

Jesus Mari Iturrioz
Joan Quintana Forns

Equipos EVO

Equipos en evolución para gestionar
la complejidad e incertidumbre

Introducción

¿POR QUÉ NECESITAS UN EQUIPO EVO?

Con la pandemia el mundo se paró: lo predecible se acorta, nos trasladamos y movemos constantemente; los tiempos se reducen, la acción aumenta y la inmediatez nos aprisiona. La COVID-19 evidenció nuestra fragilidad y vulnerabilidad.

Pero también nos recordó nuestra inmensa capacidad de adaptación y que la cooperación nos hace evolucionar como especie. Las organizaciones visualizan una oportunidad de cambiar. Entienden que, ante la complejidad e incertidumbre, sus estructuras jerárquicas basadas en la dirección vertical no responden adecuadamente. Intuyen o constatan que deben transformarse, pero no saben cómo hacerlo.

Gestionar equipos en un entorno como el actual se hace inmanejable para muchas personas en cargos directivos, manifestando desconocimiento, desconcierto, soledad, falta de reconocimiento, cansancio y frustración. Y es que la mayoría de las organizaciones siguen gestionando sus recursos desde la autoridad vertical y la tecnocracia; las decisiones recaen en unos pocos, y siguen sin dar voz

a quienes realmente hacen que las cosas ocurran de forma satisfactoria.

La transformación que necesitamos en todos los sectores es muy parecida. En la Industria, los Servicios, la Sanidad, la Educación y la Administración, ya no es suficiente que uno piense y los demás obedezcan; ni tampoco que cada uno haga lo suyo y se desentienda de lo que ocurre a su alrededor.

Hoy es necesario hacer cosas diferentes, adquirir nuevas habilidades y competencias. Hoy es necesario pasar del *yo* al *nosotros*, con la máxima sinergia posible entre los miembros del equipo. Hoy es necesario contar con el conocimiento y compromiso de todas y todos.

El trabajo en equipo adquiere un rol protagónico en la nueva forma de hacer las cosas, pero solo si cambiamos el foco hacia la comunicación, colaboración y participación podremos responder a los desafíos que se nos presentan, es decir, evolucionar hacia Equipos EVO.

¿Qué es un Equipo EVO?

- Un equipo con la claridad y determinación necesarias para abordar lo que tiene delante y lo que

vendrá; que utiliza todo su potencial para tener los mejores resultados posibles en cada momento.

- Un equipo que se comunica con un principio de transparencia, donde la información se comparte; en el que se conoce lo que cada miembro puede aportar y se busca la complementariedad de conocimientos y competencias.
- Un equipo orientado a la tarea y que valora la importancia de la calidad de las relaciones; uno en que sus miembros se reconocen.
- Un equipo en el que la cooperación es la actitud que regula la relación entre quienes lo componen; en el que sus miembros celebran los retos como un logro colectivo.
- Un equipo que trata los temas necesarios para avanzar y tiene normalizada la discrepancia; en el que se ponen límites a las conductas inapropiadas e improductivas de sus miembros.

- Un equipo en el que sus miembros valoran las reuniones como útiles para coordinarse y aprender; en que los tiempos y temas de las reuniones son concretos y bien preparados.

Si bien los equipos ya están presentes en la actualidad, su transformación a Equipos EVO requiere una nueva consciencia que ayude a renovar tanto las expectativas de cada persona como los comportamientos, procedimientos, normas y valores de la organización. Es preciso reformular el significado y la práctica cotidiana de forma coherente, para también reformular el sentido de pertenencia y compromiso con la misma.

Entonces, los liderazgos también se transforman, y pasan de lo impositivo a lo reflexivo, de lo individual a lo relacional y de lo perpetuo a lo renovador. Son liderazgos maduros capaces de mirarse a sí mismos, profundizando en el autoconocimiento emocional, dispuestos al autodesarrollo, con capacidad de abordar retos y decisiones de forma dinámica, contrastando con la experiencia colectiva de las y los profesionales con quienes comparten un proyecto.

Nuestra propuesta es un modelo que permite promover la sostenibilidad de la organización mediante la construcción de un futuro seguro y compartido. Requiere determinación para cuidar el equipo como lo más valioso y valentía para llevar su evolución, interiorizando el hábito de aprender y desaprender constantemente.

En este contexto, conviene que los miembros del equipo participen en la creación de las nuevas bases que guiarán su funcionamiento, siempre dentro de límites y parámetros claros. De esta manera se les dignifica, se incrementa su implicación y compromiso y se enriquece el resultado final.

La invitación, en definitiva, es a pensar los equipos como un sistema dinámico en constante EVOLución.

I Parte
CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS EVO

Por Joan Quintana Forns

NEXO 1: SENTIDO

Responder los paraqués de lo que estamos haciendo nos ayuda a definir el sentido y marca la dirección e intencionalidad en el equipo. El sentido hay que generarlo conjuntamente entre todos los miembros del equipo; hay que comprenderlo, conocerlo y aceptarlo, ya que es el eje y guía de las decisiones para la acción.

El alineamiento y compromiso de las personas que componen un equipo es un elemento básico para su buen funcionamiento. Para que puedan realizar su trabajo de manera excelente es muy relevante que conozcan y comprendan dónde se dirigen y cuál es el motivo que alumbra todos sus esfuerzos y actividades. Por lo tanto, el sentido en un equipo da dirección y significado; influye en la razón y emoción de sus miembros.

El sentido genera una sensación positiva y vincula a quienes lo han construido, pues comparten un reto. Este vínculo positivo se mantiene cuando se reafirma el convencimiento de estar en el lugar en que uno tiene que estar, hacer lo que uno quiere hacer con satisfacción y con

una sensación de estar aprendiendo cada día de los otros. Para alcanzarlo, hay que definir un propósito claro, inspirador y factible del que surjan la estrategia y los planes de acción. Debe cumplir con:

- Ser retador, porque implica crear, generar, aprender y compartir.
- Seducir, impactar e influir para que las cosas, las situaciones y los hechos sean lo más parecido a lo que hemos diseñado.
- Favorecer una emocionalidad positiva que nos permita sentirnos profesionalmente útiles y humanamente plenos.
- Invitar al desarrollo de todo el potencial profesional y humano.

Seguir la pauta anterior permite:

- Organizarse, establecer prioridades, alinear esfuerzos.
- Movilizar la energía potencial de todos los profesionales que componen el equipo.
- Incrementar la motivación y dar sentido a todas las acciones.
- Facilitar la colaboración y cohesión.

- Ganar en productividad y mejorar los resultados.

Debemos tener en cuenta que el equipo no es un ente aislado, sino que emerge de una estructura global. Por ello, es imprescindible que su propósito esté en sintonía y equilibrio con el de la organización y, a su vez, clarifique y anime el quehacer individual. Es recomendable considerar tres aspectos:

1. **Los miembros del equipo han de conocer lo que la organización trata de conseguir: sus líneas de acción prioritarias y sentido.** Si a cada miembro de tu equipo le diéramos un folio en blanco y le pidiéramos escribir en dos o tres líneas la declaración del propósito de la organización, ¿escribirían lo mismo?
2. **Los miembros del equipo han de crear y compartir su propósito en sintonía con el de la organización, clarificando su aporte a la visión global.** El equipo necesita un propósito movilizador que enuncie lo que quiere conseguir, trayendo el futuro al presente. En una segunda derivada, es necesario que concrete y asuma los objetivos que se compromete a conseguir.

3. Los miembros del equipo deben conocer qué se espera de cada uno desde sus capacidades, concretando los objetivos individuales, equilibrando singularidad profesional y complementariedad con los otros. El fortalecimiento del compromiso para la acción invita a concretar las aportaciones que debe realizar cada persona, explicitando expectativas realistas y alcanzables. Responder qué puedo aportar, qué voy a aportar, y qué necesito de los otros para conseguir mis objetivos y cumplir el propósito del equipo.



NEXO 2: REFERENTES

Una y otra vez notamos que un liderazgo adecuado es la principal clave para alumbrar equipos saludables que funcionen con fluidez, consiguiendo sus resultados y transformándose con rapidez según los requerimientos del entorno.

Teniendo en cuenta la búsqueda de resultados cada vez más exigentes por parte de las organizaciones, la única forma de responder a la complejidad de los tiempos actuales es distribuyendo el liderazgo entre los profesionales del equipo, activándolos en cada momento, según capacidades y necesidades. Es un juego de figura y fondo: cuando es necesario, da espacio a que lidere el profesional con más conocimientos y habilidades para coordinar esa tarea concreta.

En los Equipos EVO cada persona lidera su rol con la mayor autonomía posible, colaborando en lo necesario con los demás miembros del equipo, con la ayuda de un referente que facilite que las cosas ocurran.

Eso implica que los profesionales competentes quieren ser reconocidos y necesitan espacio para actuar y mostrar, buscan proyectos para aprender y disfrutar de su trabajo. Quieren estar en equipos donde el líder permita la colaboración e involucramiento de todos sus integrantes, el desarrollo personal de cada uno de ellos, y la calidad de las relaciones que estos generan y mantienen.

Quien lidera tiene una responsabilidad global: cumplimiento de los objetivos, relación y participación en los órganos de la estructura jerárquica, y dinamización del equipo para que cada profesional pueda ser reconocido como referente en relación con sus fortalezas y aportaciones al resultado global. No renuncia a sus obligaciones, sino que las comparte, asumiendo siempre la responsabilidad final ante la estructura que le nombró.

El Liderazgo EVO, por tanto, no persigue el sometimiento de los demás, sino la influencia. Para que un líder sea tal, debe ser reconocido por su equipo y aceptado como un REFERENTE; alguien que se interesa por ellos, que les brinda seguridad y conoce sus singularidades; que sabe acompañar a cada uno en función de sus necesidades. Si esto no ocurre, la persona será vista como una mera perseguidora de tareas u objetivos.

Para ser un referente frente a un Equipo EVO es necesario:

- Ampliar el autoconocimiento, el conocimiento de uno mismo.
- Buscar la complementariedad en los miembros del equipo.
- Leer y fluir con las necesidades del equipo y las demandas cambiantes del entorno.
- Gestionar la incertidumbre y la complejidad.
- Equilibrar las fortalezas y vulnerabilidades del equipo.
- Trabajar con la singularidad y la diversidad presentes en el equipo.

Los profesionales de un equipo son diversos, aunque en momentos actuamos como si todos fuéramos iguales y entendiéramos y deseáramos lo mismo. Un equipo es un encuentro de profesionales que han construido una visión del mundo y de las relaciones en base a sus experiencias y valores. En definitiva, un equipo es un encuentro de personas con diferentes miradas y visiones, un encuentro de subjetividades donde cada uno piensa que lo que ve es la realidad.

Si aceptamos que no somos poseedores de la verdad, cuanto más autoconocimiento, más capacidad tendremos de estar con los otros. Ya no buscamos constantemente la reafirmación de lo que pensamos, de nuestra visión, sino que, estamos dispuestos a escuchar otras visiones y aceptamos ser confrontados y que discrepen de nuestras opiniones. Podemos escuchar a los otros y encontrar espacios comunes, donde construir consensos que nos permitan actuar conjuntamente.

Hay toda una serie de preguntas que pueden ayudar a profundizar el autoconocimiento:

¿Qué momentos vitales han sido más significativos?

Nuestras experiencias nos han ido configurando nuestra manera de vernos y de ver a los otros. Es útil para nuestro autoconocimiento hacer evidentes los momentos significativos que han constituido nuestro ser.

Al hacerlo nos aparecen momentos de dolor y placer, y evidenciamos que ahora, al evocarlos, son recordados como una liberación.

¿Qué repeticiones hago cuando se me presentan ciertas personas y situaciones?

En estos momentos vividos podemos identificar repeticiones y tendencias. Darnos cuenta de nuestra tendencia a repetir comportamientos, delante de personas y situaciones, nos puede servir de alerta para no volver a aquello que nos perjudica, dificultando la evolución del equipo y nuestra presencia como referentes.

¿Qué personas me han influido a nivel personal y profesional?

Para ser referente dentro de un equipo ayuda plantearnos qué referentes hemos incorporado en nuestro camino personal y trayectoria profesional, reconociendo qué te hacen o hicieron sentir. En general, la respuesta es *seguridad y confianza* para poder ser.

Los referentes nos dieron aprendizajes en forma de valores, nos los legaron, y estos emergen al encontramos en un punto de bifurcación, decisión o contradicciones.

El referente de un equipo necesita saber cuál es el comportamiento que le hace ser visto y reconocido por el resto, comprender qué necesita de ellos y qué le satisface recibir de ellos. Hacer consciente este mecanismo es necesario para regularlo y/o adaptarlo.

El reconocimiento es una necesidad vital, pero al ejercer un liderazgo formal debemos adaptarlo bajo la consideración de que estamos para acompañar y facilitar la evolución del equipo, no para que este nos satisfaga.

¿Cuáles son los atributos que me definen como profesional?

En cada relación, nuestras conductas reafirman nuestros atributos. Así, los otros nos ven como necesitamos ser vistos.

Sin embargo, pocas veces verbalizamos la imagen que tenemos de nosotros mismos. Esta pregunta nos invita a hacerlo, y su respuesta describe cómo necesitamos y queremos ser vistos para sentirnos bien dentro del equipo: responsables, dispuestos, creativos, ordenados, críticos, rápidos, seguros, etcétera.

Construimos conductas con tal de obtener lo que consideramos beneficios (volvemos indispensables, respetados, amados) pero, al mismo tiempo, pagamos un alto coste (sobreadaptación, estrés, dependencia, poco tiempo personal).

La definición que nos obliga este punto es un paso necesario para tomar conciencia de los comportamientos que tenemos para ser vistos como deseamos. De esta forma podemos decidir en cada período de nuestro camino si los beneficios y los costes están equilibrados. Si no es así, debemos actuar para volver a obtener el equilibrio necesario para ser un referente que posibilita el desarrollo del equipo.

¿Qué conductas y creencias necesito cambiar para alumbrar y fortalecer nuevos comportamientos y seguir siendo una persona de referencia para los miembros de mi equipo?

Para que desde el liderazgo se puedan desplegar las conductas necesarias en los equipos es imprescindible una primera mirada introspectiva sobre uno mismo.

La comprensión ayuda en el camino de la autoconsciencia, antesala necesaria para el cambio de conductas. En los Equipos EVO, esta evolución conlleva una revisión de la agenda de los líderes: Ganando tiempo con una mayor delegación y disminución de tareas de poco valor añadido, dejando espacio para la reflexión y preparación de los temas, dedicando más tiempo a las conversaciones de calidad con las personas, visualizando la brecha entre lo que se hace y lo que se debe hacer.

El referente formal del equipo también ha de poner atención en sus preferencias, en los parecidos y antagonicos. Como cualquier ser humano, la persona que lidera se anima con quienes se le parecen, con quienes comparten rasgos de su personalidad, preferencias y sentimientos. Por ello ha de preguntarse: ¿quiénes me gustan más en el equipo?, ¿a quienes siento más cerca y más lejos?

El esfuerzo ha de ir en la línea de gestionar las personas que no le son tan afines; debe ir hacia aquellas que siente más lejos, porque en el equipo han de primar la integración y las sinergias para poder alcanzar su máximo potencial e influencia.

NEXO 3: SEGURIDAD

Uno de los ejes para el funcionamiento de un equipo radica en la **SEGURIDAD** que han de sentir todos y cada uno de los miembros del equipo; la seguridad propicia el ambiente de trabajo idóneo para su funcionamiento.

La seguridad es un estado emocional que crea espacio para construir conjuntamente, para poder ser desde la singularidad de cada miembro del equipo, donde se puede hacer sin miedo, donde el error y la discrepancia serán tratados como una oportunidad evolutiva.

El ambiente de trabajo es un factor determinante -positiva o negativamente- en las tareas y resultados del equipo. Un objetivo prioritario de todos los equipos es la creación y mantenimiento de un ambiente que propicie que todos sus miembros aporten, en todo momento, todo su potencial.

Para afrontarlo, el líder debe entender que las personas necesitan tener sensación de futuro y que la seguridad es una

percepción subjetiva; por tanto, ha de tener la sensibilidad y conocimiento suficientes como para dar a cada quien lo que necesita para realizar su tarea.

La clave es acompañar a cada persona de una manera diferente, en función de lo que necesite. A algunas se les da seguridad con la cercanía; a otras, con la lejanía. A algunas se les da seguridad facilitándoles entrenamiento o conocimientos; a otros, desde la gestión de sus miedos.

Para crear un espacio de seguridad hay que generar un entorno de confianza, que favorezca la involucración y el intercambio de puntos de vista. Es clave que los miembros del equipo sientan la seguridad para poder exponer lo que hacen, sus relatos de lo que pasa, sus emociones y opiniones divergentes.

Los Equipos EVO crecen cuando mantienen conversaciones estructuradas desde el respeto, la empatía, curiosidad, exploración conjunta, búsqueda de soluciones y acuerdos; viviendo de forma positiva la discrepancia, el error y el aprendizaje. En definitiva, la seguridad permite y anima a los miembros de un equipo a tener conversaciones difíciles, plantear opiniones diferentes, hablar sin temor.

Cuando en un equipo sus miembros se sienten seguros, colaboran y se dan apoyo mutuo, manifiestan sus opiniones y propuestas en los foros adecuados y asumen los riesgos necesarios a la actividad, utilizando los errores para el aprendizaje. En los Equipos EVO todos sus miembros participan exponiendo sus opiniones en un tema u otro; todos son conscientes de que serán escuchados; todos muestran sensibilidad hacia los sentimientos y necesidades de los demás.

En los equipos donde existe la sensación de seguridad, habitualmente, nadie domina las reuniones; tampoco hay personas que permanecen en silencio sin dar su punto de vista. Por el contrario, sus miembros retan a los compañeros con preguntas que pueden crear tensión, se comprometen a realizar lo acordado, no hay críticas negativas, culpabilizaciones ni juicios de valor.

¿Qué provoca la falta de seguridad?

Las personas damos lo mejor de nosotras mismas cuando nos sentimos seguras y confiamos en el entorno que nos rodea. Las amenazas y desconfianzas, en cambio, obstaculizan nuestro potencial. No nos centramos en las tareas a realizar, desviando el foco de atención de los objetivos a las causas que provocan la amenaza.

Cuando no nos sentimos seguros adoptamos actitudes de lucha o huida que dificultan el intercambio de puntos de vista, el involucramiento y la aceptación de las conductas y planes de acción. Perdemos la energía en actividades y conversaciones que no nos llevan al puerto deseado.

Con el nerviosismo aparecen las críticas. En este estado tendemos a culpabilizar a los demás, provocando que las relaciones se agrieten y enrarezcan.

No hace falta ahondar más para entender que, en un ambiente de inseguridad, la productividad y eficacia de un equipo decaen. Cuando esto ocurre, es primordial restablecer la seguridad y luego reanudar el diálogo.

¿Cómo restablecer la seguridad en un equipo?

- Ejerciendo el rol de liderazgo con claridad y transparencia.
- Actuando en coherencia y con templanza; generando espacios para que cualquier miembro del equipo pueda manifestarse sin temor.
- Explicitando las expectativas sobre las personas con las que interactúo.

- Propiciando la apertura en las conversaciones.
- Normalizando la discrepancia, poniendo el foco en cómo hemos hecho o tenemos que hacer la tarea y no en cómo somos.
- Estableciendo diálogos sin juicios de valor ni culpabilizaciones, utilizando un lenguaje que evite la descalificación y la persecución de los otros.
- Cumpliendo los acuerdos.

Para propiciar la seguridad en nuestro entorno es oportuno ser conscientes de que la confianza se genera más con lo que se hace que con lo que se dice. En este sentido, la persona que lidera ha de ser especialmente cuidadosa en el estilo de dirección que utiliza. Conviene ir de las intervenciones autoritarias a las facilitadoras; de la orden a la pregunta y la escucha; del protagonismo individual al colectivo.

La seguridad es poder ser, y poder ser es estar de forma plena, y poder hacer para conseguir los objetivos y retos que nos permite construir futuros compartidos.

NEXO 4: COMPLEMENTARIEDAD

La diversidad es un principio fundamental de la vida: no hay dos seres humanos iguales. Cuando nos reunimos dos o más personas, la variedad de interpretaciones, conocimientos, opiniones y haceres se nos aparece en sus múltiples expresiones.

En los Equipos Evo la diversidad es un valor positivo para su evolución y capacidad de generar resultados positivos. Para hacer frente a los retos del día a día, sus miembros han de contar con habilidades complementarias, capacidades y fortalezas diferentes. Sin embargo, esto no es suficiente. La persona líder debe saber cómo gestionar la diversidad para dar respuesta a la complejidad que se nos plantea.

Cada persona tiene un potencial particular y no podemos esperar lo mismo de todas ellas, por eso debemos ayudar a cada una a desarrollar sus fortalezas y gestionar eficientemente sus debilidades.

Un equipo de alto rendimiento implica tener a los profesionales adecuados para la consecución de los objetivos, cuidando que cada uno esté en la función y/o proyecto donde mejor encajen sus capacidades y aspiraciones.

Reunir a diversos individuos y decirles que conforman un equipo no es suficiente para que colaboren. Es imperioso que todos se den cuenta de su interdependencia: el éxito individual pasa por el éxito colectivo.

Nuestro cuerpo sigue con vida por la interdependencia entre sus órganos vitales: la conexión del corazón con los pulmones, el hígado y los riñones, no es una elección voluntaria, sino un hecho automático y necesario para mantener la vida. Los órganos son interdependientes y se complementan; cada uno aporta una singularidad que permite a los otros órganos seguir funcionando y, al hacerlo, mantienen con vida a la persona. Asimismo, la interdependencia entre los profesionales no es un tema de elección, está presente por el solo hecho de estar en el equipo y pertenecer a una organización.

Para trabajar con el principio de la complementariedad tenemos que declarar con claridad cuál es el aporte singular de cada miembro del equipo, preguntándonos:

¿En que soy bueno/a?

Estamos más dispuestos a explicitar lo que nos falta, o nuestras dificultades, que nuestras potencialidades y bondades. Para un Equipo EVO, que sus miembros declaren en qué son buenos ayuda a construir entre todos las condiciones para que sus retos se construyan con menos dificultad y más disfrute.

Luego, declarar en qué soy bueno/a facilita responder a las siguientes preguntas:

¿Qué puedo ofrecer a los distintos profesionales de mi equipo?

¿Cuál es mi aportación singular al conjunto del equipo?

La respuesta a estas preguntas es lo que permite, posteriormente, hacer grupos de trabajo bajo el principio de la complementariedad.

La persona que lidera debe posibilitar las sinergias, cuando sean necesarias, y facilitar que los miembros del equipo se complementen, para poder cumplir con los objetivos y retos que se han planteado, teniendo en cuenta que cada proyecto requiere conocimientos y competencias diferentes.

Así, identificar el rol y la responsabilidad de cada miembro del equipo es esencial para evitar frustraciones e ineficiencias. Por otra parte, la clarificación y transparencia permiten evitar duplicidades y confusiones en las responsabilidades finales.

Pero, no siempre la complementariedad es el criterio para construir los equipos, sino que, se utilizan criterios de otra índole más subjetiva. En las organizaciones, son demasiados los escenarios en que el «llevarnos bien» prima sobre la consecución de los objetivos, aplazando decisiones necesarias y evidentes para la mayoría, y que no se toman para «no dañar a nadie». El resultado es un equipo

emocionalmente agotado, incrédulo, que se siente desconsiderado, y sufre deserciones de los profesionales más capacitados, que no quieren convivir con el sinsentido.

También se observa en las organizaciones un funcionamiento de clanes, de grupos que deciden en función de si son «de los míos o de los otros». Son organizaciones donde el organigrama no se hace por meritocracia, sino por parentesco, procedencia, filias y fobias.

Para descubrir si estamos frente a esta situación, podemos responder las siguientes interrogantes:

¿Cuántas decisiones se toman considerando la sintonía o la simpatía?

¿Cuántas promociones o nombramientos están regidos por el mantenimiento de relaciones afectivas o equilibrios internos de la familia o de grupos de inversores?

Cuando lo importante es que no pase nada entre «nosotros», aparece la «falsa armonía», es decir, la sensación de

que el equipo funciona. La realidad es que este se regula desde el miedo a la confrontación y la discrepancia. Estos equipos suelen ser liderados por personas inseguras y con dificultades para poner límites. Si el líder está más preocupado de ser aceptado que de dirigir, de forma progresiva irá renunciando a las decisiones adecuadas y las orientará a que todos estén satisfechos con su persona.

Lo anterior deriva en un *síndrome igualitarista* que, bajo el supuesto de que todos somos iguales, impide hacer diferencias. Su lógica es que todas y todos lo hacemos todo, todas y todos sabemos lo mismo y todas y todos desconocemos lo mismo. El resultado es una aparente estabilidad que, a su vez, es la antesala al bloqueo y a la involución, ya que las personas pierden la capacidad de valorar y evaluarse sobre lo que hacen, lo que saben y lo que necesitan saber para seguir siendo útiles.

La tarea tiene que regular las relaciones. En los Equipos EVO la calidad de las relaciones tienen una gran importancia, pero su finalidad es generar acciones que nos lleven a cumplir con los retos y objetivos que el equipo se ha marcado.

La EVOLución de los equipos está marcada por los siguientes criterios:

- Saber en qué somos buenos y cuál es nuestro aporte a la organización, individual y colectivamente.
- Compartir los objetivos y conocer las tareas y responsabilidades individuales.
- Comunicar con transparencia.
- Contrastar las situaciones problemáticas con los otros desde la corresponsabilidad.
- Equilibrar el consenso y la discrepancia.
- Celebrar los éxitos en conjunto.
- Aprender de los errores.
- Comprender que el equipo es un sistema en constante interdependencia.
- Reconocer a los otros y ser reconocido.
- Trabajar en red y cooperación.

En muchos casos hemos construido organizaciones con relaciones defensivas y de baja colaboración, en las que los equipos y departamentos funcionan como torres aisladas, enlenteciendo o, incluso, bloqueando decisiones y acciones.

Sin embargo, para enfrentar la crisis actual necesitamos rapidez de respuesta y capacidad de aprender. Para adaptarnos de forma evolutiva a las continuas y cambiantes demandas del entorno, requerimos equipos abiertos, en constante interacción con las redes de personas necesarias para cumplir los objetivos y retos propios.

La construcción y mantenimiento de estas redes es uno de los principales desafíos para un equipo: revisar el nivel de satisfacción de quienes las conforman, contrastarlo con las expectativas formuladas, dialogar sobre las posibles brechas entre lo acordado y lo realizado. Esta información es determinante para que el equipo revise y adapte continuamente su funcionamiento, ya que, en otro caso, sus propios resultados pueden quedar mermados.

NEXO 5: REGULADORES

La vida en las organizaciones está llena de reuniones convocadas para encauzar la vida del equipo, pero muchas de ellas son poco eficaces. El incremento de la productividad y los resultados requiere que estos encuentros se desarrollen con contenidos claros y consensuados, y con una sistematicidad que respete la utilidad y el beneficio común.

Para lograrlo, el equipo necesita abordar y establecer las maneras de trabajar, acordando lo propio y lo común, los procedimientos, el espacio y tiempo y los límites.

1. Lo propio y lo común

Delimita lo que corresponde a cada miembro y lo que corresponde a todo el equipo; las responsabilidades individuales y las colectivas.

Lo propio. Es un límite del otro. Para establecer lo que es propio, cada profesional define su área de autoridad, fijando su responsabilidad específica y su nivel de autoridad. Es, en otras palabras, concretar su aportación al equipo.

Por ejemplo, si hablamos de un hospital, que un/a médico/a defina como aportación propia «la salud del paciente» es incorrecto, ya que la salud del paciente es responsabilidad de todos los profesionales que allí trabajan. Lo propio, su aportación específica, es el diagnóstico.

Lo común. Lo que es común se delinea en equipo, enfocando las peticiones a hacer lo propio con la máxima eficacia posible. Las reuniones, que constituyen la zona común, tienen que limitarse únicamente a lo común. Otra cosa son las reuniones individuales, del líder con cada miembro del equipo, donde se abordan aspectos que interesan a ambas partes.

Los espacios en común son para satisfacer las necesidades del equipo, por lo tanto, el espacio común nace de lo que sus miembros necesitan para hacer su trabajo.

Para clarificar el espacio común hace falta preguntarse:

¿Qué temas necesitamos tratar en nuestras reuniones de equipo?

¿De qué hablaremos y de qué no hablaremos en las reuniones de equipo?

Si el líder no tiene claro qué es lo propio y lo común, puede pisar el terreno de otros o desatender los debates y sinergias que cada uno necesita para conseguir sus objetivos.

2. Procedimientos

Los procedimientos, los sistemas, la comunicación y el acompañamiento que estamos realizando al equipo regulan la tarea e inciden directamente en la consecución de los objetivos.

Los procedimientos establecen la manera de trabajar para asegurarse una buena ejecución de la estrategia y conseguir objetivos de manera consistente. Estos han de ser conocidos, comprendidos, asumidos y aprendidos por las personas que los van a utilizar.

La información que deriva de ellos facilita el entendimiento al interior del equipo, concretando las responsabilidades de sus miembros y favoreciendo la monitorización, el

acompañamiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal.

3. Espacio y tiempo

En las reuniones de equipo, las personas suelen sentarse siempre en el mismo lugar. ¿Por qué ocurre esto? La repetición, a nivel biológico, tiene que ver con la búsqueda de certidumbre y seguridad, pero, al hacerlo, seguimos viendo lo mismo que veíamos ayer, lo cual impide adquirir nuevas comprensiones y avanzar en nuevos caminos o retos.

Un cambio de posición cambia la posibilidad de comprender lo que se dice e incrementa las posibilidades de abrirse a nuevas perspectivas, tan necesarias en los momentos actuales.

En las aulas de las escuelas se ha comprobado que cuando los niños llevan varios días sin comprender una asignatura, al cambiar de posición experimentan nuevos ángulos de mirada y reconfiguran su mente. Por ello, es recomendable incentivar el movimiento, y el líder debe dar el primer paso.

La configuración del espacio es un recurso potente. Sirve, por ejemplo, cuando en una reunión se atasca un tema. La nueva disposición física reconfigura neuronalmente todas las intervenciones posteriores. Por el contrario, sentarse en el mismo sitio, al lado de las mismas personas, invita a seguir funcionando igual. Aunque no siempre es exitoso, cambiar de sitio abre una posibilidad de cambio.

La configuración del espacio es una representación del poder del equipo. Cuando las personas se mueven de su sitio habitual salen de su zona de confort y se produce cierta tensión. Esto invita a que pasen una serie de cosas y dificulta o evita que pasen otras; invita a un tipo de conversación y dificulta otras.

Es importante incorporar el manejo del tiempo y la presencia en la dinámica de los equipos -empezando y terminando a la hora prevista-, hacerlo apreciativamente y no a través de castigos, resaltando la importancia de contar con las aportaciones de todas y todos.

Cuando el responsable de un equipo comienza o termina una reunión a la hora que quiere, inconscientemente se hace dueño de las agendas y los tiempos de los demás.

Quien dirige de esta manera no ve al otro y, peor aún, le hace sentir supeditado a su interés particular y no al del equipo. En este sentido ¿cuánta gente se queda hasta muy tarde, alargando la jornada, porque su jefe exige la presencia de todos en el centro de trabajo?

Desde el Liderazgo EVO se han de abordar y resolver los juegos que dificultan y socavan el fluir y la productividad en los equipos, como los retrasos y las ausencias.

Los retrasos y las ausencias repetidas nos están diciendo algo. Hacerlo repetidamente significa que no hay un vínculo bien establecido con los presentes. Pero también se trata de conductas que pueden ser inconscientes. Por ejemplo, para la psicoterapia, llegar siempre tarde a todos los lugares, viene habitualmente de la niñez, de la necesidad de ser visto, de buscar «el minuto de gloria».

Si alguien se retrasa o no asiste a una reunión, para compensar, debe comunicarlo. Luego, no es conveniente dejar espacios vacíos; es preferible quitar las sillas de las personas que se han ausentado.

4. Los límites

En los Equipos EVO los límites no se imponen, sino que se dialogan y se construyen desde la corresponsabilidad, planteando dos preguntas:

¿Qué normas y límites tenemos que aplicar a nuestro funcionamiento como equipo para llegar a lo que hemos definido como objetivo?

¿Cómo nos vamos a cuidar mutuamente para poder trabajar disfrutando y llegando al lugar deseado?

Los límites pueden ser tolerados y obedecidos, o dialogados. En los Equipos EVO son planteados como lo que nos ayuda a conseguir los retos establecidos, pero tienen que ser conversados desde un planteamiento positivo y enfocado al desarrollo, no desde una perspectiva del control.

NEXO 6: RECONOCIMIENTO

El reconocimiento es una necesidad humana fundamental, ya que la búsqueda constante del ser humano es ser visto y reconocido como persona única.

Las personas queremos ser valoradas y respetadas por el trabajo que hacemos. El reconocimiento incide directamente en la motivación y productividad, convirtiéndose en el principal factor para alimentar el compromiso de las personas del equipo.

La falta de reconocimiento conlleva la progresiva sensación de invisibilidad. Sentirse invisible abre el proceso de desconexión del compromiso con el equipo y la organización.

Reconocer implica:

Mirar. Muchas veces no miramos a los otros. El acto de mirar tiene direccionalidad e intención y, en demasiadas ocasiones, no miramos situaciones ni personas, porque

nos inquietan o no son de nuestro interés, porque son demasiado conocidas o por ser tan desconocidas que no atraen nuestra mirada.

Ver. Mirar es necesario para ver, pero ¿qué vemos cuando miramos? Vemos lo que confirma aquello que creemos, vemos nuestros juicios previos y lo que nos da seguridad. Por tanto, es necesario preguntarnos qué queremos ver cuando miramos una persona o una situación. Para ampliar nuestra visión hay que abrir nuestra capacidad de ver.

Reconocer. Al ver podemos reconocer, dar valor a las personas, a sus fortalezas y vulnerabilidades, aquello que es su aporte y que puede mejorar. La aceptación de la singularidad de cada persona y el acercamiento respetuoso, desde la curiosidad y el deseo de descubrimiento, favorecen la escucha y el reconocimiento necesarios para el buen funcionamiento del equipo.

Decir. El reconocimiento no se interpreta, se expresa. Si no decimos a los otros qué reconocemos en ellos y en qué podrían poner foco de atención para mejorar, nuestra manera de relacionarnos con ellos/as, el reconocimiento

no tiene fuerza, ni sirve para regular y mejorar la presencia y la relación con los demás.

Actuar en coherencia, equilibrando nuestras acciones, legitimando a los otros, aceptando que son distintos a mí y que, así, los reconozco y legitimo.

El acto de reconocimiento ha de darse sobre algo objetivo y no debe utilizarse como puerta de entrada para asignar más retos o tareas, ya que pierde todo su valor. Muchos líderes tienen dificultades para dar reconocimiento y otros para recibirlos o pedirlos.

Los reconocimientos muestran tanto las fortalezas como las posibles mejoras; pueden significar una celebración o una petición de mejora.

Los límites también son una expresión de reconocimiento. Al fijarlos, incluso al llegar a decir «no», la persona líder indica que está atenta, que le importa, que se preocupa.

La falta de reconocimiento suele ser una de las quejas más habituales de las personas dentro de los equipos, y puede

llegar a invisibilizar. En las organizaciones hay muchas personas invisibles, personas a las que no les llegan las miradas ni los gestos ni las palabras.

Los invisibles no son inocuos, siempre están presentes e influyen de manera negativa en todo el sistema, porque si hemos generado invisibles, hemos generado tensión.

Toda persona invisible hará lo posible para ser vista, aunque sea irritando al equipo. Por ello es recomendable hacerse de forma periódica un par de preguntas:

¿Qué reconocimiento me hubiera gustado recibir que no he recibido, pero tampoco lo he pedido?

Muchos comportamientos de enfrentamiento o desconexión se han generado por una expectativa de reconocimiento que no se ha cumplido.

Tener un reconocimiento pendiente es estar en espera, sentir que aquello que merezco no es visto, y esa invisibilidad es vivida como una desconsideración. Por ello, de

forma consciente o inconsciente, actúo para recibir lo que considero que merezco.

Si uno considera que tiene que ser reconocido, debe generar una petición. Es más equilibrante pedir un reconocimiento que vivir el malestar de no recibirlo.

¿Qué reconocimiento siento que tengo que dar a alguien en mi equipo y aún no se lo he dado?

En los equipos siempre hay dificultades de relación con personas que nos generan precaución y falta de sintonía, pero son parte de nuestro equipo, y pueden querer que les reconozcan, les vean y les manifiesten de forma clara sus aportaciones y posibles mejoras.

En ocasiones, por un activismo exagerado o por la dificultad para hacerlo, no priorizamos el reconocimiento; pero, dejarlo pendiente, genera tensión y desajuste en la dinámica del equipo. Pensar en los otros y cuidar a los otros, van de la mano del reconocimiento.

NEXO 7: RELACIONES

La mayoría de los problemas que se generan dentro de un equipo son de tipo relacional. Y es que las relaciones entre humanos nunca han sido fáciles de equilibrar. En el caso de los equipos, como estos son sistemas humanos, se dan todas las condiciones para que las relaciones entre sus miembros sean un eje de atención y preocupación permanente.

Por ello, es fundamental dedicar tiempo y energía a construir una fuerte relación de confianza centrada en la tarea, con metas claras y alcanzables.

Una relación de confianza establece el marco ideal para tener conversaciones que propicien la reflexión y el aprendizaje, que ayude a elevar el nivel de consciencia y facilite la reflexión crítica sobre las acciones, emociones, sentimientos y asunciones de las personas, posibilitando los cambios de mentalidad y conducta que se requieren en los equipos.

Cuando las personas perciben relaciones basadas en la autenticidad, el mutuo respeto, la empatía y el sentimiento de sentirse aceptados y no juzgados, incluso a pesar de sus defectos y errores, refuerzan su seguridad psicológica, facilitando enormemente los cambios requeridos para conseguir el propósito del equipo.

Las personas tratan a las demás según como se sienten tratadas. La *calidad relacional*, es decir, el tipo de relación que tienen los miembros de un equipo refleja el nivel de salud de las relaciones en su interior, y tiene repercusiones en el manejo de los procedimientos y resultados.

Es importante entender que un Equipo EVO, en constante evolución, es una red de relaciones y un estado emocional. Una red que une a cada uno de sus miembros, tejiendo un entramado de interconexiones por donde circulan acciones, emociones, expectativas, conversaciones, encuentros y desencuentros.

Esta red no es uniforme. La intensidad de la relación entre los profesionales de un equipo es distinta, como es distinto el grado de cercanía y sintonía. Conocer la calidad de esa red, de ese sistema de relaciones, es esencial para poder

facilitar que fluya. Los equipos son expresiones de encuentros y desencuentros, de éxitos y fracasos, de expectativas cumplidas e incumplidas, y todo ello afecta y se manifiesta en las relaciones que mantienen sus miembros.

Es difícil gestionar lo que no se conoce, aquello de lo que uno no es consciente, por lo que la observación constante y profunda de la vida del equipo permite descubrir aspectos relevantes para su buen funcionamiento, y es la antesala que posibilita su potenciación.

El referente facilitador que lidera el equipo forma parte de este entramado, y es parte en generar situaciones que equilibran o desequilibran la calidad de las relaciones al interior.

Ser parte dificulta ver el todo. Como si una persona saliera de sí misma, hay que tomar distancia, tener la rutina de observarse y observar las relaciones dentro del equipo para ir equilibrándolas y dedicar atención y tiempo cuando se deterioren, para crear situaciones que faciliten el fluir necesario para ser eficientes.

La clave es ver lo que pasa en el equipo sistémicamente, porque cada acontecimiento, suceso o detalle que ocurre en él afecta a todo el sistema interno de funcionamiento. Un solo movimiento de un miembro influye en todo, cualquier acción que hagamos modifica el sistema. Cualquier acción puede equilibrar y desequilibrar.

Basta pensar en nuestra familia para entender lo que hemos experimentado cuando ha acontecido el nacimiento o muerte de un miembro; las relaciones que hemos mantenido hasta ese momento se modifican. En un equipo profesional pasa lo mismo. No se puede perder nunca de vista esta mirada global.

Eficiencia relacional

El mantenimiento de la eficiencia relacional de un Equipo EVO, requiere plantearse constantemente la configuración de las relaciones, entre sus miembros y con las personas o grupos externos necesarios, para obtener un objetivo preestablecido.

Para ello, el Equipo EVO trabaja con una secuencia de cinco pasos para mantener un nivel de eficiencia

relacional que permita estar en evolución adaptativa a las necesidades y demandas de la organización y su entorno.

1. Describir y compartir el objetivo o reto por el que el equipo será valorado.

En un equipo, cada miembro puede comprender cosas distintas y configurar sus objetivos personales según lo que ha entendido, por lo que es importante exponer claramente lo que la organización espera del equipo y, sobre todo, lo que el equipo ha entendido que esperan que haga. Hay que dar espacio para verbalizar y comprender de forma compartida el objetivo común.

2. Identificar las *personas necesarias* para conseguirlo.

Para conseguir un reto siempre hay personas y grupos necesarios. Las *personas necesarias* lo son no por nuestra simpatía o afinidad, sino porque tienen algo que nosotros necesitamos para conseguir nuestro reto como equipo.

3. Determinar la distancia de relación que tenemos con cada una de las *personas necesarias*.

Con cada *persona necesaria* tenemos una predisposición a sentirla afin o contraria, y esto se traduce en una distancia de relación: cercana, mediana o lejana.

El equipo tiene que plantearse qué distancia tiene con cada una de estas *personas necesarias*, y si esta distancia es la adecuada para trabajar de forma eficiente.

4. Establecer el tipo de relación que mantiene con cada una de las *personas necesarias*.

Cooperativa: Es voluntaria y emocionalmente próxima. Está basada en la disposición a compartir procedimientos de trabajo y conocimientos que permiten a las dos partes desarrollarse y cumplir los objetivos.

Operativa: Es puntual y circunstancial. La relación está basada en posibilitar una tarea o un objetivo concreto.

Defensiva: Está basada en la *no relación* como una forma de relación consciente, con la finalidad de proteger o aislar nuestra tarea, suponiendo que, el hacerlo, puede facilitar la obtención de nuestros objetivos.

Excluyente: Está basada en confrontar al otro de forma activa y romper posibles lazos con la finalidad de rechazarlo y alejarlo del espacio relacional.

Generadora: Sirve para construir vínculos con alguna *persona necesaria* a la que dedicamos poca atención y tiempo o aún es desconocida, aunque la hemos reconocido como necesaria para obtener nuestro reto. Entonces, se trata de establecer un contacto que permita construir una relación -hasta ahora inexistente-, con la finalidad de incorporar al otro en nuestra red de personas necesarias.

5. Identificar a las personas y grupos necesarios con los que se tiene que mejorar la relación para facilitar la superación de los retos con mayor eficiencia.

Una vez identificadas todas las *personas necesarias*, con la distancia y tipo de relación que normalmente establece el equipo, se analiza si estos son adecuados para conseguir los objetivos establecidos.

Si no lo es, se determinan acciones para mejorar la relación y hacerla más eficiente, acciones que deben concretarse en una conversación que permita mejorar la eficacia relacional (ver NEXO 8: DIÁLOGO).

NEXO 8: DIÁLOGO

Es difícil dar las respuestas que los retos actuales demandan desde una única persona, desde una única perspectiva. Hoy se necesita la inteligencia colectiva. La innovación, el desarrollo y la productividad pasan por saber mantener los diálogos necesarios, por saber suscitar y escuchar opiniones diferentes para luego converger en las mejores decisiones y planes de acción.

La comunicación es el elemento esencial para la colaboración y para avanzar hacia las metas señaladas; por ello, la vida del equipo debe construirse desde el diálogo entre personas que se reconocen mutuamente.

Pero la comunicación en los equipos adolece de muchas contrariedades. La principal es no dedicar el tiempo suficiente a tener una comunicación honesta y respetuosa. También, el pensar que la otra persona tiene que intuir lo que pensamos y lo que debe hacer.

Las personas que lideran los equipos han de tener la confianza para abordar conversaciones difíciles y decir cosas que, de antemano, saben que no gustarán al interlocutor. Han de estar atentos para percibir si el interlocutor siente la seguridad necesaria para abrirse en el diálogo. Han de tener la humildad para reconocer que no siempre están en lo cierto y pueden aprender del interlocutor. Han de tener la certeza de que es posible conseguir el objetivo de la conversación sin dañar la relación.

Para tener diálogos de calidad, en lugar de buenas respuestas necesitamos buenas preguntas; saber hablar y escuchar, y centrar los diálogos en objetivos específicos.

En los equipos, además, es conveniente que sus miembros se presenten con una emocionalidad equilibrada, describiendo las situaciones o comportamientos sin juzgar, condenar ni agredir, adaptándose a cada persona desde la empatía, actuando con respeto, asertividad y aceptación del otro, cuidando los aspectos no verbales y culminando, en lo posible, con opciones y planes de acción.

En el caso de los Equipos EVO, estos requieren establecer diálogos que permitan contrastar visiones, intercambiar puntos de vista, validar esfuerzos y resultados y corregir aspectos que faciliten su evolución. Se trata de minimizar los monólogos y cultivar el intercambio de ideas que sirven para crear significados compartidos y acuerdos de acción.

En ellos hay siempre dos polos, que son el motor de su funcionamiento: la discrepancia y el consenso. Un Equipo EVO considera que discrepar es un acto natural y necesario para mejorar soluciones. No lo vive como un acto de indisciplina o desacuerdo, sino como un aporte. Así, construye el consenso de forma colectiva, desde visiones diversas y complementarias.

Esto último es importante, pues existe la tendencia a alcanzar acuerdos lo más rápido posible, forzando situaciones de falso consenso y penalizando o, incluso, anulando el contraste crítico.

Ante esos casos se requiere involucrar al otro, bien sea persona o equipo. De esta forma, el otro deja de ser pasivo y receptor y contribuye con sus reflexiones, permitiendo una adaptación más rápida a los cambios, posibilitando

desaprender e incorporar nuevos hábitos y maneras de funcionar. Esto solo es posible dentro de un entorno de reconocimiento y seguridad. La clave: vínculos de calidad.

Para fortalecer, restablecer o generar los vínculos debemos preparar la conversación en base a las siguientes reflexiones:

1. ¿Qué emoción me genera la actual relación que mantengo con esta persona del equipo?

Puede ser miedo, rabia, desconfianza, tensión, tristeza, etcétera. La respuesta nos indica desde dónde nos relacionamos para luego comprender y actuar.

2. ¿Qué necesito conservar o proteger en esta relación y qué no puedo poner en riesgo?

No siempre podemos elegir a quienes forman parte del equipo, pero son profesionales necesarios para el trabajo conjunto.

Cuando una relación entre dos de sus miembros no es óptima, se produce un desequilibrio que afecta a todo el equipo, no solamente a las personas implicadas; por ello, es necesario regularla.

Esta pregunta nos hace conscientes de los riesgos y pérdidas posibles si no actuamos, y constata si podemos permitirnos dejar de actuar y convivir con este desajuste de relación.

3. ¿Qué aportes le reconocemos a la persona para que podamos trabajar como equipo?

Toda persona tiene una singularidad. Esta pregunta plantea explicitar, reconocer el aporte positivo del profesional en cuestión a los resultados globales del equipo.

Sin reconocimiento no hay posibilidad de mejorar la relación. Negar cualquier aporte es reafirmar que su presencia es innecesaria y, con ello, que no hace falta actuar ni mejorar la relación.

Sin embargo, no hacer nada no significa que el problema se solucione, ya que una relación inadecuada altera de forma constante, y a lo largo del tiempo, a todo el equipo.

Si no hay posibilidad de reconocer, no se puede actuar. Entonces, lo único posible es salir del equipo o esperar a ser expulsado por el mismo o la organización.

4. ¿Qué necesitamos que sea distinto tras mantener la conversación?

Esta pregunta nos permite visualizar, abrir paso a la solución.

5. ¿Qué le pediré y ofreceré para poder mejorar la relación y la eficiencia?

Ha llegado el momento de concretar. Una petición es algo que necesito del otro para ajustar la relación y permitir que fluya de forma positiva, permitiendo aportar al equipo lo necesario para trabajar con fluidez.

El ofrecimiento, en cambio, se articula considerando lo que el otro puede necesitar. Este debe ser entendido y aceptado por las partes, y factible de conseguirse con éxito.

Para alcanzar el acuerdo hay que empezar por una petición que pueda ser aceptada sin dificultad, y que se pueda realizar dentro de un plazo, que nos permita experimentar si la relación se va recuperando o no; para luego ir ampliando progresivamente la intensidad y calidad de las acciones, concretando nuevas peticiones y ofrecimientos.

6. ¿Qué emoción hay que evitar y que emoción hay que mantener durante la conversación?

Durante el proceso de la conversación hay actitudes y respuestas que pueden reactivar emociones de desencuentro. Es mejor anticiparse y protegerse de lo que nos puede impedir que la conversación cumpla su objetivo.

Definir qué emoción puede boicotear la conversación y cómo voy a regularla es un buen recurso para prevenir desencuentros y confrontaciones que bloqueen la recuperación de la relación.

7. ¿Qué momento y lugar es el más adecuado para mantener la conversación?

Hay que dar seguridad al encuentro, siendo consciente de qué lugar y momento es el seguro para que la conversación fluya en un espacio que permita el encuentro.

Reparar relaciones y no dejar que se enquisten situaciones negativas es esencial para mantener los ejes de los Equipos EVO. Las relaciones sólidas y poderosas generan equipos poderosos y organizaciones poderosas, necesarias para construir sociedades que impulsen una comunidad que permita construir futuros compartidos, equilibrados y sostenibles.

