



Conversaciones que transforman equipos

Ideas y herramientas
para mejorar tu equipo

Enrique Sacanell

Libros de Cabecera

Conversaciones que transforman equipos

Enrique Sacanell

Si tienes bajo tu responsabilidad a un equipo de trabajo, ¿estás satisfecho de cómo te comunicas con ellos?, ¿crees que te faltan recursos para conseguir mejores resultados? Y más allá de la gestión del día a día, ¿piensas que el equipo está bien alineado y que responde a las expectativas de desempeño?

Liderar un equipo requiere habilidades a las que se presta poca atención y que, por otra parte, son fundamentales. Muchos de los problemas de un equipo se relacionan con la falta de conversaciones o con conversaciones mal entendidas. Quien lidera un equipo ha de ser generador de conversaciones y ha de saber mantenerlas.

Conversaciones que transforman equipos es un libro imprescindible en la biblioteca de cualquier líder de equipo. Un texto pionero en la literatura existente sobre equipos, que analiza las conversaciones esenciales para su buen funcionamiento y ofrece un gran número de herramientas concretas para la generación de nuevas conversaciones y la potenciación de las que ya existen. Un libro esencialmente práctico.

«Si tienes este libro entre las manos es porque te interesan los equipos y quieres ayudarles a desarrollar todo su potencial. Sean equipos de empresa o deportivos, en las páginas siguientes encontrarás ideas útiles y un buen mapa de conversaciones para transitar en los diferentes momentos de un equipo».

Ernesto Valverde, entrenador de fútbol

Más información
aquí:



THEMA: KJMB
ISBN: 978-84-123554-4-4



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Conversaciones que transforman equipos

Ideas y herramientas para
mejorar tu equipo

Enrique Sacanell

Prólogo de Ernesto Valverde

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: octubre 2021

© 2021 Enrique Sacanell Berrueto

© 2021 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Enrique Sacanell Berrueto ISNI: 0000 0000 5929 9706

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la portada: Paula Peralta

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-123554-4-4

eISBN: 978-84-123554-5-1

THEMA: KJMB

Depósito Legal: B 14242-2021

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

*La calidad de nuestras conversaciones
es la calidad de nuestras organizaciones*

Humberto Maturana

Índice

Prólogo de Ernesto Valverde	9
Introducción	13
Parte I: Los equipos	21
1. Sobre los equipos	23
2. Conversar en la diversidad del equipo	37
Parte II: Las conversaciones del día a día en el equipo	51
3. Conversaciones básicas en las reuniones de equipo: seguir, informar, decidir y debatir	53
4. Más allá de las conversaciones básicas: fijar expectativas y <i>feedback</i>	71
5. Más allá de las conversaciones básicas: límites, peticiones y malas noticias	93
6. Conversaciones rituales	109
Parte III: Conversaciones para potenciar el equipo	127
7. Liderazgo y conversaciones que transforman al equipo	129
8. Conversaciones de autodiagnóstico del equipo	139
9. Conversaciones para el alineamiento del equipo	159
10. Conversaciones en torno a la tarea y el desempeño del equipo	175
11. Conversaciones en torno a las relaciones en el equipo	185
Conclusión: Conversar sobre lo que de verdad importa al equipo	203
Anexos: Guías para conversaciones en equipo	207
Bibliografía	227
Agradecimientos	233

Prólogo

El libro que tienes entre manos pone el foco en los equipos de trabajo, sin embargo, su contenido es igualmente aplicable a los equipos deportivos. Si la cita inicial afirma que «la calidad de las organizaciones es la calidad de sus conversaciones», lo mismo podríamos decir de la calidad de los equipos deportivos.

Llevo desde 1997 entrenando en clubes diferentes y desde que tenía 14 años jugando en equipos de fútbol. Resulta imposible imaginar cualquiera de esos equipos sin conversaciones entre los jugadores, entre estos y su entrenador, y dentro del propio equipo técnico del equipo. Incluso la calidad de las conversaciones que se mantienen con la directiva influye en el equipo.

Como Enrique Sacanell plantea en el libro, en ocasiones el problema es la falta de conversación sobre determinados temas. La mayoría de los malentendidos que afectan a los equipos vienen, precisamente, por la ausencia de conversaciones en los momentos críticos. Un vacío que contribuye a la especulación y, con ella, a la generación de un clima dañino.

A lo largo de mi carrera, cuando he tenido que afrontar un problema, casi siempre he acertado hablando directamente con el equipo o con algún jugador en concreto. Y cuando no lo he hecho así, bien utilizando otras vías, o bien dejándolo correr, lo he lamentado con el tiempo.

Pero hablar de lo que importa no es suficiente, hay que saber hacerlo. No solo importa el qué, sino también el cómo. Hay mucha gente con la que hablamos a la que no nos importaría darles la razón si plantearan las cosas de otra forma. He tenido alguna agria discusión con directivos en la que nuestros planteamientos no estaban muy lejanos y, sin embargo, el tono de la conversación derivó en un alejamiento perjudicial para el equipo. Hasta para dar la peor noticia hay que ser hábil, e incluso para recibirla.

En este libro puedes encontrar muchas pistas para ayudarte a afrontar esas conversaciones que el equipo necesita. Aunque no disponía del marco teórico que este libro aporta, mi forma de entrenar, de construir y desarrollar a un equipo para que alcance su máximo potencial, se ha basado en mantener conversaciones fluidas y constructivas, tanto con los jugadores como con mi equipo técnico. Siempre intento ser conciso y directo en ellas, tratando de no hablar más de lo necesario. Y llevo a rajatabla un axioma que le escuché a un amigo: «Quien nunca te haga un reconocimiento no merece que le tengas en cuenta una crítica».

Un momento especialmente importante en un equipo es el de la preparación de los partidos. La charla en el vestuario es el momento de máxima exposición de un entrenador o de un directivo de una empresa, mucho más que una conferencia de prensa. En las charlas de vestuario es donde hay que mirar a la cara a los jugadores y convencerles de que lo que tú piensas es lo mejor para todos. Donde los miembros de un equipo tienen que hacer suya la idea que nosotros tenemos. Y ahí confluyen muchas cuestiones al mismo tiempo, los conocimientos del entrenador, la capacidad de transmitir ilusión y convencer para afrontar los retos que se planteen, su talante a la hora de afrontar las victorias y las derrotas, su capacidad de decisión ante situaciones de estrés y, sobre todo, la idea de trascender como equipo.

También en los equipos deportivos son importantes las conversaciones rituales que Enrique explica en estas páginas. Saber recibir a los jugadores nuevos, despedirse de los que se van, celebrar los éxitos, cerrar la temporada. La propia actividad profesional de un entrenador también tiene muchos momentos de entrar y de salir de un equipo, en los que esas conversaciones rituales pueden ser importantes. Añadiría, desde lo que mi propia experiencia me ha enseñado, que conviene no hacer de esas conversaciones rituales (presentaciones, despedidas, celebraciones, etc.) algo académico y previsible. Creo importante generarlas desde la sinceridad absoluta para resultar creíble y cercano.

Evidentemente, los equipos deportivos también tienen que conver-

sar sobre sus resultados. En el fútbol, encadenar varias derrotas puede generar un estado de ánimo que si no se afronta, puede llevar a una dinámica aún más larga de derrotas... o al cese del entrenador. Conversar sobre ello no soluciona en sí mismo el problema, pero abre la válvula para que la presión pueda descargarse y disminuya en intensidad.

Generalmente, ese momento después de la derrota es uno de los más importantes para la credibilidad del entrenador o del directivo, porque todos los equipos están expectantes por ver a su líder encarar esa situación. Esa forma de afrontar la adversidad es un generador de motivación o de desmotivación fundamental para los miembros del equipo. Los entrenadores siempre nos ponemos a prueba en esas circunstancias adversas tanto internamente (dirección de equipo) como externamente (directivos, medios., etc.). Y hay muchas ocasiones en las que un entrenador se pone a prueba, ya que, aunque a veces parezca que hay equipos imbatibles, nadie es dueño de la victoria eterna, todos perdemos.

Como leerás en el libro, no hay equipo sin conflictos. Saber darles cabida y abordarlos de manera constructiva es determinante. Sin ir más lejos, en un equipo de fútbol cada semana hay que hacer varias alineaciones, convocatorias, elegir quién juega y quién no. Eso conlleva frustración en el jugador que no participa, y es una de las fuentes de conflicto más comunes en nuestro mundo. Para el directivo de una empresa posiblemente toda la gente a su cargo son titulares, pero las diferencias de trato, de responsabilidad, de sueldo, etc. pueden ser algo parecido a lo que los entrenadores vivimos. Algo con lo que hay que lidiar, fundamentalmente, tratando de ponernos en el lugar del otro, pero siempre con la perspectiva de que el bien del equipo es lo primero.

Como entrenador he vivido la riqueza y la dificultad de liderar un equipo diverso. No solo con estilos de relación diferentes, sino con culturas y lenguas diferentes. Generar conversaciones para integrar y sacar el máximo partido de esa diversidad es otra clave que el libro plantea y que mi experiencia ha confirmado. Cuando entrené al Olympiacos, en Grecia, durante tres temporadas tuve mi cargo a

jugadores de diversas nacionalidades. Griegos, serbios, españoles, suecos, daneses, alemanes, marroquíes, argelinos, eslovenos, eslovacos, húngaros, ingleses, franceses, belgas, cameruneses, argentinos, polacos, brasileños... y supongo que se me olvida alguno. Todos tenían algo en común, eran jóvenes, les gustaba el fútbol, eran buenos y querían ganar. Fue importantísimo en ese tiempo buscar nexos de unión entre ellos para poder crear un espíritu de equipo que nos impulsara y poder conseguir nuestros objetivos, como así fue.

Si tienes este libro entre las manos es porque te interesan los equipos y quieres ayudarles a desarrollar todo su potencial. Sean equipos de empresa o deportivos, en las páginas siguientes encontrarás ideas útiles y un buen mapa de conversaciones para transitar en los diferentes momentos de un equipo.

Ernesto Valverde, entrenador de fútbol

Introducción

Nos pasamos la vida en equipos. En la escuela, en la universidad, en el deporte, en el trabajo... Equipos operativos, equipos de proyecto, equipos directivos... Algunos los recordamos como experiencias de éxito ¡logramos lo que nos propusimos y con estándares altos! Otros nos traen a la memoria momentos agradables, de compañerismo, de ayuda mutua. Los menos suelen tener ambas partes y, muchos más de los deseables, ni lo uno ni lo otro.

La capacidad de trabajar en equipo y de desarrollar equipos capaces de sacar el máximo potencial de sus miembros y de la interacción entre ellos se ha convertido en una competencia clave en la sociedad actual. Desde que el ser humano planteó la primera forma de organización, dividiendo las tareas, generó un problema a resolver: cómo coordinar lo dividido. Y ese camino no ha hecho más que hacerse más complejo.

La evolución de las características del trabajo ha llevado a un altísimo nivel de interdependencia en las actividades que realizan empresas y organizaciones de cualquier tipo. Son cada vez menos los objetivos o proyectos, si es que queda alguno, que pueden lograrse de manera individual. La complejidad creciente de los procesos de trabajo exige de una colaboración que supera incluso las barreras departamentales. Todo ello hace del equipo un componente clave en cualquier organización actual, y sus competencias para conversar algo crítico.

Incluso como sociedad, los desafíos a los que nos enfrentamos son tan grandes que no pueden ser resueltos de manera individual, y muchas veces ni tan siquiera por un solo equipo.

El enfoque tradicional de recursos humanos centrado en el individuo, en sus metas, desempeño y necesidades, ha quedado totalmente obsoleto por incompleto. La gestión de las personas y de su talento ha de incorporar al equipo como piedra angular.

Las conversaciones de los equipos

Nos pasamos la vida en los equipos, decía al comienzo. Nos pasamos la vida conversando, añado ahora. Más aún, no es imaginable un equipo sin conversaciones. El equipo conversa para coordinarse, para establecer objetivos, para realizar su seguimiento, para analizar los problemas, para buscar soluciones, para innovar, etc. Sin embargo, es infrecuente que el equipo converse sobre cómo es su conversar. Cómo se dicen las cosas unas personas a otras, de qué se habla y de qué no se habla (y debiera hablarse), qué papel tiene cada una en las conversaciones, ...

Este libro pone el foco en potenciar la capacidad autoreflexiva de los equipos, tanto sobre la forma en que conversan como sobre qué conversaciones llevar a cabo para crecer y desarrollarse, para acercarse a lo que viene en denominarse equipo de alto rendimiento.

En mi libro anterior (¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles, publicado por Libros de Cabecera) ponía el foco en el conversar entre dos personas. En el libro que tienes entre manos planteo un viaje de profundización hacia las conversaciones en los equipos.

En ambos casos son personas las que hablan y, en consecuencia, se comparten características propias de la comunicación humana. Sin embargo, hacerlo en un grupo de personas añade matices, potencia otros. Quien sabe entablar una conversación en privado no necesariamente muestra la misma competencia haciéndolo con un colectivo de personas.

Por otra parte, hay conversaciones cuyo mayor potencial brota cuando las mantenemos en grupo. Saber generarlas, disponer de herramientas para facilitar su fluir, nos dota de habilidades que nos ayudarán a tener una mayor y mejor influencia en el equipo. Nos ayudarán a ejercer un liderazgo más nutritivo.

El liderazgo como generador de conversaciones

Liderar implica influir, influir en una determinada dirección. Ya seas un líder formal en un equipo o simplemente formes parte de él,

puedes preguntarte ¿cuál es mi influencia?, ¿en qué dirección la oriento? Quizás no te sientes identificado con estas preguntas. Es probable que, como muchas otras personas, consideres que el concepto de liderazgo no te afecta a ti. Sin embargo, es imposible que no generes alguna influencia en tu entorno. Puede que no sea de una forma intencional, pero la ejerces, no tengas duda. En este sentido, todos somos líderes y responsables de lo que ese liderazgo fomenta.

Ejercemos influencia (y, en consecuencia, lideramos) desde nuestro estado de ánimo, con lo que hacemos o dejamos de hacer, con lo que decimos o dejamos de decir, con la forma en que lo decimos, etc. En otras palabras, con las conversaciones que generamos, con las conversaciones en las que no entramos, con las conversaciones que no facilitamos que se produzcan.

Las preguntas no son ¿soy líder?, ¿ejercer liderazgo? Las preguntas son ¿qué tipo de liderazgo?, ¿qué tipo de influencia tienes en tu equipo? Y desde ahí plantearte qué puedes hacer de manera intencional para potenciar ese liderazgo en una dirección que consideres adecuada.

Mejorar tu liderazgo —sea formal o informal— en un equipo supone mejorar las conversaciones que generas y la forma en que las desarrollas. Ayudar a que el equipo converse sobre *lo que realmente importa*.

Es seguro que el equipo ya mantiene conversaciones, sin ellas no podría funcionar, en este libro te invito a reflexionar sobre cómo son esas conversaciones en equipo y te propongo una serie de temas para conversar que pueden transformar tu equipo.

Diez líneas de reflexión para empezar a analizar tu equipo y las conversaciones que realmente importan

A lo largo de mi vida profesional he pasado por equipos diversos y he acompañado a equipos de muchas características. Son muchas

las ocasiones en las que me he preguntado y he oído preguntarse ¿qué le pasa a mi equipo?, ¿qué ocurre que no funciona todo lo bien que podría?, ¿dónde está la energía que había al comienzo?

Hay diez aspectos que pueden ayudar a encontrar qué tipo de conversaciones necesita tu equipo para reflexionar sobre esas cuestiones:

1. ¿Tiene claro su **sentido como equipo**, para qué está? En los equipos de proyecto puede ser más evidente la respuesta, sin embargo, cuando el equipo perdura en el tiempo o es un equipo de carácter estructural, la respuesta no es tan obvia. Cuando el sentido, el para qué, no está claro, el equipo se resiente, pierde rumbo y energía en su actividad.

El para qué tiene una vertiente más pegada a la **tarea**, lo que viene en denominarse Misión, y alude a la actividad que tiene que realizar al equipo. Al producto o servicio que se espera de él. Sin embargo, hay otro para qué más amplio. Es el **propósito** del equipo, aquello *más grande* a lo que contribuye, ¿lo identifica el equipo? ¿es compartido?

2. ¿Cómo **evalúa** el equipo su avance en el logro de sus objetivos? Un equipo que no evalúa lo que hace pierde capacidad de mejora, de aprendizaje y oportunidades de reconocimiento y celebración cuando es el caso. La falta de evaluación impide la retroalimentación del equipo y con ella la capacidad de desarrollar su potencial.
3. ¿La forma en que se gestionan **los encuentros del equipo** es eficiente? En otras palabras, ¿cómo de bien se organizan y realizan las reuniones del equipo?, ¿son efectivas?, ¿se toman decisiones claras con responsables y plazos específicos? Por otra parte, cada vez hay más equipos que trabajan en la distancia, añadiendo una dificultad adicional a la gestión de las relaciones en el equipo: ¿cómo lo hacemos?, ¿es satisfactorio para todas las personas?
4. ¿**Cómo conversa** el equipo? ¿Se hablan las cosas, aunque suponga contradecir lo que otra persona ha aportado o predomina lo *políticamente correcto*, la evitación del conflicto?, ¿cuando se opina de forma crítica se hace de una manera que aporta y construye?,

¿hay temas de los que no se habla y se debiera hablar?, ¿se habla desde la exposición y defensa de lo expuesto o desde la indagación, el deseo de entender los otros puntos de vista?

5. ¿Cómo se manejan **las emociones en el equipo**? ¿Hay espacio para poder hablar de ellas?, ¿nos preguntamos y preguntamos a las demás personas con qué ánimo se encuentran?, ¿cómo de competentes somos manejando nuestras emociones?, ¿las sabemos identificar?, ¿sabemos cómo fluir de una emoción que nos hace daño a otra más constructiva?
6. ¿El equipo gestiona adecuadamente los **conflictos**? ¿Los llamamos?, ¿los hablamos?, ¿cómo los hablamos?, ¿los vemos como una amenaza o como una oportunidad?, ¿sabemos ponernos en el lugar del otro para entender su punto de vista y buscar un camino que recoja las inquietudes de todas y todos?
7. ¿En qué medida hay **confianza** dentro del equipo? La confianza tiene diversas caras y cada una de ellas es clave para dar fortaleza y eficacia a un equipo. La confianza en la competencia técnica de mis compañeros y compañeras —*saben lo que se hacen*—. La confianza en que cuando alguien se compromete a algo lo hace, y si algo se lo impide, se hace cargo rápidamente de la situación, la comunica y buscamos la mejor forma de hacer frente a esa situación. Confianza en que, en caso de conflicto, siempre se velará por el interés del equipo por encima de los intereses particulares. La confianza en que las personas del equipo hablan claro y de frente, no van por la espalda u ocultan cosas para beneficio propio, aunque pueda resultar doloroso para otros. Confianza en que en el equipo se puede decir lo que uno considere oportuno sin que sea utilizado en su contra. ¿Cómo está mi equipo en estas dimensiones?
8. ¿Qué tipo de **liderazgo** hay en el equipo? La forma en que se lidera un equipo influye de manera determinante en el rendimiento del equipo. ¿El liderazgo es evidente?, ¿está reconocido por los miembros del equipo?, ¿tiene claro, quien ejerce el liderazgo, lo que su equipo espera de él o de ella?, ¿ha compartido con su equipo lo que, como líder, necesita de quienes lo componen?, ¿distribu-

ye responsabilidad y autonomía o lo concentra en su persona?, ¿controla o confía?, ¿da *feedback* continuado y de calidad, tanto para reconocer como para corregir?

9. ¿En qué medida se aprovecha el **talento** de cada persona del equipo? ¿Hemos puesto en común y de manera explícita el talento existente?, ¿nos hemos preguntado y hemos preguntado en qué medida sienten que el equipo aprovecha sus talentos? ¿Conocemos qué talentos le gustaría desarrollar más a cada componente del equipo?

10. ¿En qué **momento de desarrollo** se encuentra el equipo? Un equipo pasa por diferentes fases. No es lo mismo las expectativas, la energía, las emociones de un equipo que se crea nuevo que uno que lleva siete años con las mismas personas y las mismas tareas. Hay momentos de crisis que se corresponden con momentos de crecimiento del equipo. Igualmente hay equipos que se parecen a *equipos zombies*, son muertos vivientes. Hacen su trabajo, pero no hay vida ni energía. Son equipos en una fase terminal que necesitan ser reanimados. ¿En qué momento está mi equipo?

Para quién es este libro

El libro lo he escrito pensando en las personas que lideran equipos. En cómo pueden desarrollarse como generadores de conversaciones que transformen su equipo. He tratado de aportar ideas concretas y prácticas sobre qué conversaciones puede plantear y cómo facilitarlas.

Sin embargo, su contenido puede ser útil para cualquier persona que trabaje en equipo. Puede ayudarle a entender algunos de los problemas que vive día a día y promover nuevas conversaciones o maneras diferentes de conversar que contribuyan al desarrollo del equipo.

Para los profesionales que intervienen en equipos, ya sea desde la consultoría o cualquier otro tipo de relación profesional, este libro puede darles nuevas referencias para analizar un equipo y estrate-

gias para ayudarles en su desarrollo a través de nuevas conversaciones o conversaciones mantenidas de una manera más constructiva.

La estructura del libro

El libro que tienes en tus manos se estructura en tres partes. En la primera realizo una breve introducción sobre qué es un equipo, algunas características que diferencian el conversar individual del conversar en equipo y aspectos de la diversidad de personalidades y estilos de comunicación que conviven en los equipos.

La segunda parte del libro plantea las conversaciones que mantiene o puede mantener un equipo en su funcionamiento habitual, ligadas con su día a día.

En la tercera y última parte se desgranar otras conversaciones que ayudan a los equipos a desarrollarse.

El libro está concebido para ser leído de manera progresiva y recomendando hacerlo así. Sin embargo, los capítulos dedicados a cada tipo de conversación pueden ser leídos de manera independiente, en caso de que hubiera alguno de ellos que el lector necesitara leerlo con prontitud.

Espero que disfrutes de la lectura y encuentres ideas concretas que te ayuden a generar nuevas conversaciones en tu equipo y a hacer más poderosas las que ya mantienes.

El autor



Foto: © Patricia Valdés

Enrique Sacanell Berrueco es formador, *coach* sistémico y facilitador de procesos de cambio. Ha sido directivo público durante más de veinte años y los últimos catorce ha trabajado como *coach* y consultor, acompañando a empresas públicas y privadas en el desarrollo del liderazgo y equipos de alto rendimiento. Es autor del libro *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles*, publicado por Libros de Cabecera.

Licenciado en Sociología por la Universidad de Deusto. Diploma en constelaciones organizacionales y *coaching* sistémico. *Practitioner* en Programación Neurolingüística. Experto en análisis grupal por The Institute of Group Analysis of London. Evaluador sénior de la Fundación Vasca para la Excelencia. Miembro del consejo de redacción de la Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, publicada por el Instituto Vasco de Administración Pública.

Para seguir profundizando

- Si quieres continuar profundizando en el tema, puedes seguir el **podcast** del autor titulado **Inteligencia Conversacional** en las principales plataformas para la escucha de podcast.
- También puedes seguir al autor a través de su página web **www.sacanell.net** o a través de LinkedIn y otras redes sociales **@sacanell #inteligenciaconversacional**.
- **Si te interesa formarte** en la materia puedes solicitar información a mcarrascal@emana.net o al propio autor en esacanell@emana.net.



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.