

**Harvard  
Business  
Review**

**Collaboration And Teams**

# **Cómo los líderes de todo el mundo generan confianza entre culturas**

por Mansour Javidan y Aks Zaheer

Mayo 27, 2019



John M Lund Photography Inc/Getty Images

**Resumen.** En las entrevistas de grupos focales con ejecutivos estadounidenses, asiáticos, latinoamericanos y de Oriente Medio, hemos destilado tres cosas que los altos ejecutivos hacen para construir relaciones de confianza: comienzan con la

mentalidad adecuada,... [más](#)

**Aviso:** Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)




John M Lund Photography Inc. /Getty Images

Muchos puestos directivos requieren una comunicación frecuente con empleados de todo el mundo, pero generar confianza entre culturas puede ser difícil. Aun así, es de vital importancia; cuando las personas confían unas en otras, pueden trabajar juntas de manera eficaz independientemente de las diferencias culturales. Pero, ¿cómo se construye esta confianza intercultural? En las entrevistas de grupos focales con más de 400 gerentes y ejecutivos de Estados Unidos, Asia, América Latina y Oriente Medio, hemos destilado tres cosas que los altos ejecutivos hacen para construir relaciones de confianza: comienzan con la

mentalidad adecuada, aprenden sobre los antecedentes de sus colegas y comprenden la importancia de los resultados y el carácter en el fomento de la confianza.

Comenzar con la mentalidad correcta es clave. Los ejecutivos con los que hablamos entendían que el proceso de fomento de la confianza puede tomar diferentes caminos, diferentes períodos de tiempo y diferentes conjuntos de criterios en diferentes partes del mundo y con personas de diferentes orígenes. La paciencia y la comprensión son esenciales. También se habían tomado el tiempo para entender su propia cultura de confianza, ya fuera de una cultura de alta confianza, como los Estados Unidos, o de una

Participe en una breve encuesta.   
**Ayúdenos a mejorar las traducciones.** Empezar  
cultura de menor confianza, como Argentina o Brasil. Esto es importante porque las personas de culturas muy confiadas que trabajan en entornos de baja confianza pueden frustrarse fácilmente cuando descubren que fomentar la confianza de los empleados es más difícil de lo que esperaban. Para aquellos que confían menos naturalmente o que vienen de culturas que son más cautelosas, su estilo de trato cuidadoso con la gente resultará familiar para los colegas que tengan antecedentes con niveles de confianza similares. Al mismo tiempo, se arriesgan a no conectar con colegas más confiados que pueden encontrar su desconfianza reflexiva frustrante, inquietante y confusa.

También vimos que aquellos que eran más capaces de generar confianza con sus colegas internacionales pasaban una buena cantidad de tiempo aprendiendo sobre las culturas de sus empleados. Lo hicieron haciendo algunas preguntas clave sobre la cultura: ¿qué tan confiable es? ¿En qué medida está orientado al rendimiento? ¿Qué tan jerárquico y autocrático es? Lo que es más importante, también preguntaron cómo la gente de esa cultura

genera confianza en sí misma. En algunos países, los gerentes tuvieron éxito al mantener estas conversaciones con sus empleados directamente. En otros, se necesitaban diferentes enfoques. Por ejemplo, en las culturas jerárquicas, los informes directos pueden resultar incómodos abrirse a su supervisor porque están acostumbrados principalmente a la comunicación de arriba hacia abajo. En otras culturas más, estas conversaciones solo tienen lugar en privado y uno a uno. Saber cómo y con quién tener conversaciones sobre la confianza es fundamental.

Por último, los gerentes que tuvieron éxito en fomentar la confianza intercultural comprendieron la importancia de los resultados y el carácter para generar confianza. Nuestra investigación muestra que las culturas generalmente hacen hincapié en una u otra cuando se trata de generar confianza. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la confianza en el lugar de trabajo se basa generalmente en los resultados; si Sam entrega el informe a tiempo, sé que puedo confiar en que también recibirá el siguiente a tiempo. En otras culturas, la confianza se basa en el carácter. Por ejemplo, en Oriente Medio, tener un familiar o una persona de confianza que garantice la integridad (independientemente de la experiencia) de una persona contribuye en gran medida a generar confianza automática. La mayoría de las grandes empresas de los países árabes son de propiedad familiar y tienden a contratar a personas conocidas por miembros de la familia porque la pertenencia a la familia y la familiaridad son las mejores pruebas de fiabilidad. En nuestra investigación, vimos a los gerentes tener éxito en el fomento de la confianza tomando medidas específicas en cada uno de estos entornos.

En los lugares de trabajo en los que la confianza se ganaba a través de los resultados, los directivos hacían hincapié en la idea de la interdependencia y explicaban, tanto en las acciones como en las palabras, cómo era más probable que el equipo alcanzara los objetivos del grupo cuando trabajaban juntos en la misma dirección. Esto creó una orientación de beneficio mutuo, que mostraba a los demás que todo el mundo se beneficiaría de confiar los unos en los otros y de trabajar cooperativamente. Por último, se centraron en el largo recorrido y animaron a los empleados a mirar a lo lejos en la carretera. Si, por ejemplo, alguno de ellos incurriera en costes a corto plazo, como renunciar a vacaciones para realizar un ejercicio de entrenamiento, habría tiempo suficiente para recuperar los costes de la inversión, por ejemplo, mediante una promoción.

En los lugares de trabajo donde reinaba el carácter, los directores se ganaban la confianza demostrando su compromiso a través de su voluntad de hacer inversiones financieras, personales y emocionales en el bienestar del grupo. Estos compromisos variaban cultura por cultura; para un equipo estadounidense, un líder comprometido proporciona recursos, dirección y apoyo para hacer la tarea, pero en muchos países de Asia y América Latina los líderes pueden necesitar conocer y mostrar su apoyo a los familiares de los empleados. Los empleados chinos, por ejemplo, esperan un liderazgo paternalista, mientras que los empleados brasileños esperan que sus líderes pasen tiempo social con ellos y se interesen por sus vidas personales.

Los gerentes de lugares de trabajo basados en el carácter construyeron su credibilidad y demostraron su compromiso haciendo pequeñas promesas y cumpliéndolas, preferiblemente

poco después de haberlas hecho, especialmente en relación con la vida personal de un empleado. Esto también ayudó a mostrar benevolencia y demostró que el director realmente se preocupaba por el bienestar de los empleados. De nuevo, mientras que para un grupo de trabajo estadounidense, la credibilidad se refiere a lo que sucede durante las horas de trabajo, para la gente de muchos otros países, lo que sucede fuera del horario de trabajo es tan importante, y a veces más.

Fuimos testigos de otros dos comportamientos en la creación de confianza basada en el carácter: crear vínculos por puntos en común y demostrar confianza. Es común (y se espera) que los colegas busquen puntos en común cuando se reúnan, pero en las culturas basadas en el carácter, estos puntos en común adquieren una importancia adicional. Mientras está en los Estados Unidos, es normal cuando se reúne por primera vez con un colega para hablar de intereses comunes como el deporte y el cine, en muchos otros países las personas tienden a sentir más curiosidad entre sí, por lo que incluso esas conversaciones casuales suelen ser más profundas. Y una vez que se encuentran puntos en común, pueden llevar a acciones que beneficien a ambas partes. Un ejecutivo de Oriente Medio al que un ejecutivo estadounidense se acercó para hacer negocios, descubrió que ambos habían asistido al mismo programa en la misma universidad. El cambio de actitud fue profundo. Trató al ejecutivo estadounidense como un hermano perdido hace mucho tiempo y desarrollaron una relación profunda. Por último, vimos a los gerentes generar confianza con éxito dando el primer paso: tomaron medidas que demostraron que confiaban en sus empleados. Sabiendo que toda confianza implica cierto grado de riesgo, esperaban que la

confianza se construyera y creciera con el tiempo con interacciones positivas en un círculo virtuoso de grados de confianza cada vez mayores. Sus colegas respondieron en general demostrando que eran dignos de confianza cada vez mayor y, a su vez, confiaban en el director.

El conocimiento y la comprensión de las diferentes normas culturales de fomento de la confianza en los países pueden contribuir en gran medida a suavizar y mejorar las relaciones laborales. Por el contrario, la falta de conciencia y comprensión puede ser frustrante y dolorosa. En nuestra investigación, hablamos con una ejecutiva danesa a cargo de una operación latinoamericana que pasó doce meses difíciles tratando de establecer vínculos con su equipo antes de darse cuenta de que los niveles de confianza en América Latina no se acercaban a los de Dinamarca. Una vez que entendió cómo generar confianza en su equipo latinoamericano y adaptó su estilo de liderazgo, pudo triunfar.

**Mansour Javidan** is Garvin Distinguished Professor and Director of Najafi Global Mindset Institute at Thunderbird School of Global Management, Arizona State University.

# AZ

**Aks Zaheer** (Ph.D, MIT) is Professor and Curtis L Carlson Chair in Strategic Management at the Carlson School of Management, University of Minnesota. Besides researching trust in organizations, his research interests include strategic alliances, organizational and interfirm networks, and innovation.

## Recommended For You

---

### Strengthen Your Ability to Influence People



### 5 Ways to Influence Up in the Workplace



### Good Leadership Is About Communicating "Why"



### Is That Conflict with Your Colleague Really About Age Difference?

