



# EXECUTIVE Excellence<sup>®</sup>

Edición española. Nº57

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Alta Dirección:  
**Pedro Campos Calvo-Sotelo**

Mano a mano:  
**Lolo Sainz**

Management español:  
**Alfons Cornella**

# Lolo Sainz: la lealtad como forma de vida

**M**anuel Sainz Márquez, más conocido como "Lolo Sainz", nació en Tetuán (Marruecos) el 28 de agosto de 1940. Su vida ha estado ligada desde siempre al baloncesto, primero como jugador, y desde finales de los años 60 como entrenador. Se ha sentado en los banquillos del Real Madrid, del Club Joventut de Badalona y de la Selección de baloncesto de España, con quien alcanzó la medalla de plata en el Eurobasket de París (1999).

Fue con el club merengue con quien cosechó los mayores éxitos. Entre los títulos internacionales destacan: 3 Copas Intercontinentales, 1 Mundial de clubes, 2 Copas de Europa, 2 Recopas de Europa, y 1 Copa Korac. En las competiciones nacionales el palmarés lo adornan 5 Ligas, 3 Ligas ACB y 4 Copas del Rey. Además, con el Joventut de Badalona logró también 2 Ligas ACB.

En la temporada 1990/91 fue elegido por la revista "Gigantes del Basket" como "Mejor Entrenador de la Liga ACB". Igualmente, la Asociación de Entrenadores Españoles de Baloncesto (AEEB) lo eligió tres veces "Mejor Entrenador del Año" (1976/77, 1984/85 y 1990/91) y es poseedor de las medallas de Oro y Plata de la Real Orden del Mérito Deportivo de España.

Fuera de las canchas, "Lolo Sainz" ha sido coordinador de las Selecciones Seniors de la Federación Española de Baloncesto (2001/02) y Director General de la sección baloncesto del Real Madrid (2002/05) donde permaneció hasta julio de 2005 cuando anunció su retirada del baloncesto profesional.

Actualmente es conferenciante de Thinking Heads y colabora con la consultora Tatum en el desarrollo de un Programa de Desarrollo Directivo para la creación y dirección de Equipos de Alto Rendimiento, donde transmite sus enseñanzas del baloncesto (trabajo en equipo, motivación, liderazgo, valores, gestión de crisis...) de aplicación al mundo de la empresa y las organizaciones, tanto en el aula como en la cancha, donde los participantes experimentan la genuina batuta de Lolo Sainz. Además participa en un interesante proyecto en internet, aprendedeldeporte.blogspot.com donde junto a un grupo de expertos analizan las lecciones que el deporte puede ofrecer al mundo empresarial.

**“La lealtad  
es el camino  
que conduce  
al bienestar”**

**FRANCISCO ALCAIDE:** Para empezar Lolo, ¿cuáles son las tres principales lecciones que le ha enseñado el baloncesto y que aplica hoy día a su vida?

LOLO SAINZ: La primera lección que me enseñó el baloncesto y que sigo ejerciendo hoy día incluso en mi casa es el intentar "ser siempre un equipo". En mi casa no somos mi mujer, mis hijos y yo. Somos todos juntos un equipo que participamos conjuntamente dando nuestra opinión, viendo cómo se pueden solucionar ciertos asuntos, hablando sobre la forma de desarrollar nuevos proyectos, etc. En el baloncesto todo se basa en el trabajo en equipo.

La segunda lección que intento poner en práctica son los valores que emanan del basket. Hay muchos que son importantes -concentración, motivación, comunicación, humildad, confianza, etc.- pero desde mi punto de vista hay uno que es el más determinante: la lealtad. Siempre he intentado ser una persona muy leal, tanto en todos los equipos en los que he estado, como con mi familia y con el resto de la gente. La lealtad es el camino que conduce al bienestar.

La tercera lección que destacaría es el agradecimiento que tengo a las personas que han estado muchos años a mi lado, especialmente mi familia, porque han sabido sacrificarse para que yo hiciera una carrera deportiva. La vida de un entrenador en un equipo deportivo es de un enorme sacrificio y de una gran soledad, y si no estás acompañado del apoyo de los tuyos es imposible salir adelante. Diría que ellos se han sacrificado incluso más que yo.

**F. A.:** Desde nuestro punto de vista, aquí reside uno de los éxitos de Rafa Nadal y del que muy poca gente habla. Tiene un entorno muy sólido (padre, madre, hermana, tío...) que le proporcionan una gran estabilidad emocional, algo que es fundamental para tener un buen desempeño profesional. L. S.: Estoy totalmente de acuerdo y coincido en que se habla muy poco de este tema. Para mí ahí está la esencia del porqué Nadal ha llegado tan arriba. Cada vez que imparto una conferencia suelo centrarme en el baloncesto que es mi especialidad, pero últimamente hablo mucho de Nadal. A mí me tiene cautivado. Es una persona sencilla,

humilde, leal con su gente y que emana un espíritu de tranquilidad, que es el resultado de saber que está arropado y apoyado por su gente que le quiere y que se está partiendo la cara por él. No obstante, también destacaría otra característica de Nadal y que pude observar en directo en el Masters Serie de Madrid: su poder de concentración. Una persona que tenga el poder de concentración de Rafa lo tiene muy fácil para triunfar en la vida. Es uno de los valores clave del éxito: estar metido y pendiente de lo que hay que hacer sin despistarse ni un segundo.

**F. A.: A menudo la concentración se da por hecho cuando no siempre sucede así. Los datos relevan que el mayor número de goles en un partido de fútbol se produce en los minutos finales de partido que es cuando cae la concentración ya sea por cansancio o por autocomplacencia al pensar que está todo hecho.**

L. S.: La concentración es muy importante y el baloncesto es un deporte que la educa muy bien porque no te permite ni un respiro. Hay que estar continuamente pasando de la defensa al ataque y en minuto y medio te pueden dar la vuelta al partido a pesar de ir por delante en el marcador de manera holgada.

**F. A.: Vd. hablaba anteriormente de lo importante que es "ser un equipo". A pesar de ello, nuestra experiencia nos dice que en las organizaciones existen muchos egos, que son uno de los grandes enemigos del trabajo en equipo. ¿Cómo se gestionan los egos para que la estabilidad no se tambalee y la situación se vaya de las manos?**

L. S.: A lo largo de mi carrera deportiva me he encontrado con muchos grandes egos, como por ejemplo, Drazen Petrovic. Nunca he presumido de ser un gran experto tácticamente, mi mayor mérito ha sido la dirección de

personas como un equipo. Siempre he intentado reconducir esos egos al redil de lo que es un equipo. No obstante, un entrenador no lo puede hacer solo y tiene que contar con la colaboración del resto de la gente, que gracias a su generosidad, contribuya a la adaptación de los jugadores con mayor ego para que se involucren y participen del objetivo común del equipo. Esto no resulta fácil porque todo el mundo tiene su orgullo. Para conseguirlo, siempre he intentado buscar en mis equipos lo que llamo "el otro líder", un jugador que es el que va ayudar intensamente a combatir estas cuestiones. La figura de este "otro líder" es esencial. Juan Antonio Corbalán o Clifford Luyk han sido dos de mis "otros líderes". Gente siempre dispuesta a colaborar en pro de un objetivo común.

**F. A.: Algo parecido nos contaba Jorge Valdano respecto al Mundial de Fútbol de México 86. En aquella selección se hizo un pacto en el vestuario para estar al servicio de "El Pelusa" y conseguir su integración con normalidad, ya que tener ese "genio", a pesar de sus caprichos, excentricidades y de las dificultades de convivencia que originan, les iba a hacer ser campeones del mundo.**

L. S.: Así es, y creo que hay otro aspecto muy importante a tener en cuenta por las personas responsables de liderar un equipo. Quienes estén en puestos de dirección deben ser grandes negociadores. Tienen que negociar con el individuo su incorporación al equipo, y con el equipo la aceptación de ese individuo para el equipo.

**F. A.: Prácticamente toda la actividad directiva se acaba reconduciendo a negociaciones formales o informales con clientes, empleados, proveedores, administraciones... ¿Cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta para abordar una negociación con éxito?**



**"Sin comunicación es imposible que exista un equipo"**

**"La clave para aprender a dirigir personas está en dedicarle tiempo a la gente"**

L. S.: En primer lugar, convencer a la persona con la que estás negociando, que lo que propones es por el bien del equipo y por el bien suyo, de tal manera que no piense que le estás intentando engañar. Convencerle de que si el equipo triunfa él va a triunfar. La historia está escrita de grandes egos que no se integraron en el equipo, el equipo fracasó y ellos con el equipo. Otro punto importante es negociar con tu gente que esa persona es sumamente necesaria y hay que integrarla para ganar. En el Real Madrid tuvimos un directivo que era un gran negociador: Raimundo Saporta. Él justificaba la inclusión de grandes jugadores porque harían más grande al equipo, pero siempre y cuando el equipo lo aceptara como tal, de tal modo que todos ganaran.

**F. A.: En cierta ocasión decía José Antonio Camacho: "Cuando un entrenador entra en un vestuario los jugadores dicen: éste manda o éste no pinta nada". ¿Cómo se gana uno la autoridad y qué es lo que hace que se pierda?**

L. S.: Tengo muy claro cómo se pierde: aplicando la autoridad como un dictador

que nada más ve lo suyo y no comprende a la gente que tiene enfrente. Hablando con un antiguo jugador que hoy es entrenador, decía que nota que los entrenadores jóvenes tienen un camino definido por el que seguir y les cuesta mucho apartarse de él cuando es necesario. No cuentan con la flexibilidad oportuna para ver más allá de lo que ellos piensan. Les falta mano izquierda para capear las distintas situaciones que requieren formas de gestionar diferentes. No se puede llegar a un vestuario con el látigo y empezar a sacudir sin escuchar a nadie. Hay que comunicarse con la gente y hacerles comprender cómo es el equipo. Es una forma de ganarte al jugador porque le estás dando protagonismo y le estás inculcando que es parte esencial del equipo. Naturalmente que el líder, entrenador, tiene que tener autoridad para que pueda aplicar disciplina dentro del grupo de trabajo y así poder mantener esos valores que nos van a definir como equipo ganador, ¡claro! Pero esa autoridad no te la regalan, se gana, y hay que ejercerla dentro del más estricto respeto hacia las personas que forman nuestro equipo de trabajo.



**"Un buen líder tiene que mostrar un gran interés por su gente"**

## “La vida de un entrenador supone mucho sacrificio y una gran soledad, y si no estás acompañado del apoyo de los tuyos es imposible salir adelante”

**F. A.: Epi decía: “He estado en equipos que se comunicaban y en otros que no y en mi experiencia los primeros rendían más y esa comunicación se trasladaba a los tiempos muertos, al vestuario y fuera de la cancha”. Will Carling y Robert Seller, autores de The way to win, escribían: “Los entrenadores tienen estilos muy distintos, pero todos deben tener algo en común: ser grandes comunicadores”. ¿Cuál es tu opinión sobre la importancia de la comunicación?**

L. S.: La comunicación es clave y sin ella es imposible que exista un equipo. Además, la comunicación es una herramienta clave en la negociación, que como he dicho anteriormente, es esencial para el buen funcionamiento de la organización. Por otro lado, aunque la comunicación es siempre importante todavía lo es aún más en épocas difíciles, donde es fundamental mantener a la gente unida y conseguir que remen en la misma dirección.

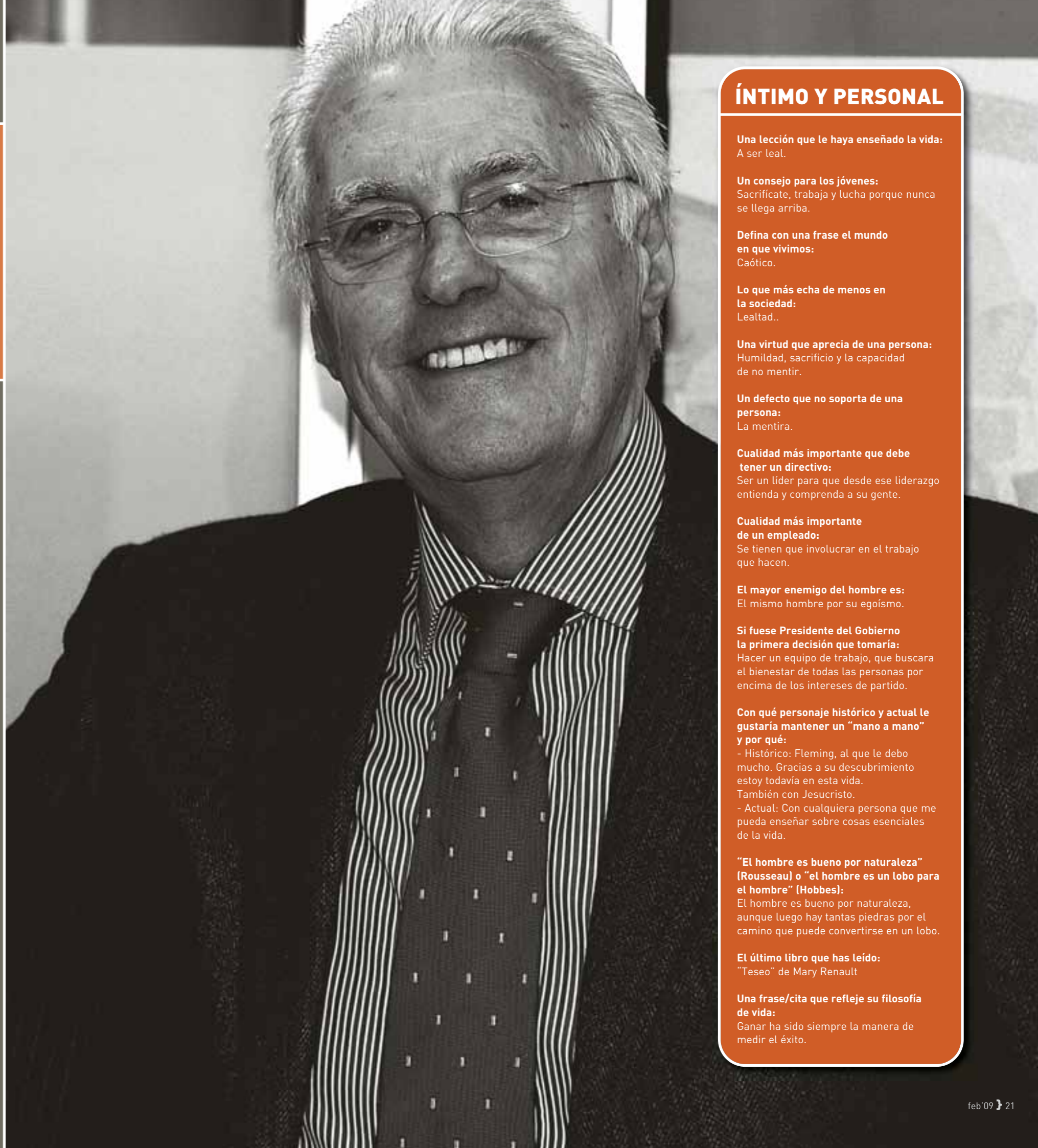
**F. A.: A lo largo de su carrera profesional dirigiendo equipos, ¿cuál es la situación más delicada que vivió, cómo la gestionó y qué lección aprendió?**

L. S.: La situación actual de crisis que vive el país es algo cotidiana en el mundo del deporte en el que las crisis aparecen en muchas ocasiones, sobre todo, en equipos grandes. He tenido bastantes momentos complicados a lo largo de mi carrera, he intentado gestionarlos a través de la innovación, que no es otra cosa que ser capaz de modificar cosas creativamente para conse-

guir que la motivación no decaiga. Recuerdo un final de Liga en el que durante los play-offs tuvimos un contratiempo grave: se nos lesionó Corbalán, un jugador vital para el equipo que además era el único base con el que contábamos ya que el recambio era un chaval (Carbonell) muy joven. ¿Cómo solucionamos esta situación? Innovando. Decidí jugar con dos “no bases”: Biriukov e Iturriaga, y la cosa funcionó. Por otro lado, diría también que en los momentos delicados es determinante la comunicación y estar unidos todo el equipo.

**F. A.: En cierta ocasión Vd. decía: “El entrenador tiene que ser líder, organizador, maestro, confidente, amigo. En resumen, conductor de hombres”. ¿Cómo ha aprendido Lolo Sainz a dirigir personas y cuáles son las pautas que recomendaría?**

L. S.: La clave para aprender a dirigir personas está en dedicarle tiempo a la gente. Conócela y aprende cómo son. Un buen líder tiene que mostrar un gran interés por las personas con las que trabaja. La gente sufre, padece, llora... como cualquiera de nosotros. Hay que saber muy bien de qué pié cojea cada miembro del equipo, lo que redundará en una mejora de la comunicación. A aprender a dirigir a las personas se empieza sabiendo muy bien cómo son esas personas. Apuntaría también que un buen líder tampoco intenta imponer siempre su propio criterio sistemáticamente sino que sabe escuchar y armonizar puntos de vista diferentes ■



### ÍNTIMO Y PERSONAL

**Una lección que le haya enseñado la vida:**  
A ser leal.

**Un consejo para los jóvenes:**  
Sacrificate, trabaja y lucha porque nunca se llega arriba.

**Defina con una frase el mundo en que vivimos:**  
Caótico.

**Lo que más echa de menos en la sociedad:**  
Lealtad..

**Una virtud que aprecia de una persona:**  
Humildad, sacrificio y la capacidad de no mentir.

**Un defecto que no soporta de una persona:**  
La mentira.

**Cualidad más importante que debe tener un directivo:**  
Ser un líder para que desde ese liderazgo entienda y comprenda a su gente.

**Cualidad más importante de un empleado:**  
Se tienen que involucrar en el trabajo que hacen.

**El mayor enemigo del hombre es:**  
El mismo hombre por su egoísmo.

**Si fuese Presidente del Gobierno la primera decisión que tomaría:**  
Hacer un equipo de trabajo, que buscare el bienestar de todas las personas por encima de los intereses de partido.

**Con qué personaje histórico y actual le gustaría mantener un “mano a mano” y por qué:**  
- Histórico: Fleming, al que le debo mucho. Gracias a su descubrimiento estoy todavía en esta vida. También con Jesucristo.  
- Actual: Con cualquiera persona que me pueda enseñar sobre cosas esenciales de la vida.

**“El hombre es bueno por naturaleza” (Rousseau) o “el hombre es un lobo para el hombre” (Hobbes):**  
El hombre es bueno por naturaleza, aunque luego hay tantas piedras por el camino que puede convertirse en un lobo.

**El último libro que has leído:**  
“Teseo” de Mary Renault

**Una frase/cita que refleje su filosofía de vida:**  
Ganar ha sido siempre la manera de medir el éxito.