**CONFERENCIA DE JUAN ANTONIO CORBALÁN [5 DE JULIO DE 2010]**

EX JUGADOR DE BALONCESTO Y PRESIDENTE DE MAKE A TEAM

**"Liderazgo y Equipos"**

Juan Antonio Corbalán es médico y además ejerce esa profesión desde hace muchos años, desde que se retiró del baloncesto. Además es presidente y socio fundador de Make a Team, que es una empresa de consultoría y formación sobre liderazgo, trabajo en equipo, organización, motivación, gestión de personas en definitiva. Es un placer tenerle aquí. El año pasado le habíamos invitado y por un tema de agenda no pudo estar con nosotros. Sin más os dejo con Juan Antonio para que nos hable de individuo, equipo y liderazgo.

**Conferencia de Juan Antonio Corbalán**

En el Madrid nos dimos cuenta de que un montón de jugadores acababan tomando café con nosotros cuando habían jugado contra nosotros una temporada en España y luego jugaban en Suecia o en Centro Europa. ¿Por qué ocurrió eso?, porque realmente entendían que el equipo que teníamos nosotros entonces era como un útero, era un equipo que formaba jugadores. Eso me llevó a mí a otra de las máximas que tengo: grandes equipos hacen grandes jugadores y grandes jugadores acaban haciendo grandes equipos. Yo por eso, cuando hablo de equipos hablo siempre de un viaje que se establece desde lo colectivo a lo individual. El auténtico valor de los equipos está en cómo seamos capaces de hacer a cada uno de sus integrantes. Porque si hacemos bien ese viaje, cada uno de ellos será, a su vez, capaz de crear nuevas iniciativas y de crear nuevas sensibilidades para entender que, en cualquier sociedad, si no actuamos sobre la persona, la gente aprende a esconderse en el mejor sitio, nos costará muchísimo encontrarlos, pero estarán toda su vida escondidos. Nuestra sociedad, nuestros equipos, nuestras empresas no pueden vivir

ajenas a lo que es su principal capital que es el valor realmente de las personas.

El ejemplo del momento que estamos viviendo es evidentísimo. Hemos vivido unos años donde todo eran procesos, todo eran sistemas, todo era eficiencia, todo era eficacia y las personas eran un mero medio para que todo eso pueda soportarse. Ha fracasado todo lo que es artificial, todo lo que es una herramienta y, al final, esto, si lo tiene que levantar alguien, como dice la campaña de Gómez Navarro, lo tenemos que levantar entre todos, nosotros. El espíritu y la ilusión y la confianza, de la que tanto sabe José María, para poder poner esto otra vez patas arriba, que empiece y que empiece a moverse. Esta reflexión viene de ahí, de lo que yo entiendo que el deporte nos puede aportar, dando la importancia que tiene el individuo dentro de un colectivo.

Yo no aspiro a que todos los ciudadanos sean como el jugador que aparece en el vídeo pero sí me gustaría que al menos lo intentaran, porque eso representa para mí la definición de alguien que cree en sí mismo, y para luchar así tienes que creer en lo que es el equipo, tienes que se creen en aquello que defiendes. Como veremos luego, lo que yo llamo los criterios de representatividad. Ese es el viaje que va a la cultura de la persona.

Yo, a Isaura, le prometí una anécdota, hablando de lo que es la persona y a qué representa, y muchos de vosotros recordaréis a un jugador que llamaba Cristóbal Rodríguez, es un jugador de baloncesto un poco mayor que yo, cinco años más exactamente, no era titular, era un jugador sexto o séptimo del equipo, médico también, gran amigo mío, y es una persona de la que he aprendido mucho. El Real Madrid de aquella época, tenía algunas cosas buenas y otras malas, pero entre las buenas tenía la leyenda de que siempre trataba muy bien a sus jugadores y, realmente, eso era sólo un truco muy importante y que lo hacían muy bien. El Madrid pagaba menos que todos, pero tenías la seguridad de que ibas a cobrar. Pero luego, en el último contrato, cuando estabas a punto de retirarte e ibas sin ninguna pretensión, entonces el directivo, Saporta, un magnífico directivo que tuvimos, te hacía un contrato al alza. Cuando esperabas no

cobrar nada, o cobrar poco, o que no te renovará siquiera, de repente, se descolgaban con un buen contrato; y tu última experiencia con el Real Madrid era un contrato con el que decías: qué bien se han portado conmigo. Y nosotros somos como es nuestro último recuerdo normalmente. Aquel día, Cristóbal, fue a hacer su contrato. Saporta le dijo: Cristóbal vamos a hacer un contrato un poco especial, yo voy a poner en un papel lo que creo que debo pagarte y tú pones en un papel lo que tú crees que debes cobrar, hacemos una media y eso te pago, ¿te parece bien? Cristóbal dijo que sí. Le pasó un papel a Cristóbal y éste puso (era un jugador responsable, comprometido), puso su precio de mercado, imaginemos que en esa época podría cobrar dos millones y medio o tres millones de pesetas. ¿Alguien imagina qué puso Saporta?, puso: lo que tú quieras.

¿Qué mueve a un directivo para decirle a un jugador, valórate tú?, ¿qué puede mover a un directivo para hacer eso?, la confianza. La confianza en que esa persona va actuar con el mismo criterio y rigor de conciencia que se le supone a un directivo, que se le supone a un director general, que se le supone a un presidente, que se le supone a un entrenador, pero que no se le supone a un jugador, que no se le supone a un empleado, que no se le supone a uno que trabaja para nosotros. Nosotros hemos creado un modelo de gestión de equipos donde, los que hemos tenido la fortuna de estar aquí arriba, parece que tenemos una serie de condiciones que no es necesario que estén en los demás; y es al contrario. No existe ninguna de las cualidades o características que nosotros pidamos a nuestras personas de referencia que no tengamos que desarrollar en la gente que está jerárquicamente más baja, en aquellos que trabajan para nosotros o que trabajan con nosotros. Eso es exigencia.

Exigencia desde decir: yo te doy todo lo que tenemos; pero te obligo a que desarrolles un criterio de dignidad que vaya mejorando todo lo que te estamos aportando, como una herencia social. Los equipos funcionan así. Recibes una herencia social, una parte es técnica, otra deportiva, otra de relación; la enriqueces con tu participación o la empobreces y se la cedes a otro. Al cabo de cinco, seis o quince años te vas, desapareces, el equipo

es más rico después de ti o es más pobre. Es ese el viaje que va desde la cultura, desde lo general, a lo particular, a lo que es cada uno de nosotros y la expresión de cada uno de nosotros cuando estamos trabajando en equipo o trabajando para nuestra gente.

Les puedo seguro que he visto muchas charlas de entrenadores a jugadores, durante varias semanas dos horas tres cada día, al inicio de Make a Team. Lo que yo quería buscar era un entrenador que transmitiera confianza, reconocimiento de que sus jugadores son lo mejor, que sus jugadores son los únicos que pueden hacer las cosas. El entrenador no puede hacer nada, no puede correr, no puede rematar, no puede defender. Tiene que hacer un trabajo donde todo eso lo favorezcan sus chicos, pero él no lo puedo hacer. Confianza, exigencia como profesionales. A todos les dice: sois muy buenos, pero tenéis que pensar cómo hacer las cosas para facilitar el juego vuestros compañeros, para que todo a vuestro alrededor sea más fácil.

Con la confianza y la exigencia crea los mimbres de un equipo que no es el de este año, es el de hace 10 años, que ganó el mundial de Francia. Esos son los elementos fundamentales, porque eso nos lleva al protagonismo. Equipos tienen que estar llenos de protagonistas, los equipos de trabajos tienen que estar llenos de protagonistas.

Cada vez que tengamos a alguien que necesite pedir la referencia, estar pendiente de alguien que le diga cómo hacer, de alguien que le oriente a donde, estamos perdiendo tiempo, estamos perdiendo energía. Tenemos que hacer equipos, como los queramos dibujar da igual, equipos planos en el funcionamiento. Que todo el mundo sepa lo que tiene que hacer y que sepa elegir el ámbito en el que va a tener que actuar.

Eso es fundamental, que cada uno lo tenga presente. Y eso en el deporte, afortunadamente para nosotros, nos lo explican desde niño. Lo peor para un deportista es cuando alguien te ve hacer algo para lo que no estás hecho, porque es patético.

Desgraciadamente, en nuestras organizaciones no siempre es tan fácil. Porque muchos veces elegimos lo más cómodo para perpetuarnos, para

facilitar nuestra gestión, para que de alguna manera las cosas salgan como nosotros queremos. Ese protagonismo, ese añadir valor es lo que tenemos que gestionar en el día a día en nuestra gente. Yo eso lo viví con 16 años y no me di cuenta entonces, pero cuando montamos Make a Team y empezamos a rememorar, yo me cuenta de algo que fue muy importante para mí. Yo fiché por el Madrid con 15 años, para el equipo juvenil, cumplí 16 ese verano, y el entrenador, Ferrándiz, me invitó a entrenar una semana con ellos, con el primer equipo, en septiembre. Por tanto, yo con 16 años recién cumplidos entrené una semana, luego más días separados. Pero esa semana entrené como jugador del primer equipo del Madrid, allá por 1971. El caso es que yo allí y estaba jugando con Emiliano, con Vicente Ramos, con Brabender, con Cristóbal, con Cabrera…, los jugadores que eran de referencia, que casi unos meses antes yo los llevaba en cromos en los libros. Yo llegué muerto de miedo y me dediqué a esconderme. Yo botaba el balón más o menos bien, daba el balón a Brabender, y si llegaba el balón aquí yo me iba al lado contrario del campo, me iba por el lado contrario al que venía Brabender. Estaba siempre lo más lejos posible de donde se cocía el juego del equipo. Naturalmente yo no me equivoqué en absoluto en esa semana, no metí la pata en absoluto, no hice nada mal. Pero es que no hice nada. Entonces Ferrándiz, que era un entrenador muy listo, me tomó del hombro el viernes al entrar en el vestuario, encantado de la vida porque nadie me hubiera sacado los colores, y me dijo: mira chaval yo te he traído aquí para que juegues como tú sabes jugar y como yo te he visto jugar; porque si vas a jugar como estos, ya tengo a 12, no me haces ninguna falta; a si es que vete este fin de semana a casa y piensas si tienes algo que aportar a este equipo, si no, no te preocupes, eres muy buen jugador y encontraremos un equipo para ti, pero no será este.

Con 16 años, el primer día que vas a entrenar, que esperas que te digan que has estado muy bien, y alguien como Ferrándiz te dice eso, pues me quedé diciendo: ¿y qué voy a tener yo que pueda añadir valor a lo que tiene este equipo? Pues tenía juventud y una serie de elementos que no había en ese equipo que fui descubriendo. Pero me interesó mucho, con el devenir del tiempo la gran reflexión que me hizo Ferrándiz diciendo:

tengo un gran equipo, pero necesito gente que aporte cosas, necesito gente que aporte valor, necesito jugadores que sean más valientes o más hábiles o que me den algo que yo no tengo en ese momento. Ese es un criterio fundamental.

Tenemos que buscar perfiles de personas. El conocimiento se adquirirá, hace falta unos mínimos siempre, pero el conocimiento es muy fácil de adquirir; el tipo de persona que construimos en nuestros equipos, el tipo de personas que hacemos deja una marca indeleble, y puede hacer muchísimo daño en el desarrollo profesional o cultural de cualquier persona, naturalmente también en el deporte. Por tanto, el elemento de responsabilidad de saber que tengo que añadir cosas, que los equipos no son sitios en donde tengamos que escondernos, sino al revés, sitios a los que tendremos que dar cosas. De eso se alimentan, de eso viven los equipos. El día que entendamos y lo trasplantemos, haremos un grandísimo favor a eso que llamamos colectivo, a eso que llamamos sociedad, a eso que llamamos empresa o equipo de trabajo, departamento… Así se hacen los equipos que realmente acaban siendo distintos. Pero eso que es un camino, tiene dos vertientes. Una es lo técnico y otra es lo emocional A mí me interesa la gente con talento, pero me interesa mucho más la dirección de ese talento. Yo si tengo que buscar malos, los prefiero tontos. Sí quiero gente lista, le tengo que dar la dirección adecuada para que vayamos a un sitio de comunidad, a un sitio al que queremos ir, no al que nos lleva el destino.

Por tanto, el talento es una parte importante pero no es suficiente, el talento tiene que tener dirección. Para que el talento tenga dirección tenemos que ser conscientes de que en esa gestión de lo técnico y lo emocional, tenemos una parte de exigencia absoluta. A un profesional hay que exigirle el 150% como profesional, porque ahí está parte de la dignidad del profesional. Que todo mundo entienda que puede dar un poco más y que la gente le necesita un poco más. Pero de nada vale la exigencia máxima, que nos llevará conseguir muchas más cosas, si somos incapaces de dar como la parte de atrás de una moneda, de dar un

mínimo de respaldo, de respeto, de cariño, de lo que queramos… porque eso es lo que fija el talento. Eso es lo que da dirección al talento.

La gente que no se siente valorada, la gente que no se siente querida, la gente no se siente protegida, o que no encuentra sentido a las cosas que hace en el ambiente en el que está, no da nada, o da lo indispensable. Y ese es uno de los elementos fundamentales cuando hablamos de equipos de trabajo. Exijamos al profesional, respetemos a la persona, carguemos de dignidad esta relación y tendremos muchas posibilidades de conseguir eso que todo el mundo llama talento y conseguiremos el mejor de los talentos. Si no, tendremos solamente gente lista, tan lista en lo que aporta como en lo que absorbe. equipos que acaban teniendo una energía negativa, donde todo el mundo saca más de lo que aporta, y los equipos se quedan cada vez más flacos, hasta que se consumen en sí mismos.

El otro elemento fundamental es que entendamos que realmente cada uno de nosotros somos los representantes del todo. Los ayuntamientos para el caso me vienen muy bien. Igual que se habla con un alcalde y tiene un sentimiento de propiedad sobre el ayuntamiento, un criterio clarísimo de los ciudadanos, de que es un puesto de servicios, de que tiene que valer para que el ciudadano se sienta mejor, poco a poco, esa absoluta esencia de estar convencido de lo que somos se va diluyendo, perdiendo; y resulta que cuando un ciudadano va un ayuntamiento no habla con el alcalde, habla con una persona que tiene que hacer una tarea más o menos limitada, y esa persona ya pueden no tener el mismo criterio de identidad, que se tiene arriba. Porque el viaje de lo colectivo a lo individual, no siempre se hace bien. hay que cargar en todo el mundo la idea de que las empresas descansan, están sentadas sobre nuestras espaldas en el día a día, quien toma las decisiones, quien está con el cliente, quien tiene al adversario delante es el jugador, es el empleado, es el comercial, es el que está en el negocio  en el día a día. No es el presidente de una compañía, no es el director, ni siquiera es el entrenador. Yo fui jugador 20 años, por cada decisión que tomaba mi entrenador, yo tomaba 50; tomaba muchas más, en menos tiempo y con uno delante que me estaba intentando quitar el balón.

Eso ocurre en el medio laboral. Por eso se dice esa frase famosa de que el papel lo aguanta todo. Porque efectivamente, vivir en un mundo imaginario, en un mundo de deseo, en el mundo que queremos, en el mundo de cómo queremos que salgan las cosas es distinto a vivir el mundo donde tienen que salir las cosas. La diferencia que hay entre uno y otro es únicamente la posición en la que jugamos. Uno es el estratega, el que piensa y otro es el que hace.

Tenemos que ir, desde mi punto de vista, a organizaciones que sepan hacer, pero que tengan capacidad de pensar. Yo hace unos años estuve en un curso entrenadores, y estuvieron hablando de los perfiles de los jugadores. Era curioso como la mayor parte de los entrenadores, había alguno ya de cierta categoría pero muchos eran primeros entrenadores, que habían sido jugadores previamente, casi todos muy malos como jugadores, y luego fueron muy malos como entrenadores. A mí me llegó a ofender en un momento (yo fui como jugador porque me había retirado hace poco); entonces cuando hablaban de jugadores que habían sido compañero míos, no en mi equipo pero sí de otros equipos, todos hablaban con un cierto desprecio, como diciendo: son jugadores. Decían frases como esta: tira bien, pero tiene poca cabeza. Al final, lo de la poca cabeza se lo decían a casi todos. Yo me levanté y les pregunté si ellos tenían cabeza. Porque a mí nadie me ha demostrado que vosotros por ser entrenadores os hayan colocado una cabecita para que sepáis siempre lo que tenéis que hacer. Sin embargo hablaban de los jugadores como si el hecho de ser jugador implicara que no tiene que tener ese criterio de saber dónde se está, o de no saber darle la dimensión adecuada a las cosas. Les dije: ¿vosotros sabéis qué piensan los jugadores de vosotros?, porque es posible que todo eso que estáis diciendo es lo mismo que decimos nosotros cuando hablamos de vosotros. ¿Os habéis parado a preguntarle a un jugador, como sois para ellos? Porque el rol, el papel, el personajes se acaba comiendo a la persona. Y el entrenador piensa que tiene que dudar del jugador, porque está allí para gestionar su vida, su talento, su carrera… y no señor, no señor. Un equipo no se lleva así. Un equipo se lleva con alguien que, no gestiona, facilita, hace viable, apoya, da iniciativa. Es todo lo contrario. Pero tenemos un concepto tan

absolutamente intervencionista sobre el talento y la forma de expresión de los demás que nos hace caer en errores que son, a veces, terribles. Pues esto se tiene que inculcar a la gente, se les tiene que decir que en esa historia son protagonistas, que tienen que aportar cosas porque todos descansan en cada uno de nosotros.

Hace tiempo en Make a Team, encontramos una empresa y les preguntamos sobre los procesos que hacían, alguien nos dijo que las cosas siempre las hemos hecho así. Es una terrible contestación, de una pobreza y de un entreguismo que es un horror. Eso es algo que tenemos que acabar quitando, porque vamos a una realidad tan desconocida, tan evolucionada en todo, que realmente cuando nos estamos preparando para algo y acabamos la preparación, normalmente ya la evolución nos ha sobrepasado, y tenemos que tratar de aprender para educarnos para el futuro, en lugar de educarnos para lo que estamos haciendo. Pero, ¿qué ha hecho este profesor de literatura? (hace relación al video proyectado), alguien me puede decir a qué ha invitado a sus alumnos al arrancar una página?, ¿con eso qué simboliza? Romper los esquemas, los modelos… Eso está escrito, eso lo sabe todo el mundo, lo leemos y ahí está. Lo que quiero es que vosotros pongáis un modelo nuevo, que enlaza perfectamente con lo que me decía el entrenador: ya tengo 12, dime qué puedes hacer tú. Me interesa qué pensáis vosotros de eso que decía ese señor, con un criterio muy cartesiano, de que la si medida va por un lado y el contenido va por otro, hacemos un gran poema. Pero nos parece una forma de entender la poesía demasiado cartesiana. Lo quita de en medio y dice: quiero lo vuestro, quiero lo que para vosotros es la poesía. Eso es una forma de ir exigiendo a todo el mundo ese grado de protagonista en lo que hacemos. Porque si no, nunca tendremos realmente estructuras que representen o aglutinen un talento colectivo, que siempre va a ser mayor que el talento que podamos ir aportando cada uno si lo vamos sumando.

En definitiva, es un concepto con el que me ha gustado trabajar desde hace muchísimos años, que es el hiperliderazgo. Siempre entendí que casi todas las grandes gestas que ocurren en el deporte, casi todas, tienen un

héroe anónimo un héroe que no entraba en el guión. Todos tienen los héroes convencionales, pero siempre aparece por ahí un héroe de segunda fila, que adquiere una dimensión enorme, y en un acontecimiento acaba siendo importante. Analizando las copas de Europa de baloncesto, siempre aparece uno que no estaba en el guión y hace que un equipo gane. También me tocó perder algunas de ellas y, también, aparecieron junior, chavales, que no aparecían en los guiones, y que de repente en una situación de mucha importancia se agrandaron y se pusieron al nivel de los mejores. Porque el concepto de auto liderazgo nos abarca a todos y nos hace grandes en el sitio en el que estemos. Da exactamente igual, cada uno tendremos un espacio de trabajo, un ámbito en el que podemos desarrollarnos; pero todos podemos ser grandes y muy buenos en aquel espacio en el que tengamos que jugar. Será, ahí sí, virtud de los estrategas, de aquellos que tienen una visión global, de los líderes más visionarios o más gestores; será virtud suya colocarnos en la dimensión de campo donde nos hagamos grandes, y no en la dimensión de campo donde acabemos con nuestro talento o donde nuestro talento se diluya. Por lo tanto la auténtica responsabilidad del gestor, la auténtica responsabilidad del directivo, del que tiene por debajo ese talento de mucha gente, es darle el marco adecuado para expresarse con la mayor excelencia. Eso lo puede hacer un directivo, un gerente, un entrenador. Si lo hace bien, nos hacemos grandes, y si lo hace mal nos acaba hundiendo.

Luego el éxito de verdad de un gestor está en cómo gestiones el éxito los demás. El éxito de cada uno nosotros moviendo gente está en que cada uno de ellos acabe haciendo grandes cosas. Eso me lleva a la idea, como he dicho, del alto liderazgo. Donde todo mundo entiende que cada uno de nosotros somos absolutamente esenciales en aquella parcela que nos ha tocado cubrir, en función del momento en el que estemos en nuestro equipo, en función de la tarea a la que nos entreguemos, en función de las personas que compongan ese equipo. Estoy seguro que si aquí hubiera un bombero y hubiera un incendio en un en un sitio, la idea de un bombero sería muy cualificada, para saber dirigir qué tenemos que hacer. Si no fuera así y estuviéramos en cualquier otro sitio, posiblemente el bombero pasaría a una segunda fila, y eso ocurre.

El gran reto que tenemos es buscarle a cada uno su posición y buscarle a cada uno su momento. Eso te ayuda a entender el autoliderazgo como algo que tú puedes aportar a los equipos. Porque los equipos se sustentan en dos grandes pilares. Uno, el modelo de liderazgo de auto o hiperliderazgo y el otro es los criterios de representatividad. Cuando nosotros hacemos cosas como colectivo, nosotros las hacemos por algo más que lo que es el puro colectivo.

Todo empieza en cada uno de nosotros. Nosotros lo hacemos normalmente por una sensación de placer íntimo, porque eso que hacemos nos vale para cosas. Si yo pregunto por qué trabajamos, los más pragmáticos dirán que porque me pagan. Vale, me entrego a esa contestación. Pero imaginemos que tenemos una vida resuelta, ¿estaríamos todos inmóviles, no haríamos nada?; la gente trabajaría, la gente seguiría haciendo cosas. ¿Por qué trabajaríamos? Cada uno de nosotros tenemos criterios distintos para trabajar, criterios que no siempre están muy claros en la gente, y criterios que, en los equipos, hay que ir trabajando con los jugadores y trabajando con las personas, para darles o para facilitarles que aprendan a ver que realmente trabajamos por algo superior. José Antonio Marina a eso le llama dignidad.

Nosotros hacemos las cosas bien, es nuestra obligación; pero cuando realmente somos dignos es cuando hacemos las cosas como se tenían que hacer, y las podríamos hacer de cualquier manera. Porque se supone que cada uno de nosotros tenemos dentro la capacidad de hacer las cosas excelentes y no podemos hacerlas mal, pudiéndolas hacer bien. Eso es dar dignidad a nuestra persona de cara a la tarea a la que nos tenemos que enfrentar. Eso es lo que yo llamo criterio de representatividad, porque realmente cuando detrás de nuestras tareas y de las funciones que hacemos día a día escarbamos, cada uno de nosotros entendemos que todo empieza por nosotros, pero en nuestro grupo de trabajo hacemos las cosas para facilitar. Si nosotros trabajamos bien, nuestra gente trabaja mucho mejor. ¿Alguien ha pensado en que también formamos parte de un equipo en el que está el cliente? Al cliente la gente lo ve, lo utiliza: el objetivo de esta empresa, es una empresa enfocada al cliente y a

objetivos. Y muchos empresarios se quedan tan anchos después de decir una estupidez como esa. ¿Una empresa a qué puede estar enfocada?, más que a los clientes, a vender a las personas de las que subsisten y al producto, naturalmente. Si vendes melones, no vas a poner tuercas en el escaparate. Decir que estamos enfocados al objetivo y al cliente es algo mucho más importante, es que realmente, nosotros nuestra gente, el cliente, acaba formando parte de un solo equipo con nosotros, como lo acaba formando la sociedad; y, desgraciadamente, los momentos de crisis nos demuestran que el hecho de que uno, dos, tres o cuatro más o menos significados no hagan bien su tarea acaba revertiendo de forma negativa en el bienestar de nuestro entorno.

Todo está muy interconectado y cualquier grupo tiene que saber realmente el ámbito en el que se está moviendo, y tiene que saber que de él depende la ilusión de mucha gente, y dependen las posibilidades de seguir haciendo cosas. Esa es otra de las cosas sobre las que se sustentan los grandes equipos: la representatividad. Asumir que somos representación de muchos. Otro elemento fundamental, que daría para una conferencia, pero quiero pasar un poquitín rápido sobre este concepto, es la motivación. Igual que los pilares de los equipos ayudan a que los equipos nazcan, el equipo que se tiene que mantener en el tiempo se mantiene por esto, por la motivación. Por encontrar ese sentido superior a las cosas que tenemos que hacer. Hay un libro magnífico, que estará descatalogado hace mucho tiempo, de Víctor Frank, que se llama "El hombre en busca del sentido"; y es un libro precioso, muy cortito, que se lee en una noche, y que recomiendo a todo el mundo. Porque cuenta la historia de un psicoanalista judío que sobrevivió a uno de los campos de concentración nazis. Él veía con pena que los internos preferían declararse enfermos o aceptar que estaban enfermos, sabiendo que a la mañana siguiente iban a la cámara de gas, antes que aguantar las terribles condiciones en las que trabajan Él reunió a un grupo colegas, de médicos que había allí, dentro de los internos, y les dijo: ¿qué podemos hacer para evitar esto?, llegaron a una conclusión para evitar todo aquello. Era hacerles ver que había elementos, a pesar de lo mal que estaban, que aunque fueran en el recuerdo, podía merecer la pena pensar en ellos para

no dejarse ir. Se dedicaron por las tardes a ir por los barracones a preguntar a la gente qué les gustaría encontrarse cuando aquello acabara. La gente no buscaba o no esperaba encontrar cosas muy rebuscadas, buscaban lo más sencillo, lo que conforma normalmente nuestra realidad y nuestra felicidad; que son tus seres queridos, tu trabajo, tu casa… aquello que conforma lo más íntimo de nuestra esencia, en absoluto nada rebuscado. Cosas absolutamente esenciales y cercanas, pero son las que dan sentido a nuestras vidas. Esa historia que se tiene detrás de qué cosas son realmente importantes, y que se pierde esa relación con tanta facilidad a lo largo de los años.

Acabamos moviéndonos por cosas que no son realmente importantes y, sin embargo, marcan un poco lo que es nuestro camino. Bueno, la conclusión de ese libro es que tenemos que buscar sentido a las cosas.

Los grandes equipos se mueven como todo el mundo, pero no a espasmos, a caprichos, con movimientos pausados, más o menos pensados, sin que eso signifique que no haya que tener capacidad de reacción. Tenemos que ir eligiendo como hacemos las cosas. Tenemos que hacer que lo que hagamos tenga sentido y que las personas que están en los equipos se sientan útiles, encuentren utilidad a su persona dentro de ese sentido general. Sentido a las cosas, utilidad a las personas. Eso es lo que mantiene los equipos. Cuando una de las dos cosas no existe, empezamos a entrar en riesgo, y cuando ninguna de las dos existen somos, realmente, un pollo sin cabeza corriendo, somos un juguete de lo que pudiera ser el mercado o de lo que puede ser la realidad que nos ha superado con mucho nuestra capacidad de análisis. Por lo tanto, recordemos siempre que cuando tengamos gente con nosotros, no hay que estar dando la lata y explicaciones para todo. Hay que tener la visión de ver a todo el mundo y saber que muchas personas necesitan algo más de explicación para poder dar lo mejor que tienen dentro. Eso a mí, como jugador de baloncesto, me tocó de alguna manera vivirlo, porque era el representante del entrenador dentro del campo. Por eso os he puesto este video.

Pongo este video porque me gusta este jugador. Jugaba mucho con un papel parecido a como jugábamos los bases en España y en general en Europa. Algunos compañeros míos con, cierta mala intención, dicen que lo pongo para no poner videos míos porque los míos están en blanco y negro, cosa que no es cierto, alguno había en color también. Me gusta mucho ese video porque dice cuatro verdades del barquero cuando hablamos de equipos que tienen mucho que ver con todo lo que estaba diciendo hasta ahora. Una de ellas, la que más me gusta, es cuando dice que cuando pones el balón en personas que saben tomar decisiones mi trabajo es mucho más fácil. Es que realmente es así. Por eso yo soy un entusiasta de que hagamos gente que pueda tomar decisiones, de que todos estos elementos de gestión y de management, que se nos hincha la boca diciendo que tienen que tener nuestros directivos y líderes, los tenga todo el mundo; que sepan realmente dar esa dimensión distinta a lo que están haciendo. Luego dice una cosa muy bonita respecto al servicio y al no descansar nunca. Que eso va muy ligado al puesto, realmente, lo que era ser base. Él dice: cuando los demás están en su casa descansando yo me convierto en la tortuga que caza a la liebre. El base, realmente, son jugadores que tienen como una especie de prolongación, de pseudópodo del entrenador y aunque estés allí eres el Pepito Grillo, te preocupas de organizador, del orden, de solucionar problemas, parece que tienes que dar una solución. Este problema no lo tienen los aleros, ni los pívots. Después de un entrenamiento, un pívot y un alero miran las estadísticas y se dan cuenta de que se han metido muchos puntos y se han cogido muchos rebotes.

Si han hecho eso están encantados de la vida. Al base le queda la duda de: yo realmente he hecho las cosas para que los demás hayan jugado mejor. Si no tienes esa sensación es como si no hubieras rematado tu partido. Eso es, de alguna manera, lo que me dijo Vicente Ramos en los primeros entrenamientos como sénior, con el Madrid. Vicente Ramos era el base titular, cuando jugaba de base era igual que el niño de la regla (del video), hacía las cosas exactamente como se tenían que hacer, todo: la comida, cuando salíamos fuera decía, "¿has llamado a tu madre?". Era algo que yo no tenía nunca en cuenta, odiaba teléfono, yo le decía a mi madre: si las

cosas van mal te llamo. Vicente Ramos, si íbamos a Moscú, por ejemplo, todo el mundo tenía que llamar, así era Vicente Ramos. De alguna manera ese era un tic muy de Vicente y muy de base. Cuando yo llegué al equipo me dijo Vicente Ramos: Juanito, eres un jugador muy bueno pero este quipo no te va a juzgar por lo bueno que eres como jugador, te va a juzgar por lo que tú seas capaz de hacer mejor sus vidas, de facilitar que ellos jueguen bien, si tú haces eso dirán "qué bueno es", pero si tú no lo haces, por muy bueno que seas nadie te va reconocer nada.

La primera función que tiene un base es hacer mejores a los demás, y es algo que yo tengo como un tesoro de mi educación. Realmente entendí que todos nosotros somos muy mimosos y necesitamos que la gente nos dé cosas, nos aporte cosas, nos facilite los caminos. En baloncesto eso lo hacen normalmente los bases. En el mundo en el que estamos lo tienen que hacer esas personas que tienen ese peldañito, que estando por arriba son capaces de expresarlo hacia abajo para que todo mundo entienda que está en buenas manos. Ya no voy a decir nada, nada de aquellos que tienen que estar en la gestión de un ayuntamiento, por supuesto, sería el mismo elemento de comparación.

Como habéis visto antes ahora hay una serie de líderes como educador, como punto de apoyo, el líder que transmite protagonismo… en definitiva, a mí me interesa un concepto de liderazgo que vaya a formar líderes; no un concepto de liderazgo jerárquico que esté en manos de mentes privilegiadas, o de capacidades que están por encima de lo normal. Esa gente que exista, pero a mí no me parece el valor más absoluto. Prefiero una persona que desde cinco es capaz de transmitir cuatro, que una persona que desde diez transmite solamente dos. Lo importante es la capacidad de transmitir, lo importante de hoy, esta tarde no está aquí está ahí; la persona que escucha, critica, analiza… y al final se queda con tres ideas, las desarrolla, las mejora, las hace suyas y las trasmite. Así se transmite el conocimiento eficaz. Lo demás es un libro, está escrito.

Lo que he dicho aquí hoy, que es fruto de mi experiencia, seguro que lo han dicho 50.000 antes en cualquier ámbito. Todo lo que yo diga hoy, tendrá valor si recogido por vosotros es capaz de empezar una nueva vida

en otras mentes, en otras personas, en otros ámbitos, en otras realidades. Eso se tiene que hacer desde esa sensación de que tenemos que formar gente con esa capacidad de expresar cualquier ámbito de liderazgo del qué estamos hablando. Digo cualquier ámbito porque el liderazgo realmente responde a cuatro modelos.

Si analizamos toda la historia y los grandes personajes, hay cuatro grandes modelos de liderazgo. Cada uno de nosotros estamos colocados en uno o en otro, algunos en varios y otros en uno muy específico. Pero si lo analizamos durante toda la evolución hay cuatro perfiles. El primero es el perfil del libre brujo. Este va muy asociado al visionario, una cosa que está muy de moda últimamente. El Amancio Ortega de turno. Esa persona que ve un negocio donde no lo había, de que repente inventan un camino que parece que lo ha visto antes, que estuvo allí, en el futuro, y dice: esto va a ser así, se vuelve, convence a la gente y vamos para allá. Ese es el brujo.

Luego hay uno que es el decisor. Que es esa persona que dentro de las organizaciones es capaz de tomar las decisiones de forma más segura y de transmitirlas a todo mundo como un valor esencial.

Después está el maestro, el que es capaz de hacer todo eso, envolverlo bien, irlo colocando en su sitio, en su momento buscar a las personas, a los cómplices y hacer que todo ello vaya impregnando toda la cultura de la organización que tenemos.

Luego está el ejecutor, el guerrero, el que dice: a mí no me marees, dime que tengo que hacer; y lo hace, y lo hace bien. Todo eso conforma perfiles distintos del mismo liderazgo que es necesario en las organizaciones. Vicente Ramos, por ejemplo, era un líder maestro. Fernando Martín, era un guerrero. Él, cuando empezábamos a decir: deberíamos ganar; él decía: tenemos que ganar y meterles 20 puntos y a hacer puñetas. Ahí se había agotado su discurso, no había ya nada más, era acción, era: dime qué tengo que hacer que lo hago. Y las dos cosas, o las cuatro cosas son necesarias.

Todas vienen del mismo elemento, de transmitir y de ser poseedores de una capacidad de liberar personas y de liderar momentos. Enlazo con lo

primero que se le pedía los líderes. Yo cogí una entrevista que le hicieron a Lolo Sainz, que fue mi entrenador durante muchos años, el me fichó con 15 años para el Madrid, y con él me he pasado media vida. Le preguntaron cómo tendrían que ser sus líderes, sus bases como tendrían que ser. Contestó que sus bases tenían que tener dotes de mando, tenían que ser creativos e inteligentes. Normalmente si preguntamos de forma aleatoria como tienen que ser los líderes, esas tres características suelen salir muy arriba, casi siempre, entre las cinco primeras.

Lolo no fue una excepción y las tres responden al criterio estadístico. Si quitamos la palabra entrenador, quitamos la palabra jefe, quitamos la palabra líder, director general… la quitamos del medio y ponemos alguien que está trabajando para nosotros alguien que trabaja con nosotros, ¿nos molestan esas cualidades? Las cualidades que nosotros creemos que están en los que están por arriba no tenemos por qué no exigirlas en la gente que estamos haciendo por abajo. Nosotros tenemos que hacer que tengan esas capacidades, porque de esas capacidades va a depender un futuro, ya sea de nuestra organización, ya sea de nuestro departamento. Fijaos que curioso. Lolo Sainz fue base. Lolo participa muchas veces en muchas tertulias y en conferencias como estas. Lolo Sainz fue base, pero llevaba tanto tiempo como entrenador cuando le hicieron esta pregunta, que se fue como si dijéramos del sentimiento de base y se fue al sentimiento del entrenador, que es fundamentalmente jerárquico. Esa misma pregunta nos la hicieron a 16 bases, uno por equipo prácticamente: Vicente Gil, Quim Costa, Carmelo Cabrera, José Llorente, Joan Creus, estaba yo, Nacho Solozábal... bueno, 16 jugadores.

Curiosamente los que éramos jugadores cuando nos piden las cualidades de un líder, de los 16, 14 contestamos: servicio!. Nosotros teníamos la sensación, y enlazo con aquella frase que me dijo Vicente Ramos al principio, nosotros teníamos la sensación como jugador de que tienes que valer para mejorar, para servir a los otros. Cuando realmente haces eso, es cuando comportas dignidad y aportas dignidad a tu equipo.

Sin embargo Lolo ya lo había perdido. Eso es porque hay una visión activa, protagonista, comprometida durante un tiempo y un equipo, motivado en

determinados puestos, que tienes que fomentarlo. Porque eso mismo, como dicho antes, no existe en los pívots y, sin embargo, existía en los bases. Esa dimensión de servicio es la que realmente hace que el liderazgo adquiera una dimensión importante. Es la que yo creo que acaba conformando equipos realmente maduros, parece como si cada uno supiera lo que tiene que hacer, cuando tiene que hacerlo y donde tiene que hacerlo.

Hay equipos en los que eso es así. No quiero poner ejemplos ahora porque me perjudica mucho. Pero es un hecho que hay equipos donde eso se ve claramente, y hay equipos en los que eso no se encuentra jamás, es prácticamente imposible. Eso es lo que yo acabo diciendo y concretado, que da dimensión a cada uno de nosotros.

Me gusta lo del protagonismo, porque cada uno de nosotros tenemos que aprender a ser protagonistas, porque el destino nunca nos avisa cuando va a ser nuestro día. El destino no te dice el miércoles que viene vas a tener la entrevista de tu vida, con el cliente de tu vida, y es el que va a hacer que tu empresa gane un montón.

El devenir, el destino, te va llevando, vas dando bandazos y de repente pasa un vagón. Hay gente que se sube y hay gente no se sube, hay gente que tiene criterio para subirse o no, y hay gente que se sube porque le da. Pues hagamos gente con criterio para que se suba, porque esa será la persona que será protagonista, subiéndose o no, de su vida, de su decisión, y no de la vida que tengan otras personas y la reflejen en ti para que la vivas tú por ellos. Yo pongo siempre el ejemplo de la final de la copa de Europa. Yo tenía 18 años recién cumplidos y no jugaba porque tenía delante a Carmelo Cabrera, que era un canario genial, que era todo lo contrario a Vicente Ramos, era la heterodoxia. Este no solamente hubiera roto la página, hubiera tirado todo el libro a la papelera. Porque todo el baloncesto lo llevaba puesto. Empezamos un partido contra los italianos del Ignis de Varese, entonces salió Vicente Ramos, pero hizo cuatro faltas cuando quedaban dos minutos para acabar el primer tiempo. El partido empatado. Nuestro entrenador, nuestro líder, ese que ve todo y controla todo, que era Ferrándiz, coge a su base titular, lo sienta a su lado

y lo reserva por si hacía falta para el final del partido. Sale Carmelo Cabrera y hace un partidazo sublime, un partidazo enorme, jugó que maravilla, fue una delicia verle jugar en Nantes en el 73. Pero, a falta de dos minutos y medio comete la quinta personal y se tiene que ir del campo. Entonces estaba yo sentado en la esquina, con mi compañero Luis Maria Prada (para los que no conocen el baloncesto, los dos que se sientan en la esquina en el banquillo es como si fueran el masajista y del hijo del presidente… nunca juegan, están allí para ver el partido y poco más); estaba yo sentado en la esquina y vi cómo se levantaba Ferrándiz. Yo pensaba que iba a levantarse, lamentarse un poco de la falta de Cabrera y decirle a Vicente Ramos: Vicente al campo, que para eso te he reservado, para eso eres el base titular. Pero vi que tardaba mucho en aquello. Yo estaba en la esquina y cuando yo vi a Ferrándiz me dije: a ver si me está viendo él a mí. Me eché para atrás y me tapé con mi compañero. Vino hacia mí, se le olvidó que su base titular tenía 5 faltas y me dijo: chaval a jugar. Yo me dije: no puede ser, hemos jugado contra los noruegos, ganábamos de 60 puntos y no tuviste un minuto para mí; los suizos, 45 puntos de diferencia y no me sacaste un minuto, no me diste ni un puntito de protagonismo; y hoy, con el partido empatado, dos minutos y medio por jugar, nos está viendo todo el mundo, el base titular que puede jugar y me sacas hoy a mí. Estuve a punto de decirle todo eso, pero no se lo dije.

También entenderéis que si os cuento la historia es porque acabó bien. Yo salí a jugar, y los italianos me vieron muy jovencito y me hicieron a mí todas las faltas, para que tirara tiros libres y los fallara. En dos minutos tiré seis tiros libres, fruto de tres ataques que hicimos. Metí los seis tiros libres y ganamos por dos puntos. En aquel momento me sentí realmente satisfecho, dije: hoy he hecho la primera cosa grande por mi y por mi equipo. Reconozco que en aquel momento disfrutaba más del mí. Me lo merecía, llevaba un año de no dar un palo al agua. Estaba encantado de hipertrofiar esa faceta del yo sobre la del equipo, porque espera la respuesta del líder. Tendría que bajar y decir: chaval me he equivocado contigo, no te preocupes, a partir de ahora las cosas van a cambiar, voy a contar contigo muchísimo… Yo estaba pensando en cómo sería ese

momento. Cuando estaba a punto de entrar al vestuario, Ferrándiz me toma de la espalda y me dice: oye chaval, te prometo que si llego a tener que jugarme el dinero a que iba a ganar un partido contigo tirando tiros libres, no hubiera apostado ni un duro. Fueron las palabras de mi entrenador en mi mayor momento de gloria. Lo que me hizo entender eso de la dignidad mucho mejor.

Hay que hacer las cosas por dignidad. Para que me sirvan a mí, porque si las tengo que hacer para que alguien te diga: qué bien lo haces, olvídate… La dignidad es mucho más segura, menos espectacular. Pero te puedes acostar y decir: estoy contento conmigo mismo, era lo que tenía que hacer, era lo que esperaban de mí. Con eso tenemos de sobra.

Si todo el mundo actúa de esa manera y no nos hacemos esclavos del reconocimiento, el equipo se acaba haciendo maduro. Si tenemos gente que sea capaz de tener cabeza de líder y manos de guerrero, nosotros hacemos equipos que realmente son útiles, son ágiles, dan respuesta a las necesidades que tenemos; en una sociedad que, realmente, es mucho más cambiante que la capacidad que tenemos de pensar en cómo podemos cambiar. Por tanto, el gran reto que tenemos en cualquiera de los niveles, pero sobre todo en un nivel donde lo fundamental es el servicio a tus compañeros y el servicio a los demás, tiene que ser gente capaz de adelantarse a nuestras necesidades. Eso se hace en función de cómo hagamos ese viaje, de lo colectivo, y demos sentido a la persona, actuando en sí misma. Porque es lo que tiene que hacer respecto a las personas a las que sirve.

Hay una frase con la que quiero despedirme, de un grandísimo entrenador de baloncesto John Budden, murió hace unos 10 años, entrenador de la Universidad de UCLA, y para mí uno de los grandísimos entrenadores. Estados Unidos tiene algunas cosas malas y otras buenas. Tiene un modelo magnífico, porque a los entrenadores de las disciplinas de deporte les dan un sentido de educadores que está a años luz de lo nuestro. A los entrenadores les llaman profesores. Como si fueran catedráticos de física o de química. Tienen realmente un rango y un rango humano. No transmiten nada técnico, son entrenadores de baloncesto o de rugby,

pero son personas de dignidad. Normalmente acaban muriendo después de 30 o 40 años de ser profesor de un montón de generaciones de deportista. Esta frase me gustó mucho a mí, porque creo en los equipos maduros, responsables, comprometidos; en los equipos que pueden vivir sin entrenador, sin líderes, sin jerarquías. Sé que es una utopía, pero cuanto más nos acerquemos a eso, me da la sensación de estamos mucho mejor, en un camino que dependa menos de la brillantez de alguien y de las incertidumbres que nos vamos creando. Lo leo para vosotros y con esto acabo. "Nunca he dicho a un jugador, vamos a ganar, lo último que digo a mis jugadores antes de salir es, cuando acabe el partido, quiero que podáis tener la cabeza bien alta, yo sé que sólo hay una manera de que esto sea así, es que sepáis que habéis hecho todo lo mejor que pedíais, por vosotros, por vuestros compañeros y vuestra Universidad. Lo mejor es no poder hacer más. Detrás de esto está la palabra dignidad". Detrás de esa palabra está casi todo lo que hacemos en nuestra vida. Nosotros elegimos, podemos hacerlo bien, de una forma digna, o podemos hacerlo de cualquier manera. Creo que el trabajo más o menos es el mismo, pero la ilusión es mucho mejor cuando quieres trabajar por cosas que tienen sentido, que son buenas y sirven a la gente. Ese es mi mensaje y como entiendo un equipo. Gracias.

Una anécdota.

Había un jugador en Vitoria que es el actual Presidente del club, Querejeta. Era bueno en su equipo, normal comparado con el resto. Había un entrenador que sólo le sacaba a él. Un día en un partido con nosotros hizo un tiro tan mal tirado, algo imposible. Fue una sorpresa para todos nosotros, nos miramos y miramos a su entrenador para ver qué le decía, y su mirada era como: ¿porqué no, Josean?, ¿porqué no? Era el máximo de la libertad a un jugador que le hacía casi todo. Si ese tiro lo hubiese hecho cualquier otro le hubiera matado. Al final las historias las cuentas como tú quieres. Posiblemente el entrenador hubiera dicho: yo tenía una gran confianza en mis jugadores. Era mentira, lo que pasa es que aquella la tiró y pudo meterla, y tenía una excusa para dar contenido a la historia. Así

son muchas personas que analizan las situaciones por cómo acaban, no por cómo se hacen.