

# **Conversaciones que transforman equipos**

Ideas y herramientas para  
mejorar tu equipo

**Enrique Sacanell**

Prólogo de Ernesto Valverde

Sacanell, Enrique, 1957-, autor

Conversaciones que transforman equipos : ideas y herramientas para mejorar tu equipo / Enrique Sacanell Berruero. -- Primera edición -- Bogotá : Ecoe Ediciones ; Barcelona : Libros de Cabecera, 2023.

225 páginas. -- (Ciencias empresariales. Emprendimiento y liderazgo)

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-503-557-7 -- 978-958-503-558-4 (e-book)

1. Grupos de trabajo 2. Liderazgo empresarial 3. Administración de personal

CDD: 658.4022 ed. 23

CO-BoBN- a1102716

---



**Área:** Ciencias empresariales

**Subárea:** Emprendimiento y liderazgo

**ECOE**  
EDICIONES



**Libros de Cabecera**

© Enrique Sacanell Berruero

© Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
librosdecabecera.com

► Ecoe Ediciones S.A.S.  
info@ecoeediciones.com  
www.ecoeediciones.com  
Carrera 19 # 63 C 32 - Tel.: 919 80 02  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** España, octubre del 2021  
**Primera edición:** Colombia, enero del 2023

**ISBN:** 978-958-503-557-7  
**e-ISBN:** 978-958-503-558-4

Directora editorial: Claudia Garay Castro  
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.  
Diagramación: Nèlia Creixell  
Diseño de la colección: Nèlia Creixell  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y digital  
Carrera 69 H # 77 - 40

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

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

**Humberto Maturana**

# 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