



La importancia de crear buenos líderes (en el deporte y en la empresa)

## Descripción

### Una historia real (o casi)

Madrid, primavera de 1989. Lolo Sainz caminaba despacio por los pasillos del viejo pabellón del Real Madrid. Acababa de terminar el entrenamiento.

La cancha estaba vacía, salvo por un joven asistente que repetía movimientos con conos y cronómetro. El técnico se detuvo, lo observó unos segundos y se acercó.

—¿Te has preguntado por qué hoy no he dicho ni una palabra en los últimos diez minutos del entrenamiento?

El asistente, sorprendido, balbuceó una respuesta vaga.

—Porque ya no hacía falta —dijo Lolo—. Porque tú lo habías hecho bien. Porque los jugadores se han mirado entre ellos, han corregido, han liderado. Ese es el trabajo de un entrenador.

Aquel asistente se llamaba Javier Imbroda. Años más tarde dirigiría a la selección española. Y en más de una entrevista repetiría una idea sencilla: “Lolo me enseñó a dejar espacio, a no hablar por hablar, a liderar sin necesidad de imponer”.

Lolo Sainz no formaba equipos. Formaba líderes. Y sabía exactamente cuándo dar un paso al lado para que otros aprendieran a dar uno al frente.

## Introducción

En el deporte profesional y en el mundo de la empresa, el liderazgo se asocia con frecuencia a la figura del “líder carismático”: aquel que inspira con sus discursos, impone con su presencia y arrastra con su energía. Sin embargo, en los entornos más exigentes y sostenibles, el verdadero liderazgo no se impone, se construye. Y para construirlo, se necesita algo más que talento o genio: se necesita método, visión y confianza en los demás.

Lolo Sainz representa ese modelo de liderazgo pausado, profundo, coherente. Un liderazgo que no grita, pero que se escucha en todos los rincones. Durante décadas, al frente del Real Madrid y más tarde en la selección española, Sainz no solo cosechó títulos. Forjó una cultura. Y sobre todo, formó a personas capaces de liderar sin dejar de pertenecer al grupo.

Gracias al ejemplo de Lolo Sainz, en este artículo analizamos cómo se construyen líderes dentro de un equipo, qué papel juega el entrenador o directivo en ese proceso, y cómo trasladar ese modelo de liderazgo distribuido y formador al ámbito empresarial, educativo o comunitario.

Todos los argumentos se apoyan en investigaciones contrastadas en neurociencia social, psicología organizacional y estudios del comportamiento para entender por qué apoyar, delegar, imponer con respeto y saber dejar ir en el momento justo no es solo un arte: es una estrategia basada en la ciencia.

## La estrategia invisible del líder

El gran mérito de Lolo Sainz no fue solo saber ganar, fue saber cuándo y cómo dejar que otros aprendieran a liderar.

En sus equipos, los roles no estaban grabados en piedra: evolucionaban. El base tomaba decisiones, pero también escuchaba. El veterano guiaba, pero también cedía espacio. Y el entrenador, cuando veía que el grupo funcionaba solo, se retiraba un paso, sin miedo a perder protagonismo.



Esta forma de liderar se alinea con lo que la ciencia define como *liderazgo facilitador* o *servant leadership* (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008): un modelo en el que el líder no se sitúa en la cúspide del poder, sino en la base del sistema, sosteniendo, observando, orientando sin eclipsar. Según estudios recientes, este tipo de liderazgo aumenta la motivación intrínseca, la autonomía y la capacidad de respuesta ante el cambio (Eva et al., 2019).

En el baloncesto, esto se traduce en una gestión emocional compleja. Significa confiar en que el joven puede fallar, pero también puede crecer. Significa permitir que el equipo se autogestione durante ciertos tramos del partido. Significa no ser el protagonista, sino el contexto que hace posible el protagonismo de otros.

Lolo Sainz lo practicaba con una calma que imponía. Y sus equipos lo entendían. Por eso muchos de sus jugadores, como Iturriaga, Llorente, Romay o el propio Imbroda, acabaron asumiendo roles de liderazgo dentro y fuera de la cancha. Porque habían aprendido mirando cómo se lidera sin necesidad de dominar.

## La disciplina que construye respeto

Uno de los grandes malentendidos sobre los líderes que no imponen por la fuerza es pensar que “todo vale”. Nada más lejos del estilo de Lolo Sainz. Quienes le conocieron hablan de una exigencia férrea, casi obsesiva, por los detalles, el orden, el trabajo bien hecho. Pero esa exigencia no se imponía desde el miedo, sino desde el respeto.

Respetaba primero para ser respetado después.



Estudios de liderazgo organizacional como los de Kouzes y Posner (2017) demuestran que los líderes más efectivos combinan firmeza y apoyo. Saben cuándo marcar límites y cuándo abrir espacio para el error. En términos neurobiológicos, esto genera una combinación de seguridad y activación que estimula la dopamina (motivación) y reduce el cortisol (estrés tóxico), permitiendo que las personas aprendan en contextos de alta exigencia, pero baja amenaza (Rock & Cox, 2012).

Lolo imponía la disciplina como una forma de cuidado. No gritaba por vanidad. Corregía para mejorar. Mantenía el orden como estructura para la libertad creativa. Y sus jugadores lo sabían. Por eso nunca confundían autoridad con autoritarismo.

Este equilibrio entre autoridad y confianza es vital también en el entorno empresarial. Un líder que corrige con claridad, pero sin humillar, que exige resultados, pero sin perder la humanidad, consigue no solo más rendimiento, sino más lealtad y más líderes futuros en su equipo. Porque el respeto no nace del cargo, nace del modo en que se ejerce.

## **Delegar y dejar ir**

Una de las escenas más poderosas en la carrera de Lolo Sainz no fue una victoria, sino una despedida. En 1992, tras los Juegos Olímpicos de Barcelona, dejó de ser seleccionador nacional. No lo hizo por falta de resultados. Lo hizo porque entendía que su ciclo había terminado y que otros debían tomar el relevo.

Este gesto habla de una de las habilidades más difíciles de todo líder: saber cuándo apartarse. No porque uno no sea útil, sino porque ya ha cumplido su función.



En el modelo de liderazgo evolutivo que plantean Uhl-Bien y Arena (2018), el líder debe actuar como catalizador del sistema, pero también como facilitador de su renovación. Si no lo hace, el sistema se estanca. Si lo hace bien, deja un legado vivo que sigue dando frutos. Eso fue lo que ocurrió con el baloncesto español. El estilo Sainz siguió latiendo en los años posteriores, en nuevos entrenadores, en nuevos jugadores, en una cultura de grupo que priorizaba la disciplina inteligente, la confianza mutua y el liderazgo compartido.

Saber dejar ir no es retirarse, es cerrar el círculo. Es confiar en que lo sembrado echará raíces sin necesidad de controlarlo todo. Y ese acto de humildad, a menudo silencioso, es el mayor signo de madurez de un líder.

En la empresa, esto se traduce en saber cuándo delegar una función sin microgestionar. En saber preparar un sucesor sin competir con él. En soltar proyectos para que otros los lleven más lejos. Y en reconocer que tu liderazgo no se mide por cuánto te necesitan, sino por cuánto pueden crecer cuando ya no estás.

## Conclusión

Lolo Sainz no necesitó discursos grandilocuentes para formar líderes. No buscaba ser el foco, sino el cimiento. Su estilo discreto, coherente y profundamente humano representa

una de las formas más avanzadas de liderazgo: la que prepara a otros para que puedan tomar el relevo, con seguridad, con criterio y con sentido del grupo.

En un mundo y un tiempo donde el liderazgo parece confundirse a menudo con el espectáculo o el control, figuras como la de Sainz nos recuerdan que el liderazgo real se mide en la huella que dejas, no en el volumen con que mandas.

Desde la ciencia del comportamiento y la neurociencia social, sabemos que los equipos que prosperan son aquellos que han sido formados desde la confianza, la disciplina justa, la posibilidad de crecer y la capacidad de saber cuándo tomar las riendas y cuándo entregarlas.

Los líderes como Sainz entienden que su labor no termina cuando ganan, sino cuando quienes los rodean ya no los necesitan, porque han aprendido a pensar, a decidir y a liderar por sí mismos.

En el deporte, esto se traduce en dinastías. En culturas que sobreviven a los nombres. En generaciones que heredan no solo tácticas, sino maneras de estar juntos.

En la empresa, se traduce en estructuras duraderas, equipos autónomos, sucesiones naturales y entornos donde el talento no se retiene a la fuerza, sino que se cultiva con libertad.

Y en la vida, se traduce en relaciones que empoderan. En familias, comunidades y grupos donde el liderazgo no es un privilegio, sino una responsabilidad compartida, donde se educa para volar, no para depender y donde el respeto no se impone, se gana.

Por eso Lolo Sainz fue, y sigue siendo, un referente. No por los títulos que levantó. Sino por los líderes que ayudó a construir. Porque entendió que el mejor entrenador, como el mejor jefe, como el mejor padre o madre, no es el que siempre tiene la razón, sino el que sabe cuándo hablar, cuándo callar, y cuándo dar un paso al lado para que el otro dé un paso al frente.

Ese es el verdadero arte de crear líderes, en el deporte, en la empresa y en la vida.

## Referencias

- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Rock, D., & Cox, C. (2012). SCARF in 2012: Updating the Social Neuroscience of Collaborating With Others. *NeuroLeadership Journal*, 4, 1-14.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.

## Nota del autor

Las imágenes presentadas en este artículo han sido cuidadosamente seleccionadas a partir de partidos en vivo y grabaciones de libre difusión, con el objetivo de enriquecer el contenido y la comprensión del lector sobre los conceptos discutidos.

Este trabajo se realiza exclusivamente con fines de investigación y divulgación educativa, sin buscar ningún beneficio económico.

Se respeta plenamente la ley de derechos de autor, asegurando que el uso de dicho material se ajuste a las normativas de uso justo y contribuya positivamente al ámbito académico y público interesado en el estudio de la psicología en el deporte.