

## Desarrollar equipos de alto rendimiento

Dentro de una organización, el trabajo en equipo es fundamental para el alto rendimiento. Un gerente general un día observó que si pudiera hacer que todos los miembros de una organización remaran en la misma dirección podría dominar cualquier industria, en cualquier mercado, contra cualquier competencia, en cualquier momento. El hecho es que eso pasa raramente.

De hecho, pasa algo extraordinario cuando inteligencias individuales se unen alrededor de un propósito común para lograr un objetivo, sobre todo cuando el resultado que se quiere crear es desafiante, o cuando la solución de un problema complejo no es evidente: se genera la experiencia de una inteligencia colectiva. El equipo adquiere una identidad que no es simplemente la suma de cada miembro, sino que trasciende a los individuos, y eso se expresa en un nivel de intuición, introspección, e ideación que son superiores. Cuando un equipo pasa por la experiencia de ser una unidad, o sea, de ser una sola mente, pasa de ser una mera suma de inteligencias a ser una inteligencia colectiva.

Hoy en día, este nivel de unidad está en el centro de la innovación y de culturas organizacionales que son ganadoras. De hecho, la inteligencia colectiva produce un alto rendimiento, decisiones más sabias, nuevas ideas, y soluciones creativas. Para lograr esto, los miembros de un equipo o de una organización tienen que participar en un diálogo y una discusión abierta y significativa; tienen que aprender a comunicar de manera clara y transparente, para favorecer la comprensión entre todos. Si este potencial no se da, es porque la falibilidad de los equipos refleja la de los humanos.

De hecho, cuando trabajo con equipos observo a veces



**ALDO CIVICO**  
Antropólogo y estratega de liderazgo  
aldo@aldocivico.com

aquellos síntomas que reflejan que una organización todavía no ha logrado expresar de manera completa su potencial como una inteligencia colectiva; como cuando no se habla de manera libre, sin tapujos; o no se admiten equivocaciones de manera franca; o cuando la moral es baja; o cuando el miedo regula las relaciones; o cuando las reuniones son percibidas como aburridoras, en lugar de ser estimulantes; o cuando se evitan los conflictos, o los mismos se vuelven destructivos.

Dice **Patrick Lencioni** que los equipos sufren cinco disfunciones que no permiten a una organización acceder a los beneficios de la inteligencia colectiva. El primero es la ausencia de confianza, que radica en una falta de voluntad de los miembros de ser vulnerables. Esta falencia lleva a tenerle miedo al conflicto, evitando de esta manera un debate abierto y apasionante. Esto lleva a un nivel bajo de compromiso que conduce a no rendir cuentas por los resultados, y finalmente a una falta de enfoque hacia los objetivos.

Por eso, la base para que los equipos pasen de ser una suma de las inteligencias a ser una inteligencia colectiva es fomentar la confianza entre todos, fruto de una seguridad emocional que permite ser vulnerables. Crear estas condiciones es hoy una responsabilidad de un liderazgo consciente.



**GUSTAVO MORENO MONTALVO**  
Consultor independiente  
gustavomorenom@gmail.com

## Oportunidades y amenazas

El mundo es incierto, pero los humanos lo olvidamos con facilidad. Así, tras la crisis financiera del sudeste asiático en 1997-1998, la banca de EE.UU. desestimó la importancia de seguir normas estrictas de conducta y aprovechó momentos de auge en la propiedad inmobiliaria para empaquetar títulos de deuda hipotecaria de calificación mediocre, en muchos casos deficiente, que vendió como instrumentos de deuda bajo riesgo. En 2008-2009 se hizo evidente que la mejor calificación no tenía fundamento; ella arrastró al sistema financiero internacional a una crisis de proporciones sin precedentes, que se logró sortear con la solución diseñada por **Ben Bernanke**, presidente del Banco de la Reserva Federal, y más tarde, con la gestión de **Mario Draghi**, presidente del banco de la Unión Europea.

La receta, denominada expansión cuantitativa, consistió en aumentar en forma ordenada la oferta monetaria para mantener la actividad económica y evitar una recesión más extensa. Funcionó, pero a expensas de los tomadores de instrumentos de tasa fija. Hasta ahora no ha sido posible llevar de nuevo la remuneración para estos instrumentos a niveles que ofrezcan remuneración real relevante. El presidente **Trump** ha rechazado los modestos aumentos en la tasa de intervención del banco central de su país, porque su sesgo en pro de los propietarios del capital lo inclina a favorecer el aumento del valor de las acciones, resultado de financiación barata con deuda. Además, su reforma tributaria generó aumento de la demanda agregada en el año en curso, a expensas de períodos futuros, pues aliviar la obligación fiscal de los ricos hace más compleja la situación financiera del gobierno federal.

El crecimiento puede ser muy modesto en 2019, pues el alivio ya no tendrá impacto contra el año precedente; en cambio, la mayor deuda requerirá más pago de intereses, con la consiguiente presión sobre la tesorería. La reducción en el crecimiento de EE.UU. puede ser muy dolorosa para la economía mundial. El estancamiento de la demanda agregada hará ineficaces las inversiones en curso durante 2018 para ampliar capacidad con el fin de atender más necesidades en 2019. Entre tanto, el capital deberá atender la deuda con la cual se financió la expansión, por lo cual no tendrá la misma flexibilidad para disponer del flujo de caja. La calidad de la cartera bancaria puede deteriorarse, con implicaciones nocivas para el sistema económico global. Además, si la demanda por derivados del petróleo cae como consecuencia de menor crecimiento, es posible incluso que el cartel de productores finalmente colapse, dado que el escenario actual es frágil, pues Arabia e Irán, dos de los principales productores, son incompatibles.

En ese escenario la economía nacional puede tener dificultades. No se puede pronosticar con precisión, pues ello requiere capacidad de computación y modelos que desbordan las posibilidades de este columnista, pero es preciso estar en alerta. El Gobierno debe revisar las estrategias en función de ventajas comparativas de ciudades región, los procesos en función de las estrategias, y la estructura en función de los procesos. Nuestro sector público es muy improductivo e inhibe el desempeño apropiado del resto de la economía. Con un Estado más racional se puede crecer aún en escenarios de precio de petróleo relativamente bajo. La revisión es urgente.

**EL GOBIERNO DEBE REVISAR ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE VENTAJAS COMPARATIVAS DE CIUDADES REGIÓN**

### CON LA LEY DE FINANCIAMIENTO NO HIZO MÁS QUE TRASVASAR RECURSOS DEL ERARIO EN BENEFICIO DEL EMPRESARIADO

el futuro le pasará factura porque la venta de acciones se traducirá en menores ingresos por concepto de dividendos. Así de claro.

Con la Ley de financiamiento no hizo más que trasvasar recursos del erario en beneficio del empresariado al rebajarle el impuesto de renta desde 33% en 2018 a 30% en el 2021, amén de la proliferación de las exenciones y deducciones impositivas. Estas medidas se justificaron en su momento con el socorrido argumento que con ellas las empresas podrán "generar más y mejor empleo". Este es un remedo del paso en falso que dio el inefable **Trump** en los EE.UU. al decretar una rebaja de impuestos corporativos de 35% a 21% en 2017 y ahora el Departamento del Tesoro acusa un agravamiento del déficit fiscal, al tiempo que el prometido aumento de las inversiones no se ha materializado y lo que es peor el crecimiento de la economía se ha desacelerado. Nos podemos quedar, entonces, con el pecado y sin la gracia!

ternamente hay amenazas por el clima tormentoso del comercio internacional, el déficit de la cuenta corriente, los riegos inflacionarios de la tasa de cambio y la ya habitual imposibilidad de crecer de nuestra industria que no recupera su capacidad para exportar pese a los nuevos estímulos tributarios. Nada indica que haya en el corto plazo un impulso al emprendimiento ni un repunte del empleo, que no se ha visto en otras latitudes donde se han aplicado medidas semejantes. Sería deseable, que la generosidad del Gobierno, con el empresariado, se viera compensada, al menos, con una reducción de la informalidad que alarma a la Cepal en su último informe so-

bre el Panorama Social de América Latina.

La inquietud de fondo es si estamos haciendo lo correcto. El nobel **Jean Tirole** dedica uno de sus libros a la necesidad de construir el Estado del bien común que armonice el mercado y la política, garantizando la libertad de empresa, con suficiente fortaleza e independencia para fijar reglas e impedir su captura por intereses particulares con fines económicos o electorales. Su función social es indelegable, para generar equidad y evitar los riesgos del populismo que se nutre de una sociedad mal informada o ignorante.

En conclusión, nuestra economía requiere más decisiones

y menos dilaciones en temas fundamentales que reclaman reformas estructurales. Preocupa un Gobierno que, pasados cinco meses, sigue sin definir el rumbo que aclimate la confianza y disminuya la controversia sin desprestigiar la crítica. El futuro tiene, como siempre, claroscuros.

**P.D.** - Imposible, no condenar con vehemencia la reaparición del terrorismo que enluta a tantas familias colombianas. Demencial que subsistan grupos o personas que le apuesten a la muerte de inocentes con fines protervos; pero también inconcebible e inaceptable, que ese acto repudiable se pretenda utilizar políticamente.

¡Cero Terrorismo!



\*Propuesta de distribución de utilidades en la asamblea de accionistas