

ENTREVISTA CON MANOLO FLORES

Por **MARIO J. HERNANDO** (Periodista)

Manolo Flores lleva su extrema afición al baloncesto hasta las últimas consecuencias. Hace poco más de dos décadas, cuando tomó la decisión de dejar su Mérida natal y trasladarse a Barcelona para iniciar su carrera como jugador, ya sabía que su futuro iba a estar ligado durante mucho tiempo al deporte de la canasta. A los 26 años, siete después de debutar en el Barcelona,

quiso ampliar conocimientos y realizó el curso nacional de entrenador. Siete años después, y con un palmarés como jugador que embelesa —dos veces campeón de Liga, campeón de la Copa del Rey en seis ocasiones, 128 veces internacional absoluto, integrante de la selección europea, etc.—, debutó en un banquillo, en el del Barcelona, club al que ha pertenecido durante veintidós años, ocho de ellos como inte-

grante del cuerpo técnico. En la actualidad, triunfa en su tierra asumiendo la responsabilidad máxima del banquillo del Cáceres.

—Por qué le dio por sentarse en un banquillo a los 32 años?

—No fue una decisión premeditada. Acabó mi carrera como jugador, tuve la opción de seguir ligado como segundo entrenador a un club del prestigio del Barcelona y la aproveché. Quería ampliar mis co-

“

La mejor manera de ganarse el respeto de un vestuario que antes te ha visto como jugador es delimitar dónde está el amigo y dónde el entrenador.

”

nocimientos técnicos, ser mejor jugador. Fue una inquietud típica de un joven ávido de captar todo aquello que le podía ayudar a mejorar.

—Discúlpeme, pero su caso es bastante atípico. En la actualidad, no es muy normal ver a un jugador profesional dedicando el tiempo libre al estudio de tácticas de juego.

—Puede ser, pero mi intención no era ganarme loas y parabienes. Mi único deseo era saber algo más sobre el medio en el que me ganaba la vida.

—¿Le recomienda a sus jugadores que sigan su ejemplo?

—Sí, siempre se lo aconsejo pese al riesgo de que me manden muy lejos. Les digo que vayan a clínicos, que estudien baloncesto porque no sólo se aprende en la cancha. Escuchando y viendo partidos, también. Los clínicos te ayudan a entender mejor el juego.

—Pero el jugador puede decirle que para eso está usted, el entrenador.

—El entrenador le puede enseñar muchas cosas, pero en los clínicos pueden captar muchas más por una simple razón de pluralidad de opiniones. El entrenador puede explicárselo mil veces, pero por bien que lo detalle nunca se aproximará tanto como si el jugador lo ve desde la grada y de forma repetida unas

cuantas veces.

—¿No es un tanto peligroso que el jugador disfrute de los mismos conocimientos, o casi, que su entrenador?

—Creo que no. Si el jugador sabe de baloncesto, el entrenador se enriquece aún más. El entrenador tiene la responsabilidad última de mover las piezas por experiencia, años de estudio y capacidad de maniobra. A mí me gusta que los jugadores hagan planteamientos



técnicos. Me hacen sentirme vivo, inquieto, activo.

—Imagínese que uno de sus jugadores discute una decisión suya en el instante decisivo del partido. ¿Cómo reacciona usted?

—Le recuerdo el término disciplina. El diálogo sobre cuestiones técnicas puede existir en las tertulias previas al encuentro. Además, me atrae que el jugador se implique porque se responsabiliza mucho más, aunque suele ocurrir que los

jugadores dicen mucho más de lo que luego hacen. Pero todo tiene un límite. En el partido no se toman más decisiones que las que adopte el cuerpo técnico. Ahí el jugador se ciñe a su trabajo, que es jugar.

—Usted pasó de jugador a entrenador sin dilación alguna. ¿No es demasiado brusco ese salto?

—Debo decir que sí, pero creo que no hay que tener miedo. Es el mejor consejo que puedo dar a aquellos que vivan una situación similar a la mía. Sólo es necesario cambiar el "chip" y un gran esfuerzo mental.

¿Cómo se logra adquirir respeto como técnico en un vestuario que le acogía pocas fechas antes como jugador?

—En primer lugar, teniendo diálogo, mucho diálogo. Y en segundo, delimitando perfectamente dónde está el amigo y dónde el entrenador. Tienes que ser además un entrenador comprensivo, abierto y comunicativo. Eso sí, no es aconsejable tener a tus propios excompañeros como jugadores siendo tú el entrenador.

—¿Cómo se ve el baloncesto desde la posición de segundo entrenador?

—Es una parcela del baloncesto poco reconocida que requiere poseer muchas virtudes. El segun-

do entrenador ha de saber su situación exacta, qué es lo que necesita

“

Fidelidad, habilidad y coherencia son las tres virtudes que debe reunir el segundo entrenador, aunque la primera es su principal contribución.

”

“
El éxito de un entrenador se consigue a base de trabajo y no a costa de ser autoritario, de dar palos, de demostrarles a tus jugadores que tu eres el más fuerte de la selva.
”

el primer entrenador y cuál es su trabajo. Todo ello sin esperar demasiado protagonismo a cambio. Debe desterrar la palabra vanidad de su vocabulario y olvidarse de entrevistas y reconocimientos. Es difícil, porque el reconocimiento es una de las cosas que más necesita el ego del segundo entrenador.

—La opinión generalizada que existe sobre esta figura es que es el puesto más apetecible dentro del organigrama de un club del basket. ¿Tiene usted razones para ejercer de abogado defensor?

—No puedo negar que la situación del segundo entrenador dentro de un equipo es cómoda. Pero cómoda entre comillas. Todo depende de la forma de ser de cada uno. Yo viví mis años como segundo entrenador con tantas preocupaciones y problemas como el primero. Dirigir, es bastante difícil, pero ayudar en la dirección también tiene su miga. Tienes que intentar colaborar con tu primero y aportarle ideas, en muchas ocasiones diametralmente opuestas.

—En esos momentos, ¿qué virtudes debe resaltar el segundo entrenador?

—Dos: habilidad y coherencia. Cuando el primer entrenador toma una decisión y dista mucho de la del segundo, la posición debe ser la de comprensión. Para el segundo técnico esa medida debe ser la mejor. Es el camino ideal para evitar la frustración.

—Se puede permitir el segundo entrenador el lujo de discrepar con su primero?

—Sí. Es más, una de sus principa-

les funciones es la de discrepar con él. ¡Ojo!, con él, no a sus espaldas. El segundo entrenador nunca debe tener una idea y explicársela a diecisiete antes que a su primero. Hay que discrepar en solitario y sin alteraciones.

—¿Qué clase de presión asume el segundo entrenador?

—Una presión intangible, sujeta a la opinión de un entorno que se vuelve magnánimo cuando las cosas le van mal al primer entrenador. En esos momentos, es cuando el segundo entrenador escucha frases como "pero si tú lo puedes hacer mejor que él". Ese regalo para los oídos es la prueba más exigente que un segundo debe pasar. Si caes en las loas, estás perdido.

—¿Qué tiene que perder un segundo entrenador? El puesto parece que no.

—La gente está muy equivocada. El segundo entrenador también tiene que trabajar lo suyo para garantizar su continuidad en el club. Varios segundos entrenadores han perdido su puesto de trabajo.

—Pero casi siempre por motivos diferentes a los deportivos.

—Casi siempre porque el primer entrenador se da cuenta de que el segundo no le escucha. El segundo entrenador es un cargo que está directamente asociado a la fidelidad. Si dos personas no congenian, no existe el diálogo. Y si el diálogo no existe, el fracaso está asegurado.

—¿Fidelidad es entonces la principal contribución del segundo entrenador?

—Sí, esa es una aportación básica. Sin ella no puede existir una buena relación entre primer y segundo técnico. Yo he tenido la suerte de formarme al lado de tres grandes primeros y he congeniado con los tres. Es cuestión de carácter.

—Usted ocupó el puesto de segundo entrenador en los años de Antonio Serra, Aito García Reneses y Bozidar Maljkovic al frente del Barcelona. ¿Cómo definiría esa etapa?

—Positiva, muy positiva. Tuve la

suerte de hacer la carrera de entrenador con el mejor cuadro de cateóricos del banquillo. Me crié en los pechos de los mejores.

—¿Qué riqueza táctica aprendió de Serra?

—Era un entrenador muy práctico, se aferraba a aquellas situaciones tácticas que le iban bien y de ahí no salía. Serra era muy conservador.

—¿De Aito?

—Aito fue el técnico que rompió moldes, el más innovador. Implantó la idea de una defensa agresiva y dotó al baloncesto de un trabajo mucho más rico en detalles. Repartió el trabajo entre todos los componentes de la plantilla e instauró el término 'especialista' en España. Con él, el juego es participativo y exigente. Ningún entrenador optimiza los recursos de su gente tan bien como Aito. Aprendí mucho de él e intento emularle en muchas cosas.

—¿Y de Maljkovic?

—Maljkovic era todo intuición. No necesitaba estudiar el juego que desarrollaba el equipo rival. Ni siquiera la calidad de sus jugadores. Nada. Tenía una cantidad ingente de recursos intuitivos. Cambiaba la táctica según le convenía. Intuición, un apunte que también adapté a mi estilo.

—¿Cuál es el aspecto más radical que vive un entrenador en el salto de jerarquía?

—La conducción de un grupo humano. Dirigir un equipo formado por personas de ideas e ideologías distintas, y lograr unificarlas y aproxi-

“
El entrenador es siempre el líder de un equipo porque todo pasa por sus manos, pero es preferible que el protagonismo lo tenga un jugador.
”

... *marías lo máximo posible a tu filosofía para que el rendimiento sea excelso, no es tarea fácil. Esa es, quizás, la asignatura pendiente del colectivo de técnicos, una materia que no se enseña y que es fundamental en el proceso de reciclaje de segundo a primer entrenador.*

—¿Es indispensable para la formación de un entrenador pagar la penitencia de entrenar en la Liga EBA como mejor vía de acceso a la elite?

—No es indispensable, aunque te enriquece en la formación. Hay entrenadores que no han pasado por la Liga EBA pero que han entrenado en categorías inferiores. Ese es el camino. Han tenido una formación

de base y eso te ayuda a acumular experiencia y a practicar situaciones que ni por asomo se te ocurren desarrollar cuando estás en la elite.

—¿Ser valiente en la base y no serlo en la elite no es frustrante?

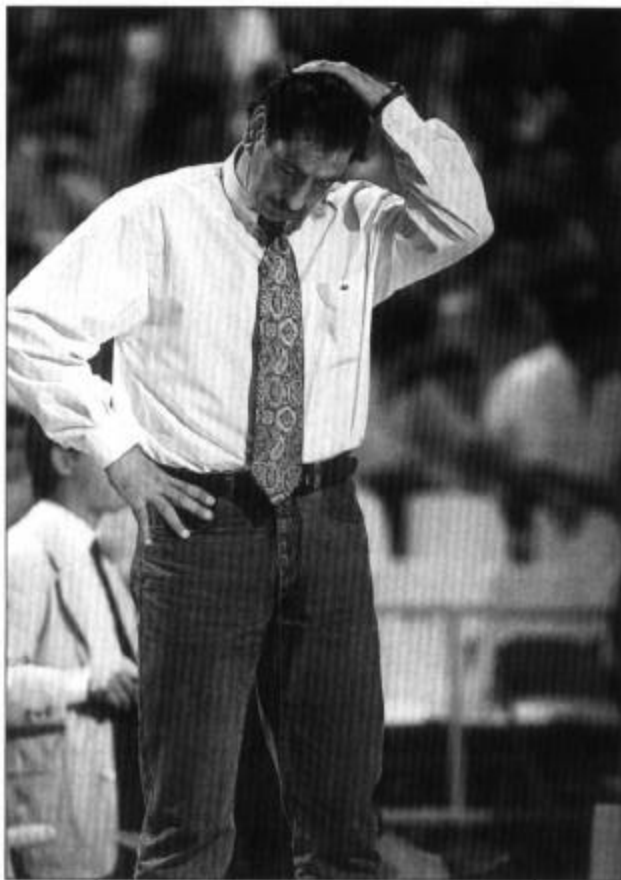
—Para los que no puedan hacerlo, sí, desde luego.

—¿Usted lo ha podido aplicar al frente del Cáceres?

—Sí, he aplicado algunos tipos de defensa alternativa que desarrollé en mi etapa al frente del Cornellà. Eso sí, previo análisis de la calidad y personalidad de cada uno de mis jugadores. Pero sí, las categorías inferiores son el mejor banco de pruebas para un entrenador que empieza.

—¿Hasta qué punto es indiscutible su fidelidad a la táctica de emplear la defensa alternativa como clave de sus éxitos?

—Todo entrenador debe tener un esbozo táctico sobre el que no le importe jugarse la vida. El mío es la utilización de la defensa alternativa. La aprendí de Serra, Añó y Matjkovic y la adapté a mi filosofía. Pero también aprendí aspectos defensivos



de Antonio Díaz Miguel, un entrenador que me enseñó situaciones de ayuda o de relevo.

—¿Cuál es su táctica preferida, aquella que le asegura más tiempo de tranquilidad en el banquillo?

—Me gusta complicar las situaciones del equipo rival con constantes cambios defensivos. Hubo un tiempo en el que estos apuntes tácticos estaban muy mal vistos. Sólo importaba la defensa de asignación, el típico hombre a hombre. Y cualquier innovación que se alejara de esta definición era ácidamente criticada. Ahora un entrenador no sólo puede si no que debe rentabilizar sus recursos y eclipsar los del contrario.

—¿Modificar constantemente las

defensas en un partido no puede ser una medida más próxima a la confusión que al rendimiento?

—Un entrenador conoce como nadie cuántas vueltas puede darle a la tuerca que representa su equipo. Nunca les exijo más a mis jugadores de lo que sé que pueden darme. Creo que infravaloramos a los jugadores porque nadie se sorprende que un equipo pueda tener diez sistemas de ataque diferentes y sí se escandalizan si utiliza tres tipos de defensa distintos. El verbo pensar se emplea tanto en ataque como en defensa.

—¿Es mejor o peor entrenador aquel que utiliza un mayor número de sistemas de juego?

—Prefiero no pronunciarme. En mi caso, suelo tener bastantes sistemas de ataque pero no los utilizo en todos los partidos. Los uso por ciclos. Pongo en práctica tres o cuatro sistemas y luego los dejo en la nevera para recuperarlos cuando transcurren algunas jornadas. Es una forma de complicar la vida a los rivales. Los sistemas tienen un período de caducidad y hoy en día los entrenadores rivales ya no sólo saben que sistemas utilizas, sino también conocen el antídoto para los reservas.

—Algunos técnicos afirman que el éxito de un entrenador camina de la mano de la estrecha relación con sus jugadores. Posiciónese, por favor.

—Lleva razón. En la vida triunfa aquella persona que tenga mejor comunicación con sus semejantes. El problema radica en confundir amistad con autoridad. Pero esta confusión no suele darse entre los jugadores. Es más propia del entorno, de toda la gente que está a su alrededor. Mis jugadores saben, por ejemplo, que su entrenador es dia-

“
El entrenador no tiene pizarras ni chisteras mágicas. La credibilidad en tu trabajo es el mejor método en los momentos malos.
”

logante y comunicativo pero al mismo tiempo autoritario y exigente. Ese es el mejor coctel posible.

—¿Cuál es la frase que más le gusta escuchar a un entrenador?

—Una sencilla y muy alagadora como "coach, estoy progresando en mi juego". Se te ponen los pelos de punta. Pero todo depende del análisis de progresión que cada jugador realice. Los jugadores no son tontos y saben que si ellos mejoran ganan más dinero y son más respetados. Y ése es un axioma indiscutible, irrefutable.

—¿Se puede ser buena persona ejerciendo de entrenador?

—Creo que ser una buena persona tiene que ser un objetivo de todo ser humano independientemente de la función social que realices. Pero muchas veces ser buena persona se asocia a falta de carácter, falta de autoridad o de diálogo. Y es mentira. Lo puedes tener todo y, además, ser una buena persona. Los entrenadores solemos estar hechos de otra pasta. Somos, normalmente, buena gente.

—Dicen que la manera más rápida de acceder al olimpo de los banquillos es demostrar calidad y carácter, talento y una personalidad muy acusada.

—Al olimpo de los entrenadores se accede a base de trabajo, de que crean en ti, tengan fe y, sobre todo, tus jugadores caminen en tu misma dirección. Y eso no se consigue a base de palos, a fuerza de demostrarles que tú eres el más fuerte de la selva. Hay gente que con un latigazo se vuelve más rebelde y otros que con una palabra se vuelven dóciles. El entrenador debe olvidarse de trabajar con el fin de estar mejor situado en el escaparate. Debe trabajar con la meta de ser feliz con lo que hace.

—¿El entrenador tiene cosas que decir en el tema del liderazgo de un equipo?

—El entrenador es el que aglutina a todo el equipo. Algunas veces sale más a la luz y otras veces me-

nos. Pero seguro que siempre que hay un éxito de un jugador o de un equipo, detrás está el entrenador. Y a un nivel altísimo. No creo que el entrenador deba ser el propietario exclusivo del protagonismo. Es preferible que este recaiga sobre algún jugador.

—¿Puede ser un entrenador el líder del equipo?

—Lo es siempre. Nos olvidamos de un factor determinante: todo pasa por sus manos. Sin embargo, todo depende del tipo de entrenador que seas y del protagonismo que desees. Yo, por ejemplo, no necesito protagonismo porque ya lo tuve cuando era jugador.

—¿Es necesario que el entrenador cree un líder en su equipo?

—Es bueno que haya líderes dentro del equipo porque hay

“
**Sería injusto pedirle
a los dirigentes de la AEEB
que agudizaran su ingenio
aún más en beneficio de los
entrenadores si no somos
capaces de armar
el hombro.**
”

muchas veces que la palabra de un jugador hacia sus propios compañeros tiene más fuerza que la del técnico. Pero el líder nace y no se hace. El entrenador no puede pretender jugar a un creador de una personalidad concreta. Si lo hace, está jugando con fuego y va contra natura.

—¿No está más protegido un entrenador inexperto si tiene a su lado a un hombre con capacidad de liderazgo?

—Me atrevería a responder con un consejo: Si lo tienes eres un hombre afortunado. Si no lo tienes, no lo fabriques, suple tu ese papel.

—¿Cómo se suple a un líder?

—Con inteligencia, con riqueza táctica, con comunicación, aportando todo aquello que tu creas

que te puede dar un líder.

—¿Cuál es la libertad de expresión de un entrenador?

—Siempre los resultados. Ganar es nuestro primer y casi único mandamiento.

—¿Cómo debería ser la relación de los entrenadores con el arbitraje?

—¡Mucho más racional, por favor! Pero no podemos pedir nada porque la credibilidad de los entrenadores no es demasiada buena. Siempre nos quejamos cuando perdemos y así no podemos pedir respeto a un colectivo muy poco receptivo a la crítica. Si solucionamos nuestro problema, podremos pedirles más capacidad de reflexión a los árbitros.

—¿Un entrenador que se muestre crítico trabaja con la duda de la represalia?

—Sí, totalmente cierto. No hay entrenador en España que no evalúe las consecuencias que le puede reportar realizar un comentario crítico sobre un árbitro. No digo que seamos íntimos, pero sí lo suficientemente inteligentes para poder cuestionarnos los unos a los otros.

—Cuando vienen mal dadas y se enhebra una racha negativa preocupante, ¿qué método utiliza un entrenador en esos instantes para dotar de convicción a sus teorías?

—La credibilidad. Esos momentos son los que te ayudan a ser mejor entrenador porque es ahí donde tienes que intentar demostrarle a todo el mundo que tus ideas son sólidas. Cambiar todo al primer contratiempo es tirar tres o cuatro meses de trabajo. El entrenador no tiene pizarras ni chisteras mágicas. Otra cosa diferente es la paciencia que los dirigentes tengan contigo. Pero ese es un factor ajeno al entrenador, al que debes prestarle la menor atención posible.

—Dicen que la diversión es el aspecto capital del deporte. ¿Tiene el entrenador la posibilidad de saborear ese sentimiento?

—Sólo cuando ve jugar a su equipo a las mil maravillas. Pero el entrenador no sólo se divierte cuando su equipo gana. El entrenador disfruta cuando ve que su equipo disfruta, cuando observa que sus jugadores se lo pasan bien entrenando, cuando ve que en los desplazamientos hay risas en el autocar, cuando comprueba que ir a trabajar no se convierte en una monotonía, etc.

—¿Cómo definiría la existencia de la Asociación de Entrenadores?

—Ha sido, sin duda, el paso más importante que ha dado el colectivo de entrenadores. Tener un lugar donde se analizan tus problemas e ideas, tus inquietudes y teorías, es un aspecto de incalculable valor. Saber que puedes trabajar tranquilo porque hay gente que te protege y vela por tus intereses es algo que no se paga con dinero.

—Existen, sin embargo, voces discordantes dentro de su colectivo sobre el valor que tiene esta Asociación en comparación con su coste.

—Lo ideal sería que no hubiera coste, que tuviéramos la capacidad de tener recursos propios. Pero esto es cada vez más complicado. Por lo tanto, si no tienes unos recursos que puedas generar y quieres seguir contando con esta protección, debes sufragarlos. Sería injusto pedirte a los dirigentes de la AEEB que no dejaran de pensar en el progreso del colectivo de entrenadores si no somos capaces de arrimar el hombro.

—¿Cree que algún entrenador, incluido usted, ha escrutado el trabajo diario que se realiza en la Asociación de Entrenadores?

—No, para que le voy a engañar. Todos creemos que tenemos muchas más ideas que la gente

que dirige la Asociación o, incluso, que las personas que dirigen el gobierno. Pero luego hay que ponerlas en práctica. Y es ahí donde se ve qué eficacia y rentabilidad tienes. A mi juicio, el trabajo que están realizando los dirigentes de la Asociación es muy bueno, aunque lógicamente siempre debemos exigirles más.



—¿Cuál es el logro conseguido por la Asociación de Entrenadores que más le gustaría destacar?

—Especialmente, el respeto que ha adquirido en el panorama internacional. Pero me gustaría resaltar

“
Clinic es sinónimo de aprendizaje, de progreso. Pero, eso sí, no son la panacea de la enseñanza. Son unos libros de texto que ayudan a formarte y de los que debes extraer lo que más te interesa.
”

dos más como la aprobación de las garantías salariales y los salarios mínimos. Luego, a nivel divulgativo, los clinics, las revistas, los vídeos... todo ese grupo de cosas que te indican que la Asociación es un organismo independiente e hiperactivo.

—¿Tiene algún elemento de juicio para mostrarse crítico?

—Quizá deberíamos aspirar a tener más mando, más capacidad de decisión dentro del baloncesto español. No es un aspecto recriminable, toda vez que por encima de la Asociación existen una serie de estamentos que están mucho más considerados. Pero creo que las diferencias de prestigio cada vez son más cortas. Llegará el momento en el que el colectivo de entrenadores pueda decir si le parece acertado el sistema de competición, o el tercer extranjero u otros aspectos.

—Pero si ya lo dice.

—Pues todavía con más fuerza. Tenemos que intentar ser más poderosos.

—Clinic es sinónimo de...

—... de aprendizaje, de progreso. Eso sí, los clinics no son la panacea de la enseñanza. Son unos libros de texto sobre los que te puedes ir formando y de los que tienes que extraer aquello que crees que le va bien a tu forma de ver el baloncesto. No todo tienes que creértelo a pie juntillas ni todo lo que se te ofrece es lo mejor del mundo.

—¿Algo más que apuntar?

—Solamente un deseo: que los entrenadores tengamos una participación mayor dentro del organigrama del baloncesto. Es un sueño que algún día se hará realidad. Y ese día seremos grandes, muy grandes. □