

<b>Nacional</b>  <b>Mensual</b>	<b>Economía</b>	Tirada: <b>41.991</b> Difusión: <b>10.906</b> (O.J.D)	Sección: - Espacio (Cm_2): <b>513</b> Ocupación (%): <b>85%</b>	
		Audiencia: <b>38.171</b> (E.G.M)	Valor (€): <b>3.217,29</b> Valor Pág. (€): <b>3.756,00</b>	
		<b>01/03/2007</b>	Página: <b>14</b>	Imagen: <b>Si</b>



SOCIO-DIRECTOR DE TATUM / EX SELECCIONADOR NACIONAL DE BALONCESTO

# “Sin liderazgo compartido, no hay equipo”

Texto: Julio Fernández / Fotos: Jorge Moreiro

**J**ugador, entrenador, seleccionador nacional y director deportivo de de baloncesto del Real Madrid. En 50 años de dedicación a este deporte, Lolo Sáinz ha demostrado su liderazgo en las canchas de manera sobresaliente. Para

confirmarlo, señalar que sólo como entrenador del Real Madrid acumula 3 Copas Intercontinentales, 1 Mundial de Clubs de Baloncesto, 2 Copas de Europa, 2 Recopas de Europa y una Copa Korac. Un palmarés que por sí solo le aupa a la categoría de le-

yenda viva del baloncesto. En la actualidad, tras su despedida como director deportivo del Real Madrid en 2005, Lolo Sáinz se ha pasado a las aulas, pero sin dejar las canchas. El ex seleccionador nacional ha formado equipo con la consultora Tatum,

de la que Eugenio de Andrés es socio director. El resultado de ese tandem es el Programa de Alto Rendimiento, que traslada las técnicas y conceptos del baloncesto al mundo de la empresa a la hora de formar líderes de equipos. El método Lolo con-

## Eugenio de Andrés Lolo Sáinz

<b>Nacional</b>	<b>Economía</b>	Tirada: <b>41.991</b>	Sección: -	
<b>Mensual</b>		Difusión: <b>10.906</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>255</b>	
		Audiencia: <b>38.171</b> (E.G.M)	Ocupación (%): <b>42%</b>	
		<b>01/03/2007</b>	Valor (€): <b>1.599,86</b>	
			Valor Pág. (€): <b>3.756,00</b>	
			Página: <b>15</b>	Imagen: <b>Si</b>

siste, básicamente, en reproducir en la cancha situaciones análogas a las que tienen lugar en las organizaciones. El programa dura dos jornadas, en modos residencial, y va dirigido a equipos de dirección y mandos intermedios.

¿Qué aporta el baloncesto al liderazgo de personas?

**Lolo Sáinz (LS).** Entre otras cosas, enseña a innovar, a una buena gestión del tiempo, cómo ser un buen negociador, estratega y comunicador, y a definir muy bien los roles. Pero, sobre todo, la aportación fundamental es la idea de equipo. Además, al ser un deporte muy competitivo, exige estar continuamente motivado.

**Eugenio de Andrés (EdA).** Hay que tener en cuenta que en el baloncesto todos defienden y atacan; son capaces de aportar ese esfuerzo al equipo. Por eso, lo que dice Lolo se evidencia en el propio estilo de juego; sabes lo que es entregarte a un equipo; hay que estar siempre dispuesto a jugar el tiempo que indique el entrenador.

¿Qué requisitos debe tener un candidato a este programa?

**EdA.** Que venga sin ideas preconcebidas. La parte inicial del programa consiste en desentrenar o desaprender, necesario para poder construir los objetivos definidos.

¿Y qué beneficios obtiene una empresa del Programa de Alto Rendimiento?

**EdA.** Lo que se consigue es poner en sintonía a tus directivos con sus objetivos.

Empecemos con la primera lección. ¿Qué elementos emocionales juegan a favor y cuáles en contra del liderazgo en un equipo ganador?

**EdA.** Uno fundamental es la confianza. Lo que se busca en un líder es alguien en quien poder confiar, a quien acudir en momentos de zozobra, alguien que no te va a fallar y te va a respaldar.

**“La motivación es la mejor manera de mantener el pulso competitivo”**

**LS.** Como líder tienes que ser respetado al cien por cien. Y, por supuesto, definir perfectamente los roles de tu equipo, qué trabajo va a hacer cada uno y en qué va a consistir. Porque sabiendo lo que se tiene que hacer, generas más confianza en las personas.

¿Cómo evitar que el brillo de un miembro del equipo haga sombra al resto?

**LS.** En el baloncesto se da mucho. Lo que se hace es bajar el rendimiento de esa estrella. Para lograrlo lo mejor es poner a una persona que luche contra él, pero que a la vez esté arropada por el resto del equipo. Si el grupo no funciona, esa persona está llamada al fracaso. Por ejemplo, en un partido contra la selección de Lituania en la que jugaba Sabonis, puse a un jugador más pequeño y rápido que se tenía que encargar de él. Lo hizo magistralmente. Pero el resto del equipo estaba muy pendiente de él, le ayudaban constantemente a recuperar su posición. En esa ocasión, por primera vez en muchos años, pudimos ganar a Lituania.

**EdA.** En el entorno de las empresas, cuando te enfrentas a una guerra de egos lo que hay que hacer es centrarles en los objetivos. Estos están por encima de las personas; sin olvidar que hay hacerlo respetando las individualidades.

¿Cómo mantener el pulso competitivo en un equipo que ha superado sobradamente sus objetivos?

**LS.** Con motivación y con la actitud de partida de que todo empieza de cero. No se puede vivir de las rentas. Y para lograrlo es necesario motivar continuamente a tus jugadores, y



## Y además...

✓ **TODOS PARA UNO:** "Para lograr determinados objetivos, si no eres un equipo, estás llamado a fracasar. El baloncesto enseña a trabajar en grupo tanto en su manera de atacar como de defender. O cómo se trabaja una jugada de ataque para que un hombre determinado sea capaz de llevar el éxito al equipo. Y todos trabajan para lograr ese propósito".

✓ **CARA A CARA:** "Yo prefiero las comunicación persona a persona, frente a la terapia en grupo. Es una comunicación mucho más directa, aunque también más arriesgada. En las empresas la comunicación individual es algo que se tiene miedo".

✓ **EL BUEN NEGOCIADOR:** "Un buen líder tiene que saber negociar, es decir, llevar a cada miembro del grupo por el camino correcto para que realmente pueda entender lo que es el grupo y lo que puede aportar. Es fundamental. Igual que el líder



tiene que transmitir a su equipo cuáles son las metas reales. Eso sí. Siempre tienes que ser un poco ambicioso en las metas, pero sin exagerarlas. En un equipo lleno de figuras, si no eres un buen negociador, estás perdido. Los jugadores tienen que saber lo que quieres de ello".

✓ **INNOVAR:** "Una cualidad que debe tener un líder es la de innovar, anticiparse a la jugada. Y, por supuesto, como líder no puede perder nunca la calma. Frente a los imponderables, tiene que crear una situación de normalidad. Hay que dominar siempre la situación. Esta es una estrategia fundamental".

✓ **GESTIÓN DEL TIEMPO:** "Imagínate la gestión del tiempo que hay que realizar en el minuto que dispones en los tiempos muertos. Te obliga a una comunicación clara y concreta y específica. Esto vale para el ámbito de los negocios". "Si tuvieran que hacer lo mismo muchos directivos de empresas no pasarían de la presentación".

✓ **ADMIRACIÓN:** "El líder no tiene por qué hacer amigos. Si lograr la admiración y el respeto de la gente que está a su alrededor. No tiene por qué llegar necesariamente a la amistad".

demostrar que siguen siendo los mejores y más admirados.

**EdA.** Además en los equipos de alto rendimiento, ya sean deportivos o profesionales, la ausencia de reto conduce a la relajación.

¿A favor o en contra de fichar a tu competidor, a ese crack que mina tus objetivos empresariales?

**LS.** Por qué no. Cuando yo entrenaba al Real Madrid había jugador que hacía pupa al equipo: Drazen Petrovic. Un día me dijo el presidente que teníamos que buscar una solución. Yo le dije que era fácil. Fichándole. Y así fue.

**EdA.** Ficharía. Hay que contar siempre con el mejor equipo. También ser un buen profesional para entender que hay gente mejor que uno mismo, y ser capaz de integrarla en el equipo.

¿El liderazgo es algo innato? Si no es así, ¿se puede conseguir de un directivo mediocre un líder de equipos?

**LS.** Se puede formar a un líder pero tiene que haber unas condiciones innatas. En baloncesto ha habido determinados ju-

gadores que, por ser un buenos en la cancha, todo el mundo decía 'ese es un líder'. Sin embargo, no lo eran, porque no motivaban a sus compañeros. Tiene que haber una chispa que te indique que ese hombre puede realmente tener bases para ser un buen líder.

**EdA.** Estoy casi de acuerdo. El líder nace, pero el director de personas se puede formar a través de una serie de herramientas que al final le van a permitir dirigir de una forma eficaz.

**LS.** Añadiría algo más. Una persona que es líder en su grupo, además de repartir roles y marcar las pautas, tiene la obligación de intentar que ese li-

**"La misión de un líder es también la de compartir su liderazgo"**

derazgo sea compartido. Ésa es la misión de un líder.

¿Pero realmente se puede compartir el liderazgo?

**LS.** Sin duda. Debe prevalecer el concepto de equipo, y eso se consigue compartiendo el liderazgo, al igual que en baloncesto se pasa la pelota a otro compañero que esté mejor ubicado.

## Un hombre de equipo

**E**n los años 50 ya destacaba como jugador, pero fue a finales de los 60, comienzo de su brillante carrera como entrenador, cuando Lolo Sáinz destapó el tarro de las esencias. Lo sabe todo sobre estrategias y técnicas de equipo.

- Gran parte de su carrera profesional ha transcurrido en el Real Madrid, equipo en el que ha conseguido importantes títulos nacionales e internacionales.
- Tras su paso por la dirección deportiva del área de baloncesto del Real Madrid, Lolo Sáinz vive las mieles de una jubilación que ha dirigido hacia la formación de equipos. En la actualidad colabora en tareas de *coaching* en consultoras como Tatum.

**EdA.** Se comparte el liderazgo, pero no la responsabilidad. Ésta no se delega. Lo que no puede ocurrir es que si sale algo mal, y el líder ha fijado unas pautas, la responsabilidad sea del jugador...

**LS...** o del entrenador, porque el jugador también debe ser responsable, tiene que tener su parte de liderazgo, aunque sea competitivo, y una de las maneras de ser competitivo de verdad es tener una gran responsabilidad sobre tu trabajo.

Lolo, usted deja de ser director deportivo de baloncesto del Real Madrid en 2005, ante la sorpresa de muchos. ¿Por qué?

**LS.** Había que pasar página. Llegó un momento que uno se da cuenta que tu misión ha terminado. Un buen líder tiene que saber cuándo la llama empieza a apagarse para que no te quemes.

¿Cuál es la lección magistral por la que le gustaría ser reconocido?

**LS.** Mi obsesión siempre ha sido hacer un equipo compacto, unido, que trabaje bien y marque la pauta. Y para eso es fundamental un liderazgo compartido. ○