A close-up, profile view of Marcelo Bielsa looking upwards and to the right. He has short, graying hair and is wearing a dark blue turtleneck sweater. A lanyard with a badge is visible around his neck. The background is dark and out of focus.

Marcelo
Bielsa



Los

11

caminos
al gol

SELECCIÓN Y NOTAS:
Eduardo Rojas Rojas

SUDAMERICANA

Marcelo Bielsa

Los 11 caminos al gol

Selección y notas: Eduardo Rojas Rojas

Sudamericana

Dedico este libro a mi querida familia:

Luz María Yáñez, mi esposa;

Carolina, Daniela y Javiera, mis hijas;

Irene, mi madre.

Cubierta
Portada
Dedicatoria
Introducción
Liderazgo
El entrenador
Estilo
Sistemas
Táctica
Entrenamiento
Formación
Prensa
Definiciones
Posdata
Créditos
Sobre Eduardo Rojas Rojas

INTRODUCCIÓN

*No creo que vaya a ser mencionado en ningún libro.
En todo caso, no querría que fuera por ganar un título.
Me gustaría más que fuera por las normas de conducta
que usé para desarrollar mi tarea.*

MARCELO BIELSA

No quiero ni puedo desmarcarme de los sentimientos de cercanía que despierta en mí la figura de Marcelo Bielsa, pese a que no soy su amigo; apenas si conversé con él en un puñado de ocasiones. La primera vez que coincidimos fue en Los Aromos, el complejo deportivo que el club Atlas posee en la ciudad de Guadalajara, México. Allí había viajado el rosarino en 1992 para montar un verdadero laboratorio que reviviera la perdida estirpe futbolística mexicana y produjera jugadores de valía. El año anterior, otro argentino, César Luis Menotti, se había hecho cargo de la dirección técnica del seleccionado mexicano de fútbol. En ese país, la labor de ambos técnicos iba a redundar en el desarrollo de una personalidad futbolística que echaría raíces, a punto tal que en 2005 la categoría sub 17 del seleccionado mexicano conquistó el campeonato mundial.

Años después, en 2010, con Bielsa a cargo del seleccionado nacional de Chile, acompañé a Franklin Lobos en una visita que le hizo al técnico. Lobos, conviene recordar, integró en 1984 la selección de fútbol chilena,

y poco antes del encuentro con Bielsa había permanecido setenta días atrapado junto con treinta y dos compañeros de trabajo en la mina San José, cerca de Copiapó, en el norte de Chile. Esa noche, el DT y el minero compartieron experiencias y emociones, y en el transcurso de la charla, pude escuchar a Bielsa describiendo su filosofía futbolística, las motivaciones que lo llevaron a aceptar ese puesto y las metas que se había propuesto.

* * *

Cuando el rosarino aceptó ese desafío, la selección chilena se destacaba por su pésimo juego colectivo, al que se sumaban bochornosos actos de indisciplina. Bielsa, sin embargo, eligió confiar en el proyecto deportivo que le acercó Harold Mayne-Nicholls, por aquel entonces presidente de la Asociación Nacional Profesional de Fútbol. Chile contaba, además, con un buen semillero de jóvenes a los que podía moldear, y jugadores experimentados que, encarrilados, podían dar frutos valiosos.

El DT empezó por fijar las prioridades del cuerpo técnico: funcionar siempre en equipo, con todos los integrantes informados de los pasos a seguir, y dispuestos a trabajar sin descanso hasta que el proyecto estuviera en marcha. Con claridad y precisión, definió asimismo las metas a alcanzar:

- Fortalecer el seleccionado de manera tal que llegara a ser reconocido y respetado a nivel mundial.
- Restituir el maltratado orgullo del pueblo chileno por su selección.
- Estimular un sueño colectivo: la Copa del Mundo de Sudáfrica podía ser una hermosa realidad.
- Empezando por el propio cuerpo técnico, motivar a jugadores, dirigentes y empleados de la ANFP en la conquista de esas metas.

En cuanto a los jugadores, Bielsa elaboró un decálogo de principios

que debían obedecerse sin dudas ni titubeos:

- Todos los integrantes de la selección están calificados para serlo.
- Todos los jugadores serán tratados del mismo modo por el cuerpo técnico.
- Todos los jugadores comparten idénticas responsabilidades.
- Ningún jugador tiene prerrogativas especiales.
- El interés particular nunca estará por encima del interés del equipo.
- Para el jugador, lo más importante es su selección, y debe sacrificarse por permanecer en ella.
- El respeto por los horarios debe ser absoluto.
- Bajo ninguna circunstancia está permitido el consumo de alcohol.
- Dentro y fuera de la cancha, la voluntad del jugador por hacer siempre lo que se le exige es innegociable.
- Para un jugador que aspire a integrar la selección nacional, es condición muy importante el deseo de vestir la camiseta y representar dignamente a su país.

Esta es la matriz del programa de Marcelo Bielsa. No es necesario hurgar demasiado para encontrarla en los pasos que dio durante los tres años que permaneció al frente de la selección chilena.

El rosarino inculcó en todos aquellos a quienes dirigió su amor por el ataque, la obsesión por la recuperación de la pelota en el área rival, la llegada ofensiva construida por las orillas, la salida limpia con los defensas sin caer en la trampa del pelotazo, el respeto al rival, al reglamento, a los árbitros. En síntesis, una manera única de vivir el fútbol, que atravesó las fronteras ideológicas del pueblo futbolero chileno.

Durante sus entrenamientos a puertas cerradas en Nelspruit, Sudáfrica, acompañado por su ayudante Eduardo Berizzo y por el preparador físico Luis María Bonini —acaso sus más fieles compañeros en la expedición a Chile—, Bielsa fue recopilando apuntes que más tarde desgranaría en jornadas oficiales y en giras de norte a sur por el territorio chileno, a los que se suma una importante cantidad de grabaciones de los partidos que dirigió. Ese material reúne su visión sobre temas como el estilo de juego, la disciplina, los valores, la planificación, el reglamento, el movimiento, la táctica, la metodología del entrenamiento, los elementos en la formación del jugador joven, el comunicador, la logística de los viajes, los pilares en que se fundamenta el juego, la elección del sistema táctico básico, los elementos que esculpen al entrenador, el periodismo y otros temas que, así reunidos, conforman un conjunto de lecciones imprescindibles para la formación del entrenador que se inicia y también para el fortalecimiento de los directores técnicos que se forjaron en el valioso conocimiento empírico.

Su método de inculcar valores por medio del juego y del entrenamiento cotidiano, su postura frente a la vida, son conductas que el entrenador español Pep Guardiola reivindicó en 2013, cuando visitó la Argentina: “En Qatar y en Roma compartí equipo con Gabriel Batistuta, y fue ‘Bati’ el que me habló de las excelencias tan grandes como entrenador y como persona de Marcelo Bielsa. Me recibió en Rosario muchísimas horas, me dio todo. Creo que tenéis el deber, como pueblo contemporáneo, de reconocerles a Marcelo Bielsa y a César Luis Menotti lo que han hecho no sólo por el fútbol argentino, sino por el fútbol mundial” (El Gráfico Nº 4435, junio de 2013).

También se refirió a Bielsa el ex jugador campeón del mundo de la selección argentina Jorge Valdano, quien elogió el perfil técnico y humano del entrenador: “Es uno de los entrenadores más generosos que he conocido en mi vida. Cuando digo la palabra generoso la digo con respecto al juego. Ataca con mucha gente, saca la pelota jugada desde el fondo, renuncia a la picardía por su obsesión ética, cuando va ganado sigue atacando como si se acabara el mundo. ¿Dónde ven la especulación? Con Marcelo se puede discutir por cuestiones de velocidad (de ritmo de juego), pero la intención es intachable. Si

queremos volver a la grandeza (en las buenas y en las malas), miremos a Bielsa (<http://www.nosdigital.com.ar/2013/04/guardiola-es-el-gran-revolucionario-de-estos-dias/>, consulta: enero de 2015).

* * *

Este es el Marcelo Bielsa que se muestra en *Los 11 caminos al gol*, un “Loco” de puño y letra que transita por la selección chilena cubriendo partidos amistosos, la Copa Kirin de Japón, el Torneo Esperanzas de Tolón, partidos clasificatorios mundialistas y la Copa del Mundo de Sudáfrica en 2010.

Como buen manual de fútbol, este libro revela un Marcelo Bielsa auténtico, sin filtro, un maestro descubierto en la intimidad del salón de clases, que enseña con la timidez del que sabe demasiado y no se guarda nada, que desnuda su pasión y no deja ningún concepto librado al azar, y que pretende, simplemente, llevarnos a la cancha a ver —y jugar— el mejor partido de fútbol.

LIDERAZGO

Ocurrió a principios de junio de 2013, en Bilbao.

Los periódicos vascos informaban que los hinchas del Athletic, con cánticos y pancartas, protestaban contra la partida de Marcelo Bielsa. La postal era idéntica a otra, de fines de marzo de 2010, cuando Bielsa renunció a seguir dirigiendo la selección nacional de Chile porque, según dejó escrito, “no me fue posible saber quién ejercía la autoridad. Nunca me quedó claro si el poder lo tenía el presidente de la ANFP, Sergio Jadue, los clubes grandes o los treinta y dos clubes. No quiero trabajar con Sergio Jadue ni con Jorge Segovia”. Este último, recordemos, era en ese momento el cuestionado vicepresidente de la ANFP que más tarde fue obligado a renunciar y a mediados de 2013 enfrentó una acusación judicial por cohecho, soborno y lavado de dinero.

Antes de abandonar Chile, Bielsa había apuntado al corazón de la timorata sociedad deportiva del país: “El fútbol chileno no le va a perdonar a los actuales concesionarios de los clubes grandes las consecuencias de este escenario que han creado, más aún teniendo en cuenta los motivos por los que lo hicieron. Este escenario lo crearon los concesionarios de los grandes y lo que empeora, desde mi óptica, lo que han montado, es para qué lo han montado, cuáles son los motivos y las razones por los que lo hicieron”.

En uno y otro lado del océano, el pueblo se manifestaba de manera contundente: según diversas encuestas, tanto en Chile como en España,

85 por ciento de los aficionados respaldaba plenamente el trabajo realizado por el rosarino.

Cómo es que Marcelo Bielsa consigue de manera tan rápida esa integración con la sociedad en la que le toca desempeñarse y, a la vez, de la que debe alejarse con urgencia sin poder echar raíces. Convocados por el diario chileno *El Mercurio*, intelectuales y personalidades políticas eligieron a Marcelo Bielsa “Personaje del Año 2010” —distinción que no le hace ninguna gracia al estratega rosarino—. Tal vez las razones con las que fundamentaron su votación sirvan para responder ese interrogante. Aunque son variadas, todas apuntan de manera coincidente a las características que definen al personaje. Veámoslas.

Marco Antonio de la Parra (psiquiatra y dramaturgo): “Porque participó de la vida nacional con sus opiniones sobre el saqueo en el terremoto y mostró su actitud de desprecio a [el presidente Sebastián] Piñera sin importarle que alguien lo considerara un maleducado. Si alguien revisa *Julio César*, de Shakespeare, encontrará a Marco Antonio hablando sobre el cadáver de Julio César. Ese es el estilo Bielsa, conectado con la masa, agudo, certero, implacable, actuando frente al país como frente al campo de fútbol”.

Sebastián Salinas (historiador): “Porque se incorporó a la vida chilena en pleno”.

Eduardo Santa Cruz (académico): “Porque instaló una mirada sobre los hechos y la sociedad chilena que es diferente a los lugares comunes que predominan en el debate público”.

Andrés Wood (cineasta): “Porque me quedo con dos imágenes: la intensidad con que vive los partidos y esa extrañeza de no saludar a Piñera. Para mí, y en especial por lo torpe de la escapada, en que parecía un escolar haciéndose el tonto, no fue algo premeditado.* Y eso lo hace más grande”.

Eugenio Tironi (sociólogo): “Porque Bielsa recuerda principios,

disciplina y norma, clave para el país y para un grupo de muchachos de la selección. Por eso su posible partida se sintió como algo tan perturbador”.

Ramón Díaz Eterovic (escritor): “Porque Bielsa tiene un estilo que apunta a ganar. Bielsa es un personaje de novela, alguien que ve el mundo a partir de un juego y que vive de la obsesión de alcanzar lo perfecto”.

Eduardo Frei (presidente de Chile en el período 1994-2000): “Porque a muchos dirigentes nos haría bien escuchar a Bielsa cuando dice que la disputa de personas, y no de ideas, mantiene a la gente atenta pero desinteresada”.

Sebastián Piñera (presidente de Chile en el período 2010-2014): “Porque en un eventual gobierno me gustaría trabajar como Bielsa”.

Michelle Bachelet (presidenta de Chile 2006-2010, primer mandato): “Porque Bielsa ha sido un gran entrenador, no sólo desde el punto de vista técnico, sino por infundir fuerza, ganas y convicción, que siempre son importantes en la vida. Es un excelente referente y un modelo para los jóvenes, porque obtiene resultados con disciplina y rigor, pero además con entusiasmo”.

¿Cómo se llegó a eso? ¿Cómo se transformó Bielsa en el líder positivo que Chile estaba buscando? ¿Alcanzan los resultados deportivos para explicarlo? Ya conocemos perfectamente sus logros como entrenador, veamos ahora el Bielsa íntimo y apasionado de las charlas que dio en distintas instancias e instituciones a su paso por Chile. En ellas, el verborrágico “Loco”, con un micrófono en la mano, desgrana claves para entender ese liderazgo que tanto sorprendió a los chilenos.

Lo que sigue es puro Bielsa: la verdad.

* * *

La responsabilidad del que manda

En el fútbol no sabemos lo que va a pasar de un momento a otro, de una semana a la otra, de un minuto a otro. Entonces es mágico, por impredecible. No me parece conveniente tomarlo como referencia, pero yo he visto, me han pasado a mí como conductor, un montón de cosas que después veo reflejadas por los que analizan el comportamiento de los que conducen, de los que mandan, de aquellos a los que les toca liderar. Entonces, no les voy a decir nada que pertenezca a mi propia elaboración. Todo lo que les pueda decir lo he copiado, y todo lo que les cuente me ha pasado.

El que manda siempre es observado. Si falta un maestro rural, la culpa es del ministro de Educación. Todo lo que suceda por debajo del que manda es responsabilidad del que manda. Esa es una idea a la que hay que habituarse. Entonces, liderar, conducir, es asumir las consecuencias —fundamentalmente, las negativas— de lo que se produzca y atribuir, dejar en manos de los intérpretes, lo positivo. Los conducidos —en este caso, los jugadores de fútbol— necesitan que alguien se haga cargo de lo que no funciona adecuadamente, que los libere de esa responsabilidad. Y necesitan también que cuando las cosas funcionan haya un reconocimiento especial para los que ejecutan, para los que se exponen.

Lo primero que uno tiene que tener muy en cuenta cuando conduce un grupo es que debe saber perfectamente eso que no se conoce cuando uno no está en el interior. Este es un consejo valioso, una buena recomendación para empezar a elaborar un proyecto viable. Hay que descubrir las virtudes que tiene cada uno de los que están bajo nuestro mando; a veces no son perceptibles, no es tan fácil encontrarlas. Es muy importante conocer los propios límites. La imprudencia y el exceso son las cosas más perniciosas en los grupos.

Hay otro aspecto en el cual el conductor tiene que poner mucho cuidado. Muchas veces nosotros planteamos objetivos, proponemos ir en un sentido e ignoramos de dónde venimos. Es muy importante que quien recibe nuestro mensaje vea coherencia en nuestro comportamiento pasado. Si hay algo que el futbolista no perdona es el engaño del que dice “vamos hacia allá”, pero su

pasado fue en sentido contrario. Si decido proponerle a alguien una epopeya, un intento, una búsqueda, sin tener antecedentes personales que justifiquen que esa posición es genuina, valiosa, es sinónimo de fracaso; si bien a veces el fallo no es inmediato, siempre se produce, aun a largo plazo.

Personalidad versus ideas

La conducción tiene dos grandes aspectos: uno son las ideas de quien conduce, y el otro, su personalidad. Pero hay algo que sucede habitualmente, sobre todo en política, y es que no se dirimen las ideas sino el perfil del candidato, las características de su personalidad, su simpatía, cómo se vincula con la gente. Muchísimas veces, en el ejercicio inicial del liderazgo, se valora a los motivadores, a los que estimulan, en vez de apreciar a los que poseen ideas interesantes para desarrollar. Es muy importante que la personalidad sea un complemento, pero no el eje central del conductor.

Hago aquí una advertencia útil: el fútbol lo magnifica todo, lo multiplica todo, lo exagera todo. La victoria actúa fundamentalmente de ese modo, aunque la derrota también hace que las cosas parezcan mucho más graves que lo que son. Considero inconveniente que alguien —como me toca a mí, en este caso— exponga después de haber ganado. No es bueno que quien, circunstancialmente, ocupa un momento de reconocimiento sea el que difunda ideas, porque el que escucha se siente tentado a identificar esas ideas con el éxito, y eso no es conveniente. Las ideas que uno elige, las elige con independencia de si el desarrollo de lo que resolvió va a ser exitoso o no. Las ideas, el marco ético, el marco legal, el reconocimiento de la virtud, la admiración por una forma de vida, no tienen que ver con ganar o perder. De hecho, somos muchos más los que perdemos con frecuencia que los que ganamos, porque hay muchas más derrotas que triunfos. Por eso, elegir a alguien que viene de triunfar, ubicarlo en una alta posición, no es conveniente, porque el que escucha está tironeado, está indeciso. No sabe si responder a los valores que se proponen o al éxito que consiguió el victorioso de turno. Siempre hay un victorioso de este lado. Lo que pasa es que va cambiando, no

siempre es el mismo.

Me parece que en esto hay cierto engaño, porque existe muchísima gente que no es conocida, cuyo accionar no se difunde, no se multiplica, no se expone, pero que hace cosas mucho más exitosas —aunque menos públicas— que las que nos toca hacer a nosotros. Yo observo con frecuencia cómo proceden los que acompañan a personas permanentemente discapacitadas; es gente que lucha y persevera trabajando sobre situaciones definitivas e inmodificables. O los que acompañan el cierre de la vida de quienes enfrentan el trance de morir. Son tareas que exigen una vida digna de estudio, tareas que, por cierto, son vistas sin la expectativa del éxito, sin la expectativa de la recompensa, del triunfo.

De conveniencias y valores

En la conducción es muy importante entender que la falta de obediencia o la falta de lealtad, cuando no son graves, no constituyen traición. Los que mandamos miramos las adhesiones con temor a perderlas, y convertimos en traición o en falta de lealtad el más mínimo desencuentro con el que nos rodea. Esa es una forma de empezar a perder. Cuando tomamos decisiones, lo primero que pensamos es qué nos conviene, y dentro de lo que conviene es muy importante la coincidencia con los valores que sostenemos. Las soluciones no son buenas o malas solamente porque mejoran o no las situaciones que queremos resolver.

Estamos acostumbrados a pensar con una lógica: todo camino que resuelva inmediatamente el problema es bueno, pero la verdad es que no todos los caminos son buenos, normalmente muchos son malos, por lo cual las soluciones tienen que ser perfectibles, pero tienen que ser coincidentes con lo que uno siente, con los valores que uno eligió para vivir.

¿Espontáneos o esforzados?

En el fútbol se expresan también dos grandes y a la vez simples ejes de nuestro comportamiento: libertad creativa y disciplina-método, que se pueden sintetizar así:

intervengo	acompañó
permiso defectos	desarrollo virtudes
mecanizado	espontáneo
reproduzco	invento
construido	natural
voluntad	calidad
dudar	confiar
colectivo	individual
método	intuición
esfuerzo	vanidad
ordinario	extraordinario

Cada uno de nosotros sabe si está del lado de la espontaneidad o del de la planificación. Ambos son simétricamente efectivos. Ganan los espontáneos y ganan los esforzados, los que elaboran. Lo que nunca pasa es ganar con ropa ajena. Cuando un voluntarioso se viste de creativo, o cuando un creativo se viste de esforzado, parecen caricaturas, mamarrachos. Eso indica claramente que la convicción, el respeto de la identidad, de la individualidad, son indispensables. Y como conductores estamos obligados a no pretender que alguien contraríe su naturaleza. Uno no puede pensar que los va a convencer a todos, pero sí necesita que todos actúen como si estuvieran convencidos. Entonces, la propuesta es: si te convenzo, mejor; pero si no te convenzo, tenés que escuchar como si estuvieras convencido. Yo puedo aceptar que no estás de acuerdo conmigo, lo que no puedo aceptar es que dejes de luchar o que te independices de la dirección que tomamos todos.

Sostengo una idea que es importante: no tenemos que sentirnos derrotados porque no convencimos a todos. La derrota es del conductor cuando alguien deja de luchar y cuando alguien conspira, es decir, abandona el sentido hacia el cual todos deben dirigirse.

Tener, saber y hacer

También el conductor tiene, sabe y hace por los demás.

Esos son los tres grandes aspectos con los que uno se comunica.

“Yo tengo” está referido a lo material.

“Yo sé” está referido al conocimiento.

“Yo hago” se refiere a vos.

No hay nada que convoque más que lo que uno hace por el otro. Es una norma muy importante para vincularse. No importan la figura, la imagen, la dimensión que nos puede dar, por ejemplo, el mejor auto. No importa el conocimiento; te convengo porque es tal la diferencia entre lo que vos conocés y lo que yo conozco sobre el mismo tema, que estás obligado a actuar como yo te diga. Lo importante es lo que yo logro hacer por vos. No hay nada que una más a un entrenador con su futbolista que lo que él haga por su jugador. Y eso, gracias a Dios, no es oficio. Exige querer verdaderamente al futbolista.

Hablo del futbolista porque es mi trabajo o porque yo me vinculo con futbolistas. Hay que quererlos de verdad. Si uno no los quiere, no puede aspirar a un lazo duradero y efectivo. Podrá tener tipos con mucha productividad, pero a la larga el vínculo se desvanece. Insisto: si hay una cosa que es indispensable para esto es no engañar; el futbolista, antes o después, se entera de que lo han engañado.

El fútbol como empresa

En fútbol, claro está, es más probable que pase algo diferente de lo que nosotros pensamos que va a suceder durante el partido. Esto ilusiona a todos, pero también crea incertidumbre. Lo que no se suele predecir es que pueden ganar los más débiles; esto es muy difícil de emparentar con un mundo exacto, estimado, calculado. Por eso, yo encuentro dificultosa la tendencia de vincular el fútbol con una empresa.

Repito: la mayoría de las cosas que digo no me pertenecen, las leí en algún lado y las describo. Pareciera que fueran propias pero no es así; son todas

copiadas. Y recuerdo a quién le copié esta idea: al entrenador neerlandés Leo Beenhakker.

¿No notan que el mundo del fútbol cada vez se parece menos al aficionado y más al empresario? Los empresarios que se adueñan del fútbol creen que los aficionados son asimilables a los 30.000 operarios que tienen trabajando. Y un aficionado no es un operario. Un operario trabaja, un aficionado siente. No se debe tratar al aficionado con los códigos que se usan para un operario. Como el resto del mundo es de los empresarios, ellos nos tratan sólo en función de la productividad que somos capaces de proporcionar. Es decir, el gerente le dice al capataz que tiene que tornear equis cantidad de piezas, pero al capataz se le murió la mamá ayer. “Eso fue ayer, hoy tiene que tornear equis cantidad”. No importan las justificaciones, importa la cantidad de piezas.

Cruzar el jardín sin pisar las flores

En el fútbol impera la misma lógica. Pero es una lógica peligrosa, porque si no se premia un proceso que obtuvo menos de lo que esperado, no hay mucho riesgo. Pero si se premia un proceso que consiguió los objetivos aunque de manera inmerecida, sí hay mucho riesgo. ¿Qué hace el mundo contemporáneo? “¿Vos tenés un Mercedes-Benz? Vos estás arriba...”. ¡Pero lo ganó en la Lotería! No importa. En mi barrio, también había prostitutas que tenían Mercedes-Benz, y levantadores de juego que tenían Mercedes-Benz. Uso el ejemplo más leve, porque es el más representativo. El que lo ganó en la Lotería no hizo nada malo, pero no merece lo que tiene. Entonces, para mí, en un escenario de tanta repercusión como el del fútbol, el mensaje debería ser: premiamos lo que se obtiene merecidamente y con recursos lícitos. Defender no es un recurso ilícito. Especular no es un recurso ilícito.

Hay cosas que valora la prensa, entre ellas, esta: si no se ataca nunca, se tiene ciento por ciento de efectividad; el otro equipo tuvo la pelota todo el partido, erró diez goles. Entonces gana el más pragmático. ¡No! Como esa lógica permitió ganar ese partido, ¿quiere decir que hay que hacer que el rival tenga la pelota, que te patee veinte veces al arco, que erre goles, que vos no

ataques nunca?

El equipo que gana con el recurso de esperar el error contrario es una cosa; otra distinta es el que provoca el error contrario, y ese no está más sino menos autorizado al éxito. Por eso digo que no hay que preocuparse si no se premia un proceso que obtuvo menos de lo que merecía: no debería generarnos preocupación, porque la injusticia es muy común. Pero cuando se premia como bueno algo que no es bueno, que es casual, eso sí es muy dañino para todos, porque enseña que un atajo lleva al objetivo, y un atajo, normalmente, no lleva al objetivo.

Siempre les hablo a los jugadores del ángulo de noventa grados. El que cruza el jardín —lo decía César Luis Menotti— evitando el ángulo de noventa grados pisa las flores y llega más rápido, mientras que el que recorre el ángulo de noventa grados tarda más, pero no daña las flores; obviamente, yo ya sé que esto es filosofía barata dicha por un argentino que tiene la oportunidad de expresarse. Pero yo creo en ese tipo de cosas. Yo creo en que hay que valorar lo merecido y hay que soslayar o, al menos, tratar de no endiosar aquello que no se obtuvo merecidamente.

La diferencia entre pasión y obsesión

La obsesión es otro tema que nos venden como sustancial. Y la obsesión va acompañada de orden, control y poder. No estoy de acuerdo con la obsesión, pero entiendo que a uno se lo puede tildar de obsesivo cuando en realidad está poniendo pasión en lo que hace.

Al obsesivo le produce enojo la diferencia entre la realidad y sus expectativas, y trata de revertir con una constancia enfermiza cualquier expresión que refleja lo que él no desea. Yo soy descrito de ese modo, como una persona obsesiva. En verdad, tengo la capacidad de apasionarme, pero no exclusivamente con el fútbol. Si el día de mañana no deposito en el fútbol mi capacidad de apasionarme, la pondré en otro sitio. Pero la obsesión nunca es buena. Esa reiteración enfermiza que trata de torcer la realidad para acomodarla a lo que uno quiere no es buena. Hay que trabajar y darlo todo,

pero hay que reconocer que determinadas cosas se pueden mejorar más. Muchas veces insisto con algo, lo reviso, lo multiplico, lo miro tantas veces, y me digo: “Mejor me voy al cine, para poder ver las cosas desde otra perspectiva”. A menudo estamos más predispuestos para resolver un problema si nos ponemos a hacer otras cosas que si estamos mirándolo obsesivamente infinidad de veces. Por supuesto, hay que saber cuándo ir al cine y cuándo mirar con insistencia.

De la vereda de enfrente, ¿qué puedo incorporar sin que eso destruya mi identidad y me vuelva un actor? Porque cuando el entrenador actúa, los jugadores siempre se dan cuenta, lo descubren, y son muchos los que observan, comentan y exageran. Entonces, tenemos que aceptarnos como somos, desarrollarnos según el eje central que nos conforma, pero no podemos despreciar lo ajeno, porque puede ser tan exitoso como lo nuestro. Tenemos que actuar con esa convicción: nunca hacer lo contrario de lo que nuestra naturaleza impone, pero nunca despreciar lo que no nos constituye.

Habría que reflexionar mucho sobre cómo transmitir valores para que se difundan y prosperen en la sociedad. En este proceso se despierta la adhesión, pero ante el primer fracaso, todo se acaba. Mi tarea es difundir valores, algo que es mucho más importante. Para mí, esa idea es central. Porque los que tienen la posibilidad de difundirlos no lo hacen. Esto es lo que necesita la gente, el pueblo. A mí me preocupa la forma en que se trabaja este tema.

*No me quieras porque gané,
quereme para poder ganar*

Una de las claves que caracterizan a un líder es que necesita ser querido para ganar, y no debería tener que ganar para ser querido. Uno debe querer a quien conduce, por eso hay que incluir al que no protagoniza. Los ídolos nos están recordando que esto no es nuestro, que hay un pasado que no nos pertenece.

Como seres humanos, necesitamos saber que hay alguien —cuantos más sean, mejor— que nos quiere sin condiciones, que nos quiere pase lo que pase.

Al futbolista lo quieren y lo dejan de querer semanalmente, por eso es tan arisco, tan desconfiado. Por eso la vanidad a veces lo invade. Cuando gana muchas veces seguidas se siente querido, pareciera que lo van a querer eternamente. Después, la derrota lo pone en contacto con otra realidad: sólo queremos al que gana, y queremos al que gana invariablemente.

Un buen conductor se forja en la derrota, cuando sus valores y su estilo generan respeto y credibilidad incluso en la adversidad. Creo que el líder ve en ese momento la capacidad de conducir. No me quieras porque gané, necesito que me quieras para ganar. Quien es querido se siente más seguro y su sensación de fortaleza para enfrentar la tarea es superior. Tengo muy claro que uno tiene que querer sinceramente a quien conduce, y si no lo quiere naturalmente, tiene que aprender a quererlo.

Una muestra de nuestra debilidad es excluir. Cuando no aguanté a los jugadores, invariablemente me fue mal. Si no los quiero, no hay proyecto posible. Si no quiero a mis jugadores, sería imposible ganar.

Liderar es convencer

El que lidera cualquier grupo debe presentarle al resto virtudes que tienen que ser respetadas. Debe proponer virtudes que nadie pueda rechazar, porque su rol es armonizar, no dividir. El liderazgo se ve en la derrota y el conductor sólo es bueno si ha superado la adversidad. Es ahí cuando se verifica la consistencia del conductor.

Las operaciones y los cambios se hacen en la victoria, no en la derrota. En el contratiempo está el momento de observación de las cosas. En la victoria el líder es siempre rubio de ojos azules.

Yo he logrado identificar tres síntomas que indican que se está frente a un líder: cuando entra al vestuario, el murmullo de los jugadores para; cuando habla, todos tienen el deseo de escuchar, y cuando cuenta un chiste, todos se ríen, mientras que si lo cuenta otro, nadie lo hace.

Creo en los líderes. Son indispensables porque todos necesitamos ser

conducidos. Los momentos difíciles exigen una figura referencial. Nunca ha existido una relación sencilla entre los que mandan y los que tienen que obedecer, basada en entregar libertades y querer a los jugadores. El liderazgo es liberar al grupo, a los jugadores, en determinados momentos.

Más que obedecido, el líder busca ser interpretado. Es la única forma de que su liderazgo sea duradero y se mantenga incluso cuando ya se ha perdido el poder. Se trata de ejercer el mando para convencer, no para que, simplemente, te obedezcan; lo importante es que te interpreten. Los que te entendieron es porque te respetan y te siguen obedeciendo aun cuando ya no tengas poder. Los jugadores no olvidan lo que les hicimos sentir. El enojo de un jugador no es una agresión hacia nosotros: en la mayoría de los casos, es una expresión de frustración.

Qué significa ser el mejor jugador

Un comportamiento define al peor y al mejor. Esto no tiene que ver con casualidades o con tener un buen día. Propongo constancia; ante el infortunio, no abandonar lo intentado; cuidar a los más débiles, y valentía bien entendida. No permito que se deje de luchar.

Uno tiene que estar dispuesto siempre a sacrificar al jugador más importante. Claro que hay jugadores que son mucho más importantes que el resto, pero si uno remarca eso, el colectivo se derrumba. No hay que atacar la vanidad de los futbolistas, hay que manejarla. Si alguien la ataca, está profundamente equivocado. Entonces, ¿cómo tratar al que es mejor y qué significa ser el mejor en el equipo?

El mejor es el que reclama derechos especiales que lo ubiquen por encima del resto de los componentes del grupo. Esa es una constante. Cuando se vaya el que reclamaba esos derechos, aparecerá uno que hasta ese momento no los demandaba, pero, como ve el sitio vacío, aspira a él. Esa es una de las principales dificultades que enfrentamos aquellos que conducimos a seres humanos en un aspecto en particular.

Yo uso el ejemplo del cuerpo humano y los órganos. Si alguno de los órganos reclamara la totalidad de la sangre para él, tal vez obtendría una salud excesiva a costa de la ineficacia de todo el cuerpo. De qué valdría ser sano en un cuerpo ineficiente o en un cuerpo muerto. Esa idea es la que uno trata de inculcar: la necesidad de ser parte de un todo y entender al resto como indispensable para el funcionamiento.

Muchas veces uno ve que el equipo va perdiendo 4 a 0 y que en el minuto 85 descuenta y pasa a perder 4 a 1. Y el que marcó el gol lo festeja exageradamente, como si fuera un gol importante. Definitivamente, es un gol que no sirve. Sin embargo, el egocentrismo le hace jerarquizar su intervención por sobre la realidad del equipo. Es un órgano sano en un cuerpo enfermo. Esa situación indica que se está produciendo una inclinación hacia la singularidad. En la medida en que las partes se reconocen, se integran y se sienten partícipes de un todo, comprometidas con un todo, este problema se empieza a disipar. Para eso es muy importante explicar o lograr que entendamos qué significa ser el mejor. Si no hay coincidencia en eso, es muy difícil que el aspecto colectivo funcione.

Además de lo dicho, los entrenadores sostenemos un gran combate externo con la forma en que los medios de comunicación intervienen para elevar a uno de los jugadores a la categoría de mejor de todos. Aquí la lucha es mayor, porque pareciera que el mejor es aquel que tiene derecho a reclamar excepciones y a eludir las obligaciones, dado que ofrece a cambio la resolución de los aspectos más difíciles del juego. Y este jugador dice: “Yo que convierto, yo que soy el que da el último pase, yo que soy el mejor, necesito licencias, merezco diferencias”. Y junto con eso, todo lo que está alrededor parece indicarme que es verdad, que por ser el mejor necesita ser recompensado con menos obligaciones y con más derechos. Lo primero que hay que entender es que solamente puede reclamar el ejercicio de su derecho dentro de un grupo aquel que haya cumplido con sus obligaciones. Si no se entiende eso, es imposible seguir adelante.

Todas las tareas que tiene el juego son importantes, porque si no articulamos todas las tareas no hay funcionamiento colectivo. Sin embargo, hay labores que son determinantes. Entonces, aquellos que deciden, que son

los distintos, esos son los que más obligaciones tienen, porque su condición superior los obliga respecto del resto, no los exime. Cuando el mejor pide licencias como en cualquier empleo, llega tarde y no es reprendido, falta y no es reprendido, no entrega la tarea y no es reprendido, porque se le respeta por su condición de definitivo, se empieza debilitar el equipo, aunque uno instale esas normas creyendo que va a administrar justicia.

Nadie gana siendo peor; nadie gana sólo por ser mejor. Si uno es peor jugador, no gana, por más buen tipo que sea. Y si uno es mucho mejor jugador que los demás, por más mal tipo que sea, gana igual. Pero cuando la cosa está pareja, los grupos tienen una mayor incidencia en los logros que consiguen. Para eso hacen falta buenos tipos. Es más difícil integrar al juzgado que al perdonado, así que siempre debemos hacer lo posible por perdonar. Juzgar y condenar, sólo cuando sea indispensable. El que es perdonado es más cuerdo, es mejor. El perdón mejora a cada uno de los participantes, sin duda.

Nota:

* Se refiere a lo sucedido el 1 de julio de 2010, cuando el presidente chileno Sebastián Piñera recibió al seleccionado local a su regreso de Sudáfrica. Al pasar junto al presidente, Bielsa se limitó a saludarlo con un gesto de su cabeza, y sólo le estrechó la mano, a las apuradas, porque Piñera insistió tendiendo su brazo.

EL ENTRENADOR

Marcelo Bielsa debe sostener una lucha interior para no dejarse tentar por derroteros no habituales en su recorrido. Nada debería distraerlo del camino que lo conduce a obtener los resultados que le exige el medio en el que dirige: ser campeón a toda costa, como si este único camino elevara a un entrenador cualquiera al podio de los elegidos.

Por eso, el rosarino insiste en sostener que el método planteado, los procedimientos y los caminos que toma para llevar a cabo su trabajo, por fuerza tienen que resultar más valiosos que los utilizados por aquel que renuncia a su estilo y su filosofía para dirigir a sus hombres en la búsqueda de la gloria, que en el fútbol es vanidosa y pasajera.

¿Qué es lo que busca Marcelo Bielsa en el fútbol profesional? Una interrogante que el rosarino responde sin prisa, en una exposición en voz alta que reclama la atención del oyente.

* * *

Como la vida, el fútbol es imprevisible

Como entrenador, aspiro también a difundir valores.

Creo, verdaderamente, que esta condición de conducir no es muy diferente

de la que posee un padre de familia. Yo, sinceramente, digo que tiene mucho más que ver con la repercusión que causa lo que hacemos que con lo que hacemos concretamente. Es decir: nos ponen a nosotros aquí por los antecedentes, por la repercusión, porque a todo el mundo le gusta el fútbol.

El fútbol está encarnado en el ser de los argentinos. Es una disciplina donde funcionan la emotividad y la comunicación grupal. Pero un padre de familia también administra las emociones del grupo al que dirige, de sus hijos, de su esposa, del resto de quienes confluyen en la familia. Lo que digo, entonces, también se puede aplicar en otros aspectos de la vida.

Nada de lo que expongo en mis charlas es nuevo; lo afirmo siempre, y con humildad. Todo lo que digo y pienso lo leí en algún lado, y me di cuenta de que lo que yo pensaba era lo mismo que decía mucha gente, tanto especialistas como gente de la calle. De hecho, una de las charlas que di se titulaba “En el individuo está la fuerza del equipo”, que es una frase de Jorge Valdano con la que yo coincido.

Nada de lo que digo tiene que ver directamente conmigo. Yo alcancé la posición que tengo hoy por mis procesos en las selecciones que dirigí, y eso se multiplica. Y en los tiempos que nos toca vivir, algo que es súper informado genera mucho ruido y despierta atención, y si la información proviene de alguien que tiene capacidad de multiplicar lo que expresa, hace mayor ruido.

Todos estamos acostumbrados a que determinadas causas generan efectos previstos. El fútbol se aparta de eso: una mínima causa puede acarrear diferentes consecuencias. No se puede prever qué es lo que va a pasar. Entonces, los que protagonizamos o pertenecemos al fútbol y hemos invertido tiempo suficiente dentro de él, sabemos que la mayoría de las cosas no resultan como las habíamos imaginado. Hay mucho de casual. Sinceramente, soy un segmento de un proceso que, circunstancialmente, fue exitoso.

Triunfos versus valores

En las eliminatorias del Mundial 2010 en Sudáfrica, la selección chilena

podría haber salido quinta en vez de segunda, y no habrían pasado cosas diferentes de las que pasaron. Como todos, yo pierdo mucho más que lo que gano. Identificar el triunfo con los valores es una trampa, una gran trampa. Porque se venden valores por medio de alguien que acaba de ganar. Entonces, el que escucha está tironeado por dos extremos: uno son los valores; el otro, los triunfos. La confusión que ese mensaje genera en el destinatario lo lleva a creer que si aplica determinados valores va a tener éxito, y eso no es cierto, y tampoco es conveniente ni aconsejable que se piense así.

La vida, en líneas generales, es construcción. Y de vez en cuando se logran los objetivos, pero lo interesante no es ser exitoso, porque el éxito es una cosa que se consume instantáneamente; una vez que se logra, se desvanece y se pierde. En cambio, la construcción, el desarrollo, la búsqueda, es lo que consume el tiempo de todos nosotros.

Sintéticamente, creo que la productividad y la rentabilidad no tienen nada que ver con la estructura de valores; esa vinculación es injusta. Si tuviera que opinar sobre virtudes, me referiría a las de adaptarse a la exigencia, no desmoronarse, no quebrarse, persistir a pesar de la adversidad, enfrentar las dificultades sin pervertirse, siendo siempre el mismo; estar dispuesto a poner en riesgo lo que se posee, aceptar el reto, el desafío, el cambio; tolerar los picos de dolor, saber sufrir; volver a empezar aun cuando la interrupción se produce cerca del final, saber recomenzar cuando estábamos muy cerquita y creíamos que llegábamos; recobrar el estado original sin perder la salud en la búsqueda de efectividad.

No pueden quedar excluidos aquellos que no se convencieron. A aquellos que no se convencieron, hay que admitirles la diversidad; aunque aceptar que el otro no es como deseamos es muy difícil, sobre todo si nos referimos a quienes nos toca mandar. Porque el que manda quiere que todos sean uniformes, que todos sean parecidos, así siente que domina y que no hay nada fuera de su alcance. Para mí, eso es un grave error. Hay que aceptar la diversidad, hay que aceptar que el otro piense distinto, hay que aceptar que no se lo pudo convencer. Lo que no hay que aceptar es que el otro deje de luchar y que deje de obedecer lo mínimo indispensable que exige el funcionamiento en común.

Los que tenemos que gobernar colectivos queremos que todos los jugadores sean iguales. Estamos en contra de los diferentes. Pero hay partidos de 0-0 en los que en el minuto 90 los que mandan les piden a los jugadores: “Inventen algo”. Y ellos te miran diciendo: “¿Toda la semana uniformados y en el minuto 90 de un 0-0 inamovible tenemos que ser diferentes?”. Ahí se empieza a entender lo imprescindible del diferente. No basta con tolerar al distinto. Es indispensable respetarlo. Y lo digo yo, que los tolero, no los respeto. ¡Pero sé que debo respetarlos! ¿Con qué condición hay que incluir al distinto? Que no arrastre a otros, nada más.

Yo valoro a los discretos antes que a los exhibicionistas, a los sobrios antes que a los arrogantes, a los convencidos antes que a los inseguros, a los generosos antes que a los egoístas, a los esforzados antes que a los cómodos, a los comprometidos antes que a los distantes. Valoro también mucho el perfil humano, la personalidad, que tiene que ver con la eficacia, porque los que actuamos en esta profesión estamos habituados a que se nos valore solamente por lo que conseguimos, sin tener en cuenta la calidad y la nobleza de los recursos que usamos para conseguir lo que buscamos. Y ese es un grave error que cometemos todos los seres humanos, si solamente nos importa el producto final e ignoramos cuánto costó, o qué camino se recorrió para llegar allí. Si faltó escrúpulo, si faltó decencia. Agreguemos, a veces, el poder despreciable que se usó para conseguir ese resultado. El público en general no razona de esa manera. ¡Qué suerte si quienes toman decisiones resuelven premiar el fracaso, que es necesariamente jerarquizar los recursos utilizados y renovar el crédito a la calidad del comportamiento!

El fútbol es de la gente

El fútbol puede prescindir de todo: va a seguir viviendo sin entrenadores, sin dirigentes, sin futbolistas, sin espectadores. Pero no puede seguir viviendo sin el escudo. Porque el escudo es el que emociona. Todo lo que el fútbol genera, lo genera porque hay un afán de captar la emoción del que llora porque el equipo gana o pierde.

El espectador es un tipo que mira y disfruta, o no, según la belleza de lo que se le ofrece. El hincha es otra cosa. Por eso digo que en el fútbol, lo único insustituible son los hinchas. Siento una gran atracción por las hinchadas. Me enoja cuando voy a la cancha con gente que no me ayuda a descifrar los cantitos. El fútbol es del que quiere al club. Ese es el corazón de esta actividad. El fútbol es de la gente.

En la Argentina, por ejemplo, lo que le pasa al equipo incide mucho en la vida del hincha. Si el cuadro gana, el hincha se enfervoriza y eso incide en su vida personal, particular. Si el equipo pierde, se deprime proporcionalmente, afectando todas sus actividades. Entonces, eso hace que perder o ganar sea muy importante y esa presión se acumula, finalmente, encima del entrenador. Cuando se vive presionado por esa vorágine resulta que uno, como técnico, termina pagándolo con algún desequilibrio en su vida personal.

Estratega del cambio

Nos resistimos a invertir en aquello que no se percibe inmediatamente. Yo puse mucho esfuerzo y lo puse por vocación. Hay que invertir para enfrentar los tropiezos. La conducción, de alguna manera, se pone a prueba en esos momentos. La única forma de enfrentar el infortunio es en conjunto, en equipo. Pero solamente se puede hacer el intento en conjunto si uno ya ha logrado que el grupo piense que tales o cuales virtudes son posibles.

A mí me cuesta mucho tomar decisiones. Con el paso del tiempo, y a contramano de lo que todos piensan, no alcancé la habilidad de tomar decisiones fácilmente. Yo busco ayuda en todo momento.

De lo que me tocó vivir en Chile, valoro el hecho de que haya despertado mi vocación de entrenador, que haya puesto en juego los aspectos que tienen que ver con la vocación. Uno lo hace aunque no sea necesario, lo hace porque le produce felicidad. Dirigir la selección chilena me despertó amor por la tarea, amor por la vocación. Valoro haber sido liderado por una conducción que despertó lo mejor que tiene este ser humano: el amor por la vocación. Generalmente, los entrenadores trabajamos más para enojar a quienes nos

atacan que para alegrar a quienes nos apoyan. En Chile me pasó esto último.

Como entrenador, entiendo la rebeldía del que no juega, porque no jugar le duele. Por eso hay que incluir al que no protagoniza y entender que los rebeldes no nos desafían sino que, simplemente, están informándonos. Lo que no podemos permitir es que los jugadores dejen de luchar. El desborde, el desorden, los bailes, chocar el auto... todo eso está admitido, pero lo que no está permitido es que dejen de luchar. Si luchan por el objetivo de todos, merecen estar.

En el fútbol están los que intervienen y los que acompañan. Los intuitivos son tan efectivos como los perseverantes. Hay que tener claridad sobre las virtudes de cada uno, y los conductores tenemos la obligación de generar escenarios para que los componentes desarrollen sus virtudes. Insisto en que el voluntarioso espíe al intuitivo y el intuitivo copie al perseverante.

Al hablar, nosotros debemos hacerlo de forma tal que el otro pueda escuchar. Y, a las personas con menor autoestima, hacerlas sentir dignas. Siempre digo que hay jugadores que son mucho más importantes que otros, pero eso no los hace imprescindibles. Si admitimos que son imprescindibles, toda la estructura del comportamiento colectivo se derrumba. En el fútbol se dice que el mejor es el que merece licencias. Pero no es así: los mejores son los que están obligados a una sobreentrega, y las licencias y los perdones se vinculan con los que no son los mejores. La fortaleza de un grupo está dada por la solidaridad entre los mejores y los débiles. Los mejores tienen mayor obligación que los mediocres. Esto no es materia opinable. Hay que crear conciencia de solidaridad, y eso nos hará indestructibles.

Para ser un estratega del cambio hay que tener valores profundos: generosidad, coraje, esfuerzo y rebeldía. Es necesario que el líder sepa qué valores debe difundir, alrededor de los cuales quiere vivir para ayudar a otros a superarse y a ser mejores personas.

Ante la derrota, los jugadores habitualmente buscan excusas (el árbitro, el clima, el campo de juego, el compañero, el rival), pero nosotros debemos estimular que asuman la responsabilidad en lugar de evadirla.

Convicciones

Yo fui muy feliz haciendo lo que hice en Chile. La gran ilusión que tuvimos fue producir resultados mediante un comportamiento que estéticamente valiera la pena. Para mí es nada más que eso. Nada más y nada menos, ¿no? Nada más en el sentido de que no hay por qué vivir esto de otra manera que no sea satisfactoria, placentera. ¡Vamos a jugar al fútbol!

La Argentina posee jugadores destacados, pero yo sabía que Chile estaba más cerca del objetivo, que era ganar si jugábamos bien. Por donde se lo mire, se le puede agregar un montón de condicionamientos a este propósito, mensajes que tienen origen diferente del espíritu del deporte. Pero es el mejor escenario para que esto no sea profesional sino deportivo. Entonces, es el mejor escenario para quitarle los subproductos indeseados que tiene el profesionalismo y disfrutar el deporte.

Si algún día tuviera que analizar a un entrenador, prescindiría del resultado, examinaría el método. Un entrenador no es mejor por sus resultados ni por su estilo, modelo o identidad. Lo que tiene valor es la hondura del proyecto, los argumentos que lo sostienen, el desarrollo de la idea. No hay que juzgar la idea sino el sustento. Es posible valorar proyectos antagónicos, pero lo que nunca se puede hacer es sustituir las convicciones.

Creo más en el prestigio, en la prolijidad y en la estima que en la popularidad. Es difícil entender que los objetivos no son los más importantes, sino el esfuerzo que uno haga por concebirlos.

Creo mucho en la reflexión, pero no descarto mi instinto. No descarto el conocimiento, pero creo en lo intuitivo. Estoy alerta, pero sé de la confianza en uno mismo. Me intereso mucho por lo que tiene que ver con lo que hago, pero valoro a aquellos que tienen una posición dispersa. Valoro la perseverancia, la paciencia, la tolerancia. Prefiero la discreción al exhibicionismo, la sobriedad a la arrogancia, el convencimiento a la duda — aunque respeto al que duda—. Y la generosidad al egoísmo. La comodidad es nociva para cualquier grupo. Admirar al esforzado, al que se compromete, y acercarse al distante, involucrarse y tener poca tolerancia al indiferente.

Yo les diría a los deportistas de elite que no permitan que el fracaso les deteriore la autoestima. Cuando ganás, el mensaje de admiración es tan confuso, te estimula tanto el amor hacia vos mismo que eso te deforma mucho. Y cuando perdés sucede todo lo contrario, hay una tendencia morbosa a desprestigiarte, a ofenderte, sólo porque perdiste. En cualquier tarea se puede ganar o perder, lo importante es la nobleza de los recursos utilizados, eso sí es lo importante. Lo importante es el tránsito, la dignidad con que se recorrió el camino en la búsqueda del objetivo. Lo otro es cuento para vendernos algo que no es real.

Estoy absolutamente convencido de que la fama y el dinero son valores intrascendentes. Pero, claro, nos los describen con un peso tan significativo que pareciera imposible resistirse a valorarlos. Creo que el espíritu *amateur*, el amor hacia la tarea, es el único que vuelve satisfactorio el tránsito por el trabajo. Cuando observo de qué manera se describe a las celebridades, a los ídolos, que se los destaque por ser millonarios, famosos, por fuera de la realidad social, distintos de la gente común, lamento muchísimo que se jerarquicen ese tipo de cosas.

Les puedo decir que los momentos de mi vida en los que crecí tienen que ver con los fracasos, y los momentos de mi vida en los que empecé tienen que ver con el éxito. El éxito es deformante, relaja, engaña, nos empeora, nos ayuda a enamorarnos excesivamente de nosotros mismos. El fracaso es todo lo contrario: es formativo, nos vuelve sólidos, nos acerca a las convicciones, nos vuelve coherentes. Si bien competimos para ganar, y trabajo en lo que planifico porque quiero ganar cuando compito, si no distinguiera qué es realmente formativo y qué es secundario, me estaría equivocando.

Sí estoy convencido de una cosa: fui feliz cuando disfruté del amateurismo, fui feliz cuando crecí enamorado de mi trabajo. Yo tengo un amor profundo por el fútbol, por el juego, por la esquina, por el baldío, por el picado, por la pelota. Y desprecio todo lo añadido, todo lo que fueron agregando para convertirlo, extrañamente, en deseado. Sé que la alegría de un triunfo en un partido dura cinco minutos. Termina el partido y hay una sensación de efervescencia, una sensación de adrenalina al tope, que genera excitación y felicidad. Pero son apenas cinco minutos, y después hay un vacío enorme y

grandísimo. Y una soledad indescriptible.

Quiero insistir con que mucho mejor es ser prestigioso que popular, mucho más importante es el recorrido que el éxito que se pueda obtener en la búsqueda. Que los hechos son mucho más significativos que las palabras, que demostrar es más importante que hablar, que hay que permitir que ingrese la información que riega nuestra parte noble y evitar que ingrese la información que riega nuestros bajos instintos. Nunca me dejé tentar por los elogios. Los elogios en el fútbol son de una hipocresía absoluta. El fútbol está concebido así, tiene que haber una gran alegría o una gran tristeza. Derrota o victoria, sangre o aplauso son valores muy caros al ser humano.

La derrota: una buena maestra

En el fracaso sufro mucho la injusticia del trato; nunca logré dominar esa característica: sufro mucho cuando perdemos y cuando soy maltratado. Pero sí logré no creermé la adulación del éxito. Como no se toma en cuenta por qué ganaste —eso da lo mismo—, te adulan por haber ganado y no porque mereciste ganar, por el recurso que usaste para ganar. Entonces tengo claro que esa franela —porque ése es el término— es impostora.

El optimismo y la prudencia son los límites entre los que debe moverse el estado de ánimo para enfrentar la alta competencia. Los equipos deprimidos no van con el ánimo deseado, y tampoco los exitistas. Yo creo que hay que ser equilibrado.

Para mí, confianza es sinónimo de relajación. Yo prefiero el miedo, porque te obliga a estar atento, nos pone alerta. Creo mucho más en el miedo que en la confianza, entendiendo el miedo como una situación en la que se teme que suceda algo diferente de lo que se espera que pase. A diferencia de la confianza, que lleva a la relajación y que es la fuente del triunfalismo, el estado de alerta que provoca el miedo es fundamental para la acción.

Lo mejor del ser humano sale cuando el éxito nos abandona. Por eso, las actividades en las cuales debo exponer ante mucha gente me asustan. Me

asusta dejarme seducir por la admiración, porque sé de antemano que es innecesaria. Cuando uno martilla veinte veces mal y le acierta a la veintiuno, el acierto es producto de los errores anteriores.

Pretendo destacar que hay que hacer un esfuerzo extra para llegar al objetivo, y es necesario entender que lo primero es la transpiración, antes que la inspiración. La mayoría de las veces, la misma herramienta no produce el éxito esperado. Conozco la frustración; no me permito olvidarla.

Lo más común es que suceda lo que nos merecemos. Cuando uno se esfuerza aspira al premio, pero no se es feliz cuando no se tolera lo distinto. Si no disfrutamos el recorrido, la llegada no produce placer. No se debe dejar de conquistar por el efecto de lo ya conseguido.

Es perentorio saber qué es lo que no se sabe. Yo aprendo más del derrotado que del ganador, porque el fútbol actual es muy ágil, cambiante, sorpresivo y dinámico. Eso hace que las composiciones iniciales de un equipo se modifiquen infinidad de veces en el partido. Conceptualmente, para mí, todos los partidos son iguales: hay que dominar y protagonizar todo lo que se pueda.

La disciplina necesita muy pocas reglas

En la Argentina, después de tantos años al frente de la selección, me quedé sin energía. Cuando eso pasa, no es decente insistir. Para ser decente, una persona tiene que ofrecerle a la tarea la energía que esa tarea reclama. El desgano presagia tempestades si uno no lo resuelve. Cuando vi que el desgano estaba instalado, tomé la decisión.

La relación éxito-fracaso ha sido central en mi vida. Yo he reflexionado, he pensado mucho sobre lo que significa triunfar y lo que significa fracasar. Como primera medida, yo creo que éxito y felicidad no funcionan como sinónimos. Hay gente exitosa que no es feliz y hay gente feliz que no necesita del éxito para serlo. La obligación de todo ser humano es rentabilizar sus opciones para ser feliz. Entonces, deberíamos aclararle a la mayoría que el éxito es una excepción, no es continuo. Los seres humanos triunfan sólo de

vez en cuando, pero habitualmente desarrollan, combaten, se esfuerzan y, muy de vez en cuando, ganan. Yo tenía un amigo en México que un día me habló del heroísmo del obrero. Este sí que es fuerte, se levanta cuando los hijos duermen y regresa cuando los hijos duermen.

La producción se mide en función de las posibilidades, no exclusivamente en función de los logros. Tiene que haber una relación entre lo que una persona posee antes de empezar y lo que tiene cuando llega. Pero nosotros estamos acostumbrados a valorar sólo al que llega más arriba.

El fútbol profesional tiene normas que se deben respetar. Los que tenemos que controlar que las normas se cumplan ejercemos esa tarea sin dificultades. Imponer disciplina suena exagerado: el fútbol obliga a una convivencia que va de la mano de la preparación. Las normas son simples; si cada jugador cumple las normas en su club, no debería ser distinto cuando nos encontremos en la selección, no debería ser un inconveniente.

Los temas de conducta son independientes de los de rendimiento y jerarquía. El comportamiento personal del jugador no es vinculable con su faceta profesional. La vida privada de los jugadores es cuestión de ellos. Por norma, hay un área delimitada que es personal. Es demasiado invasivo meterse en su intimidad, pero si sucede algo en ese terreno que no puede resolver, está reclamando intervenciones.

La frase “imponer disciplina” suena exagerada. El fútbol tiene normas muy simples; yo sólo quiero que los jugadores cumplan en su club, así el trabajo será muy fácil. De ese modo, como responsable de un grupo, evito dar órdenes, porque cuando un grupo funciona, las reglas son tácitas.

Pienso que la disciplina necesita muy pocas reglas. Para mí hay una sola regla: está bien o está mal. Cuanto más reglamento tenga la estructura que utilizamos para definir el comportamiento grupal, más débil es el que ordena. Y yo me olvido de eso, porque he ido agregando artículos al reglamento mental y eso me indicaba que cada vez necesitaba que el otro supiera con minuciosidad lo que no debía hacer. Y eso es un trance del que no se sale bien. Las cosas están bien o mal.

Defensa y creación

Uno vive y, necesariamente, tiene que jerarquizar virtudes, decir: estas son las virtudes que rescato en los demás y quisiera para mí, las virtudes que respeto, que valoro. Yo aprendí, por el deporte, que la generosidad era mejor que la indiferencia, aprendí el valor del coraje, aprendí la importancia del esfuerzo y aprendí lo trascendente de la rebeldía. Y, por supuesto, tengo ideas que difícilmente abandono, porque esas ideas me hacen como entrenador. Me siento más cómodo si el equipo que dirijo logra atacar durante más tiempo que el que defiende. Cuanto más rápido recuperemos la pelota, más posesión tendremos. Estos esfuerzos los realizo para que esa idea sea aceptada y bienvenida por los jugadores.

Yo soy un obsesivo del ataque. Yo miro videos para atacar, no para defender. Mi trabajo defensivo se resume en una frase: “Corremos todos”. El trabajo de recuperación tiene cinco o seis pautas y chau, se llega al límite. El fútbol ofensivo es infinito, interminable. Por eso es más fácil defender que crear. Correr es una decisión de la voluntad, crear necesita del indispensable requisito del talento.

Admito que lo más inconveniente es perder la pelota en el comienzo del juego. Si uno pierde la pelota al fin del ataque y no al comienzo de la elaboración de la posesión, las posibilidades aumentan mucho. Si uno la pierde a la altura del volante de contención o a la altura de algún integrante de la línea defensiva, se hace difícil defender bien. Cuando uno la pierde a la altura de los extremos o del nueve o del diez, quiere decir que el ataque prosperó, eso significa que se atacó medianamente bien y significa garantizarse que la recuperación va a ser, al menos, incómoda. Señaléticamente, hay que perder bien la pelota.

Pero hoy se juega a quién tiene mejores jugadores, quién corre más, quién es más duro. Cuando todo eso da empate, empieza a tomar importancia cuál equipo es más trabajado, quién dedicó más tiempo a los detalles. Luego están los imprevistos, como el azar, la capacidad del árbitro de acertar o errar.

En este campo, si tuviera que elegir, diría que me siento más cómodo con el orden que con la espontaneidad. Hay entrenadores que propician un clima

creativo dentro del equipo. No es que yo no valore eso, pero hay situaciones que son antagónicas y un técnico no puede estimular simultáneamente las dos cosas.

Algunas enseñanzas del Mundial de 2010

A veces me da por opinar de los rivales a los que enfrentamos. Ante Uruguay en un partido amistoso de la selección chilena jugado en Santiago, el 17 de noviembre 2010, nosotros nos imaginábamos a un rival muy importante para establecer comparaciones. Valorábamos el hecho de que era el cuarto equipo del Mundial de 2010, que tenía delanteros notables. Jugar con el cuarto equipo de un mundial en un partido que no es del mundial, evidentemente, relativiza las conclusiones que uno saca durante las interpretaciones previas. Yo tenía muchas expectativas de que el paso que diera el equipo apuntara a la madurez, a la consolidación, a la independencia. Los equipos llegan a un momento en que el entrenador estorba. Hay veces en la que el técnico es necesario, indispensable, y hay un momento en el que debe acompañar. En ese partido, me dio la sensación de que había mucha estabilidad, mucha independencia en el equipo, como si los jugadores dijeran: “Ahora somos nosotros”. Y eso fue para mí un signo de crecimiento muy importante en el grupo.

Quiero aclarar bien eso de que el entrenador estorba. Muchas veces uno se siente obligado a una excesiva intervención. Y hay veces en que uno se da cuenta de que es mejor no intervenir. En ese partido me dio la sensación de que mi equipo era muy independiente, que no necesitaba ser agujoneado, ni empujado, que sabía por él mismo cuál era el camino a recorrer para ganar el partido.

Me pareció que ese último partido jugado como local bajo mi conducción fue una actuación llena de autoridad. No creo exagerar. Fue una actuación muy importante de cada uno de los jugadores en particular. Me dio la impresión de que había estabilidad, crecimiento, madurez, expresados en ese partido. No importaba si era un juego amistoso, nosotros no lo tomamos de

ese modo. Valoré allí la calidad humana de los jugadores que me tocó dirigir.

Pero recuerdo con especial atención que en la previa contra Brasil en el Mundial de 2010, los periodistas me iban a interrogar acerca de cómo se debía confrontar a esa potencia, y consulté a dos personas: Fernando Estévez, periodista de la Federación de Fútbol de Chile, y otra persona, que tiene una mirada más de hinchista. Reproduzco algunas ideas que recibí:

“Dejarse llevar por un entorno que alimente en forma desmedida las posiciones triunfalistas antes de disputar un partido, en vez de ayudar, actúa en contra de las propias aspiraciones y esto hace perder la real dimensión del desafío que se tiene por delante”. Eso me pareció muy inteligente y muy cierto. A nivel internacional, eso no menoscaba las posibilidades y las cualidades propias; por el contrario, es un punto de partida para fortalecerlas.

“El que tiene muy clara su posición en el concierto internacional asume lo que debe corregir, desarrolla sus virtudes y evalúa las características de su rival, aumentando de ese modo las probabilidades de conseguir sus metas”. Esta es la mirada de un especialista: llena de equilibrio y sin llegar a los extremos. Pienso de manera muy parecida. Consideré mejor transmitir esta idea tomando palabras de otro, para no crear la sensación de estar dando clases.

“Espero que Chile llegue el domingo a la cancha seguro de sí mismo y de sus posibilidades y dispuesto a darlo todo”. Esta frase me pareció la expresión de un aficionado, mezcla de conciencia y sentimiento.

A raíz de esto afloraron las estadísticas de lo sucedido antes con Brasil. Es común que esos datos sean utilizados como eje del enfoque de lo que va a suceder en un partido. Que las cosas hayan sido regularmente de un modo no necesariamente quiere decir que se vayan a repetir, y el fútbol es el escenario más claro en ese sentido, porque el gran atractivo es que con frecuencia lo que sucede desmiente lo que uno creía que iba a pasar. El fútbol ha marcado diferencias con otros deportes, en los que, antes de jugar, ya se sabe con mucho margen de exactitud lo que va a pasar. En el fútbol, quién va a ganar queda en tela de juicio. En otros deportes es mucho más predecible.

Justamente, mientras caminaba hacia una conferencia de prensa, leía las

estadísticas de los enfrentamientos que dirigí contra Brasil. Me acordé con optimismo de las victorias, que eran menos que las derrotas. Y me acordé de un partido Argentina-Brasil, el 5 de septiembre de 2001, en Buenos Aires, que fue un ejemplo de incertidumbre. Habíamos visto que Roberto Carlos sacaba los laterales largos al área, los revisamos durante la preparación de la semana, los vimos por imágenes, tomamos precauciones y, al primer saque lateral de Brasil, perdíamos uno a cero. Luego terminó Argentina ganando dos a uno y el gol lo hizo Gallardo de cabeza por el centro del área, en el sitio que ocupaba el zaguero central derecho, que estaba fuera de la cancha porque había caído circunstancialmente golpeado y el árbitro no le había dado el pase para entrar. Eso indica que, más allá de lo que dicen las estadísticas —que muchas veces actúan de aliadas para generar planteos—, el fútbol va para donde quiere.

En el planteo ante Brasil usé el mismo criterio defensivo que estudié en mi carrera: tratar de defender con un elemento más que la cantidad de atacantes que ponga el rival. En cuanto a la parte creativa, el fútbol tiene funciones, una de ellas es la elaboración del ataque, y tiene posiciones o cantidad de jugadores que uno puede atribuir al cumplimiento de las funciones que hay que desarrollar. Uno ve en la semana si dos jugadores se encargan de la elaboración del juego.

La enseñanza es: cuando uno juega contra rivales que están entre las potencias del fútbol, es indispensable que para llegar al triunfo nuestros jugadores se comporten más cerca de sus máximas posibilidades. Esa es la manera de equipararse a los mejores, si aspiramos a superarlos.

Los equipos que tienen autoridad son sólidos físicamente, son suficientes técnicamente y no se equivocan al tomar decisiones, progresan definitivamente. Para sintetizar: Chile, en el partido que perdió como local contra Brasil, en las eliminatorias, tuvo diferencias en kilos, en volúmenes, en respuestas de potencia física. Tuvo también —obviamente, esto lo sabíamos antes de jugar— diferencias de resolución individual y de elaboración de acciones personales y técnicas, y también fallaron los criterios al tomar algunas decisiones. Todas estas cosas son esperables de un equipo predominantemente joven.

Yo creí, en todo caso, que contra Brasil era el momento para verificar si habíamos conseguido la autoridad que pretendíamos. Por ejemplo, en el partido ante Colombia que se jugó en las eliminatorias del Mundial 2010, uno ve a un equipo que tiene autoridad, que gobierna el juego, que sabe convivir con los momentos. Durante los veinte minutos iniciales, cuando el partido no se abría, la pelota se manejó con cuidado, más allá del reclamo de aceleración por la ansiedad que, lógicamente, transmite el público. También contamos con un gol que abrió el partido y que, no nos engañemos, fue producto del rebote de una pelota detenida, claro, bien manejada, pero no se trató de una elaboración ofensiva clara en respuesta a dos líneas de cuatro de los rivales.

En esas eliminatorias, después de las derrotas ante Paraguay y Brasil y las victorias frente a Colombia y Argentina, se podría haber apuntado que yo cambié al jugador. Si uno se atribuyera incidencias marcadas, cualquier persona se daría cuenta de que lo que sucedió en tres a días en el mismo sentido está bajo mi órbita. Por lo cual, me parece que lo aconsejable es deslindar un poco a los entrenadores de las responsabilidades de las producciones importantes y fijarlas en los jugadores, no porque sea una cuestión de falsa modestia sino porque se desprende de la realidad.

Sí estoy de acuerdo en que el rival viste la actuación de un equipo. No es lo mismo ganar ante equipos menos jerarquizados que hacerlo contra los mejores. Creo que en el fútbol lo importante es que las actuaciones se mantengan. Tampoco da lo mismo no ganar.

Cuando analizo los rivales que nos tocó enfrentar en las eliminatorias, primero, debo decir que contra Brasil hubo muchos errores, y cometidos ante jugadores desequilibrantes, que son difíciles de corregir. Ante Paraguay, sufrimos situaciones puntuales —extrañas en relación con el trámite— que definieron un partido. Y contra Argentina, prácticamente no tuvimos errores importantes. La posesión fue pulida, aseada, bien llevada, fluida, y defensivamente también fue un equipo muy férreo que ganó casi todos los pleitos. Tal vez la dimensión de la intensidad del enfrentamiento fue la dificultad que tuvieron dos de nuestros zagueros para terminar el juego.

Luego habrá que comparar Ecuador (derrota 1-0) y lo de Argentina (triumfo 1-0). En el partido contra Ecuador hubo muchas cuestiones de inexperiencia,

que tenían que suceder una vez para que no volvieran a pasar, más allá del relato que cualquier conductor pueda hacer para advertir lo que todavía el jugador no vivió. Pero los cambios no tienen que ver. Está claro que es reiterativo lo que respondo sobre este particular: la cuestión no tiene nada que ver conmigo; tiene mucho más que ver con resortes —mentales— que funcionan dentro de cada jugador, y luego, todos ellos conjugados. Por eso creo que esa victoria ante Argentina se fundó en el deseo de los jugadores de demostrarse a sí mismos que eran capaces.

Y la victoria ante Argentina no es una cuestión que esté tan ligada a mí como se podría presuponer. Es muy difícil afrontar este tipo de competencias si no se lo hace de esta manera. A medida que se desarrollan las eliminatorias, los jugadores van percibiendo que si no es así, de otro modo es complicado, y van construyendo las respuestas que exigen los partidos. Pero tampoco la cercanía con una actuación opaca ante Ecuador hizo que pensemos que las cosas no estaban estabilizadas todavía para nosotros.

Lo que más me produjo alegría fue ver el orgullo de los jugadores por haber jugado con buen nivel. Fue una actuación sin puntos bajos. Me dio la impresión de que todos sintieron que subieron un escalón en su producción personal, en sus posibilidades. Para la selección de Chile, ganarle a Argentina supuso un paso importante, y los jugadores, me pareció, lo sintieron de ese modo.

*El equipo ideal no existe,
el equipo perfecto tampoco*

Proyectar en el fútbol nunca es aconsejable. Lo que uno cree que va a pasar no necesariamente sucede. Y por supuesto que la alegría de la gente es una de las recompensas más importantes que tiene la tarea del entrenador, porque es donde los futbolistas se comportan de manera más *amateur* y se vinculan con su gente de un modo muy afectivo y muy sentido. Finalmente, los que están en el estadio son un desprendimiento de los jugadores, y los jugadores pertenecen a esa franja que se alegra. Que suceda eso siempre es satisfactorio.

Que la gente del pueblo pueda estar contenta es un objetivo permanente que persigo.

En esos partidos hay que hallar algunas respuestas para estas actuaciones tan diferentes. Obviamente, uno aspira a que los jugadores sean previsibles, que antes del partido uno imagine cuál es la base sobre la que van a producir y que esa ecuación no se altere.

Los equipos en formación pasan de grandes actuaciones colectivas a comportamientos insuficientes en el plano individual. Cuando los equipos se estabilizan es cuando los jugadores se hacen confiables frente a sí mismos, frente a sus compañeros y frente a las competencias, en el sentido de que juegan más o menos que sus capacidades, ni muy por arriba y tampoco muy por debajo de lo que pueden.

Claro que el triunfo categórico ante Colombia no revierte lo pasado. Porque en los partidos contra las potencias —Argentina, de visita, Brasil y Paraguay, de local— no abreviamos la distancia. Obviamente, tuvimos la capacidad de adaptarnos a las exigencias físicas del partido. El tono del equipo en ese sentido fue suficiente. En ese cuatro a cero, el equipo no dejó jugar, le cerró al rival todos los caminos de posesión de la pelota; a partir de eso, uno dispone de muchas pelotas para atacar. Cuando se defiende bien, se juega en el campo del rival, se ataca mucho y, al final, la insistencia en el ataque es premiada.

Me preguntan si estos comportamientos hay que buscarlos en lo psicológico. Yo los vinculo con la personalidad de los jugadores. Elijo un ejemplo: Argentina. Me pareció que Marco Estrada fue uno de los mejores jugadores del campo. Venía de una actuación complicada ante Brasil, y ese tipo de respuesta tiene que ver con la personalidad del jugador. Yo creo que todo el equipo chileno, sin excepciones, dio muestras de entereza, de tomas de decisión; más allá de si jugó mejor o peor, había mucha convicción en el comportamiento de los jugadores, y revertir una tendencia a tres días de un resultado doloroso no puede interpretarse de otro modo que como una expresión de carácter.

En cuanto al tema del “equipo ideal”, diré que en competencias como las eliminatorias el once ideal no existe. En todo caso, busqué una alternativa por

posición, y también los futbolistas se fueron consolidando. Carlos Carmona fue una de las figuras contra Brasil, Marco Estrada fue muy importante en la misma posición contra Colombia. Alguna vez pensé que nos íbamos acercando al tratar de tener dos opciones, dos jugadores por posición. Yo creo que deberíamos haber terminado la primera rueda con algún punto más. El balance dejó todavía mucho por hacer. Terminar la primera vuelta de una eliminatoria con veintiséis puntos no es suficiente. Necesitábamos algo más para la clasificación directa. Todos los partidos son trascendentales hasta que se llega a los treinta puntos.

Recuerdo que esa caída ante Brasil, en Santiago, no la viví como una dificultad mientras estuve encerrado esos días en el complejo Juan Pinto Durán [donde concentra y entrena la selección de fútbol de Chile], por dos motivos que ya les comenté a mis jugadores. Yo, como conductor de un cuerpo técnico, y el cuerpo técnico en general, tenemos respeto profesional por los jugadores que nos toca dirigir, verdaderamente los respetamos. Si se quiere, también hay afecto y cariño. En ese caso, uno siente que es otro más en el dolor de una derrota y ahí uno se agrupa con los jugadores tratando de encontrar respuestas a lo que se hizo mal, los motivos por los cuales las cosas no salieron bien. También, obviamente, valoramos lo que hicimos de manera positiva. Brasil nos dejó cosas por resolver. Por ejemplo, si bien ante Colombia prácticamente perdimos mal la pelota en contadas ocasiones, tal como sucedió contra Brasil, no sufrimos opciones de gol de parte de ellos, producto de esas imprudencias de manejo del equipo nuestro en la fase defensiva.

Los entrenadores nunca interpretamos que lo que hacemos está definitivamente terminado, porque, naturalmente, los equipos tienen cosas por corregir, aun los colectivos consolidados y desarrollados. Los malos equipos tienen la misma tarea. Lo contrario sería creer que en el fútbol se puede acceder a algo parecido a la perfección, y eso es mentira. Todos los equipos están lejos de ser perfectos.

Aclaro que un entrenador sufre el momento más áspero que tiene en su tarea cuando debe decidir quiénes van a una copa del mundo. Abandonar a alguien que nos acompañó es duro. Todos son responsables de este primer

paso, y tener que optar por descartar a alguien es muy doloroso, no puede ser de otro modo.

Cuando me preguntan si sigo o no en algún equipo, señalo que recuerdo que, mientras ejerció la función de entrenador, Jorge Valdano trabajó cada día como si se fuera a quedar para siempre, aunque sabía que seguramente lo echarían la mañana siguiente.

Respetar el reglamento

Hay algunas lecturas, que son válidas, según las cuales al reglamento hay que recorrerlo en sus márgenes para tratar de encontrar formas legales de sacar ventajas. Yo, en cambio, lo interpreto como un arma que asiste al juego para que haya armonía, para que la dedicación esté puesta en tratar de superar al rival. El reglamento permite y posibilita la competencia.

Existe, como acabo de decir, una tendencia a analizarlo en profundidad para sacar ventajas deportivas, funcionando al límite de lo permitido. Si bien cualquiera que no contraría las reglas está dentro de lo permitido, hay una filosofía del reglamento que ayuda a competir, pero no es algo que hay que exprimir para encontrar soluciones que favorezcan mi objetivo y que se apoyen en sí mismas. Esa necesidad de ganar lleva a posiciones limítrofes entre lo legal y lo ilegal. Cuando uno entra en esa zona, está demasiado cerca de pasarse al otro lado. Y cualquiera que no sabe de fútbol puede encontrar un paralelismo entre eso y lo que es apropiado en el comportamiento que usamos para vivir.

Uno debe dejar que el reglamento fluya, no sobreobservarlo, no estar atento y no estar constantemente mirándolo, para ver en qué grieta fabricada por la situación del juego nos podemos introducir para sacar una ventaja deportiva legal, pero que no tiene que ver con el espíritu con que el juego fue creado.

El juego fue creado para superar al rival valiéndose de la belleza de los elementos que tiene el propio juego, y no para observar y sobreobservar su reglamento buscando perfiles que den ventajas para superar al rival, aunque

no tengan la legitimidad de la esencia del juego, que es el gesto al servicio de la belleza y del entusiasmo del espectador y también del propio futbolista, que se emociona cuando construye y no cuando desvía la atención del juego para ponerla en la especulación y captación de los detalles del reglamento para mejorar las propias posibilidades.

Durante aquellas eliminatorias me preguntaron si iba a cuidar a algún jugador del que, por haber recibido una tarjeta amarilla, peligraba su participación en el próximo partido, considerado de mayor importancia. Respondí que aspiro a ganar todos los partidos. Una tarjeta amarilla es un castigo enfocado a reprimir los excesos. De manera reiterada, les pido a los jugadores que eviten los excesos cuando se enfrentan al reglamento. Esa es siempre mi posición, y en todos los casos la recuerdo, pero no se diferencia de lo que siempre les pido a los jugadores: respetar el reglamento, el rival, el espectáculo, y evitar cualquier alteración de las normas.

ESTILO

Bielsa tiene reparos ante este tópico. Quizá porque los entrenadores se ven enfrentados a diferentes escuelas por gustos y conocimientos. En definitiva, porque se trata del sistema de juego que se va a elegir para conducir el proceso en un equipo y está estrechamente relacionado con la identidad del que está obligado a imponerlo.

* * *

Planificación versus improvisación

Es muy difícil definir el estilo de juego. Está alentado por la particularidad y la forma de ser del que lo transmite, quien, a su vez, cree en el estilo que está comunicando, que está tratando de inculcar: si no lo hiciera, sería inmediatamente descubierto por el futbolista.

Para ser aceptado por un jugador, el entrenador tiene que creer que lo puede convencer del camino a tomar.

Hay varios estilos y todos son distintos, pero lo que no hay son entrenadores exitosos que triunfen aplicando ideas en las que no creen firmemente. Por eso yo considero que la imitación es muy valiosa: ver lo que se hace bien, copiarlo y ponerlo en práctica. De hecho, es el eje de la

educación: imitar lo que está bien hecho. Por supuesto, en tanto y en cuanto eso coincida con lo que nosotros sentimos, porque no se puede imitar aquello con lo que uno no está de acuerdo.

Creo en el protagonismo, en tener la iniciativa, en tratar de que el partido suceda en el campo rival, en poseer el balón y evitar que el contrario se lo apropie, en recuperarlo rápidamente y quitarle el minuto de posesión. Todo lo que tiene que ver con el protagonismo, que es lo contrario a jugar al contragolpe, a ceder el elemento. Creo en poner todos los esfuerzos en ese sentido.

Para mí, los esfuerzos tienen que estar puestos en nuestra creación y no en el aprovechamiento de los errores que el rival comete. Es una manera de interpretar el juego, la única que a mí me gusta.

Soy de la idea de que en el fútbol uno no debe ceder la iniciativa ni el dominio del juego. Intentar asumir el control del juego es la mejor garantía para imponerse. Hay que crear una filosofía de espíritu, de conjunto, que apunte al embellecimiento del juego y no a la especulación. Insisto, hay proyectos especulativos que son decentes y efectivos, pero yo creo en lo contrario. Creo en la iniciativa y en el dominio y en mantener el comportamiento, sin especular, durante todo el tiempo que uno pueda en el partido. Esto no quiere decir que uno lo logre, porque el juego del rival puede hacer que esa voluntad se quede en proyecto; a veces, el contrario adopta esos principios y los hace propios. Me refiero, simplemente, a la intención del que propone el juego.

Sin embargo, ha habido procesos muy exitosos basados en la especulación. Por eso, hay dos grandes ramas de los entrenadores: aquellos que creen en lo preestablecido, en lo programado, en lo preparado, y los que creen en lo espontáneo, en la inspiración, en la libertad. También hay dos grandes ramas que tienen que ver con el protagonismo: los que planifican, ganan, pero también ganan los que improvisan y responden al instinto. Todo esto indica, claramente, que ninguna escuela es mejor que la otra, sino que hay individuos que conducen y creen en la escuela del protagonismo y otros que creen en la especulación.

Es muy difícil darle un perfil a un equipo, y muchísimo más difícil es darle más de uno y cambiarlo alternativamente, según la pretensión del momento. Yo creo que hay que elegir una forma, desarrollarla y no abandonarla.

La función que tenemos los entrenadores es tratar de que un equipo tenga forma, que tenga estilo, que juegue de una manera determinada. Nosotros entendemos el estilo como el modo, la manera, la forma elegida para resolver las situaciones que se presentan en un partido de fútbol. Se trata, simplemente, de elegir determinadas herramientas que constituyan una forma de jugar. No hay demasiadas, pero sí hay varias formas y/o varios estilos de jugar al fútbol.

La selección chilena

Cuando vi jugar a los jugadores chilenos, me di cuenta de que tienen una gran disposición a tener la pelota y noté que ejecutan acciones técnicas exigentes, con cierto vuelo, atrevimiento y naturalidad. Con esto no quiero decir que no corran riesgos, pero si tuviera que decir lo que más me llamó la atención, diría que el jugador convive bien con el hecho de resolver las situaciones sin temor de improvisar ni de jugar hacia adelante.

Agregaría que el futbolista chileno tiene muchas condiciones técnicas y las usa, no tiene miedo de exponerlas. Porque, como todo acto creativo, uno no tiene que temer por las consecuencias de equivocarse. Si usted le dice a alguien: “Tenés que salir cuidando la pelota desde atrás, pero guarda, porque si te equivocás, si errás, no jugás más en el equipo”, al final, la va a tirar larga o por arriba. Es imposible dar órdenes tan contradictorias. Para proponer la creación hay que admitir, paralelamente, que el error es posible. ¿Cuál es nuestra forma?: pretender lo máximo, así no hay error posible.

En esta profesión, uno trata de inmunizarse contra las emociones. Por un lado, veo el compromiso que significa la profesión, y por otro lado, la pertenencia, que establece condiciones. Cuando veo equipos que compiten, no dejo de pensar que los que lo hacen son los futbolistas, sus individualidades y su estado anímico. Tratamos de inculcar que todos esos elementos logren un buen complemento y podamos vencer a los rivales.

Dicen que yo modifiqué una realidad del fútbol chileno. ¡Eso no es cierto! No soy el responsable del material humano del fútbol chileno. Ellos estaban desde antes. Nadie estimula condiciones que no existen y nadie activa potenciales afectivos que el ser humano no tiene.

Antes de aceptar este trabajo en Chile, analicé todo desde distintos puntos de vista, y nunca tuve dificultades para transmitir mis ideas. Durante un período —a mediados de marzo de 2008, antes de viajar a Tolón, Francia—, se notó que era necesario hacer un segmento de trabajo más profundo. Después de eso, el grupo y las ideas futbolísticas se redondearon. Además, creo que los dos triunfos, en Venezuela y Bolivia, en la primera vuelta de las clasificatorias del Mundial de Sudáfrica, fueron soporte para mejorar el convencimiento de todos.

Nunca me arrepentí de la decisión que tomé al llegar a Chile. Primero, porque la maduré mucho; segundo, porque verifiqué que los elementos que me inclinaron a aceptar la posibilidad de trabajar en ese país eran como lo había pensado, reflejaban ese estado, y entonces debía aceptar el compromiso.

Más allá de ganar o perder, el fútbol tiene vaivenes, y si esto terminaba bien era muchísimo mejor para mi ciclo, y si acababa mal, también habría estado satisfecho y conforme con la decisión que tomé. No necesité que pasara más tiempo para darme cuenta de estos propósitos. Repito: verifiqué los elementos que me inclinaron y eran como los había pensado. Después, como en todos lados, el que gana es bendecido, y el que pierde, maldecido. Y eso pasa en Chile, en Japón y en la Argentina. Así que uno está sujeto a esas circunstancias, es un desprendimiento del oficio de entrenador.

En mi caso, puedo asegurar que intentamos jugar del modo en que se vivió, y lo que no pude garantizar fue conseguirlo en todos los partidos. De todos modos, mi concepto es buscar el arco rival, y para conseguirlo extremo recursos: me gusta jugar con *wings* y con mucho *pressing* en el campo rival.

También es un hecho que hubo escasez de victorias antes de mi llegada a Chile, pero estoy seguro de que eso cambió a partir del inicio de nuestro proceso. Reitero que los jugadores chilenos no me parecen lentos. Hay disposición a manejar la pelota sin precauciones extremas. En selecciones

nacionales hay que apuntar a lo bueno y no tanto a corregir lo malo. Pareciera que uno no encuentra errores en los jugadores, pero no es así. Sucede que no es bueno ponerlos en evidencia porque predispone muy mal la relación técnico-futbolista.

En esta profesión, son mucho más importantes los principios que las conveniencias deportivas. Los equipos con principios terminan, a la larga, siendo mejores deportivamente.

A mi juicio, las posiciones en la cancha no son incidentales. Normalmente, la línea de tres puede convertirse con facilidad en línea de cuatro, de cinco o de dos defensores, dependiendo de la cantidad de volantes que bajen a defender. Es un criterio elástico, y el juego lo va manejando en la medida que uno cuente con jugadores dúctiles.

Mi idea es que en la cancha conviva un gran número de buenos jugadores, pero para eso estos buenos jugadores tienen que asumir tareas que no acostumbran hacer. Como a la selección llegan los mejores, en los clubes estos jugadores suelen tener licencias que los eximen del “trabajo sucio”. Si no hay un esfuerzo en este sentido, no podrán convivir todos los buenos en la selección.

En el poco tiempo del que dispuse en la selección chilena, me enfoqué en ser lo más efectivo posible. Si dirijo una selección, eso es lo que hago.

Cuando llegué a Chile, me pareció que había veinte jugadores importantes. Ese número no era suficiente, porque debían competir regularmente jugando cincuenta partidos al año en ligas competitivas. Las eliminatorias exigen tener dos jugadores por posiciones similares y un tercero disputando. Chile tenía cinco volantes ofensivos. En líneas generales, se podían conseguir los primeros veintidós jugadores. Para llegar a los treinta y tres se necesitó más tiempo.

Hay una pregunta dando vueltas y la encuentro donde voy: ¿se adaptó el jugador chileno a la manera de pensar y de trabajar que tengo? Con absoluta sinceridad, afirmo que errar es un camino que, bien conducido, presagia el acierto. Cada vez que sucede algo no deseado, digo que vamos a tratar de que ese error nos ayude a generar un gran acierto. Aclaro esto porque muchas

veces me han atribuido una gran modificación en el comportamiento del futbolista chileno y eso es absolutamente inexacto. Yo encontré jugadores dóciles, jugadores convocables, jugadores valientes, jugadores ricos técnicamente. Encontré material para trabajar.

Jugador y selección

Pienso que los errores son inherentes al oficio del futbolista. El jugador está tomando decisiones cada vez que actúa. Entonces admito las equivocaciones, por más carácter que él tenga. Lo importante es tener un soporte colectivo que ayude a que el que se equivocó siga entero, y el equipo también.

Si yo tuviera que decir cuál es la diferencia entre el jugador chileno y el jugador argentino, diría que la diferencia es el público. ¿En qué sentido? El público argentino le genera a su jugador tanto miedo a perder que potencia sus facultades deportivas. En nuestro país, perder es tan grave que el jugador hace lo imposible por ganar. Como Chile es un país más moderado, donde el fútbol tiene un sitio menos relevante que en Brasil o en Inglaterra —por ejemplo—, el jugador no se siente sobreexigido.

La formación no es elemento diferenciador. La forma de ser del argentino no me gusta, porque es negativa, pero ha llevado a que la competencia argentina sea de mejor nivel. Para evitar ser humillado, el argentino compite al máximo, porque al ganar no disfruta su victoria sino que se burla del derrotado. El argentino está más dispuesto a burlarse del derrotado que a disfrutar el triunfo. Es más importante haber humillado a otro que haber ganado. El jugador argentino quiere evitar la humillación de perder. Como país, eso es negativo, pero al deporte le ha hecho bien.

Para ser jugador de la selección no alcanza solamente con jugar bien. Jugar bien es lo primero que uno observa, pero hay un montón de cuestiones más que hay que verificar; por ejemplo, el ritmo competitivo internacional, que difiere del local. Aun aceptando el nivel que tiene la liga mexicana, jugar en México no es lo mismo que disputar un partido de las eliminatorias. Un partido de ese tipo tiene una intensidad sólo comparable con un partido de la

liga italiana. De esto extraigo otra cualidad de un jugador de selección.

Tampoco estoy de acuerdo con que el jugador entre y salga de la selección repetidamente. De hecho, una de las cosas que analicé cuando fui a Chile fue la gran cantidad de futbolistas que habían pasado por la selección en muy poco tiempo. Mi criterio es contrario: tienen que pasar pocos futbolistas por la selección.

Cuando llegué a Chile, comentaristas de prensa me cuestionaban si había visto los partidos del delantero Héctor Mancilla. Vi a todos los jugadores, pero también uno necesita encontrar el momento justo y el convencimiento con muy poco margen de error para acercar, no sólo a Héctor Mancilla ni a Esteban Paredes [ambos actuaban en ese momento en la liga mexicana], sino a cualquier jugador a la selección. Por supuesto que los valoro, y son jugadores de gran valía.

Hubo otras discusiones, relacionadas con la convivencia de [los mediocampistas] Matías Fernández —de la Fiorentina de Italia— y Jorge Valdivia —del Palmeiras de Brasil— ; por supuesto, esas posibilidades existieron. Lo que sucedió fue que para que los dos jugaran juntos tuvo que quedar fuera del equipo algún otro jugador que tenía un rol ofensivo.

Si conjugamos las dos posturas para armar un equipo titular, tendríamos a Héctor Mancilla, David Suazo, Matías Fernández, Jorge Valdivia, Alexis Sánchez, Mark González y el arquero, lo cual nos daría siete jugadores, habría que poner un contención y serían ocho, y otros tres para que defiendan, ¡y que Dios nos ayude!

Es mucho más fácil señalar un jugador que debería ingresar que indicar quién es el que sale para que ingrese el que proponemos y dé solución al equilibrio del equipo al que vamos a poner en la cancha.

Es muy fácil reclamar que jueguen, pero, ¿vamos a jugar sin líbero o sin un defensa? Si eso sucediera, el reclamo, entonces, sería: “¡Este hombre se olvidó de la seguridad defensiva!”. Uno aspira a resolver las necesidades del juego con la menor cantidad de jugadores. Así, un jugador debe llegar a la selección para quedarse.

A la luz de los trabajos que realizo, tres reglas básicas rigen en mis equipos:

ser protagonista, no especular y respetar el reglamento, porque así el juego se hace más fluido. Los jugadores tienen que ser protagonistas, atacar y a la vez recuperar, y, sobre todo, ser creativos. La posición de volante mixto, el número 8, es fundamental en el campo de juego, ya que debe cumplir al mismo tiempo las dos misiones básicas en el equipo: acompañar la recuperación de la pelota y generar los ataques.

El creativo de cualquier equipo es alguien que merece especial atención porque está al servicio de prolongar el ataque. Si uno neutraliza al creativo del equipo contrario, hay menos ataques y hay menos agudeza, por lo cual se hace indispensable estar atento a esta situación y a la facultad que tienen esos grandes jugadores.

Anchos y profundos

El fútbol es una combinación de secuencias; en unas, el equipo recupera la pelota, y en otras, la posee. Una de las mejores formas de lograr que un buen rival no crezca es tratar de hacerle pasar más tiempo defendiendo que atacando. En la medida en que a un rival de nivel le ofrecemos muchas posesiones, cada una de ellas es un ataque potencial que nos aleja de las posibilidades de superarlo. Porque si a un rival como Brasil, que es especialista en el manejo del balón, le cedemos el elemento, obviamente, lo mejoramos como equipo. Si lo atacamos, lo obligamos a hacer lo que menos le gusta: trabajar en la recuperación de la pelota. Esa posición conlleva la ampliación de espacios defensivos propios. Esos son riesgos que yo prefiero correr antes de asumir que la pelota la tenga mucho tiempo un equipo que sabe qué hacer con ella.

Para abordar un tópico más referido al uso del campo de juego, voy a usar una frase de César Luis Menotti: “Hay que ser anchos para ser profundos”. Nosotros entrenamos para que los hechos que definen el rasgo se produzcan. Yo no invento nada. Aunque el ataque es infinito, llegar al arco contrario por los costados es fundamental en el juego y se puede demostrar con números, porque después de analizar miles de partidos, las estadísticas indican que de

cada diez goles, uno se hace con remate de media distancia, tres se hacen mediante jugada con balón detenido, dos se convierten con jugadas que parten en el medio y terminan por el medio y cuatro se hacen con jugadas por el costado.

En la Copa del Mundo de 2006 se convirtieron 147 goles, de los cuales 26 fueron por el centro del campo; 39, con balones detenidos; 18, con tiros de media distancia, y 64 se hicieron con jugadas elaboradas por el costado del campo de juego.

Todos los partidos siguen la misma lógica.

En la Copa del Mundo de 2010 se convirtieron 145 goles, con un perfil que detallamos: 31 goles dentro del área de meta; 79, en el área penal; 26, fuera del área penal, y 9 penales. Como conclusión, son 108 goles de remates, 26 de cabeza, 9 de penales y 2 autogoles.

SISTEMAS

Marcelo Bielsa asegura que las posiciones en la cancha “no son incidentes”, pero durante los tres años que se desempeñó en el fútbol chileno fue trazando una huella imborrable: el jugador debía no sólo conocer sino también ejecutar con inteligencia las diferentes misiones tácticas encomendadas en determinados partidos marcados por la importancia del juego y la calidad del rival.

Sin embargo, los analistas deportivos chilenos, casi en su totalidad, aseguran que el esquema favorito del entrenador rosarino, el único que empleaba, era el 3-3-1-3. Que, ante la crítica, era muy difícil que innovara. Incluso, algunos de aquellos analistas sostienen la idea de que Bielsa era rígido, rozando la tozudez, en su planteamiento de juego y que ponía en riesgo incluso una victoria por mantener al equipo en posición de ataque. Y eso no es cierto.

Al analizar las cifras conseguidas durante su proceso chileno, se descubre que casi en la mayoría de los partidos amistosos de la selección, dispuso en la cancha un esquema de juego 4-2-1-3. Eso lo hizo en quince oportunidades. Uno de estos esquemas fue utilizado por Bielsa en el emblemático último partido del entrenador argentino al frente de Chile, cuando el 17 de noviembre de 2010, derrotó dos a cero a Uruguay, selección que había resultado cuarta en la Copa del Mundo de Sudáfrica.

En ese encuentro, Chile formó con Claudio Bravo; Gary Medel, Waldo

Ponce, Gonzalo Jara y Arturo Vidal; Mauricio Isla y Marco Estrada; Fabián Orellana; Alexis Sánchez, Héctor Suazo y Mark González. El equipo exhibió un notable rendimiento, que llevó a Bielsa a expresar: “Hay veces que el entrenador estorba”.

Chile tuvo jornadas memorables en la etapa clasificatoria hacia la Copa del Mundo de Sudáfrica, como aquel triunfo ante Argentina por uno a cero en el Estadio Nacional, pero reveló otro tramado en la cancha: el ya mencionado 3-3-1-3, que vimos en catorce partidos durante esta ronda, y una alineación que quedó en la historia del fútbol sudamericano: Claudio Bravo; Gary Medel, Waldo Ponce y Pablo Contreras; Carlos Carmona, Marco Estrada y Jean Beausejour; Matías Fernández; Fabián Orellana, Héctor Suazo y Mark González.

Mauricio Isla, el lateral que saltó desde su Buin natal —a 60 kilómetros de Santiago— a uno de los grandes del fútbol italiano, la Juventus, renunció a la selección chilena porque Bielsa le “gritaba mucho”, pero poco tiempo después lo elogió diciendo que “fue el entrenador que más me enseñó”.

No fue el único. Javi Martínez, el volante tricampeón del Bayern Múnich, dijo: “No me fui porque estaba harto de Bielsa. Me fui porque era una oportunidad única. Bielsa me enseñó mucho: a jugar de central y a entender el fútbol de otra manera. Todos deberían trabajar con él por lo menos una vez en la vida”.

Y en ese aprendizaje del fútbol, Chile afrontó la Copa del Mundo con un esquema diferente: el 4-3-3 con el que encaró tres de los cuatro partidos mundialistas. Se cumplía la máxima de Bielsa según la cual cualquier jugador profesional debía jugar en varias posiciones, de acuerdo con el esquema que ejecutaba en la cancha.

El primer triunfo de la selección de Bielsa después de la Copa del Mundo de 1962, disputada en Chile, fue contra Honduras. La selección chilena alineó con Claudio Bravo; Mauricio Isla, Waldo Ponce, Gary Medel y Arturo Vidal; Matías Fernández, Carlos Carmona y Rodrigo Millar; Alexis Sánchez, Jorge Valdivia y Jean Beausejour.

Sí, Jorge Valdivia jugó de centrodelantero, la misma posición que el mediocampista de Palmeiras había ocupado en el encuentro amistoso

ante la selección de México en el Estadio Azteca, antes del viaje de Chile a la justa mundialista de Sudáfrica. En otras palabras, Bielsa había notado que el “Mago” Valdivia ofrecía las bondades de un delantero de categoría. Esa cualidad volvió a asomar tres años después, comandando el ataque para asegurar la clasificación de los chilenos en los últimos partidos de su larga ruta hacia la Copa Mundial de Brasil 2014.

Una vez más, aparecía la sabiduría de Bielsa para sorprender al medio deportivo local y generar, de paso, el rechazo entre los analistas chilenos. Tres años después, los mismos críticos aplaudían al entrenador argentino Jorge Sampaoli por ubicar a Valdivia en el centro del ataque como “falso nueve” y destacaban su visión de juego, la técnica individual y la riqueza de sus movimientos puesta al servicio del equipo chileno, que consiguió su segunda clasificación consecutiva hacia un mundial.

Quizá como un hecho inusual, encontramos que, en los primeros ensayos de Bielsa, el 30 de enero de 2008, Chile ganó de visitante 1-0 ante Corea del Sur con un esquema tan sorprendente como efectivo: 3-5-2. Casi la mayoría de los hombres que estuvieron ahí fueron excluidos de la gloria mundialista. Ese equipo formó con Miguel Pinto; Gary Medel, Hans Martínez y Gonzalo Jara; Gonzalo Fierro, Manuel Iturra, Marco Estrada, Roberto Cereceda y Jean Beausejour; Pedro Morales y Eduardo Rubio.

Por medio de algunos hombres connotados como Gabriel Calderón, Teófilo Cubillas, Christian Karembeu, Alexandre Guimarães y Kalusha Bwalya, la FIFA produjo un informe técnico de la actuación que tuvo Chile en el Mundial de Sudáfrica 2010.

Este es un resumen de esa publicación:

- Ranking final: décimo lugar.
- Jugadores destacados: Waldo Ponce, central que domina el uno contra uno y el juego aéreo, manda en defensa y posee buena visión del juego; Jorge Valdivia, mediocampista ofensivo de grandes dotes técnicas, rápido y hábil, y Gary Medel,

defensa derecho de carrera infatigable, bueno en el uno contra uno y de buena técnica.

- Características de la selección chilena: presión de la línea media; rápida transición defensa-ataque; excelente juego de combinaciones, apoyo al portador del balón; buen engranaje entre las líneas; intervención eficiente de los zagueros laterales; gran determinación; quite agresivo del balón en la mitad de campo del adversario o, a más tardar, en la línea media (la táctica empleada por España, Argentina, Brasil, Paraguay y Chile. Con ella se podía romper de inmediato el armado de juego del rival y sin darle suficiente tiempo para lanzar un ataque ordenado).
- Sistemas de juego: tal como se mencionara, el planteamiento básico táctico representó, en general, la llave del éxito. A ello se sumaba una defensa perfectamente organizada con muchas libertades y la capacidad de aprovechar las cualidades individuales en el despliegue ofensivo. Estos dos últimos factores constituyeron las características de los mejores equipos.
- Con excepción de tres equipos (Nueva Zelanda, Argelia y Chile), que plantearon una línea defensiva de tres hombres, todas las demás selecciones se basaron en una defensa de cuatro hombres en línea.

A juicio de Bielsa, el fútbol no tiene más de 29 esquemas de juego, además de 11 situaciones de llegar al gol y 17 aplicaciones defensivas. Y es fundamental que el jugador pase por todos estos esquemas en su etapa de juveniles para que así no le cueste asimilarlos en el profesionalismo.

Estos dibujos de juego son:

- 1) 1-5-4-1
- 2) 1-5-2-3
- 3) 1-5-2-1-2
- 4) 1-5-3-2

- 5) 1-5-2-2-1
- 6) 1-3-5-2
- 7) 1-3-1-4-2
- 8) 1-3-3-1-3
- 9) 1-3-3-2-2
- 10) 1-3-1-2-4 (casi en desuso)
- 11) 1-3-2-1-4
- 12) 1-3-2-2-3
- 13) 1-3-1-3-3
- 14) 1-3-4-2-1
- 15) 1-3-3-3-1
- 16) 1-3-4-3
- 17) 1-4-1-4-1
- 18) 1-4-2-2-2
- 19) 1-4-4-2
- 20) 1-4-1-3-2
- 21) 1-4-2-3-1
- 22) 1-4-3-2-1
- 23) 1-4-1-2-3
- 24) 1-4-3-3
- 25) 1-4-5-1
- 26) 1-4-1-2-1-2
- 27) 1-4-2-1-3
- 28) 1-4-3-1-2
- 29) 1-4-4-1-1

TÁCTICA

Antes y después de los partidos, Marcelo Bielsa exponía hora tras hora acerca de los sistemas de juego utilizados por Chile y que ha replicado en los equipos que ha dirigido.

* * *

Elegir al jugador

Dudar con la táctica no tiene nada que ver con dudar ante la elección de un jugador. Lo táctico es colectivo y la elección de un jugador es individual. En algunas discusiones, yo dije que debía haber jugado en la defensa un jugador de mayor envergadura. Eso no tiene nada que ver una cuestión táctica, lo dije refiriéndome a ubicar un jugador bajo como Marco Estrada en la función de defensa central ante un atacante de Brasil.

De esta manera, yo decido la elección de los intérpretes para cada posición priorizando las características ofensivas sobre las defensivas, sin dejar de considerar las exigencias de la función. Una función predominantemente defensiva está vinculada con la recuperación del balón, pero también quiere decir que al volante que juega delante de la línea defensiva le tiene que gustar hacerlo, y, además, tiene que saber quitarle la pelota al rival. Debe tener ese instinto.

Sin embargo, los dos jugadores que tienen más tiempo el balón y que pueden elegir durante todo el partido el pase que van a dar son los dos centrales. Es decir, un pase del fondo es mucho más importante que los que dan los dos volantes centrales. En la defensa, los dos centrales eligen el pase que van a dar; los volantes, en su caso, no tienen tiempo de elegir. Es más, son apremiados constantemente.

Es así cuando yo elijo a los centrales. Digo que defiendan, que cabeceen, que recuperen, que sean feroces, pero que tengan buen manejo de la pelota para que la salida sea más clara. Entonces, si tengo que postergar algunos aspectos inherentes a la función específica —que es la recuperación— para ganar otros perfiles que tienen que ver con un aspecto menos frecuente en la función, pero que aportan a la belleza de lo que construye el equipo, me inclino por ceder ferocidad defensiva y ganar mejor trato de la pelota.

Veamos otro ejemplo: los laterales defienden abiertos, defienden cerrados, suben a actuar como volantes y desbordan como *wings*. Normalmente es lo que pasa con los marcadores de punta. Entonces, decidir la elección de los intérpretes para cada posición sin dejar de considerar la posición ofensiva por sobre la defensiva y sin dejar de considerar la naturaleza de su función es prioritario.

Todo esto es muy difícil de entender; voy a tratar de explicarlo.

Yo imagino los equipos que elijo: dos laterales, dos centrales, dos extremos, un atacante central, un volante que elabore el juego de ataque, un volante defensivo y otro volante intermedio que ayude tanto en el ataque como en la defensa. Entonces, elijo a los futbolistas pensando: “Ojalá se comporten mejor en posesión ofensiva que en la recuperación; porque a recuperar la pelota les puedo enseñar, pero a jugar me cuesta más”.

Por ejemplo, Roberto Cereceda era *wing* izquierdo o volante defensivo y termina jugando conmigo de lateral; Gary Medel era ocho y contención y termina jugando de lateral; Marco Estrada era contención y termina jugando de central; Rodrigo Millar era volante ofensivo y termina jugando de volante intermedio; Hans Martínez era contención y termina jugando de central. ¿Qué quiero decir con esto? A los jugadores les proponemos posiciones que tienen

una función principal. Unos defienden, son los defensas; otros atacan, son los delanteros; pero este volante central defiende más que lo que ataca, y este volante intermedio se concentra en atacar. Tratemos de que sus recursos tengan predomios técnicos y creativos para que asuman de la mejor manera la parte de la elaboración del juego que redunde en su producción. Yo sé que estos dos volantes recuperan más que lo que dan en los pases de salida o en la elaboración primaria del juego. Sin embargo, los elijo pensando en cómo van a actuar durante la posesión de la pelota, aun a costa de que actúen un poquito peor en lo específico. Pero tengo la ilusión determinada cuando se trata de enseñar a recuperarla.

Es más fácil enseñarle a marcar al que construye que lograr que elabore en conexión con el que defiende. En la selección nacional de Chile hay muchas elecciones para un mismo puesto. Tengo tres volantes ofensivos: Jorge Valdivia, Matías Fernández y Rodrigo Millar. Y quiero que jueguen los tres. El más ofensivo es Valdivia, Fernández es intermedio, pero es volante ofensivo, y Millar es el más defensivo, pero es volante ofensivo. Entonces, pienso: cuando no estemos en posesión, Millar va a jugar muy bien de seis; cuando no tengamos la pelota, Fernández va a jugar muy bien de ocho, y Valdivia va a jugar muy bien en ataque. Y quién asume los aspectos que tienen que ver obligatoriamente con las porciones en la recuperación de la pelota: obviamente, Fernández y Millar, más que Valdivia.

El entrenador y el espectador también deben saber que para que convivan los mejores jugadores es necesario hacer concesiones y asumir parte del “trabajo sucio” que requiere un equipo. Porque cada uno de los que elijo en esta posición es el mejor en su club y difícilmente asume posiciones defensivas o funciones de recuperación. Es más, en dichos clubes los liberan de esas tareas. Pero para que convivan los mejores, a veces hay que hacer concesiones y pedirle a alguien que juegue con características diferentes de las que usa en su club, porque el objetivo es lograr que estén juntos en una formación.

Elegir el esquema táctico

La elección del sistema táctico básico no es importante, no es trascendente, su incidencia es muy relativa, pero ha tomado mucha repercusión, mucha resonancia, porque tiene que ver con un concepto de geometría. El armado en línea es accesible porque todo el mundo puede opinar de manera legítima, si cuatro jugadores están en una misma línea y pueden ser tres, o cinco. Pero el hecho de que todos aspiremos a intervenir y hablemos de los aspectos más accesibles y más entendibles no quiere decir que esos aspectos sean más importantes.

El esquema táctico también se volvió importante para mucha gente en el tiempo porque hay algo en la televisión que se llama infografía. Aparece en la pantalla como un gráfico con la información de cómo va a desplegarse el equipo en la cancha. Entonces, por ejemplo, mi mujer dice: “Colo Colo va a jugar con un 4-2-2-2”. “En realidad”, le digo, “es una cuestión geométrica”. Todos tenemos deseos de saber de aquellas cosas que nos gustan. Cualquier persona que ve ese gráfico dice: “Ah, es una línea defensiva con cuatro defensas, cuatro volantes y dos delanteros”. De ahí proviene la popularidad de ese conocimiento y que se le haya dado una importancia que no tiene.

Durante el juego se producen muchos cambios de esquema. El primero al que me quiero referir es el 4-2-1-3, que, sin ser un esquema rígido, se convierte en muy común con una doble contención. Pero también descienden los dos *wings*, los dos delanteros. Aunque se pierde el organizador del ataque, se gana un volante de contención. Ustedes vieron que juegan con dos líneas de cuatro. En otro momento del juego, descienden los dos *wings*, sube el volante ofensivo y se hace segundo delantero. El mixto, en vez de estar adelante, está al lado del cinco —el volante central.

Otro ejemplo: el 4-4-2. En mi opinión, es muy poco importante. O el sistema de juego del fútbol colombiano de los ochenta, en el que estaban Freddy Rincón, Carlos Valderrama y Leonel Álvarez, por ejemplo. Barcelona también juega con dos centrales y dos laterales. Uno de los *wings* se hace volante. Esto se da en una parte del juego.

En el 4-2-1-3 hay formas de ubicar a los dos contenciones: uno sube más que el otro. ¿Y en el 4-4-1-1? Este es un sistema con un predominio transversal, más lineal o más central, como Andrés Iniesta, y con Xavi

Hernández asociándose más con los delanteros. Con la línea de tres, pueden subir los laterales y se mete el volante central. O línea de cinco: tres centrales y dos laterales. El rival pone elementos y lo hace pensando que sean compatibles. Si pongo un jugador bajo para que marque a un jugador alto, como Juan Manuel Olivera, ex jugador de Universidad de Chile, éste no tiene facultades para resolver si hay jugadores incompatibles. Lo primero que tengo que saber es cómo voy a entrenar para resolver esta materia.

Por estas razones, la elección del sistema táctico obedece fundamentalmente a la flexibilidad que debemos tener los entrenadores. Los esquemas deben ser flexibles, es decir, hay que tener jugadores con los cuales uno pueda jugar con cualquier esquema y distribuirse en la cancha como convenga, como se pueda, por parejas. Pero el juego define algo: tiene como característica el movimiento, y si alguien sacara fotos antes y durante el partido podría ver un sinnúmero de posiciones y funciones.

Todos sabemos que cuando empezamos a jugar fútbol, jugamos de lateral, de central, de creativo, de picapietra, de volante ofensivo. Así se juega al fútbol cuando uno empieza. Es bueno destacar esto, porque la memoria del jugador retiene que puede ir, puede defender, puede atacar. Y no sé si se acuerda de que jugar de ocho es saber atacar y defender.

Soy de la idea de que uno toma una decisión y debe estar en condiciones de convencer de que esa es la verdad. Si se trata de una decisión responsable, tomarla no es sencillo. Muchas veces la formación y el conocimiento específicos no son suficientes para tomar una determinación. Finalmente, uno resuelve si marca los límites que no va a transgredir.

Volviendo a la infografía, yo podría hacer un cuadro en la pantalla solamente para demostrar lo que creo, con un determinado sistema de juego, más allá de lo que van a ver todos en la cancha. Y origino una enorme confusión, pero como ese esquema está extraído del fútbol mismo, parecería que es cierto. Por lo tanto, esos datos que veo en la infografía no serán los que ofrezca el juego ni tendrán validez, simplemente porque son una inclinación del que hace el cuadro en la televisión.

Ahora bien, es muy bueno encontrar ese sustento cuando los entrenadores

intervenimos en el juego y les proponemos a los futbolistas que tengan espíritu, que crean en las propuestas, en sus funciones, que hacen que el juego tome una orientación.

Equilibrio entre posesión y recuperación

¡Los entrenadores intervenimos en el juego! Entonces, es bueno encontrar allí mismo el origen de las decisiones que tomamos. Debemos considerar la misma importancia en la posesión y la recuperación de la pelota. El juego está compuesto por fases de posesión y fases de recuperación. Antes del partido, hacemos lo imposible por explicar que hay que conservar mucho tiempo la posesión de la pelota y, obviamente, que no la tenga el rival. Esa es una intención, que a veces se confirma y otras veces no. Por eso, los equipos deben estar preparados de igual manera para poseer la pelota y para recuperarla.

Por supuesto, es mucho más fácil el desarrollo de la recuperación del elemento que el desarrollo de la posesión. Entrenar para la recuperación del balón lleva menos tiempo, es más simple, que entrenar para la posesión del balón. El jugador sabe que está obligado a atacar y también a defender, porque muchas veces, cuando está atacando, el rival lo puede sorprender con una contra. Entonces, se tiene que preparar del mismo modo para los dos momentos del juego.

Este planteamiento es importante porque el que elabora programas con contenidos, los distribuye según la forma en que él entiende el juego. Si hay alguien que cree que en el juego hay más posesión que recuperación, y destaca durante el juego una fase en detrimento de la otra, cometerá el error de ignorar estos dos conceptos, porque el entrenador no sabrá cuánto tiempo hay que atacar o cuánto tiempo hay que defender. Él solamente lleva la cuenta del tiempo durante el juego.

El juego está imaginado para que, en el inicio, el vínculo y la elaboración tengan una estación intermedia. La estación intermedia son los volantes. Así, cuando los equipos están en posesión de la pelota, se despliegan, es decir,

usan el campo de juego en su totalidad. Esto lo necesitan los equipos grandes. Los equipos en recuperación, en cambio, se repliegan, se achican, “comprimen” el campo.

El equipo que tiene intenciones creativas y las quiere potenciar, necesita que en un espacio de terreno entren pocos jugadores, porque en un espacio pequeño con muchos jugadores aumentan las posibilidades defensivas. La idea de reducir espacios está basada en el deseo de que haya mucha densidad de gente, porque así es mucho más fácil recuperar la pelota. Cuando la tenemos, agrandamos el campo por necesidad.

Es famosa la noción de “distancia entre líneas”. El equipo de líneas cortas es el que se comprime para defender, pero después hay que agrandarse para atacar, porque recuperar la pelota y jugar comprimido no es bueno. Los grandes equipos se agrandan y se achican, verticales y horizontales, anchos y profundos, con una facilidad enorme.

Los equipos que juegan bien son los que hacen pasar la pelota entre defensa y ataque, con la estación intermedia en la mitad de la cancha. Estos son los equipos que finalizan el ataque a la altura del área rival. Estos equipos jugaron bien.

Hay otro equipo que une defensa y ataque con una pelota aérea de cuarenta metros; si bien le quita precisión al juego, termina en el área. Aunque la jugada no aborta antes de llegar al área, ese equipo no juega bien. Es muy difícil jugar mal si se juega por abajo durante todo el tiempo.

Es preferible jugar en el campo rival: es el objetivo de los grandes equipos, porque los que pierden la pelota cerca del área rival y se disponen a recuperarla en el sitio donde la perdieron, es decir, no descienden para defender, se quedan en el campo rival y la recuperan, son equipos que consumen la mayor cantidad de minutos de posesión.

Es muy fácil decir “Quiero tener la pelota, quiero atacar”, pero después hay que sostenerlo. Hay que saber perder la pelota. Si uno la pierde en el recorrido —porque esa es la mezquindad del juego, uno quiere atacar—, debe hacerlo con prolijidad. Pero si nos la quitan a la altura del volante central, ya no estamos en el curso del juego. Entonces, en la desesperación, la vamos a sacar

larga y así no nos desarmamos, pero la pelota que va así al ataque es desprolija. Entonces, es muy importante el pasaje de las tres líneas, la ubicación en el campo rival y el proceso de intención de la recuperación del balón cerca del campo rival, donde se perdió.

El entrenador que no solamente declara intenciones, sino que además pone en práctica recursos para llevar a la práctica esas intenciones declaradas, puede diferenciarse del periodista o del espectador.

Podemos decir que vamos jugar en el campo contrario de manera aseada y prolija, pero hay que ver cómo se logra esa tarea. Para mí, se consigue con una filosofía que haga que, prioritariamente, el pasaje sea tener el balón en el piso, y que cuando perdamos la pelota no nos desentendamos de la recuperación, porque si nos desentendemos, la vamos a recuperar más cerca del área nuestra y entonces tendremos que disputarla, porque será mitad de nosotros y mitad de ellos. Y hay equipos pretenciosos, que son los que quieren tener la pelota durante todo el partido.

Si nos eliminan a un defensor, dejo libre el que está más lejos y hago los desplazamientos transversales. Llevo esta inferioridad de número adonde no está la pelota. Eso es también un recurso defensivo: perdemos en defensa, pero seguimos teniendo la capacidad de recuperar el balón. Por ejemplo, si enfrentamos a Brasil, sabemos que vamos a recibir centros de Maicon, pegado a la línea. Aunque enfrentemos nuestro mejor cabeceador con el de ellos, si hacen el gol terminaremos pensando que el fútbol no va ni para donde quieren los espectadores ni para donde quieren los entrenadores.

Como es profesional, el juego obliga a una preparación minuciosa. Si el entrenador es meticuloso, espontáneo, gana el mejor, el que se preparó bien. Aunque también es posible que gane cualquiera, incluso el que no lo mereció. Por eso el juego cautiva y es el primer deporte del mundo, porque antes del partido hay una presunción sobre el resultado, pero no puede haber seguridad. Es eso lo que lo hace atractivo. Los entrenadores no pretendemos dominar esa característica, porque creemos que la forma de ganar es nuestra pero ninguno de nosotros lo ha conseguido. Los entrenadores tenemos la tentación de dominar el juego, pero no lo logramos.

Protagonizar el partido desde el primer minuto

Ni los jugadores son máquinas ni los ejercicios son recetas infalibles. El mismo jugador comete un error dos veces y la tercera no lo comete. Estoy seguro de que los ejercicios practicados durante los entrenamientos no son infalibles. Estoy seguro de que futbolistas dirigidos por mí van a sufrir este tipo de situaciones, pero es todo lo que puedo hacer. Este procedimiento tampoco es bueno en sí mismo. Lo que sí es bueno es detectar el problema, ver cómo lo resuelve el futbolista, buscar un diseño lo más parecido al juego real para reproducirlo y que por medio de la reiteración y la ejercitación se incorpore una forma de solución.

Nunca me planteo la posibilidad de salir a atacar aprovechando el contragolpe. Para mí, desde el primer minuto hay que protagonizar el partido. Nunca preparo el equipo para la espera. No modificamos los planteamientos posicionales; definimos la intención de lograr superar al rival siendo protagonistas. Y eso es lo que vamos a hacer reiteradamente y sin desmayos: intentar superar al rival por los caminos más comunes, que son poseer la pelota y atacar, y —ojalá— defender lo menos posible. El aspecto posicional no cambia: tendremos dos jugadores por los costados y un centrodelantero.

Yo no cambiaría el esquema de juego para buscar un empate, porque al empate lo veo más complicado que tratar de ganar; es más fácil proponerse el triunfo que hacer un proyecto para conservar un empate. Es imposible jugar con las alternativas de los resultados, invertir toda la experiencia poniendo el oído en un estadio diferente del que se está jugando y armar una estrategia según vayan cambiando los resultados es una tarea desaconsejada e imposible de concretar, debido a la cantidad de variables que actúan.

Yo odio la mecanización, porque elimina responsabilidades. Quiero equipos ordenados pero no mecanizados, donde se respeten algunas posiciones y donde —atención, éste es uno de los grandes secretos del fútbol— podamos desmarcarnos y luego volver rápidamente a marcar.

Cuando se tiene la pelota hay que desmarcar. ¿Para qué? Para que la posesión de la pelota y el avance sean más fluidos. Las posiciones fijas, sin movimiento, hacen que para el rival sea más perceptible la formación de las

líneas. Pero, ojo, que mientras más desmarquemos, más desorden generaremos en nuestro propio rearmado cuando tengamos que cubrir el campo de manera tal que estén en las posiciones los jugadores que mejor se desempeñan en ellas. Esta es la gran dificultad.

Esto se resume simplemente: mientras más desmarcamos, más nos cuesta recomponer. Y si no desmarcamos lo suficiente, no le damos fluidez a la circulación de la pelota. Lo que pasa entonces es que los jugadores se asustan. Cuando están muy apretados, no se desmarca ninguno, porque todos quieren estar cerca de su posición defensiva. Al dificultar la recomposición, comprometemos nuestro propio arco; pero si no arriesgamos, perdemos muy rápido la pelota y se la entregamos al rival, que, entonces, nos ataca.

ENTRENAMIENTO*

Antes de pasar al sistema de entrenamiento de Marcelo Bielsa, aspecto clave en el fútbol pero más aún en su manera de entender el juego y el trabajo, será necesario detenerse en una serie de ítems fundamentales. Una suerte de *checklist* con el sello del “Loco”...

Conformación del plantel

- Hace una ficha de cada jugador, que trasciende la información que usualmente se maneja: edad; puesto, si es titular o suplente; partidos amistosos, ligas y copas jugados; si ha sufrido lesiones, de qué tipo y en qué momento; la cantidad de partidos jugados en los dos últimos semestres; si tiene formación en divisiones inferiores; la trayectoria que cuenta, su relación con los árbitros; las tarjetas amarillas, las tarjetas rojas.
- Recaba información sobre los jugadores que tienen contratos y a qué equipos pertenecen, incluyendo su trayectoria.
- Evalúa cuál ha sido el nivel de los futbolistas en las diferentes posiciones que han asumido en la cancha.
- Arma un *fixture* de las competencias por venir, a fin de determinar en qué posiciones puede jugar cada futbolista.

- Analiza alternativas de funcionalidad.

Forma de afrontar la pretemporada

- Estudia la última pretemporada (días, vacaciones, estado del plantel al término de la liga, etcétera). Trabaja sobre la idea de que incluso en los períodos de vacaciones, cada jugador debe tener actividades físicas controladas.
- En el primer entrenamiento ordena una revisión médica de todos los que irán a la pretemporada.
- Hace un estudio logístico pormenorizado de la pretemporada.
- Encarga un estudio psicológico de cada jugador: tolerancia de fallos adversos, errores arbitrales, provocaciones raciales o de otra índole. Reacción ante el hecho de que su equipo no haga goles o comience perdiendo el partido.
- Hace trabajo intensivo sobre la adaptación de los jugadores a los torneos cortos con pausas breves entre cada partido.
- Utiliza un plantel alternativo de jugadores sub 21: los famosos “pichones” con los que entrena el rosarino.
- En caso de trabajar en clubes, hace un seguimiento puntilloso de los jugadores afectados a selecciones nacionales.
- Contempla un descanso activo como dato en el plan de preparación previa a una justa mundialista o antes de la iniciación de una competencia oficial.
- Define tareas de manera individualizada, según las necesidades de cada jugador.
- Sugiere maneras de favorecer y acentuar el descanso mental a partir del cierre de la temporada.
- Pone especial acento en todo lo relacionado con las coordinaciones colectivas, tanto de todo el equipo como de las distintas líneas.

- Trabaja en el desarrollo de la confianza y la autoestima como forma de favorecer recursos que ayuden a tolerar la carga emocional que presupone participar en un mundial, y en el fortalecimiento de aquellos aspectos de la personalidad que permiten manejar grandes responsabilidades en esta clase de competiciones.

Conformación del cuerpo técnico

- Un entrenador.
- De dos a cinco ayudantes técnicos.
- Un entrenador de arqueros.
- Tres preparadores físicos.
- Un director técnico de las divisiones inferiores.
- Dos o tres fisioterapeutas.
- Un podólogo.
- Masajistas (o lo que dispongan los servicios médicos).
- Dos o tres utileros.
- Un jefe de prensa.

Preparación integral

- Máximo trabajo de las pelotas detenidas. Desarrolla jugadas y ejercicios orientados a no desperdiciarlas.
- Precisa qué jugadores se mueven por las orillas del terreno y cuáles, por el centro.
- Estudia los esquemas usados por administraciones previas y por él mismo en justas anteriores.
- Bielsa ve todos los partidos que puede: Copa América,

amistosos, clasificatorias, y le brinda atención especial a ciertos encuentros que marcan el rumbo de las competencias.

- Analiza los ciclos de resultados: las rachas positivas y las negativas.
- Desmenuza los partidos desde su particular prisma: técnico, táctico, posicional, estratégico.
- Presta atención al punto de vista de la función y distribución del equipo rival; los suplentes; la posición del equipo en relación con el rival, las sustituciones, por qué y por quién.
- Elabora un Informe previo a cada partido y posteriormente coteja sus pronósticos con el resultado.
- Conoce el ciclo de las lesiones de sus jugadores, de los expulsados y los detalles de las derrotas del equipo.
- Contrasta el rendimiento individual usando la misma mecánica de observación.
- Determina el seguimiento de los jugadores editando videos individuales de entre seis y siete minutos. Allí ve a los delanteros, su definición y su actitud frente a los defensas. A lo largo de treinta partidos (unos ciento ochenta minutos), va descubriendo a los jugadores. De ese modo puede explicarse las decisiones buenas o erradas que toma el jugador durante el partido.
- Examina los esquemas de juego que va a utilizar: 4-3-1-2; 4-2-1-3; 4-3-3; 3-4-3; 3-3-1-3; 4-2-2-2.
- Analiza el tipo de esquema de juego que predomina en determinado campeonato. Según Bielsa, así aumenta la cultura del torneo que se quiere conocer. Las debilidades del entrenador y del equipo que no conocen la liga son mayores.
- Como entrenador nacional (Argentina, Chile), observa cómo juegan las nueve selecciones en Sudamérica y contempla el perfil de cada uno de los directores técnicos.
- Estudia qué tipo de torneos se juegan en el fútbol del país

donde reside.

- También exige, de acuerdo con los calendarios, la realización de partidos amistosos donde los rivales ofrezcan diferentes sistemas de juego, envergadura física y técnica y cultura deportiva.
- Encarga a sus colaboradores investigaciones y confección de gráficos y fichas con los diferentes sistemas de juego oficiales contemplados por cada una de las escuadras nacionales y los minutos jugados por cada futbolista en los juegos clasificatorios a la Copa del Mundo.
- Elabora un detalle individual de las posiciones ocupadas por cada jugador en los diferentes sistemas de juego. Contempla, como mínimo, tres jugadores por puesto en cada rol; busca así estudiar cómo se desenvuelven los rivales en diversas situaciones y el modo en que el entrenador del equipo contrario realiza las modificaciones al sistema de juego.
- Lleva una planilla de todos los jugadores y lo que hicieron entre el final de la copa del mundo anterior y el comienzo de la siguiente. En la planilla constan: partido, rival y fecha; estadio; categoría del partido (si es amistoso u oficial de alguna competencia organizada por la Confederación o la FIFA); el nombre del entrenador y el sistema de juego que utilizó; los nombres del árbitro y de sus asistentes; marca deportiva.
- Elabora fichas con cada uno de los equipos que conforman los grupos sorteados para disputar la copa o el mundial y así va siguiendo la evolución del trabajo realizado por sus asistentes técnicos.
- Lee las revistas del club o de la Federación correspondiente y se interesa por el fútbol femenino.
- Elabora datos externos al proyecto: qué artistas son seguidores del club o de la selección; si hay ex jugadores o figuras relevantes; aficionados reconocidos.
- Examina las condiciones climáticas de los últimos diez años en

las ciudades donde entrena y juega.

Los nueve pasos

En las charlas que Bielsa ofreció en territorio chileno, expuso algunos temas fundamentales en la enseñanza del fútbol mediante un programa de nueve pasos:

1. Diferencias entre la formación “silvestre” (natural o espontánea) y la que se debe inducir por medio de programas de entrenamiento.
2. Para saber qué hay que enseñar hay que saber lo que el juego contiene. Descripción de los elementos básicos del fútbol y de lo que puede enseñarse.
3. Las treinta y seis formas de comunicarse a través del pase.
4. La recuperación de la pelota.
5. Ejercicios de definición.
6. Ejercicios de coordinación defensiva posicional colectiva.
7. Ejemplos de juego real. Cómo contrarrestar la pared.
8. Errores y aciertos en la definición.
9. Remate de media distancia. Desde dónde se consigue un remate efectivo, el pase previo y los ejercicios que reproducen el pase previo.

* * *

Qué enseñar, cómo enseñar

Me pregunto constantemente qué es lo que voy a enseñar, si es que quiero enseñar.

Diez años después de haber elegido esta profesión, empecé a llevar por escrito lo que hago cada día. Miré hacia atrás y vi todo lo que me había llamado la atención de este deporte en los últimos quince años, y empecé a anotar todo lo que a mí me pareció que podía ser enseñado en algún momento. Se trata de un recurso válido.

Todo lo que van a leer [en este curso] lo conocen; lo que seguramente no poseen o no han contemplado es la disposición simultánea y orgánica de la información. Una cosa es reconocer y otra cosa es poseer en su totalidad.

La primera pregunta es qué hay que enseñar; luego, con qué herramientas y con qué articulación. Como en cualquier proceso pedagógico, hay un programa, hay que saber lo que hay que enseñar, hay que ubicarlo en el tiempo y aprender eso. Este es el principio elemental de la pedagogía. Y el otro principio elemental de la pedagogía es la articulación, es decir, el que está en quinto es porque ya estuvo en primero, en segundo, en tercero y en cuarto. Hasta ahora el fútbol no había desarrollado esa lógica, porque no se vio obligado, pero hoy sí hay obligación, porque ya no se reproducen las situaciones que antes permitían la aparición de los futbolistas.

El juego tiene enumeraciones y descripciones de las situaciones extraídas y elegidas del juego real para ser resueltas por medio de los ejercicios que las representan. Para saber qué hay que enseñar, hay que ver qué contiene el juego. Porque lo único que hay que enseñar es lo que el juego contiene. Luego hay que hacer ejercicios, que son simulacros de situaciones que representan las acciones del juego que uno quiere reproducir.

El ejercicio tiene diferencias con el juego, porque es un segmento del juego, y con dificultad atenuada. Porque si representamos la misma dificultad del juego, como la misma agudeza que tuvo en ese momento, decrece el deseo de resolverla durante el entrenamiento. Nadie hace durante mucho tiempo algo que nunca concreta. Por eso, el ejercicio tiene que tener una dosis atenuada de dificultad; tiene que reproducir una representación del juego y luego tiene que parecerse al juego. Si lo hacemos muy simple, no se parece al juego y el futbolista no lo desarrolla, no crece, y si lo hacemos muy dificultoso, se parece demasiado al juego, pero el futbolista no lo concreta porque, estando en formación, lo rechaza y pierde el entusiasmo.

Juego ofensivo y juego defensivo

Hay dos aspectos del juego: los ofensivos y los defensivos. Ataque-defensa; acciones vinculadas con la posesión; acciones vinculadas con la oposición o recuperación, y creación-oposición. Entonces, hay que enseñar pases, recepciones, demarcaciones, asociaciones, gambetas, recuperación de pelota, centros, juego aéreo, centros en ataque, juego aéreo defensivo, tiros libres a favor y en contra en forma de centros, tiros desde la esquina, saques laterales a favor y en contra y largo al área, definición.

En cuanto al trabajo de arquero, la lista comprende: saque con los pies al costado, pase del arquero como líbero, presión al arquero con línea de cuatro, balón aéreo con carga, balón aéreo con desventaja.

Respecto de las acciones del juego que se realizan para resolver las situaciones que se producen en un sector determinado del campo, mencionemos: segmentación del juego, juego por los costados en ataque, inicio del juego a la altura de la defensa, juego central de ataque.

Todos los sectores del campo tienen reglas, y tenemos que proponer situaciones para que vayan siendo ejercitadas y ejecutadas para enseñar a resolverlas.

El juego defensivo es mucho más fácil de desarrollar, pero debe existir una coordinación. Recuperar la pelota es el eje del juego defensivo. El juego aéreo defensivo es importantísimo.

Los centros de los costados son un arma muy importante del ataque. Sin embargo, el eje de la creación es pasar, recepcionar, desmarcar, asociarse y gambetear. La definición es el otro eje que contempla el ataque.

Destaco como caso contrario a los arqueros porque tienen un rol vinculado con la definición, ya que se oponen a los rivales en este segmento.

La creación

En el eje de la creación, la forma de comunicarse es por medio del pase.

Si decodificamos el juego, veremos que existen treinta y seis formas posibles de pase: pase corto, a ras de piso, entre línea, para descargar, para realizar paredes, para triangular, etcétera.

De esas treinta y seis posibilidades de comunicarse mediante el pase, voy a mostrar cinco formas. Estos son los ejercicios que las contienen:

1. Paso por detrás del que me habilita. Desmarco, no para el que la tenga sino para el que la va a recibir. Ahí hay dos principios de desmarcación. La pelota informa al rival: si desmarco para esta pelota, el rival está informado. Si desmarco para esta otra, el rival no está informado. Ahí hay una norma para desmarcar. Sorprendo porque me muevo para el que la va a recibir, no para el que la tiene. El ejercicio hace que los tres futbolistas pasen por los tres roles.
2. Hay otra forma parecida, pero el movimiento es distinto. Paso en diagonal respecto del que me la va a dar y por detrás del que tiene la pelota.
3. Hay otra que denominamos “contraanticipo de los *wings*”, porque eso es lo que hacen los *wings*: contraanticipan y buscan la espalda. Desciendo, descargo, contraanticipo; llego antes que mi marcador y busco la espalda. Cuando hay presión de los que marcan, devuelvo y provocho un pase detrás del que me quiso anticipar. Contraanticipo al marcador que me quiere anticipar, se desequilibra, y busco la espalda.
4. Hay un ejercicio del pase que bautizamos “la Orellana”. Lo llamamos así porque lo aprendimos del futbolista chileno Fabián Orellana. Como él es frágil, lo hace muy bien. La pido antes y la recibo después, porque si la recibo antes, como peso pocos kilos, me van a pegar. Es la naturaleza la que te enseña. Este es un acto de supervivencia. Si la pido acá me van a pegar una patada. Los que menos tienen caminan siempre mirando el suelo esperanzados en encontrar alguna moneda. Esto es lo mismo. Es admirable la cultura, una forma extraordinaria de la cultura,

porque la cultura de los que tienen es distinta de la cultura de los que no la tienen.

5. Hay otra forma de desmarcación individual. Si dos jugadores están a la misma altura y hay un oponente en la zona, lo eliminamos con el movimiento. Estas cosas no son inventadas, son copiadas y transformadas en ejercicios de movimientos de agresividad. Es decir, en vez de pasar el lateral, cuando el pasaje lateral hace que marque aquí. Además, eliminar al rival por medio de la asociación y del pase es el sustituto de la gambeta. Cuando uno no puede gambetear es porque no tiene talento; si se asocia, por ejemplo, el jugador gambetea rivales mediante el juego asociado. A la misma altura gano la espalda y así elimino al rival.

Los tiempos del juego serían tres. Si lo observáramos, veríamos cómo es necesario un toque intermedio para un cambio de velocidad. Lo que se enseña no es un “toco y pico”, “toco y pico”, “toco y pico”; es saber lo que el juego exige. Porque es muy fácil decir que Román Riquelme y David Pizarro manejan los tiempos del equipo. ¿Y qué es manejar los tiempos? ¿Cuáles son los tiempos? ¿Cuáles son las normas y cuáles las leyes que se desprenden de los que manejan los tiempos del equipo? El toque intermedio marca la pausa. Ese toque no es tocar y picar, no es sucesión de vértigo, hay una estación intermedia.

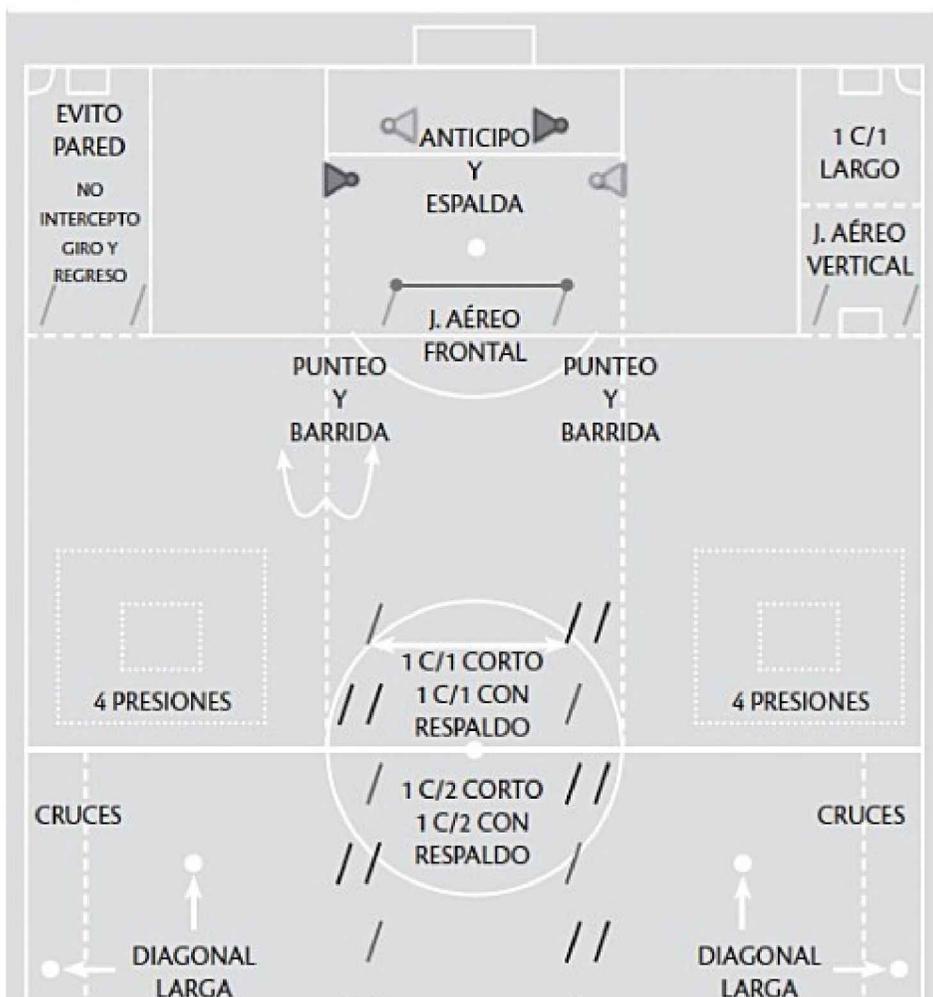
Desmarcar es necesario. Nosotros estamos acostumbrados a decir “movete, pedila”, pero eso no enseña a desmarcar. Se aprende a enseñar a desmarcar viendo muchas veces cómo desmarcan los que lo hacen bien. Así revelamos las matrices, el eje, la huella que identifica los movimientos. Luego, hay varias normas que siguen los que desmarcan bien, hay que buscar los ejercicios que las representen y transferirlas.

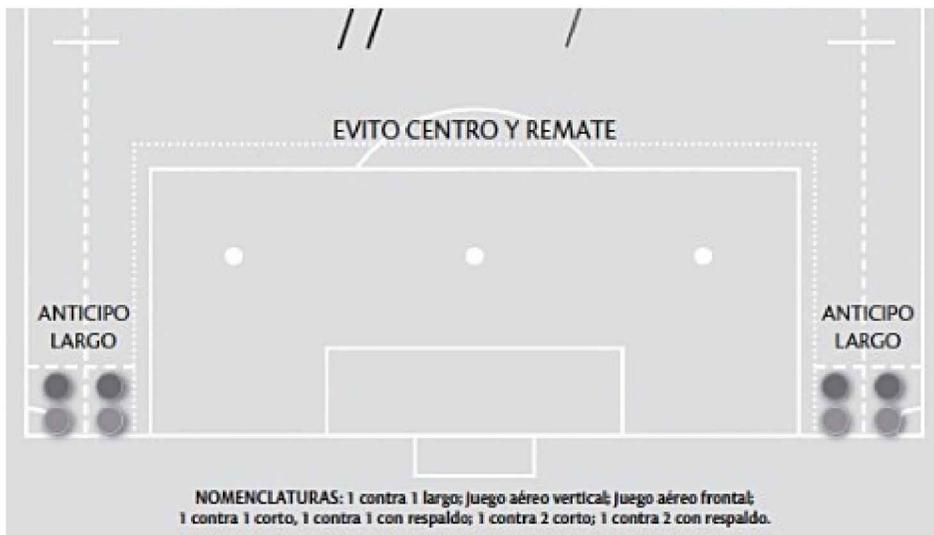
Todo esto, que parece tan simple, a mí me costó muchísimo redondearlo.

Recuperar la pelota

El programa dice también que recuperemos la pelota, pero hay que ver cuántas formas hay para recuperar la pelota y con qué herramientas voy a desarrollar esa idea.

A mí me tocó dirigir a Vélez Sarsfield en los años 1997-1998. Comencé con un partido como local ante Gimnasia y Esgrima de Jujuy. El segundo partido, que nos tocó en la Copa Sudamericana, fue en San Pablo y perdimos 5-1, el 3 de septiembre de 1997. Yo miré muchas veces el partido para entender por qué habíamos perdido de esa manera. De tanto verlo, me empezaron a quedar claros los gestos vinculados con la recuperación de la pelota. Y organicé con el tiempo algo que se llama una rutina defensiva y es cómo se recupera la pelota: tiene diecisiete estaciones.





Por ejemplo, si me gambetean, me eliminan y debo regresar. La falta de regreso al ser eliminado es una cosa que el futbolista no tiene incorporada y hay que desarrollársela. El que es eliminado tiene que tener un soporte atrás, pero fundamentalmente tiene que convertirse en sostén.

Nosotros estamos acostumbrados a pedir ayuda, pero estamos menos acostumbrados a darla después de recibirla. Y este gesto busca generar esa sensación... Saber que después de eliminado sigo vivo, que el juego no termina porque me eliminaron. Uno no puede enunciar verbalmente todas las cosas, tiene que transformarlas en hechos prácticos que contengan el mensaje que se quiere transmitir.

Otro ejemplo: me eliminaron, corro de atrás. Si intervengo, otra vez corro de atrás. Si trato de quitarle la pelota desde atrás es siempre *foul*, y de amonestación. Esto es gambeta larga, espacio grande, contragolpe. Es distinto, corro. De tanto ver que corriendo de atrás te amonestan, de tanto ver que no llegás, de tanto ver que hay que ir detrás del que enfrenta, uno va tratando de darle forma de ejercicio.

Tercer ejercicio: girar, regresar para volver a enfrentar. Me eliminan, regreso y vuelvo a enfrentar, ahora sin compañía. Me eliminan, giro, regreso y vuelvo a enfrentar. Antes era entre dos, ahora es entre uno y uno. Entonces voy provocando la situación que quiero que se aprenda a resolver. Son

ejercitaciones. La rutina está, si uno lo hace cuarenta minutos pasa por los dieciocho o veinte ejercicios. Es como si fuera una gran charla técnica defensiva. Porque uno está diciendo en cada ejercicio el mensaje que inmuniza durante el juego las acciones que el rival intenta. Si defendemos con todos estos criterios, defendemos mejor, estamos mejor preparados para defender.

El uno contra dos: ¿cómo marco a dos? El jugador debe retroceder, pero esto es para enseñar a marcar a dos. Los jugadores están acostumbrados a asumir una responsabilidad única. Y lo dicen: “Este es el mío y yo me encargo de éste”. Y uno le dice: “Pero éste hace más daño”, y el jugador contesta: “Pero éste es el mío”. Esto es un acto de compañerismo, de valorar la necesidad colectiva sobre la responsabilidad individual. Esta es mi responsabilidad individual, pero esta es la necesidad colectiva. Yo acá no soy culpable, pero aquí protejo al equipo, los intereses de todos.

EJERCICIOS DEFENSIVOS	
Nº	DENOMINACIÓN
1	Relevos línea de 3.
1a	Variante se suelta el marcador central.
2	Relevos vs. 4-2-2-2, pre Brasil.
3	Relevos línea de 4, mixto izq., mixto der.
3a	Variante se suelta el 3 y el 5.
4	Relevos línea de 4, dos volantes de contención, no ataca ninguno.
5	Circulación salida.
6	Ejercicio de circulación de salida vs. Colombia 1. Pase entre cent. der. y cent. izq., saltando al marcador central.
7	Ejercicio de circulación de salida vs. Colombia 2. Suben 2 y 5 con pase frontal de 3, 8 y 4 respaldan.
8	Ejercicio para ganar la espalda. Línea de 3 o 4 y un contención único.
9	Ganar espalda volantes: 2, 8 y 10 - 5, 4 y 10.
10	Ejercicio para 4-3-3, 6-8-10 en línea vertical para iniciar. Poseción del balón (vs. España y Sudáfrica).

11	Ejerc. de los dos triángulos vs. Venezuela (Temuco), de 4-2-1-3 q 4-3-3 posicional defensivo. Se invierte el vértice del triángulo.
12	Ejercicio para el volante de contención vs. 4-2-4, el 6 respalda a 8 y a 4, cuando atacan.
13	Ejercicio 4-2-4, 8 órdenes (vs. Italia y Venezuela) 6 arriba (izq-der), 6 abre (izq-der), 6 no cambia la marca (con 4 y 8), 6 cambia marca (con 4 y 8).
14	Ejercicio 4-2-4, colectivo 10 órdenes. Se agrega: ataca 4, sale 5, 6 de líbero. Ataca 8, sale 2, 6 líbero.
15	Adaptación a los 7 sistemas (Ecuador). De 4-4-2 a: 4-3-1-2, 4-2-2-2, 4-2-1-3 (mix. izq-mix. der), 4-3-3 (mix. izq-mix. der).
16	Adaptación a 3 sistemas: 4-3-1-2, 4-4-2 (6-10, 10-6), 4-2-2-2 (4-6, 6-8).
17	Adaptación a 4-3-3 vs. Uruguay. Dos vol. mixtos y un vol. ofensivo. El centro del campo vacío, vienen a iniciar el juego: 8 der., 8 izq. y 10.
18	Ejercicio colectivo vs. 4-2-1-3, Perú. Respaldo de 6 a la ausencia de 8 y resp. de 6 a la ausencia de 10.
19	Adaptación vs. Venezuela. Pasaje de 4-4-2 a 4-3-1-2, sostenimiento del cierre de un volante externo, luego cambio de marca.
20	Adaptación a 3 sistemas vs. Venezuela. 4-2-1-3 (10-8, 8-10), 4-4-2 (6-10, 10-6), 4-3-1-2.
21	Adaptación a 3 sistemas vs. Brasil. 4-2-2-2 (8-6, 6-4), 4-3-1-2, 4-2-1-3 (8-10, 10-8).
22	Adaptación a 3 sistemas vs. Colombia. 4-3-1-2 (6-10, 10-6), 4-2-1-3 (8-10, 10-8).
23	Adaptación a 3 sistemas vs. Paraguay (Talcahuano). 4-3-3 (8-6), 4-4-2 (8-10, 10-8), 4-3-1-2.
24	Adaptación a 3 sistemas vs. Paraguay (Talcahuano). 4-3-3 (8-6), 4-4-2 (8-10, 10-8), 4-3-1-2.
25	Adaptación a 4-2-2-2 vs. Colombia. 4-6, 10-8 / 6-8, 4-10 / 4-8, 10-6 / 4-8, 6-10.
26	Adaptación vs. Brasil, colectivo. Posición de marca, posición de juego, sube un lateral, regreso luego del ataque, vuelta a la posición inicial.
27	Cambios posicionales vs. Brasil. De 4-2-2 a: 4-2-1-3 (8-10), 4-3-3 (8-6), 4-3-1-2.
28	Adaptación a los cambios de sistemas de México 4-4-2 a: 3-4-3 (6-10), 4-4-2 (10-6, 6-10), 4-3-1-2, 4-2-1-3 (8-10, 10-8).

29	Adaptación a los cambios de sistema de México vs. 4-3-3, mixto izq. 3-4-3 (6-10), 4-4-2 (6-10, 10-6), 4-3-1-2, 4-2-1-3 (10-9, 9-10).
30	Dobladas. vs. 4-2-4. vs. 4-3-1-2.
	vs. 4-2-4. vs. 4-3-1-2.

También en la recuperación hay mucho de convivencia, donde uno va forjando la identidad moral del grupo, la fortaleza anímica del grupo. Los volantes de contención son como patrones de fondo. Ellos interceptan y si nunca interceptan no vuelven y el juego sigue. Entonces, son elegantes, están bien parados, allí son patrones, pero hay veces que tienen que ser obreros. Acá tienen que ser obreros, hay que enseñarles que si no interceptan, el juego sigue a espaldas de ellos.

Definición frente al arco

En los trabajos realizados por Bielsa y su cuerpo técnico durante el proceso chileno logramos descubrir una pequeña hebra de su método.

EJERCICIOS OFENSIVOS	
Nº	DENOMINACIÓN
1	Paredes de 3
	1 Baja y sube. Tríos. Rotación para pasar por todas las funciones. 2 Sube, baja y sube. Tríos. Rotación para pasar por todas las funciones. 3 Opciones al hombre de espalda. 12 pelotas. También contemplado en rutina de definición. 4 Opciones al hombre de espalda (c-avance). 5 Desdoble vertical. Tríos derechos e izquierdos. 6 Desdoble diagonal. Tríos derechos e izquierdos. 7 Desdoble horizontal. Tríos derechos e izquierdos. 8 Poner de frente a un compañero. Tríos. Rotación para pasar por todas las funciones.
2	Paredes de 2
	1 Pared diagonal (c-avance).

- 3 Pared diagonal (fija).
- 13 Pared diagonal (c-estacas).
- 2 Pared vertical (fija).
- 4 Pared vertical (c-avance).
- 14 Pared vertical (c-estacas).
- 6 Pared horizontal (c-avance).
- 5 Pared horizontal (fija).
- Pared horizontal (c-estacas).
- 8 Pared combinada (c-avance).
- 9 Paredes simples (x afuera).
- 10 Paredes simples (x adentro).
- 11 Paredes simples (abro y cierre).
- 12 Sube y baja, serrucho (c-avance).
- 15 Contraantipo wins. (Contemplando en centros desde los costados y rutina de definición).
- 16 Presión sorpresiva fijo (contemplado en la rutina de definición).
- 17 Presión sorpresiva (c-cambio de funciones).

3 Asociaciones

GRUPO A

- 1 Cruce e intercambio de balón (c-avance). Parejas: un izquierdo y un derecho.
- 2 Cruce e intercambio de balón (fija). Parejas: un izquierdo y un derecho.
- 3 Cruce e intercambio de balón (c-estacas).
- 4 Desdoble por detrás de uno solo.
- 5 Desdoble por detrás alternativo.
- 6 Desdoble Arruabarrena-Riquelme. Las 4 situaciones continuas.
- 6b Desdoble Arruabarrena-Riquelme. Dos bloques de 2 sit. Respetando el sentido de ataque.
- 7 Ganar espalda Orellana. (Parejas derechas e izquierdas).
- 8 Ganar espalda Jara.

GRUPO B

- 1 Pase por la misma línea (sentido vertical).
- 2 Uno desciende y otro profundiza.
- 3 Dejar pasar el balón y girar para recibir, fija.
- 3b Dejar pasar el balón con avance.

GRUPO C

- 1 Evitar interceptación de pases x detrás del oponente (muñecos).
- 2 Evitar interceptación de pases x delante del oponente (muñecos).
- 3 Movimiento del centro a la punta y de la punta al centro.

El trabajo de los arqueros

En los trabajos defensivos y ofensivos que realiza Bielsa participan activamente los arqueros. Veamos un pequeño ejemplo de la intensidad de un entrenamiento supervisado por Marcelo Bielsa.

TRABAJO DE LOS ARQUEROS

6+2 pase de arquero como líbero.

Balón aéreo con carga.

Juego aéreo en desventaja.

Balón de pique al área chica.

Centro transversal.

Presión al arquero línea de cuatro.

Saque con los pies al costado.

8 Poner de frente a un compañero. Tríos.

Rotación para pasar por todas las funciones.

SAQUE LATERAL

EJERCICIO

TIRO DE ESQUINA

TIRO LIBRE

6 + 2 Pase pasillo, recepción con giro gambeta y remate.

EJERCICIO

6 + 2 Pase pasillo espalda.

6 + 2 Recepción giro y remate.

6 + 2 Diagonal del *wing* y remate.

6 + 2 Pase pasillo remate.

Centros.

Cambio de ritmo y elijo remate presión sorpresiva.

Centro atrás.

Definición en algún punto del recorrido diagonal.

Dominio aéreo y remate de bolea.

Giro remate.

Recepción, giro y remate.

Remate de media distancia.

Recepción, giro y remate.

Remate balón picando.

Remate yendo a un balón picando por arriba de la silueta.

Transporte transversal y remate fuera del área grande.

Las once maneras de hacer goles

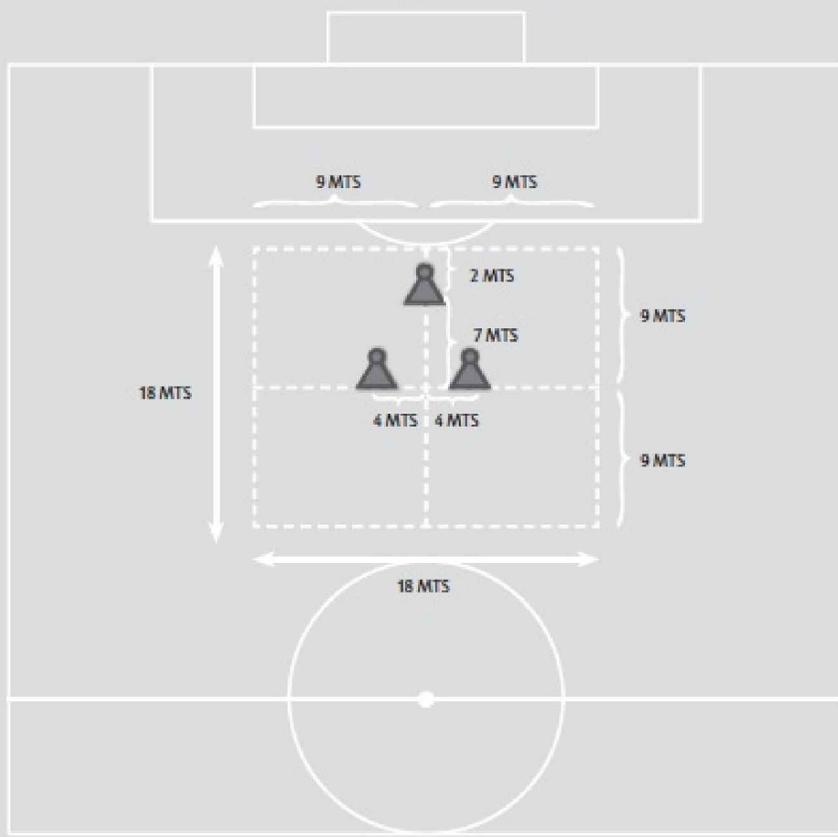
Existen once formas diferentes de definir ante el arco, y tres ejercicios simples las contienen: el pique al vacío —golpear la pelota cuando pica en el vacío; la pelota pica y le tengo que pegar—, que no es sencillo; golpear por arriba porque el arquero invita; pasaje de la posición de espalda a la posición de frente, con un recurso —hay señales que para dar: picar, recibir, girar y que la recepción te deje de frente.

- Enfrentar y gambetear al arquero.
- Cambio de ritmo y elección de remate al ingresar al área grande.
- Cambio de ritmo y remate, con pase espalda y pase pasillo [de frente].
- Centro hacia atrás y remate frente al área chica.
- Media vuelta y remate desde dentro del área grande.
- Media vuelta y remate, pero con la variante que incluye movimiento de desmarcación y recepción al pie.
- Remate yendo a buscar un balón que está picando (nuevo pase por arriba de un jugador).

- Remate yendo a buscar un balón picando, con una variante: será un pase en la misma línea. Dominio aéreo y remate por elevación.
- Definición en algún punto de un recorrido en diagonal.
- Diagonal del delantero con definición.
- Transporte transversal y remate desde fuera del área grande.
- Recepción, giro y remate al ingresar al área grande.
- Dominio aéreo y remate de volea desde fuera del área grande.
- Pase en una misma línea, con dominio aéreo y remate de volea desde fuera del área grande.
- Remates de media distancia.

Veamos los croquis que ilustran esto:

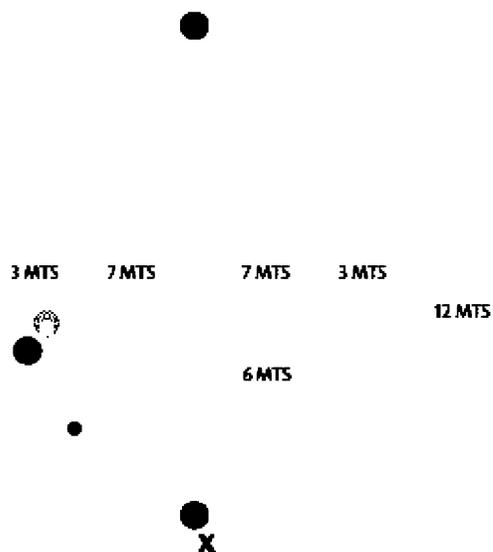
CAMBIO DE RITMO Y ELIJO REMATE ESPACIO-PASILLO



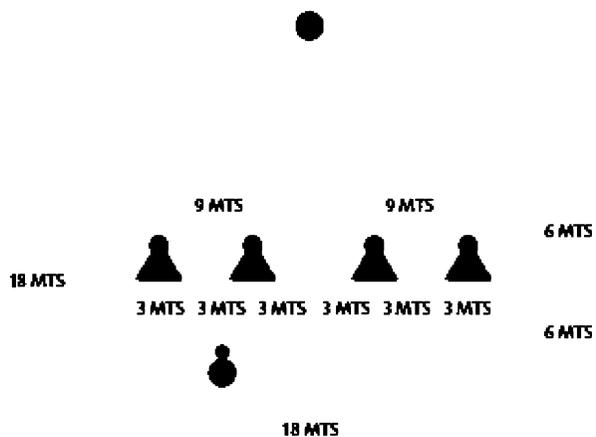
PRESIÓN SORPRESIVA CON DEFINICIÓN
PRESIÓN SORPRESIVA Y DEFINICIÓN (VARIANTE)



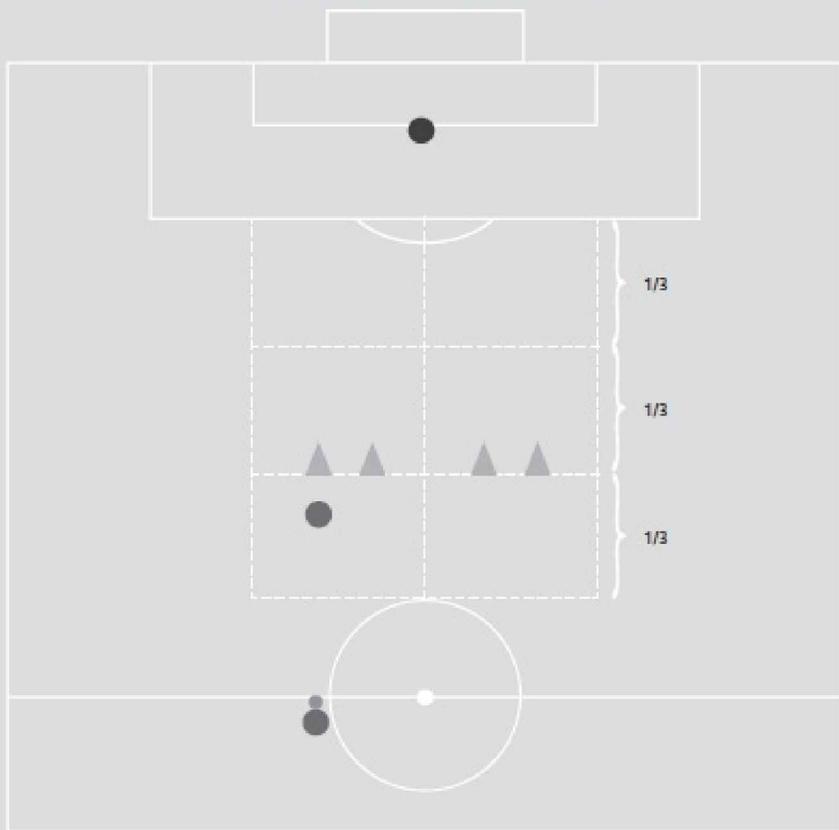
8 PASES, CENTRO REDUCIDO



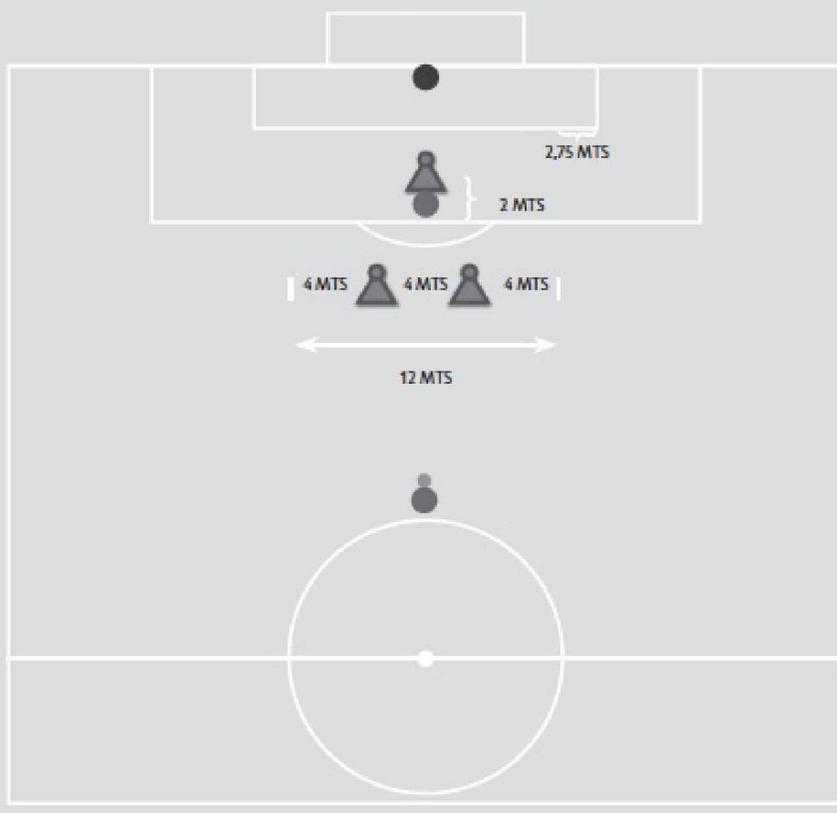
REMATE A UN BALÓN PICANDO



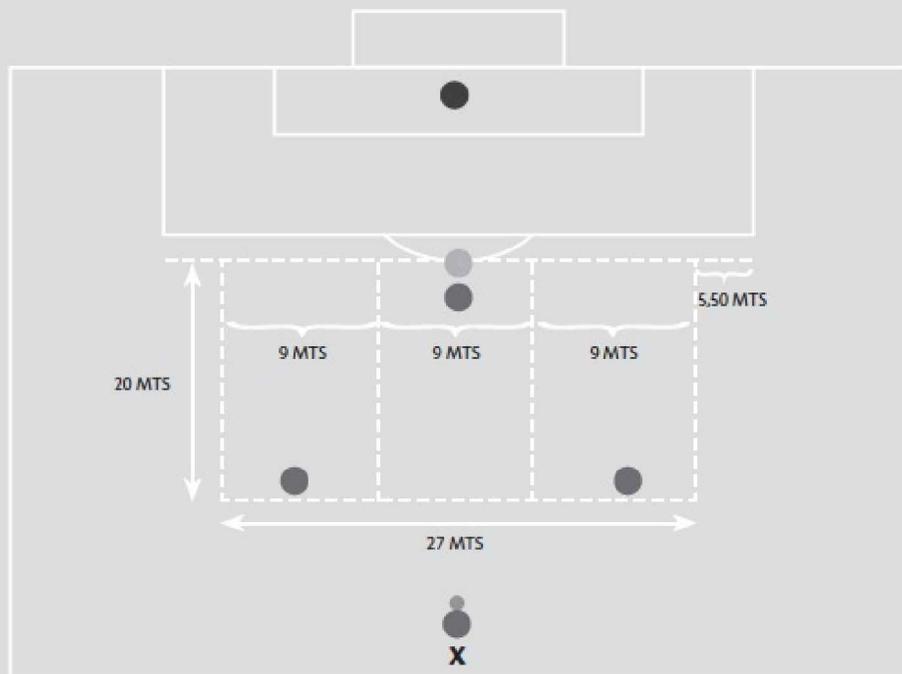
DOMINIO Y BOLEA, PASE MISMA LÍNEA



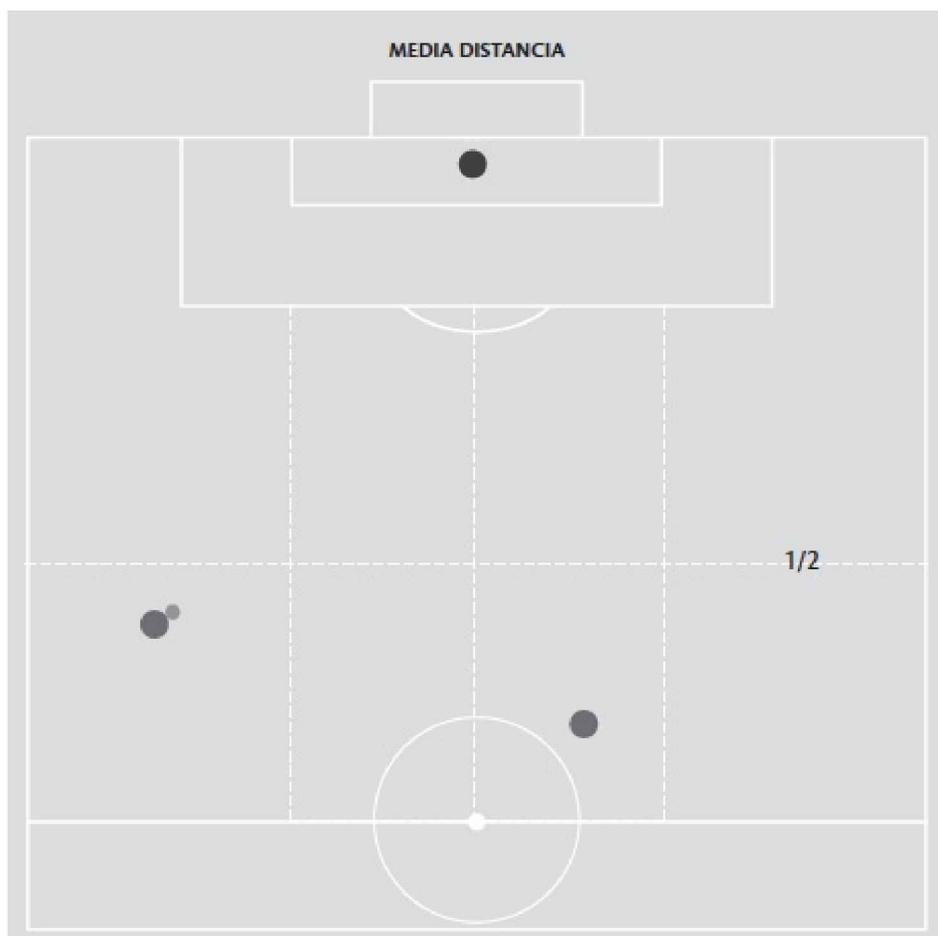
RECEPCIÓN GIRO Y REMATE FUERA DEL ÁREA
RECEPCIÓN GIRO, GAMBETA Y DEFINICIÓN



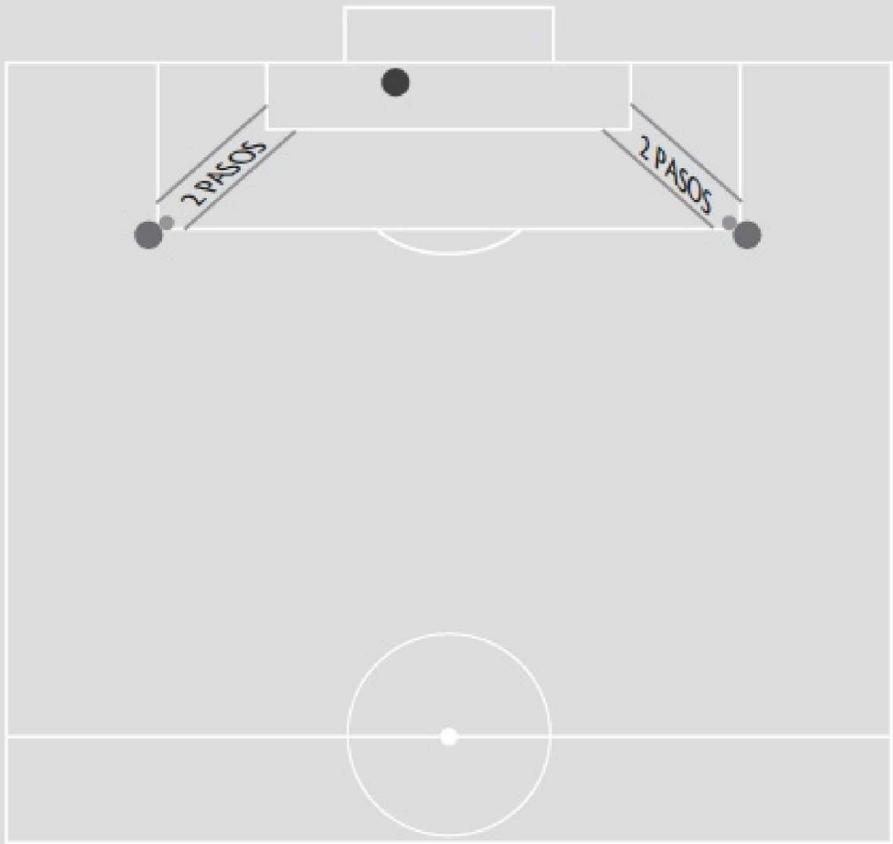
12 PELOTAS, REDUCIDAS A 4



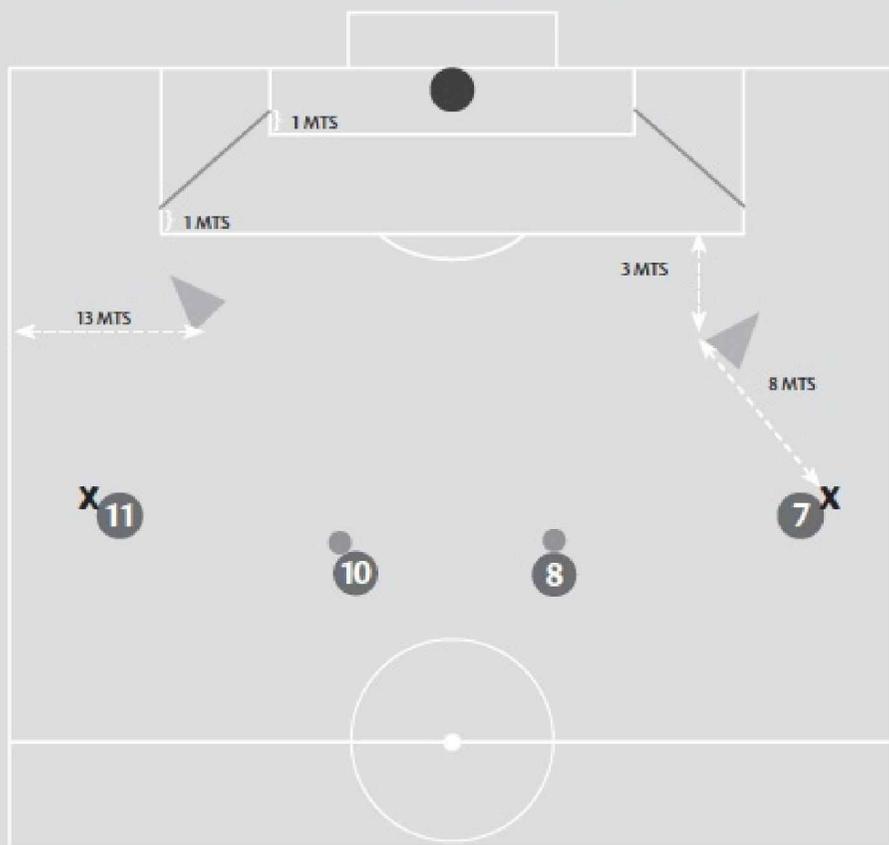
MEDIA DISTANCIA



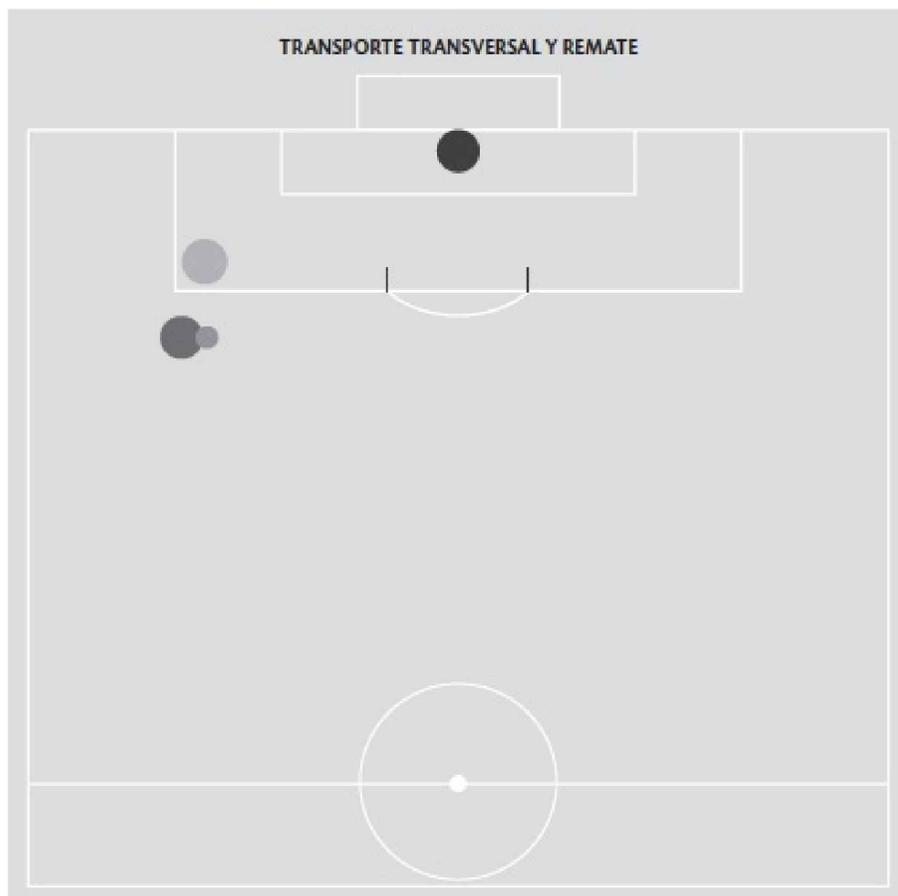
DEFINICIÓN EN DIAGONAL



DIAGONAL WING CON DEFINICIÓN



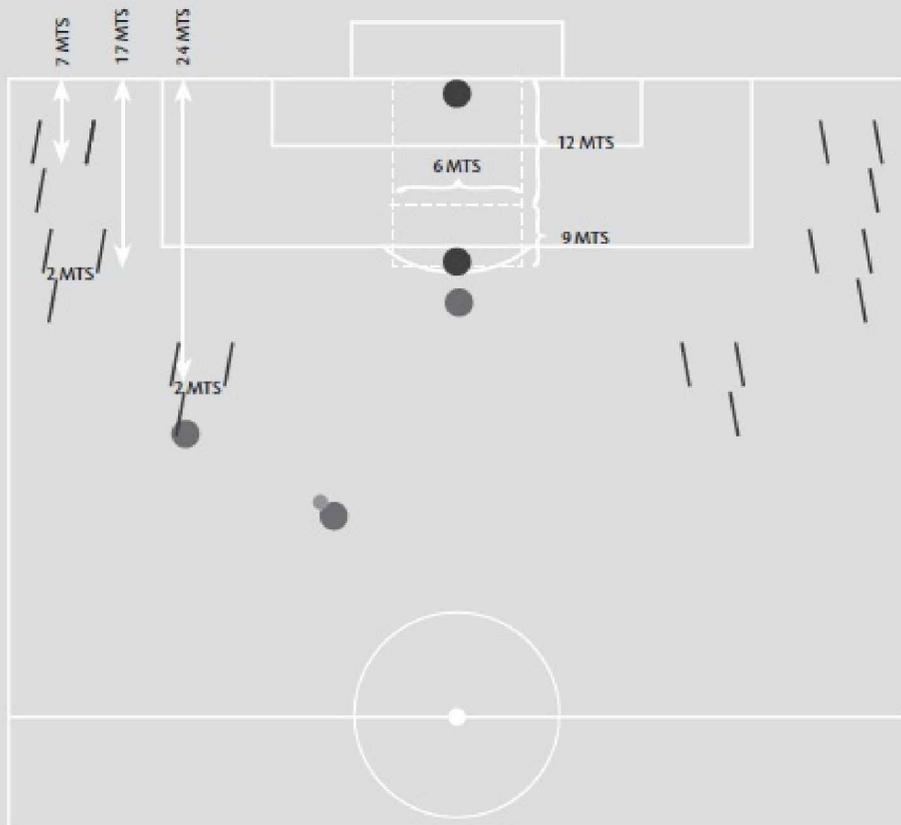
TRANSPORTE TRANSVERSAL Y REMATE



6 + 2 PASES, PASILLO REDUCIDO
6 + 2 PASES ESPALDA, REDUCIDO

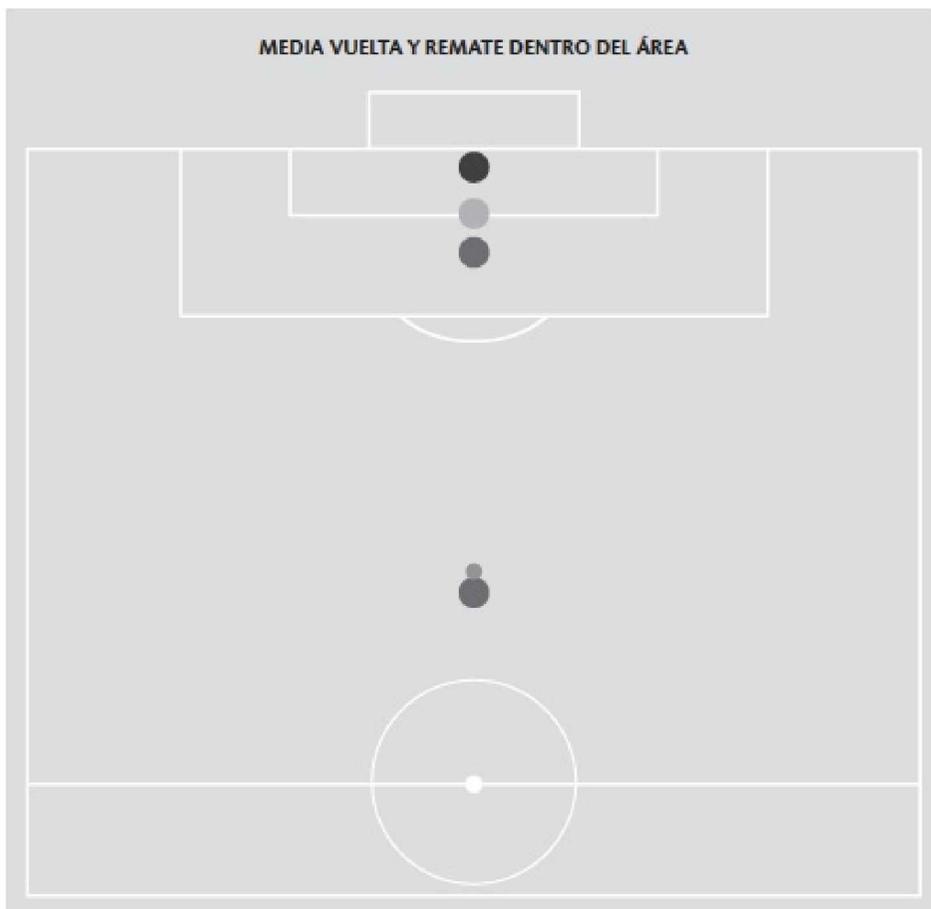


10 CENTROS REDUCIDOS A 4, ATRÁS Y PASILLO



CENTRO ATRÁS





Coordinación defensiva posicional colectiva

Yo les digo a los jugadores que tienen que estar cerca y dispuestos. En eso no transo. Si uno está lejos, aunque tenga ganas no llega, y si está cerca pero no tiene ganas, tampoco llega. El fútbol es fundamentalmente un hecho activado por la emotividad. Todo esto es entrenar; no es necesario hacerlo si los jugadores están entusiasmados, pero como es fútbol profesional y los jugadores tienen tiempo disponible, se entrena. El entusiasmo sintetiza todo esto; es lo que hacen los jugadores cuando tienen ganas.

Ante situaciones de pérdida de un integrante de un equipo que defiende, cuál debe ser la respuesta. Si eliminan al ocho nadie lo enfrenta. Entonces,

para mantener la presión es necesario este tipo de sistematización.

Las acciones del juego que se realizan para resolverse en un sector determinado del campo encuentran un correlato con las coordinaciones defensivas posicionales colectivas que armonizan el juego defensivo.

La coordinación defensiva posicional colectiva es:

- Coordinación, porque articula el movimiento de diez jugadores.
- Defensiva, porque es referida a la recuperación de la pelota.
- Posicional, porque enfoca todas las posiciones que el equipo o la situación contiene.
- Colectiva, porque participamos los diez jugadores del equipo.

Veamos una cuestión defensiva: hacer una pared para ganar la espalda. En el fútbol, la pared es una forma de eliminar rivales, pero que necesita la complicidad del que defiende, porque está más cerca del destinatario de la devolución. Esto justifica una solución: toco, giro y vuelvo. Ya no entra la pared. En el juego silvestre, el jugador lo experimenta varias veces hasta que lo resuelve solo; ahora no hay tiempo, o se juega menos. Cuando uno detecta el error frecuente y descubre la situación, tiene que crear una ejercitación que la contenga, para que el jugador experimente el mensaje de manera práctica.

A este nivel, el mensaje es importante. No importa si lo hace diez veces, es sólo pasar por el mensaje, refrescar en la mente del jugador la situación que tiene que evitar. Estructura y animación del ejercicio. Si solamente obligamos al jugador a realizar el ejercicio, el futbolista sólo responde a ese estímulo. Hay que mostrarle la acción del juego, bien y mal hecho, para que el jugador haga la transferencia, si no, uno lo termina tratando como un autómatas que recibe un mensaje y lo reproduce sin saber qué persigue.

Por eso hay un entrenamiento que no consume energía: es el entrenamiento teórico. El futbolista se entrena con consumo de energía, se entrena descansando y se entrena repasando o revisando teóricamente lo que sucede en la práctica.

Vemos una situación real en el juego y la convertimos en un ejercicio que

se parezca lo más posible a ese juego. Se trata de un proceso pedagógico que no es infalible, pero son los pasos que hay que hacer. Estos son los problemas que no se solucionan en el campo y este es el camino para resolverlos. La estructura es: error, acierto, ejercitación, práctica.

Tips del entrenador

Hay recomendaciones que nosotros damos para que el ejercicio salga bien. Como la competencia es altísima, no queremos consumir la energía del futbolista haciéndolo experimentar el error en la ejecución del ejercicio hasta hacerlo bien. Necesitemos que lo haga bien al primer intento, por eso tenemos todo nuestro soporte, el de la filmación, el de la situación de juego, etcétera.

El eje del aprendizaje es la copia. Es mucho más lindo ser creador que imitador, pero los vulgares copiamos.

Uno aspira a que los jugadores sean previsibles, que antes del partido uno imagine cuál es la base a partir de la que van a producir y que eso no se altere. Los equipos se estabilizan cuando los jugadores se hacen confiables frente a sí mismos, ante sus compañeros y ante la competencia. Que jueguen más o menos lo que pueden, ni muy por encima de sus capacidades ni muy por debajo de su rendimiento habitual.

Estas recomendaciones, que son reglas o normas, son las que ayudan a que el ejercicio se ejecute bien de primera intención. Como nosotros queremos que salgan bien rápido, les damos todos estos datos. Se podrá decir que estamos mecanizando, sí, pero todo el otro soporte de la acción hace la transferencia al juego real, que es contra lo que la mecanización conspira. Esto tiene una crítica pedagógica, pero el recurso alternativo que evita la crítica es cuando se lleva con éxito la práctica durante un partido.

Todos los pases son a dos toques, salvo la devolución de la pared.

El comienzo de la presión debe ser simultáneo a la salida del pase desde el lado contrario, coincidiendo la llegada del jugador con la de la pelota. La presión tiene que ser a máxima velocidad, sin detener la carrera hasta llegar al

hombre que se presiona. El giro de regreso debe ser hacia adentro y nunca dándole la espalda al balón.

El objetivo es evitar la pared; en el caso de sufrirla con el regreso, hay que impedir el gol.

Remate de media distancia

Trabajo con diez personas mirando partidos e intentamos sacar conclusiones. Cuando digo que hay una matriz para llegar al gol, estoy seguro de eso. Entiendo que el fútbol no es mecánico, y los jugadores no son sólo muñecos o máquinas que se mueven. Mis análisis no son una pretensión: es un ejercicio que hasta el más negado puede hacer.

Es importante que el pase que precede al remate sea desde atrás. Nosotros estudiamos mucho de dónde viene la pelota para que alguien patee de media distancia. Hay varias conclusiones: sale del uno contra uno; de un pase del costado hacia el centro, pero más largo, y de un pase corto del costado. Entonces, uno mira tanto que hace ejercicios que contengan esas acciones. Un ejemplo: pase hacia atrás, el “nueve la aguanta” y pase hacia atrás para el compañero. Salida del *dribling* y remate de media distancia. Así estamos reproduciendo todas las acciones que tiene el remate de media distancia.

Definición en diagonal. Esa es una buena recomendación. Cuando uno define en diagonal debe hacerlo con un tiro al primer palo arriba o cruzado al segundo palo, nunca abajo al primer palo. Porque abajo al primer palo es gol de arquero. Entonces hay que definir cruzado o arriba. Cuanto más cerca se está del arco y del arquero, hay que rematar al segundo palo. Y si uno le dice “Pegale a esa cara de la red” o “Apuntale a la unión del poste y del travesaño”, no es porque lo haya inventado. Es cuestión de ver los goles. ¡No lo inventamos nosotros! Cuando el jugador encuentra el golpe, mira lo importante de la imitación y cuando se produce el gol, los que miran comienzan a intentar el remate del que lo convirtió.

Y ese es otro de los fenómenos por los cuales decrecen los futbolistas en los

países subdesarrollados, que somos todos nosotros los de Sudamérica. Porque la copia es el principio del aprendizaje, la imitación es copiar lo que está bien hecho. De hecho, son pocos los que inventan, casi todos copiamos. ¿A quién copiamos?: al ídolo, al que juega muy bien. Y como éstos se van prematuramente de nuestros países, la posibilidad de copiar se esfuma. Los chilenos, por ejemplo: José Luis Villanueva se fue a los 20 años; Matías Fernández, a los 19 años, y así, a ellos no se los pudo copiar.

Definición en diagonal. Tomaremos algunas cosas positivas como base, iremos corrigiendo otras, le daremos más estabilidad, más continuidad en la conducta defensiva y hay que lograr una recuperación de pelotas prontamente, tal vez deberíamos comenzar antes la recuperación, porque mi idea es que la empezamos a nivel de los volantes como condición primaria, pero estará latente la expectativa de protagonizar y atacar todo el tiempo que se pueda.

Un ejemplo de ello es la actuación que tuvo Marco Estrada en el triunfo de Chile ante Argentina, en Santiago. Lionel Messi jugó el primer tiempo atrás de dos atacantes y Marco Estrada organizó nuestro juego. El fútbol es posesión y recuperación. Durante la posesión este tenía cerca a Messi y podía jugar donde defendía. En el segundo tiempo, Messi comenzó a jugar de *wing* derecho. La opción eran no marcarlo y que Estrada siguiera elaborando el juego o que lo organizaran entre Hugo Droguett y Carlos Carmona, y Estrada acompañara la posición de Messi. La otra opción era jugar sin lateral izquierdo contra un *wing* derecho, y no cualquier *wing* derecho. Era Messi.

Nota:

* Las fichas y los croquis en este capítulo son copias de los originales usados por Bielsa y sus colaboradores.

FORMACIÓN

Una faceta que parece desconocida en la cultura deportiva de Marcelo Bielsa aflora con pasión cuando debe exponer acerca del proceso de formación del joven jugador.

En sus primeros pasos como entrenador novato, el rosarino recorría en un viejo automóvil barrios y poblados buscando y seleccionando promesas de buenos jugadores para el club Newell's Old Boys, cuyos colores y cuyo escudo lleva todavía grabados en la piel. Seguramente aprendió de Bernardo Griffa, su viejo maestro, el gusto por los jugadores técnicamente dotados, pero en su ADN, Bielsa se desvivía por hallar jóvenes más rápidos que la media de la población y que transmitieran, además, amor por el juego, pasión por los colores y orgullo por la profesión que los había elegido.

A mediados de 1992, Marcelo Bielsa desembarcó en México. Su destino: Atlas de Guadalajara. En este linajudo club tapatío pudo, durante cinco años, cimentar las bases de su laboratorio. Con el poderío económico del equipo rojinegro (¿habrá elegido este club mexicano porque tiene los mismos colores de su querido "Ñuls", como se suele denominar a Newell's Old Boys?), dispuso de canchas de entrenamiento y de otro terreno exclusivo para el trabajo con los futuros arqueros, y formó un grupo compuesto por una centena de veedores para recorrer los extensos Estados mexicanos en la búsqueda de jóvenes para moldearlos bajo su estricta disciplina. Algunos jugadores rojinegros

destacaron hasta llegar al Barcelona, como Rafael Márquez, o al fútbol europeo, como Pavel Pardo, o como Héctor López, Martín Vázquez, Oswaldo Sánchez, Erubey Cabuto, Rodolfo “Faty” Navarro, Miguel Zepeda, Gerardo Torres, Juan Pablo Rodríguez, Daniel Osorno, Jared Borgetti, Jorge “Tote” Castañeda, quienes fueron la base de la selección nacional de México por más de una década.

De esos años, los archivos del Atlas conservan miles de notas con ejercicios, sugerencias, gráficos y una metodología que aún se ejecuta.

En su desarrollo, los chicos de la cantera tapatía deben aprender conceptos como los que siguen:

- Anticipación y despeje.
- Apoyo al mediocampista central y al defensa que sale conduciendo.
- Salida a la espalda de la primera línea de presión.
- Centros: amagar al segundo palo pero ir al primero.
- Buscar apoyo e ir al remate.
- Amagar al segundo palo pero ir al medio del área.
- Despeje aéreo: por izquierda y por derecha.
- Triangulación con último pase a la banda a mediocampista.
- Coberturas.
- Desmarque diagonal corto.
- Evitar progresar-cobertura.
- Generación y ocupación del espacio; progresar.
- Paredes.
- Presión: tapar la salida.
- Repliegue y recuperación.
- Salida de balón.

También las huellas de los ejercicios que deben seguir los jugadores

en sus diferentes etapas: niño, adolescente y alto rendimiento.

- Trabajos técnicos y técnico-tácticos.
- Técnica y mejoramiento de la recepción dirigida; técnica de golpe.
- Desmarcación en diagonal desde fuera hacia adentro.
- Control y golpe del balón.
- Salida con balón controlado por las orillas.
- Técnica del juego aéreo, defensivo y ofensivo.
- Coordinación motriz.
- Pases: cortos, medianos y de larga distancia.
- Técnica y trabajo de conducción.
- Técnica de golpe y recepción dirigida.
- Conducción y pases; resistencia y agilidad.
- Técnica de conducción en velocidad y conducción-coordinación.
- Técnica en velocidad: golpe, coordinación y tren de carrera.
- Trabajo de coordinación ojo-pie, con balón.
- Jugada en la última zona.
- Superioridad numérica: ejercicios de bilateralidad con balón.
- Juego aéreo ofensivo, por las orillas.
- Juego aéreo ofensivo y defensivo: ejercicios de remate y oposición.
- Recuperación de balón: 1 contra 1; 2 contra 1; 3 contra 2; 4 contra 1; con *pressing*.
- Coberturas en relación al balón, en relación a los laterales volantes cuando los mediocampistas están en ataque.
- Balón detenido: pedirla por un lado y realizarla por el otro; jugadas de distracción.
- Cambio de juego: con defensas, laterales volantes y

mediocampistas.

- Encarar en diferentes zonas de la cancha.
- Eliminar rivales mediante la gambeta y las paredes.
- Paredes y 2 contra 1.
- Mayor espacio para cubrir: 1 contra 1 y regreso.
- Terminación y definición de jugadas en la última zona.
- Ejercer superioridad numérica por las orillas y por el mediocampo.
- Salida con balón controlado, recepción dirigida y conducción al lado contrario, agregando toque al centro y con toque a la misma banda.
- Abrir la cancha: siempre debe haber por lo menos dos opciones.
- Organización de sistemas de juego: 4-3-3 *versus* 3-2-3-2, etcétera.

Veamos a continuación el programa de Bielsa para formar al jugador joven.

* * *

Un aspecto al que dediqué veinte años de investigación es la formación del futbolista. Trabajé más en eso que en el fútbol de primera división. Esto no quiere decir que sea bueno, pero sí que lo hice con seriedad, acompañado por veinte profesionales de otras materias. Además, es una actividad que me gusta.

Hice un trabajo de formación de jugadores con un plan de entrenamiento de cinco años de duración, donde está especificado lo que debe hacer cada uno de los futbolistas, de los 14 a los 18 años, día por día, con filmaciones, con gráficas, con explicaciones de cada una de las tareas que tiene que abordar en más de mil entrenamientos planificados.

Me voy a referir con detenimiento al programa de formación de futbolistas

que aspiran a ser profesionales. Lo primero que quiero decir es que una institución —sea la que fuere: urbana o rural, de mayores o de menores, cualquier equipo de barrio— que se proponga la formación de futbolistas, es conveniente que lo haga siguiendo un programa, que nunca lo haga de manera anárquica ni desordenada.

El fútbol es de los que aman la camiseta

El primer punto, el esencial, es la detección y la elección de valores. En esta instancia, me refiero al rol social que tiene el deporte, a organizaciones que tengan como objetivo tratar de que los individuos con los que trabajan se conviertan en jugadores de fútbol profesional. En este contexto, el primer paso es buscar en todos los ámbitos que ofrece el juego futbolistas con condiciones para llevarlos a la alta competencia, seleccionarlos mediante un proceso de detección y observación, e incorporarlos. En esta instancia, hay que tener mucho cuidado con aquellos que lucran prematuramente con el jugador potencialmente de elite.

Las instituciones son las únicas que no se pueden reemplazar en el fútbol. Todo lo demás, los jugadores, los entrenadores, los árbitros, los periodistas, los dirigentes, todos son sustituibles, menos las instituciones, que son el público, la gente. Y la gente ama la camiseta más que al fútbol. Por lo tanto, es muy importante que los clubes sigan siendo de la gente y que los jugadores que representan a los clubes, y a su vez son ídolos de la gente, pertenezcan a la institución y se sientan orgullosos de representar a su gente. Todos los procesos actuales, en los que interviene tanta gente sobre las instituciones — que son propietarias del sentir de todos—, deforman esta cualidad.

Aprendí esto después de haber estado cuarenta días en Madrid y haber conocido momentos negativos de la historia del Atlético de Madrid, club del que su presidente, Jesús Gil y Gil, era también dueño. Los aficionados y los hinchas protestaron por su gobierno, y el presidente les dijo: “No molesten, que el club es mío”. Me llamó mucho la atención escuchar eso, porque era cierto: este dirigente se había apoderado del club, había comprado el sentir, el

afecto, la historia deportiva de todos aquellos que aman a un club.

Esta figura que permite comprar un club habilita, entre comillas, a que alguna persona muy poderosa que, por ejemplo, sea además hincha de River Plate, compre Boca Juniors y lo haga desaparecer. Esto hoy es irrealizable, pero semejante concepción en el ámbito del fútbol admite la posibilidad de que alguien diga: “Soy tan rico e hincha de River que a Boca lo voy a hacer desaparecer”. El ejemplo sirve para entender por qué el fútbol debe seguir siendo de los que aman la camiseta y por qué los jugadores también tienen que consustanciarse con su ciudad, con su equipo, con su barrio, con su comunidad. Después, el fútbol los llevará donde merezcan. Ojalá que alguno llegue a jugar en el Real Madrid, pero no quisiera que alguien pertenezca al empresario de la zona que le quite la camiseta para no hacer ese proceso. Por el bien del fútbol, es útil que el joven futbolista se base en el afecto y en el cariño.

Para ser un gran jugador profesional es necesario tener mucho espíritu *amateur*. Este espíritu tiene que ver con su origen, con su idiosincrasia, y se gesta cuando el futbolista se está formando, cuando debe soñar con abrazarse detrás del alambrado con la madre, con la novia, con el amigo, y no con con ganar dinero ni con ponerse camisetas extrañas. Después, todo eso llega, pero hay que evitar que ese proceso sea prematuro.

Entonces, hay que elaborar un programa que logre aglutinar a los buenos jugadores, encontrar, detectar, reunir y seleccionar a los buenos jugadores; luego, un paso muy importante es que participen en una competencia que esté jerarquizada.

El entrenamiento debe ser de calidad

La competencia es, casi, el elemento formativo más importante que tiene un jugador. Ayuda al desarrollo del jugador. La nobleza de la competencia debe generar antagonismo legítimo. Cuanto más nivel tenga, la competencia será mucho mejor. Se trata de ganar por poco o perder por poco, no de ganar ni perder por mucho. La competencia nos debe facilitar eso con buen piso,

buenos elementos, buenos árbitros, buenos balones, buenas instalaciones, público educado, nobleza. Eso mejora muchísimo al jugador.

Y, por supuesto, está el desarrollo de la capacidad de antagonismo. Si gano, me alegro; si pierdo, sufro, entonces articulo toda mi emotividad al servicio de potenciar mis virtudes para ganar, o para no perder. Dicho de otro modo, debo encontrar una oposición: me enfrento, corro y me derrotan / me enfrento, corro y gano; por supuesto, dentro de los parámetros del deporte: no conviene ganar seis a cero y tampoco perder seis a cero.

El otro aspecto importantísimo es la calidad del entrenamiento.

Deben existir programas de entrenamiento de profesionales que le den calidad al tiempo que los futbolistas pasan en manos de los entrenadores, quienes se ocupan de formarlos y desarrollarlos. También, en la medida en que se pueda, conviene tener buenas instalaciones, porque mejoran la calidad del entrenamiento. Todos los clubes deberían tener un campo con césped sintético para que el tiempo y el clima no deterioren la calidad del terreno. Y luego acompañar el proceso del jugador: controlar la duración del entrenamiento, la salud, la educación y el desarrollo corporal; y dentro de todo esto, saber incorporar la escala de valores que debemos transmitir a los jóvenes.

Imagino y confirmo que en cualquier equipo del país, del barrio o de una escuela pobre, uno puede aportar a que la competencia sea buena, que las instalaciones sean adecuadas, de acuerdo con nuestras posibilidades y nuestros recursos.

Estamos muy acostumbrados a destacar lo que nos falta para explicar por qué no podemos hacer lo que queremos. Ahora que yo dirijo a los mejores jugadores de mi país, que tengo las mejores instalaciones que se puedan imaginar, recuerdo cuando trabajaba en las inferiores de Ñuls en un terreno que nos había cedido un regimiento. Cortaba el césped, usaba palos de escoba como estacas y conos, pero tratábamos de ver a los grandes equipos, de copiarlos para parecernos, por supuesto. El complejo Juan Pinto Durán tiene los recursos y sigue los estándares de la FIFA. En la FIFA hay una cámara para someter a una persona a un período de descanso que dura tres minutos

con temperaturas bajo cero. La cámara de estándar FIFA cuesta 180 mil euros; la de Juan Pinto Durán cuesta 100 mil dólares. Chile se ha adaptado a sus posibilidades, pero ambas cumplen la misma función. Entonces, ese es el paralelismo que hay que hacer: algo que cuesta cuarenta veces menos pero sirve igual; alguien que riegue con cariño la cancha antes de practicar y piense que el pasto se está pareciendo al césped de Colo Colo, por ejemplo. Ese espíritu de no resignarse a la mediocridad, aunque la evidencia invite a hacerlo, es propio del amateurismo y es bueno verlo funcionar desde esa lógica.

Mi sugerencia es seleccionar a los mejores, ofrecerles buena competencia, entrenarlos con programas de calidad, mejorar las instalaciones, educarlos y ponerles reglas de alimentación para tratar de que sean física y mentalmente sanos, para desarrollarlos en armonía.

Será, por cierto, una tarea de los clubes desarrollar programas de trabajos de sobrecarga a partir de una determinada edad, que favorezcan el crecimiento de los músculos, de acuerdo con el biotipo que propone el fútbol. Y eso se puede hacer sin tener el mejor gimnasio de la ciudad.

Cinco horas diarias durante seis años

Una vez, en mi etapa de seleccionador, antes de un partido en el que se iban a enfrentar Argentina e Inglaterra, en Londres, di una charla. Uno, cuando habla sobre la formación de jugadores, inevitablemente hace referencia a que el surgimiento de figuras ha ido mermando en el mundo; cada vez hay menos. Antes había más jugadores de excelencia, pero esto ha ido mermando, todo el mundo lo sabe. El producto ha desaparecido, y también las grandes producciones: los terrenos baldíos y los potreros. Y ha aparecido, en cambio, un montón de actividades por las que los jóvenes se ven atraídos: la computación, todos los avances tecnológicos, la música, la clase de idiomas, la escuela de doble turno. Hay una explicación, entonces, a la necesidad de llevar adelante este tipo de programas.

La formación silvestre no tiene más lugar, porque los chicos no juegan

como jugábamos antes, espontáneamente.

Tengo la certeza de que hoy la formación de la mayoría de los futbolistas va en contra del desarrollo del talento. La formación silvestre, natural, espontánea, es la mejor de todas. No tiene normas y los jóvenes la ejercen, la ejecutan, la concretan espontáneamente. Eso ha dejado de ser posible, porque para que la formación silvestre sea posible hay que disponer de cuatro o cinco horas diarias libres durante cinco o seis años. Así se formaban los futbolistas naturalmente.

En formación, cuando uno está con chicos, tiene que dejar que los *tips* los elaboren ellos solos, equivocándose muchas veces e insistiendo hasta que el ejercicio salga bien y lo incorporen y vinculen. Porque durante los procesos de seis años de formación, el joven es un terreno fértil que permite que los que trabajamos a ese nivel, a nivel superior —que no es mejor ni peor, simplemente es distinto—, lo hagamos desde una posición diferente.

Hay continentes que siguen dando futbolistas, porque existe lo que hace falta: lugar, tiempo y amor por el juego. Si un joven tiene que ir a clases de computación, de inglés, de música o de lo que sea, no se puede dedicar cinco horas al fútbol. Si vive en la ciudad, no va a encontrar el sitio para jugar, aunque disponga de todo el tiempo.

Aquellos que tienen condiciones y que tienen amor por el juego —porque hace falta tener amor por el juego para practicarlo cinco horas todos los días— se van a formar como jugadores. Y hace falta también un cuadro social en particular, con menos tentaciones, porque si se dispone de muchas otras opciones aparte de la pelota y el fútbol, seguramente se va a jugar menos al fútbol.

Una ley de la formación del futbolista es que hay que jugar mucho. Si uno no juega mucho no desarrolla el talento, y tampoco reproduce las situaciones que debe aprender a resolver para jugar bien. Jugar bien al fútbol es saber resolver situaciones, y se aprende a resolverlas enfrentándolas. Y eso lo puede hacer el que se forma naturalmente y juega cinco horas, todos los días, durante diez años. Es así como encuentra soluciones a los problemas de la competencia.

Cuando nada de eso es posible, hay que armar un programa que articule y sintetice todo lo que una persona hace espontáneamente durante la formación natural.

Existen algunos conceptos que son primordiales en la formación del futbolista. Uno es genético: el futbolista es genéticamente apto y debe saber resolver las situaciones que el juego le plantea. Otro es una reiteración: es necesario ejercitar y repetir, invertir muchas horas diarias para que el “gesto técnico” salga perfecto, sin que sea necesario verificar con la vista si resultó efectivo. También es necesario elevar el nivel de competencia enfrentando rivales fuertes, que hagan que nos cueste ganarles, y que a ellos también les cueste ganarnos. Además, hay que determinar quién los entrena; más bien, qué dificultades propone el entrenador a los jugadores jóvenes.

Destaco la necesidad de entrenamiento efectivo durante unas cinco horas diarias, desde la etapa de formación, que comienza a los 7 u 8 años, hasta los 15, edad en la que creo que se consolida un futbolista.

Virtudes del buen jugador

El jugador debe ser inteligente, pensante, con capacidad interpretativa de cada una de las variantes del juego. Es posible que alguien que no entiende un libro de poesía sea un estupendo interpretador de los hechos que suceden en la cancha. La inteligencia del jugador no debe ser, obligatoriamente, la inteligencia de la cultura.

Otra de las virtudes principales de un jugador es la resiliencia. Es la capacidad que tiene un cuerpo de recuperar la forma original después de haber sido deformado. Los grandes jugadores superan inmediatamente el dolor de la derrota o cualquier sufrimiento que le produzca el juego.

Habrá que definir que una cosa es la técnica y otra, el talento. Meter una pelota al claro requiere sólo técnica, es algo que está al alcance de cualquiera. Tener la visión para hacerlo en el momento justo, con la velocidad y el efecto necesarios, necesita la llama del talento. Yo mismo puedo hacer un buen pase,

pero hacerlo en un partido “chivo”, con la marca encima y nada de tiempo para pensar es cuestión de elegidos. Por eso yo me llamo Bielsa y Ricardo Bochini, Bochini.

Soy un convencido de que hay que saber jugar mal. Y para eso, lo primero que se debe hacer es aceptar ese hecho no deseado para llevar el partido a un terreno neutro e intentar mejorar desde allí.

La alta competencia es para un núcleo selecto, no para los que tengan sólo ganas de participar en ella. En las prácticas le lanzamos 220 centros a un tipo, buscando que hombre y pelota se encuentren en un punto exacto. Así se hacen goles con pelota parada. De los 220 pelotazos, a lo mejor le llegan apenas cinco, pero el jugador tiene que estar absolutamente concentrado en todos, porque una oportunidad es gol, y el gol es la vida para nosotros. Si deja de picar en uno de esos 220, lo corrijo, porque en esa pelota nos quitó el triunfo y la gloria, que para mí es mucho más movilizadora que el dinero. Así, uno de los objetivos de un equipo es reducir la influencia del azar.

Soy un enamorado de la creación, pero nunca ignoraría los aspectos del fútbol que tienen que ver con la voluntad. Correr es un acto de voluntad, no de inspiración. Por eso, a los futbolistas les digo que inventen lo que quieran, pero jamás les podría reprochar la falta de talento. En lo que sí soy inflexible es en la entrega, porque sólo depende de ellos. Para lo genial, hace falta que Dios los ilumine; para alcanzar el despliegue y la solidaridad grupales, sólo es necesario quererlo.

PRENSA

No existe animadversión de Marcelo Bielsa hacia el periodismo en general. Es más, es un coleccionista, tijera en mano, de los comentarios, los apuntes, las noticias, los avisos clasificados, los reportajes, las entrevistas y las investigaciones que ayudan a su tarea como entrenador y profundizan sus conocimientos en el país donde, temporalmente, busque arraigo. Pero es posible que su actitud defensiva ante los periodistas deportivos se deba a las experiencias amargas y los desencuentros provocados por tergiversaciones —intencionadas o casuales—, invasión a su intimidad y a la de sus dirigidos, golpes noticiosos sin sustento.

En este capítulo, el entrenador argentino revela detalles del comportamiento que asume ante la prensa y ofrece una visión del periodismo que abre una puerta para la discusión, a la vez que formula conceptos aleccionadores.

Quizás ahora logremos comprender la postura de Bielsa para defender la intimidad de su trabajo y la profunda pena que le causa la incomprensión de los periodistas que lo abandonan en las prolongadas conferencias de prensa y lo dejan solo desarrollando lo que alguien denominaría monólogos.

¿Solo?

No, Bielsa nunca estuvo solo.

* * *

Antes de mi llegada al fútbol chileno, la selección local había perdido en la Copa América por una cifra abultada y, además, había sucedido lo de Puerto Ordaz, en Venezuela. Uno lee por obligación y necesidad profesional y ve lo que los medios de comunicación opinan. En ese entonces había una corriente muy firme que reclamaba severidad en el manejo de las cuestiones disciplinarias. Según mi interpretación, había ensañamiento. Y lo vinculé mucho con el éxito. ¡Pucha, qué pobre lo de Venezuela!, como perdieron, la disciplina feroz les corresponde y lo de Canadá, como ganaron, la disciplina se posterga, aunque los hechos —digo yo— eran parecidos. Qué raro que hechos parecidos dentro de una misma comunidad futbolística merezcan lecturas tan disímiles. Claro: lo que estaban juzgando era la derrota, en un caso, y la victoria, en el otro. En realidad no les importaba la conducta.*

Y me quedé con eso. Después, el mensaje empezó a ser: “Están planeando realizar partidos amistosos, porque como empiezan a perder —o sea, yo—, necesitan a Jorge Valdivia, entonces van a inventar encuentros por Valdivia y van negociar la disciplina para Valdivia”. Pero yo no creo en la disciplina; como dije, creo en los tres o cuatro valores que un grupo humano debe respetar. No es que yo me considere puro; soy tan imperfecto como cada uno de nosotros en mi estructura ética. Pero sí sé, por mi trabajo, que no hay equipo que funcione si no está compuesto por un grupo humano sólido. Los grupos humanos se forman, irremediabilmente, sobre la base del reconocimiento, la asociación y el encolumnamiento detrás de tres o cuatro virtudes. Entonces, uno defiende las virtudes, los grupos humanos y algunos conceptos de convivencia porque le son inherentes para buscar la victoria. Y porque uno, por pícaro —los entrenadores tenemos cierta picardía—, se da cuenta de que hay que unir para triunfar.

Como creo que hay que instituir tres o cuatro valores, afirmé que no íbamos a hacer nada para que Jorge Valdivia volviera, si para facilitar su regreso hubiéramos tenido que tomar alguna medida especial. Y entonces reaparece el diario chileno *El Mercurio* y empieza a foguear a Valdivia. Todos saben a qué me refiero con foguear: hacer notas y notas, fijar las tendencias, y

estrategias de ese tipo.

Con la prensa mejor no hablar

Ojalá que todos nos desenmascaremos frente al público, porque nosotros sabemos de qué hablamos, pero el público no sabe. Al público lo engañamos todos. Y los periodistas son los primeros. Venden todo eso como si fuera cierto, buscando fórmulas para que la cuestión cuadre, como ensalzar a Valdivia, el ídolo. Nadie se fija si jugó bien o mal, cómo jugó las finales. “Adelante con Valdivia” es el caballito de batalla. Pero la realidad es: “Pobre Valdivia, sometido a todo ese manoseo”.

Primero, reclaman máxima rigidez; después, cuando el equipo pierde, se olvidan de todas las normas, y ahora, como yo me acuerdo de las normas, Valdivia debe volver como sea. Siempre crean polémica con cosas innecesarias, y, como según los periodistas la gente no entiende, necesita frases sintéticas, que sean indiscutibles y que permitan que a partir de la frase no haya más discusión. Cualquier tipo que sepa de transmisión de la información sabe que la frase sintética es necesaria para sus propósitos, aunque detrás haya una mentira.

“Vamos a pagar con la misma moneda”: esta es una frase que autoriza cualquier tipo de aberración. Después, si con base en esa frase te mataron a un hermano, andá y matá a diez, porque hay que pagar con la misma moneda.

Jorge Valdivia ya cumplió el castigo, entonces, la frase es: “Como no nos sobran jugadores, no tenemos que prescindir de Jorge Valdivia”. No se analiza lo que hizo o lo que dejó de hacer, o si tiene o no derecho según el reglamento. No importa si hace ocho meses era el peor de todos. Todo lo que pasó en el medio no sirve, ahora dediquémonos a Valdivia.

Los medios de comunicación eligen los caminos que lleven a enfrentar al entrenador con sus propios jugadores —yo viví esto con frecuencia—, en el afán de provocar diferencias que permitan la existencia de material para difundir. Cuando no pueden intervenir asociándose, eligen ese camino, lo cual

acepto y me parece natural. El diario *El Mercurio* hace eso con regularidad. Lo he notado claramente, porque estoy acostumbrado a percibirlo, pero tampoco le doy mucha importancia y lo entiendo como parte del negocio que les toca asumir.

Cuento esto porque en una charla deportiva privada que di en la ciudad de Osorno, en el sur de Chile, sin presencia de la prensa, dije que jamás hice una crítica pública a ningún jugador que me hubiera tocado dirigir, y a ningún jugador en general. Pero después me encontré en la prensa que estaba todo tergiversado. Así engañan a los lectores con su información, y con eso se mata mi trabajo.

Una vez, una periodista estableció un paralelismo entre las posibilidades de Chile en 2010 y las que había tenido en 1998, y comparó a Marcelo Salas e Iván Zamorano con el grupo de jugadores que está actuando hoy en Europa.

“Mire —le dije—, eso no se puede establecer como una esperanza de clasificación de cara al próximo mundial basada en que hay un grupo de jugadores actuales comparables con los jugadores chilenos que facilitaron el ingreso de Chile al Mundial del '98”.

¿Por qué no se puede comparar a Salas y Zamorano con Alexis Sánchez, Mark González, Humberto Suazo, Arturo Vidal y Luis Jiménez, a quienes nombró la periodista? Porque Salas y Zamorano estaban en equipos de primerísimo nivel, eran titulares y fueron campeones. Ninguna de esas circunstancias se da en los jugadores que ella había nombrado, tres años antes del mundial. Al comparar dos situaciones presentándolas como si fueran parecidas cuando en realidad no tenían ningún punto en común, ella estaba montando una esperanza. Pero esa respuesta fue interpretada como una dura crítica hacia los jugadores que conducía. Esos fueron los titulares de los diarios.

Hice comparaciones entre el Inter de Milán, el Real Madrid y la Juventus y los otros equipos europeos. Y también hice comparaciones entre la cantidad de partidos que juega un jugador titular o consolidado dentro de un equipo y la cantidad de partidos que juega un jugador que está desempeñándose en una institución. En ningún caso es una crítica severa, un cuestionamiento o un

ataque a los jugadores, porque eso no lo puedo permitir. Por supuesto, no tengo ninguna esperanza de que, con esta aclaración, los medios expresen la conclusión correcta de estos comentarios.

Yo debería evaluar seriamente, en adelante, dejar de comunicarme con los periodistas por medio de conferencias de prensa, porque está visto que no reflejan lo que yo pienso. Tendré que pensar si lo que corresponde es no volver a hablar nunca más o expresarme por escrito para no ser interpretado como lo fui. Lo que tengo que hacer es hablar menos con la prensa y comunicarme más por escrito. Esto es lo que los periodistas han logrado. Una persona invadió el ámbito privado, difundió lo que escuchó y se vanaglorió de eso.

Nunca me gustó servirme de los medios de comunicación. Tengo muy claro al servicio de qué están ellos y al servicio de qué estoy yo. Tengo claro del trabajo que hacen. Conozco perfectamente la forma como trabajan los diarios. El mismo diario *El Mercurio* tiene columnistas, editorialistas, opiniones de fondo de un nivel altísimo, que son absolutamente contradictorias con las firmas de los jóvenes que hacen el trabajo sucio y que crean las polémicas, los que llevan a los futbolistas noveles a decir cosas que, con un mínimo de corrección y espíritu docente, no dirían. Este es simplemente un ejemplo de algo que se suele ver: cuando un joven está dando opiniones inapropiadas, hay que corregirlo en vez de estimularlo a que acentúe el error para generar polémica, la misma polémica que, luego, le servirá al editorialista para condenar al joven, quien, claro, queda inevitablemente desacreditado.

Insisto con que *El Mercurio*, un diario de prestigio en todo el mundo, referencial para todos los que alguna vez revisamos la información deportiva del mundo, protagoniza estas vergüenzas, porque son cosas vergonzosas. Todos saben que esto es cierto. Mañana, otros lo certificarán desde los medios menos trascendentes, y otros se defenderán con nuevas mentiras, pero uno tiene la obligación de aclararlo.

El fútbol va para donde quiere

Siendo técnico de la selección chilena, me han preguntado qué tenía que pasar para llegar a un mundial. Creo que, para ser potente a nivel de selección, un equipo necesita veinte jugadores, dos por puesto. Una vez que los tiene, debe lograr que esos jugadores compitan en un torneo de nivel similar al tipo de competencia que van a enfrentar cuando participen en las eliminatorias. Es decir, por el nivel de los jugadores, Argentina-Uruguay es lo mismo que Inter de Milán-Real Madrid. Entonces, es necesario reproducir ese nivel de competencia.

Si alguien aspira a superar a Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, tiene que formar un equipo que pueda competir con ellos, que son selecciones extraídas de los mejores equipos del mundo, y para competir con ellos hay que tener un grupo de jugadores que, además de jugar bien, lo haga en situaciones similares, porque la competencia es inherente a la productividad.

Los buenos jugadores llegan a ser grandes jugadores cuando asimilan las competencias de mayor nivel, si no, no pueden ser grandes jugadores. Ningún futbolista va a ser grande jugando en Colón de Santa Fe, Lanús o Estudiantes de La Plata. Termina siendo gran jugador si pasa a Boca Juniors o River Plate, y de ahí se consagra cuando pasa a Europa. Por eso creo que tienen que competir a gran nivel.

Además, Chile tenía los jugadores, pero no competía con regularidad a gran nivel, y además, había que darle al seleccionado fisonomía de equipo, cosa que poca veces hay tiempo para concretar. Pero como no hay posibilidades de acumular tiempo continuo, la fisonomía se obtiene sumando pequeños periodos de tiempo. Nunca se tiene cuarenta días a los jugadores: sólo se consiguen tres días ahora, tres días el mes que viene, dentro de tres meses, y a lo mejor, después de un año surge el gran equipo.

Pero también hice una salvedad. Como el fútbol es impredecible, hay veces en las que tener buenos jugadores, compitiendo a gran nivel y con tiempo de preparación, no alcanza. Yo viví el Mundial de Corea-Japón con Argentina: simplemente, no nos tocó. Entonces, en mi experiencia —y no solamente la mía, también tomo la de los demás—, aun con todos esos elementos, no hay garantías de clasificar. A veces, al contrario, jugadores sin experiencia en alta competencia igual clasifican. Yo dije que hay una receta: el fútbol va para

donde quiere y en el fútbol pasa cualquier cosa. En mi caso, simplemente, transmito la receta que me parece adecuada para que una nación aspire a llegar a un mundial.

Bueno, esa respuesta sirvió para que dijeran que yo había criticado el nivel del torneo chileno. Al día siguiente, determinados entrenadores —no cualquiera— serían consultados acerca de su opinión por mis dichos de que el nivel del torneo chileno no era equivalente al de las grandes ligas. Bueno, ahí empieza la polémica y es todo lo que hace falta. Los enfrentamientos no conducen a nada, y sólo sirven para generar amarillismo y vender lo peor de nosotros, lo peor de los individuos, que son los enfrentamientos sin sentido alguno.

La prensa dijo que desde el año 2000, en la Copa Libertadores, los equipos chilenos estaban después de Perú y Bolivia. No hizo falta que lo dijera yo: lo propuso la prensa. Los periodistas también sabían perfectamente cuáles habían sido las ubicaciones de Chile en las últimas competencias. No había necesidad de que lo dijera yo. Estoy afirmando algo que es cierto, aunque yo lo hago con buena intención, lo digo con espíritu constructivo, pero se traduce para generar enfrentamientos, y lo último que yo quisiera es generar enfrentamientos.

Lo que yo quería era aglutinar por medio del equipo nacional, pero hacerlo con procedimientos que valieran la pena, no comprando voluntades ni diciendo lo que cada uno quisiera escuchar. Equivocado o no, digo lo que me parece de lo que tengo que opinar.

Además, hay algo que es inevitable. Cuando a una liga se le quita los mejores jugadores, su nivel decrece, porque la liga es proporcional a la jerarquía de sus futbolistas. Pero yo sabía que esto era difícil de explicar, porque cuando uno es extranjero —estuve cinco años en México, un año en España, sé lo que es ser extranjero—, lo mínimo que debe hacer por el país que lo cobija, por el pueblo que lo trata a uno como lo hizo en Chile la gente que vale la pena, es ser respetuoso con el pueblo que lo recibe.

Esto mismo me sucedió con el fútbol argentino, que conozco a la perfección y sé que el torneo era cada vez peor, porque no podía ser de otra

manera. Y era así porque los mejores no jugaban ahí. Si los mejores no juegan, quién puede decir que el torneo es mejor. Pero, claro, también ahí dijeron que criticaba a los futbolistas: el objetivo era ver si me peleaba con los jugadores que me tocaría dirigir; critiqué el torneo para que al día siguiente el medio interno dijera: “El entrenador está combatiendo el sitio donde yo trabajo, por lo cual yo lo voy a combatir a él”, y así se genera todo un estado de polémica insustancial que ayuda a los periodistas a pasar el tiempo vacío vinculado con el seleccionado.

Acusaciones públicas, disculpas privadas

Otro de los caballitos de batalla que tienen los medios es: “Si usted dijera algo, no se inventarían cosas”. Y esa es otra vergüenza que no la debería reproducir nadie; eso significa que, cuando no existe información, hay que inventarla. ¿Yo tengo que inventar información para los medios? “Ah, nosotros, los periodistas, conjeturamos porque no sabemos cuál es la verdad”. ¡Si yo tampoco sé cuál es la verdad! Las mismas cosas que los periodistas no saben tampoco las sé yo. Si yo las supiera, por qué no las diría. Lo que tengo que hacer es gobernar la ansiedad y admitir que no las conozco.

Los grandes periódicos del mundo nunca permiten que una fuente sea mencionada sin precisar nombre y apellido, y prohíben el uso del potencial. El diario chileno *La Tercera* decía todos los días: “Alguien del Complejo de Quilín dijo...”, “Un informante comunicó...”. Una vergüenza, todas mentiras y engaños. Yo acepto todo, es parte del negocio, pero no me justifico. Si pierdo, pierdo yo y no le echo la culpa a nadie, me hago cargo de la derrota. Bajo ningún punto de vista critico públicamente a los jugadores con los que trabajo. Cuando algo que digo es alterado intencionalmente, y eso debilita los pocos aspectos de mi vida que quiero proteger, me voy a defender hasta el día que me muera.

En lugar de conjeturar todos los días algo diferente basado en trascendidos que cuentan personas en Quilín que no son identificadas, los periodistas deberían informar lo que yo digo. Aquellos tres renglones destruyen al

periodista, o al medio que representa, porque como de fútbol no pueden hablar —salvo los columnistas que tienen algo que decir—, se ven obligados a montar esa farsa.**

Los periodistas saben perfectamente bien que cuando se publica un artículo en el que el título difiere del contenido se produce una deslealtad notable. Es más o menos lo mismo que esa famosa frase: acusaciones públicas y disculpas privadas; mensajes contundentes en los títulos, en aquellas verdades [para los medios] que son mentiras, y las verdades reales en letra chica. Me refiero, por ejemplo, a *El Mercurio*, que editorializa sobre fútbol, y a otras personas que también lo hacen, y con quienes a veces estoy de acuerdo y otras veces, en desacuerdo, con argumentos. Por ejemplo, han dicho en un editorial que Chile juega todo el tiempo con el mismo esquema. Y si se miran los partidos se comprueba que Chile no siempre juega con el mismo esquema. Aunque salga mal parado, voy a celebrar que se escriba de fútbol, pero al diario que se ocupa con mentiras y con polémicas no corresponde hacerle ninguna concesión.

Lo que tengo que hacer con esta prensa es hablar menos; ni siquiera hablar: hacerlo todo por escrito. Eso es lo que han logrado, que uno se tenga que expresar por escrito para que no haya malas interpretaciones. Parece que no hubieran escuchado lo que uno ha dicho. Es famoso el caso de la redacción de un medio argentino en la que piden a los periodistas que lleven chismes, que monten todo eso, ya que no los van a castigar por falta de ética. Pero si se trata de un diario mínimamente decente, hay que hacer algo con este tipo que nos ha hecho quedar tan mal. El Colegio de Periodistas tendría que hacer algo ante esta situación.

Yo estoy obligado a comunicarme con los periodistas, y voy a mantener esa obligación, pero veré cómo lo hago. Me puedo comunicar mediante conferencias de prensa, o tal vez hacerlo por escrito me dé más garantías de no ser malinterpretado.

También Radio Cooperativa [de Chile] dice cosas que no son ciertas. Esto se puede corroborar en internet. Un porcentaje altísimo de los contenidos de *El Mercurio* y de *La Tercera* engaña a los lectores. Esto lo puedo demostrar, y lo digo porque me debo al público.

No tengo más ganas de relacionarme con la prensa. No todos los periodistas actúan del mismo modo, hay malos y buenos, tal como sucede con los entrenadores: los habemos muy malos y muy buenos —yo me ubico entre los malos—. ¿Por qué le voy a dar una entrevista a un tipo poderoso y se la voy a negar a un pequeño reportero de provincias? ¿Por qué voy a responder a una emisora líder cada vez que me llame y en cambio jamás hacerlo con una pequeña radio del interior? ¿Cuál es el criterio para hacer una cosa así? ¿Mi propio interés? Eso es ventajismo.

Para mí lo más importante es la comunicación. Dependo de la palabra. La comunicación es muy importante y tiene que ver mucho con la jerarquía. El técnico tiene que poseer un aspecto único y no puede hacer sentir al futbolista como un igual.

El arma de los periodistas es la palabra escrita. Mi arma es la palabra hablada. Yo uso cincuenta frases para redondear una idea y explicarla con propiedad. Después, ustedes tienen que sintetizar eso en una línea, y yo me aterrorizo, quizá porque no sé escribir. Lo que odio es cuando no aciertan en la transcripción. Prefiero que nadie me conozca a que me conozcan equivocadamente.

Me piden que haga conferencias de prensa más seguido. ¿Para qué? Para que me humillen y digan que hablo cuatro horas y que las cosas que digo no le importan a nadie. Para que me humillen cuando publican que vienen treinta periodistas y que a medida que pasa el tiempo no queda nadie porque se cansan, se aburren y se van.

No sigo los medios televisivos ni los radiales, pero sí leo los periódicos, y especialmente lo referido a la selección, porque es una obligación profesional. No lo hago por ningún otro motivo; simplemente, estoy obligado a mantenerme informado con todo lo que tiene que ver con la selección.

Los diarios *La Tercera* y *El Mercurio* hacen referencias a críticas que yo habría hecho a los futbolistas que me toca dirigir. Tengo la transcripción de lo que me preguntaron y de lo que dije. No quiero calificar a nadie, pero no haber participado en la conferencia de prensa y escribir un artículo con precisiones sobre eso pone en entredicho el contenido.

Los medios de comunicación no educan a la gente, no enseñan, no ilustran, porque no son especialistas en fútbol; al contrario, juegan con la emoción, y eso cambia la percepción de las personas.

Si hubiera sabido que cualquier periodista podía estar valorando algo que yo manifesté de manera privada, me habría restado espontaneidad. Para un conductor de grupo es indispensable poder manejarse de manera espontánea. En la medida en que los periodistas intermedian entre nosotros y el público, para nosotros es inconveniente que expresemos nuestros sentimientos, nuestra intimidad o la de cualquier jugador.

Deuda de oxígeno

Los entrenamientos deben ser privados. ¿Por qué? En los entrenamientos siempre hay fricciones, y cuando esas fricciones se difunden públicamente, las consecuencias se multiplican y eso trae problemas internos. Pero las fricciones en una cancha son lo más normal del mundo. El jugador está en deuda de oxígeno y eso altera su paciencia y su tolerancia. Y los entrenadores tenemos que exigirle al jugador que está en deuda de oxígeno. Es más, uno la provoca. Las consecuencias de una discusión entre el entrenador y el jugador son mínimas si no trascienden y máximas si trascienden. No es lo mismo un episodio observado por diez personas que uno observado por un millón. Es muy difícil que yo tenga una diferencia con un jugador, pero sé que es necesario acicatear a un futbolista cuando más incómodo está. Eso es necesario hacerlo en privado, para que las reacciones no tomen estado público y no se magnifiquen.

Yo adopté esta posición hace varios años. En febrero de 2000, llegué a Londres al frente de la selección de la Argentina y los diarios titularon que yo había criticado a mis jugadores quejándome porque cada vez había menos futbolistas que jugaban bien; es claro que el contenido de mi exposición fue alterado con mala intención.

En ese momento el capitán era Diego Simeone y le dije: “Te quiero explicar esto; me preocupa mucho que los jugadores argentinos crean que yo opino de

esa manera”. ¡Y se lo expliqué! Y a partir de entonces tomé la costumbre de no permitir nunca más presencia periodística en una charla, donde uno se expresa con contenido didáctico, para no repetir esta experiencia tan negativa. Una de las pocas cosas que protejo es mi imagen, y de ninguna manera puedo poner fuera de mí mismo la responsabilidad de un proceso que conduzco. Eso no es propio de ningún líder. Y yo he sido designado para ejercer esa función.

Notas:

* Se refiere a dos incidentes protagonizados por futbolistas chilenos en el año 2007. El primero se produjo por los festejos desmedidos que incluyeron consumo de alcohol, destrozos y actitudes violentas por parte de un grupo de jugadores chilenos, tras pasar a la etapa de cuartos de final en la Copa América; el segundo, por integrantes del seleccionado sub 20 de Chile y la policía canadiense, en el marco de la copa del mundo de esa categoría, que se jugó en Canadá, episodio en el que una decena de jugadores fueron esposados y retenidos dentro de un camarín del National Soccer Stadium de Toronto. En el primero de estos incidentes participó el jugador Jorge Valdivia, que fue sancionado con veinte fechas de suspensión, las que meses después fueron rebajadas a diez.

** Vale la pena reproducir estas afirmaciones de Bielsa durante una charla con representantes de la prensa: “¡Usted está equivocado, caballero! Dije claramente que estoy obligado a leer todos los medios. No le destino todo el tiempo a *El Mercurio*. Si no fuera obligación profesional, decidiría si lo leo o no, pero como es obligación profesional, le destino el tiempo necesario, así que su ironía es inaceptable. Usted, como representante de ese medio, debería estar avergonzado por usar esas ironías. Y le digo más: cada vez que encuentre en lo que usted me esté diciendo algo que yo interprete como una falta de respeto, como esta ironía que usted utilizó y que califico de ese modo, lo voy a interrumpir. No le voy a permitir faltas de respeto”.

DEFINICIONES

Crítica del *draft* del fútbol mexicano y de la intención del directivo de Unión Española, Jorge Segovia, de aplicar el mismo modelo en Chile.

Si hay algo que denigra a los futbolistas mexicanos es el *draft*. No es casual que el Sindicato de Futbolistas Profesionales de Chile se haya manifestado en contra de adoptarlo. No podría decir otra cosa. En nuestro sistema vigente, ¿es verdad que los jugadores se compran y se venden? Sí, por supuesto. ¿Es verdad que la opinión de ellos cuenta poco? Por supuesto, para venderlo o para no venderlo. El método actual no es bueno, pero el *draft* es la exaltación de lo peor de ese método. ¿Por qué no se pule y se purga el método actual? ¿Cómo podría mantener una relación con una persona [Jorge Segovia] que respecto de un futbolista, que es con quien yo trabajo, tiene una posición semejante? Imposible.

Después de su participación en la Copa del Mundo Sudáfrica 2010, la selección chilena visitó el Palacio de La Moneda, donde la esperaban el presidente de la República, Sebastián Piñera, y algunos de sus ministros más cercanos. Tras lo sucedido en esa ocasión (véase la nota de página 19), Bielsa dirigió una “Carta a los chilenos”.

Vinculado con la visita de la Selección Nacional de Fútbol al Palacio de La Moneda, quisiera pedir que no se interprete mi actitud como una descortesía

para con las autoridades que homenajearon al equipo. No fue mi intención generar ninguna situación que pudiese opacar un momento tan intenso y emotivo como el que tuvo lugar, cuando la gente expresó su afecto a los jugadores que representaron a Chile en el mundial. Deseo también pedir disculpas a los chilenos que pude incomodar con mi comportamiento, especialmente considerando todo lo que he recibido de los habitantes de este país.

Análisis ante el histórico triunfo contra Colombia.

Me pareció que Marco Estrada jugó un partido notable, y en eso poco tengo que ver yo. Suazo fue de una generosidad resaltable; Mark González fue incidente en el juego. El entrenador no puede desarrollar el espíritu de los futbolistas si no hay una gran predisposición y una base sólida. Y mejoraron mucho Arturo Vidal y Roberto Cereceda como volantes externos. En el partido una de las claves del resultado fue el comportamiento de ellos. Digamos, ayudaron a crear superioridad numérica, tanto Vidal por derecha como Cereceda por izquierda sin que eso les impidiera defender con suficiencia, especialmente Vidal que tuvo que defender contra Geovanny, Tressor Moreno, el nueve ingresante, los defendió bien y los atacó. Para eso Estrada también fue un compensador para los dos costados, muy inteligente.

Jean Beausejeur.

Es un jugador físicamente apto, intelectualmente capaz de asimilar mensajes no habituales, con mucha predisposición y con mucha entrega. Las particularidades que le permiten atacar no le impiden defender.

Fabián Orellana.

Es muy difícil destacar en este tipo de partido que ofreció el de Argentina. Es suficiente con estar dentro de la neutralidad que es necesaria en los pleitos para luego encontrar el desequilibrio. Y Orellana estuvo a la altura de este partido. Se amoldó a una exigencia que no es sencilla para un jugador debutante en las eliminatorias.

Carlos Carmona.

Yo creo que es un jugador versátil, dúctil y que ante Argentina le dio muchísimo equilibrio al equipo. Es un jugador que compensa, que no tiene apariciones brillantes pero tiene regularidad. Esa característica nos ayudó en ese partido. Le dio forma y consistencia al equipo.

Marco Estrada y Gary Medel.

Después de la derrota ante Brasil, se decía que Estrada no era un jugador que podía defender, pero ante Argentina en el 1-0 defendió de contención, de lateral y de central, contra Lionel Messi, y tuvo una producción satisfactoria. Entonces es muy difícil de creer cuando desde afuera los mensajes son tan rotundos. En este caso, el triunfo ante Argentina, la propuesta es jerarquizar lo de Gary Medel, y yo creo que tuvo un partido muy bueno, pero no me olvido de que Estrada tuvo un partido tan bueno como el de Medel y fue calificado muy mal contra Brasil. Uno siempre trata de recordar para ser prudente en las apreciaciones.

Jorge Valdivia.

Es un jugador que está vinculado más con el arco rival en su función ofensiva. Hipotéticamente hay que perder bien la pelota; si uno pierde la pelota al fin del ataque y no al comienzo de la elaboración de la posesión, las posibilidades aumentan mucho. Es necesario que dos jugadores se encarguen de la elaboración del juego. Pienso que Valdivia puede dar un pase final, pero no puede darlo desde la mitad de la cancha, no puede de espalda. Si está marcado, la función del entrenador es respetarle la virtud y propiciar la situación que le permita el ejercicio de esa virtud.

Marcelo Salas.

Es un jugador en el que los técnicos nos interesamos. Es del tipo que definen y por todo lo que producen en el campo. Conozco y admiro a Salas por su pasado futbolístico y veré respetuosamente su presente en la selección.

¿Quién debe ser elegido como capitán de un equipo?

El futbolista que mejor representa a sus compañeros. En ese sentido los

jugadores son los que tienen que elegir entre sus compañeros a quien mejor los representa en los valores morales.

Terreno de juego.

Debe ser impecable. No hay nada mejor que jugar en un terreno hermoso, que invite a jugar.

Complejo Deportivo Juan Pinto Durán.

Me pareció un sitio apto para la preparación de un equipo de alta competencia. La Federación desea producir modificaciones en ese sentido, pero no porque el sitio sea insuficiente. Determinadas modificaciones se producirán no porque las propongo sino porque valen para que los jugadores tengan un sitio acorde a los futbolistas de elite. Chile tiene un grupo de futbolistas de elite que son tratados así en los clubes, con cotizaciones altas, y si el fútbol chileno está orgulloso es natural que produzca un ámbito que sea una expresión de afecto para ellos.

Euforia en la celebración del cuarto gol contra Colombia en el partido de ida por las eliminatorias.

Fue el momento futbolístico más lindo del partido. Me dio alegría por Matías Fernández. En estos dos partidos (Brasil y Colombia), evidentemente marcó un punto de inflexión respecto de su producción individual, de aquí para atrás y aun ante Brasil cumplió una actuación importante. Yo lo festejé porque es difícil que un cuatro a cero no termine con la victoria del que logra ese gol. Ese fue el motivo por el cual lo festejé, porque sentí que el partido ya estaba definitivamente ganado.

El Bielsa hincha.

Hay una canción hermosa que no la escuché en ninguna otra parte: Cuando el equipo anda mal la hinchada lo hace ganar...

POSDATA

Siempre hay que protagonizar el partido.

Nunca preparo el equipo para la espera.

MARCELO BIELSA

El propósito incuestionable de este libro es acercarnos a la metodología que Marcelo Bielsa usa para dirigir sus equipos. Conceptos, nociones y estrategias tan notables como la coordinación defensiva posicional colectiva, los caminos para llegar al gol, los diferentes sistemas de juego, el conocimiento táctico, el manejo al interior del vestuario, el uso de los videos, la planificación de los entrenamientos y los partidos y tantos otros, son una ayuda invaluable para profesionales del medio, así como también para periodistas y estudiosos del deporte, y materia de conocimiento para el hincha, ese que lleva el escudo en el corazón, el hombre y la mujer común que son, para Bielsa, los verdaderos dueños del fútbol. Todos ellos podrán comprobar si es verdad lo que aseguran sus detractores cuando afirman que el entrenador rosarino no dejó nada relevante en el fútbol chileno.

* * *

En vísperas de la Copa del Mundo Sudáfrica 2010, Marcelo Bielsa pretendió dictar un curso intensivo de treinta días destinado a los

entrenadores-educadores de los treinta y dos clubes que, por ese entonces, componían la Asociación Nacional de Fútbol Profesional. Apenas ocho clubes respondieron afirmativamente a esa invitación. Se perdió así una valiosa oportunidad de recibir, conocer y analizar los vastos conocimientos del técnico creador de un seleccionado que, con su juego y su actitud en la cancha, ganó el reconocimiento del mundo del fútbol y que, por sobre todo, unió a todos los chilenos. Una selección nacional con sello propio, sin ataduras, atacando de local o de visitante, que no padeció la angustia de sumar un punto salvador para pasar de ronda, que no necesitó pensar en los resultados ajenos durante el proceso clasificatorio sudamericano para Sudáfrica 2010.

Bielsa modificó en los chilenos la percepción de lo que debía ser un entrenador profesional y se identificó con la propuesta de un equipo agresivo en la marca y en la recuperación del balón y frenético en busca del arco rival, sepultando, casi por primera vez, el miedo de reflejar esta inusual manera de jugar en territorio ajeno.

Marcelo Bielsa, en fin, cambió radicalmente el estilo del fútbol chileno: este es su legado incuestionable.

Bielsa, Marcelo

Los 11 caminos al gol / compilado por Eduardo Rojas

Rojas.- 1a ed. - Buenos Aires : Sudamericana, 2015

(Obras diversas)

EBook.

ISBN 978-950-07-5218-3

1. Deportes. I. Rojas Rojas, Eduardo, comp. II. Título

CDD 796

Edición en formato digital: abril de 2015

© 2015, Penguin Random House Grupo Editorial

Humberto I 555, Buenos Aires.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de la editorial.

ISBN 978-950-07-5218-3

Conversión a formato digital: Libresque

www.megustaleer.com.ar

EDUARDO ROJAS ROJAS

Eduardo Rojas Rojas nació en Santiago de Chile. Es licenciado en Comunicación Social con mención en Periodismo en la Universidad de Chile. Tras comenzar su carrera en el terreno periodístico, a partir de 1989, pasa a trabajar en el fútbol profesional, coordinando giras por el mundo con diversas selecciones nacionales. Entre 1994 y 2005, ejerce cargos directivos en clubes de Primera y Segunda División en el fútbol mexicano. A mediados de 2006, regresa a Chile y se incorpora como directivo del Club de Deportes Lota Schwager, con el cual consigue el ascenso a la Primera División. En 2007, el presidente de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional de Chile, Harold Mayne-Nicholls, le otorga la responsabilidad de estar al frente del Comité Organizador Local de la Copa Mundial de Fútbol Femenino Chile 2008 y la organización de los Campeonatos Sudamericanos Sub 17 de mujeres y hombres, ambos realizados en Chile. Fue gerente de Competiciones y Desarrollo de la ANFP, y desde 2009 se desempeña como instructor de los cursos de Administración y Gestión Deportiva que imparte la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).