

## LA INFRAESTRUCTURA INVISIBLE - COLUMNA DE JAIME CAREY

### Diario Financiero

Durante mucho tiempo, las organizaciones —especialmente en profesiones intensivas en conocimiento— construyeron su prestigio sobre la figura del profesional excepcional. El “talento estrella” parecía ser el principal activo. Sin embargo, actualmente, en entornos de creciente complejidad, esa lógica muestra rápidamente sus límites y la tendencia a un cambio.

Los desafíos que enfrentan hoy las empresas y las instituciones rara vez pueden resolverse desde una sola disciplina o desde la mirada individual de un experto, por brillante que sea. Requieren de equipos capaces de integrar perspectivas diversas, procesar información compleja y tomar decisiones en contextos dinámicos.

“Construir equipos de alto desempeño es una tarea deliberada de liderazgo. Supone dedicar tiempo a la selección, a la formación y, sobre todo, a la cultura organizacional que define cómo se trabaja en conjunto en forma colaborativa”.

En ese escenario, el verdadero diferencial competitivo deja de ser el talento individual y pasa a ser la calidad del equipo. Esa es la infraestructura invisible que sostiene a las organizaciones y que jugará un rol cada vez más clave.

Las instituciones más sofisticadas lo han entendido hace tiempo. Su foco no está solo en atraer personas talentosas, sino en construir estructuras de colaboración que permitan que ese talento se potencie mutuamente: equipos donde la confianza profesional permite debatir con franqueza, donde el respeto intelectual habilita la discrepancia productiva y donde los estándares y visiones compartidas sostienen decisiones difíciles o exigentes.

Nada de esto ocurre espontáneamente. Construir equipos de alto

---

Esta alerta legal es proporcionada por Carey y Cía. Ltda. con fines educativos e informativos únicamente y no pretende ni debe interpretarse como asesoría legal.

Carey y Cía. Ltda.  
Isidora Goyenechea 2800, Piso 43.  
Las Condes, Santiago, Chile.  
[www.carey.cl](http://www.carey.cl)

desempeño es una tarea deliberada de liderazgo. Supone dedicar tiempo a la selección, a la formación y, sobre todo, a la cultura organizacional que define cómo se trabaja en conjunto en forma colaborativa.

En América Latina tendemos a subestimar esta dimensión cultural del desempeño profesional. Valoramos la capacidad individual, pero prestamos menos atención a las condiciones institucionales que permiten que un grupo funcione como un verdadero equipo.

Cuando esas condiciones existen, los resultados suelen ser notables. Equipos cohesionados toman mejores decisiones, anticipan mejor los riesgos y enfrentan con mayor resiliencia los momentos difíciles.

Por eso, valores que a veces se consideran secundarios —la cordialidad en el trato, el respeto entre colegas, la capacidad de escuchar— no son gestos superficiales. Son parte de esa infraestructura invisible.

En profesiones como el derecho, donde el trabajo se basa en conocimiento, criterio y confianza, esto resulta particularmente evidente. Las asesorías más complejas rara vez son el resultado del trabajo aislado de un profesional, sino del trabajo coordinado de equipos que combinan colaboración, confianza, experiencia y miradas complementarias.

La ventaja competitiva no está en tener a la persona más brillante en la sala. Está en tener el mejor equipo alrededor de la mesa.