

EL ARTE DE LA GUERRA Y EL FÚTBOL

孙子兵法和足球

GUSTAVO DELLEPIANE



EDITORES



El arte de la guerra y el fútbol

Gustavo Dellepiane

Gustavo Dellepiane
Sultana del Lago Editores

Maracaibo, 2023.
PRIMERA EDICIÓN

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

ISBN: 9798377238102

Diseño de la portada:
Luis Perozo Cervantes

Diagramación y maquetación:
Sultana del Lago Editores

www.sultanadellago.com
+584246723597

Salvo lo dispuesto en los artículos 43 y 44 de la Ley sobre el Derecho de Autor, queda prohibida la reproducción o comunicación, total o parcial de este libro, siendo que cualquier individuo u organización que incurriere en la conducta impropia señalada, podrá ser perseguido penalmente conforme a lo establecido por los artículos del 119 al 124 eiusdem, constitutivos éstos del Título VII de la aludida ley y sin perjuicio de las responsabilidades civiles a las que pudiera haber lugar.

Agradecimientos

A Paz, Sol y Juan Diego.
Sin ellos, nada tendría sentido.
A Atilio y María, a Ana y Juan.
Ellos me educaron.
A Susana y Néstor.
Los amé desesperadamente.

Gustavo Dellepiane

Es jugador de fútbol de Newell's Old Boys de Rosario. Lo fue de River Plate, Central Córdoba de Rosario y All Boys de Buenos Aires, entre otros. Jugó en Hungría, España, Nápoles (Italia), Berlín (Alemania), Turquía, Brasil, Perú y Egipto. Tuvo como técnicos a Carlos "Noni" Sosa, Carlos Picerni, "Tatín" Donsanti, a Jorge Crozzoli y a Marcelo Bielsa.

Fue director técnico de A. A. Jorge Griffa, Club Atlético Argentino de Rosario, Central Córdoba de Rosario, San Telmo de Funes, Juan XXIII, Tiro Federal (Inferiores y Primera División), Botafogo y Coordinador y Técnico de la Primera División del Club Atlético Provincial de Rosario.

Es abogado. Mediador. Árbitro del Tribunal Arbitral del Deporte. Profesor Superior Universitario y Secundario. Miembro del Instituto de Derecho Deportivo, del Instituto de Derecho de Seguros y del Instituto de Mediación del Colegio de Abogados de Rosario.

Fue Responsable de Mora de Credit Agricole, Responsable de Servicios Jurídicos Centrales de MAPFRE CIA. DE SEGUROS S.A., Claims Manager (Gerente de Reclamos) de The Saint Paul Argentina Cía. de Seguros S.A. y Abogado de San Cristóbal S.M.S.G. y Supervisor de HSBC – New York Life.

Es Posgraduado en Asesoramiento de Empresas (Derecho de Seguros) U.C.A., en Negociación Avanzada. U.A.D.E. (Basado en Harvard University Business School), Posgraduado Superior Internacional

en Derecho Comercial y Negocios Internacionales. U.C.E.S., Pre Master en Problemática de la Empresa. Universidad AUSTRAL. Es MBA (Master in Business Administration).

Es autor de los libros “Libertad”, “Responsabilidad Civil del Asegurador”, “7 Autores en busca de Tiferet”, “Rodrigo: el mito”, “Silvestre II: el Papa diabólico” y “El Contrato de Seguros en el Código Civil y Comercial”.

Introducción

“El arte de la guerra” es el mejor libro de estrategia de todos los tiempos.

Inspiró a Napoleón, Maquiavelo, Mao Tse Tung, Menem. Tiene 2500 años de antigüedad, pero no es un libro de práctica militar, solamente, sino un tratado que enseña la estrategia de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación.

Es una obra para comprender las raíces de un conflicto y buscar la solución.

El principal libro japonés sobre el tema: “El libro de los 5 anillos” está influenciado por la filosofía de Sun Tzu ya que su autor, Miyamoto Mushashi, estudió el tratado de “El arte de la guerra” durante su formación como Samurai.

Fue traducido al francés y publicado en 1772 por el jesuita Joseph Marie Amiot.

En 1905 el oficial británico Everard Ferguson Calthrop intentó una traducción parcial al inglés bajo el título “The Book of War”.

Líderes políticos y militares como el revolucionario Mao Zedong, el daimio japonés Takeda Shingen y el general estadounidense Norman Schwarzkopf se inspiraron en esta obra.

En 1972 fueron descubiertas unas tablillas de bambú en la Montaña del Gorrión de Plata (Yinqueshan) en dos tumbas de la dinastía Han (206 a.C. – 220 d.C.)

cerca de la ciudad de Linyi en la provincia de Shandong, selladas entre los años 134 y 118 a. C., cuyos textos se atribuían a Sun Bin y a Sun Zi (Sun Tzu).

El general Vo Nguyen Giap, cerebro militar detrás de las victorias sobre los franceses y norteamericanos en Vietnan, fue un apasionado estudiante y practicante de las ideas de Sun Tzu, lo que atrajo a los yanquis a estudiarlo.

El Departamento del Ejército de los Estados Unidos, a través de su Escuela de Comando y Estado Mayor, ordena a todas sus unidades que mantengan bibliotecas para la educación continua de su personal, en las que se hallan ejemplares de “El Arte de la Guerra”.

El viejo tratado chino aparece como lectura obligatoria de los Marines. En la Guerra del Golfo, Colin Powell, practicó los principios sobre el engaño, la velocidad y el ataque sobre el enemigo.

En mi caso particular, las distintas sentencias me han servido para transportarlas al mundo del deporte que más amo y he podido aplicarlas durante mis 45 años de jugador y mis 12 de entrenador.

Dirigiendo desde las fuerzas básicas, pasando por las categorías inferiores hasta primera división.

He tomado las prácticas pedagógicas y he conducido con la convicción que cada jugador se hiciera de un ejemplar y que trabajemos, en un momento de la semana, en grupo, algún capítulo o sección del mismo, pudiendo penetrar en el cerebro de mis jugadores, enseñar y mostrar a este genio chino aplicando sus tácticas y estrategia de guerra al fútbol.

Los resultados han sido fantásticos demostrando gran interés cada jugador al ver que lo enseñado se cumplía en el entrenamiento, en el partido, durante el año y en el desarrollo de su vida, aplicando estas enseñanzas fuera del fútbol también.

Cada cita que está entre comillas y en negrita pertenece a Sun Tzu. Luego se desarrolla la misma.

Mis intenciones son hacerle llegar este trabajo a quien le interese el más hermoso de todos los deportes del mundo (postura claramente subjetiva, individual y personal), compartir mi vocación por la docencia, mi amor y mi agradecimiento a todo lo que me dio y me da este deporte y es absolutamente aplicable a cualquier otro deporte en equipo, incluso, a cualquier trabajo en equipo.

CAPITULO I

*“Porque hubiese podido ser una esperanza: lo más duro de romper, de abandonar, de lo que más cuesta libertarse, la última cosa que el pobre hombre pecador quisiera desprenderse. Acaso por ser lo único que tiene. Al menos se aferra de ella, se cuelga de ella. Aún teniendo la salvación en la mano, y todo lo que tiene que hacer es elegir; aún con la salvación ya en la mano y todo lo que tiene que hacer es cerrar los dedos, el viejo pecado es todavía demasiado fuerte para él, y algunas veces antes de saberlo siquiera ha arrojado de sí la salvación para aferrarse de nuevo a la simple esperanza. ... STEVENS: ¿Quiere usted decir que cuando se tiene la salvación no se tiene la esperanza?. NANCY: Ni se la necesita. Todo lo que se necesita, todo lo que hay que hacer es simplemente CREER.
William Faulkner.
“Requiem para una mujer”*

Sobre la evaluacion

“La guerra: es el dominio de la vida o la muerte, el camino a la supervivencia o la pérdida del imperio. Es forzoso manejarla bien”

Si no manejamos bien nuestra institución o nuestro equipo, vamos a hacer un fracaso. Pero, ¿qué es manejarla bien?

Para manejar bien un equipo hace falta armonía entre sus integrantes. Si se logra equilibrio entre las tres famosas patas: jugadores, cuerpo técnico y dirección, se estará en presencia de un buen comienzo, que no garantizará nada pero que si no se diera, garantizaría el fracaso.

Tener una gran oreja debe ser una obligación de cualquier conductor de grupo.

Leer entre líneas debe ser otro requisito fundamental. Comunicar adecuadamente es otra regla de oro. No puedo dirigirme de la misma manera a un niño, que a un adolescente, que a un jugador de primera. Si no me adapto, duraré poco en el cargo.

La inteligencia emocional (recomendamos leer a Daniel Goleman) es indispensable en todo conductor exitoso. El fútbol es una actividad plagada de emociones, no interesando el nivel o la edad del jugador pero en cada etapa el manejo debe ser distinto.

Es por esto que recomendamos la existencia de un profesional de la psicología en todo plantel para tratar algunos casos individuales y para hacerlo colectivamente

en concordancia con la necesidad del entrenador.

Condición sine qua non para un general del balón es haber tenido vestuario. Esta característica es irremplazable. Si unimos la universidad de los libros (estudiar tácticas, estrategias, partidos, la carrera) con la universidad de la calle (picados en el barrio, competición en torneos oficiales, viajes, malos y buenos torneos), nos hacemos poderosos. Si no tenemos uno de los dos, la mediocridad nos visitará.

Haber jugado en primera división no nos hace buenos dirigentes. Conducir un grupo requiere habilidades distintas a manejar magistralmente el balón o los espacios de la cancha.

Tener un mix de ambas cosas nos ayuda. Michael Jordan fue un ejemplo en el que el mejor jugador de básquet de todos los tiempos no tuvo éxito como entrenador. Maradona fue otro ejemplo. Aunque parece hoy estar aprendiendo en su excursión por Gimnasia y Esgrima de la Plata de Argentina.

En la Universidad de Harvard de los EE.UU. le llaman FODA. Se los enseño a mis jugadores apenas los conozco. Cuantos más análisis FODA hagamos en el deporte, en la vida, en el estudio, mejores resultados obtendremos.

FODA es una sigla que significa: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Cuanto más estudiemos los puntos fuertes y débiles, propios y ajenos, las oportunidades y amenazas, propias y ajenas, en cada partido y torneo, en cada examen y en cada situación de vida, mejor nos irá.

La planificación define. Hoy, el trabajo con video, ya no es una elección. Es moneda corriente.

Factor doctrina

Es importante preparar los tiempos del partido y aleccionar al jugador sobre la importancia de cada uno de éstos.

Los últimos 5 minutos de la final de un mundial, los primeros 20 de visitantes en una Copa Libertadores, en un partido de vuelta, cuando debe tratarse de no recibir goles o los últimos 20 en un cotejo definitivo donde debemos marcar goles o evitarlos; no son iguales.

El jugador debe entender nuestra doctrina para estos momentos pero además debe hacerlos carne propia. Si el jugador no está convencido, no lo llevará a la práctica. Por más buena voluntad que tenga, por más que afirme entender con su cabeza. Si no verifico que cree en lo que le estoy diciendo, no lo convencí. No vencí con..... Y ahí comencé a perder.

No debe haber reproches ante una jugada errada. No debe haber disculpas. Son todos intentos por llegar al gol. Pero siempre el delantero que erra por no dar un pase debe disculparse con su compañero que corrió para acompañarlo y servir de descarga. Si no lo hace, la próxima vez no irá y el equipo sufrirá la ausencia de una opción más para definir. Cuando el delantero se reitera en esta actitud egoísta es el entrenador el que debe actuar.

Robert Bolt decía: “Una creencia no es simplemente una idea que la mente posee, es UNA IDEA QUE POSEE A LA MENTE”.

Factor tiempo

Los resultados en este deporte definen la continuidad de un proyecto de trabajo y del desarrollo de numerosas personas.

Trabajar a nivel de formación de jugadores no tiene la misma premura que en primera división o en el fútbol profesional en donde los tiempos se acortan.

No es lo mismo jugar en la altura que en el llano. Los tiempos, la aceleración, la cantidad de piques, el ida y vuelta, deben ser preparados de antemano.

Jugar ante 80.000 personas a favor o en contra, no solo hace al campo de juego, sino a factores psicológicos que deben ser conocidos por el entrenador respecto a cada jugador entrenado.

“El tiempo significa el Yin y el yang, la noche y el día, el frío y el calor y el cambio de las estaciones”

El cambio de las estaciones de Sun Tzu se puede referir a los cambios de un partido, durante el año, mientras ocurre la maduración del jugador y es aplicable a cualquier situación en que encontremos similitud.

Cinco tiempos importantes son: 1) MARCAR. 2) TENER LA PELOTA. 3) RECUPERAR. 4) CREAR EL ESPACIO. 5) DEFINIR TERMINANDO LA JUGADA.

El periodista David Brinkley dijo: “Una persona predestinada es la que construye un sólido edificio con

los ladrillos que le van arrojando los que quieren hacerlo caer”.

Factor terreno

“El hombre hace suyo un lugar no sólo con el pico y la pala, sino también con lo que piensa al picar y palear”. Sandor Marai.

Nunca debo dejar un enemigo a mis espaldas. La única opción permitida es cuando está claramente en off side pero hay muchos jugadores, muy inteligentes que se ponen dolosamente en dicha situación para engañar al rival y cuando éste no lo observa, se col oca en posición habilitada y se transforma en opción de pase y sorpresa. Hay que extremar cuidados en tal sentido.

Terreno significan todas las circunstancias que rodean un conflicto deportivo. El caso paradigmático internacional más conocido aplicable fue el Mundial de Rugby de Sudáfrica en el que Nelson Mandela fue el director técnico del país que supo sobrepasar apartheid, formar un equipo impensado de blancos y negros y obtener el resultado máximo. Manejó el terreno como pocos. Quienes quieran ahondar el tema pueden ver la película “Invictus” que muestra detalles exquisitos para cualquier deporte.

Si los jugadores o los directivos no respetan al entrenador, no hay triunfo. Si los directivos o el entrenador no respetan a los jugadores, no hay triunfo. Si los jugadores y el entrenador no respetan a los directivos, no hay triunfo. Si no hay respeto, no hay triunfo. Y no hay equipo.

Factor mando

Siempre debemos estar haciendo autocrítica.

Noemí Carrizo, una maestra, cuyos escritos leí durante muchos años decía: “Qué parte de nuestra personalidad despierta iras ajenas?. A veces fallamos en la atención, subestimamos sapiencias, ignoramos pautas o explicamos con largueza lo que puede decirse con tres palabras”.

Mi enemigo es mi maestro

Cesar Luis Menotti decía:

“Que quedé claro, que saber de Fútbol es saber de entrenamientos...

NO es hablar de sistemas, ni de Táctica. Hasta un borracho habla de sistemas.

Los periodistas hablan de Sistemas y de Táctica con aire acondicionado. No saben nada!!!

Saber de fútbol es saber cómo entrenar un equipo, saber de Metodología, saber de ciencia, de filosofía. Hay mucha gente que te puede decir que un equipo de fútbol juega mal... Hay poca gente que te puede decir por qué un equipo juega mal... Pero hay escasa gente que te puede decir qué se debe hacer para que juegue mejor”.

Cuando innovás, afectás estructuras. Tenés que estar dispuesto a pagar los costos.

Hay una concepción básica de cualquier deportista de alta competencia o del que quiera ir en ese camino: Nadie es mejor que yo. No he conocido un ju-

gador que triunfó con una autoestima baja. Por esto debemos trabajar en ello.

Messi y Ronaldo son un ejemplo vivo. Jordan, Ginobili, Maradona, Sabatini son ejemplos que nos guiaron. Quiero hacer un párrafo aparte para Michael Jordan y la serie televisiva de 10 capítulos “Last Dance” que muestra aspectos que desconocíamos de esa sensacional orquesta conformada por Michael, Scottie Pippen, Denis Rodman, Steve Kerr, Tony Kukoc; Burrell y Phil Jackson, entre otros.

Existen elementos en común entre quienes fueron número 1 mundial en algo. Completa dedicación y nada de “fiesta”. Jordan y Messi son un claro ejemplo de ello. Es decir, podemos hoy ver a Jordan festejando numerosas veces pero siempre después del logro. Y podemos ver a Jordan trabajando a las 3 a.m. luego de un fracaso. No existe entre estos superdotados posibilidad de depresión o pérdida de tiempo para lamentarse por lo no logrado.

Rodman opinaba todo lo contrario pero tenía a Michael que lo bajaba a la realidad. “Solo quería descansar para jugar” decía Jordan. Otra característica de estos cracks, distintos, mejores que todo el mundo, de nivel de elite, es su deseo ferviente y trabajando para conseguirlo de superar al mejor y a sí mismo. Pippen, en su primer año, dijo: “Voy a ser mejor que Jordan”. Y en la serie vemos que todos los años surgía un jugador que no sólo declaraba eso sino que se lo decía a Jordan en la cara, lo que motivaba más a Michael a romperla. Pero, a

su vez, lo hacía mejor jugador al que aspiraba a serlo. Pippen hacía 3 años que era el segundo de Michael en la NBA y fundamental para que Michael marcara y su sueldo era el más bajo. Llegó a estar en la posición 122 de los sueldos de la liga siendo el 2do. Mejor jugador y sin posibilidad de cambiar esta historia con reformas del contrato, con mejores. Se escucha al dueño de los Chicago Bulls decir, muy suelto de cuerpo y espíritu: “esto era así. Él se equivocó. Yo no puedo hacer nada al respecto.

Y esto fue un claro error del dueño y del gerente de la franquicia porque tuvieron al 2do. Mejor de la historia jugando disconforme y no dando todo lo que podía dar, Esto pasó en el bendito país del capitalismo. Donde se jactan de cumplir lo acordado. Pero si cambian las circunstancias desde el momento en que se firmó hasta que cambiaron, debe cambiarse el contrato, sobre todo cuando beneficia a ambos. Al jugador lo hacía jugar más tranquilo y a la franquicia disfrutar de mayores ganancias comerciales por la brillantez del mismo y mejores resultados deportivos ya que sin el poder de robo y recuperación de Scottie, el poder de fuego de Jordan no era el mismo. Su sueño era asegurar a su familia ante posibles lesiones que pudiera sufrir. Por ello firmó un contrato bajo y largo. Le construyó la casa a sus viejos pero luego empezó a ver las injusticias económicas en las que novatos superaban sus ingresos. Se quejó numerosas veces y las autoridades hicieron oídos sordos.

¿Cómo respondió Scottie?

En la temporada siguiente, se operó antes de termi-

nar el torneo (podía haber esperado a que se terminara. Su acto fue doloso) y los Bulls no campeonaron.

Deberían haber compensado su calidad

Otra de la temática que se toca en la serie es cómo Michael es tan competitivo. Incluso es agresivo en las prácticas con sus compañeros y seguramente lo sería con él mismo. No hay actividad en la que participe en la que no quiera ganar. Parece que cuando juega a algo, no es que no quiere perder. NO PUEDE HACERLO. NO SE LO PERMITE Y HASTA SE ENOJA DE MANERA INSOSPECHADA.

Se muestra una anécdota cuando ya estaba retirado, en la que una joven promesa de los Bulls declara que él es mejor que “Air” y que lamenta que esté muy viejo para comprobarlo. Esa misma semana aparece en el entrenamiento y con su habitual desparpajo y fumando un Cohiba exquisito lo enfrenta y le espeta: vamos a jugar un 1 contra 1 y veremos si estoy viejo. Ante la mirada atónita del técnico y de sus jugadores.

Por supuesto que el partido terminó a favor de Jordan y por muchos puntos.

El mismo Michael dice en la serie: “no estaría aquí si no hubiera competido con Larry (su hermano mayor, excelente jugador) por la atención de mi padre.

Su padre, figura esencial en su formación, incluso con otro tinte a partir de su lamentable asesinato, (una de las razones que lo llevó a dejar el básquet en la cima

para dedicarse al beisball), le decía: “Nunca vas a llegar a nada” y sabía que era una manera de motivarlo más y no de frustrarlo. Él declaró: “si quieres que Michael logre algo, dile que no va a poder hacerlo”. Cuántos deportistas hemos vivido esta situación????||| En mi caso particular, un médico rosarino, a mis 14 años, me dijo: por el estado genético de su columna, ud. debe dejar la práctica del fútbol. Le dije: Dr. Acabo de cumplir mi sueño. Firmé para Newell’s Old Boys de Rosario, equipo del que soy fanático, donde jugaron Messi, Maradona, Ortega, Trezeguet, Banega, Icardi entre otros y fui elegido entre 1000 pibes. No sólo me enfrento a practicar fútbol sino a la máxima competencia en este deporte. Reiteró: ud. NO PUEDE hacerlo. Retruqué: Discúlpeme pero no hay opción posible. VOY A HACERLO Y NADA NI ALGUIEN PODRÁ IMPEDÍRMELO. En ese caso, le pido que jamás vuelva a verme. Le dí la mano. Le agradecí su atención y no lo ví nunca más. Siempre me acordaba de él. Cuando salía campeón pero también cuando sufría dolores insoportables de columna, los que superaba de una u otra manera. Hoy, a los 50 años sigo compitiendo oficialmente en fútbol como jugador.

En primer año de la Facultad de Derecho en la Universidad Nacional de Rosario, una profesora planteó un tema al que respondí con un replanteo moral. La docente, rápidamente me increpó: “Ud. es muy inocente. Jamás será abogado.” Cuatro años más tarde me recibí con el primer promedio en una Universidad Pública.

Luego fui jefe de abogados de varias empresas multinacionales y el año pasado recibí un reconocimiento por mis 25 años como abogado ejerciendo independientemente durante los últimos 20. En fin, la historia se repite. A veces el no, el mayor obstáculo es el que nos permite pegar el más bello salto hacia el logro. En otra parte de la serie, Jordan se fractura el pie y luego de mucho tiempo con yeso y en rehabilitación, sin decirle nada a los Bulls (el podía darse esos lujos) se va a su pueblo, muy pequeño, y comenzar a entrenarse despacio. Uno contra uno, dos vs. dos, tres contra tres, cuatro contra cuatro hasta que comienza partidos amistosos y tranquilos. Cuando se siente recuperado le comunica a las autoridades que quiere volver a jugar y les confiesa que había estado preparándose en secreto. La serie cuenta que volvió con la pantorrilla correspondiente a la pierna fracturada, de mayor volumen que antes de la lesión. Como los médicos del club insistían que no podía jugar y ante la personalidad arrolladora de Jordan, se decide hacer un arreglo, POR ESCRITO, donde se le permitía jugar 7 minutos por cada medio tiempo, en forma cronometrada. Es decir, a los 7 exactos sonaba una chicharra del equipo y “Air” salía automáticamente. Obviamente, el equipo, que venía a los tumbos, empezó a ganar. Y ante este ejemplo, uno se pregunta: Por qué Scottie no presionó de otra manera?. O lo hizo y lo desconocemos, por eso su descontento hasta el año 1997.?. La anécdota nos informa que suena la chicharra personal del equipo para que salga Jordan pero faltaban

13 segundos para pasar a las finales. Y Michael venía endiablado. El técnico dice: “Jordan seguí”. Jordan asesinaba por jugar esos 13 segundos y ganar el partido con el tiro final como tenía acostumbrada a la humanidad que lo miraba. El dueño del equipo, que se encontraba tres gradas más arriba, bajó apresuradamente en el tiempo muerto y le dijo al técnico Stan: si lo ponés, te echo. Estarás desobedeciendo una orden directa. Ante la resistencia o intento de explicación de Stan respecto a que 13 segundos no iban a lesionar a Michael, la respuesta fue tajante: “Te echo”. Ante el odio, la bronca y el llanto de Michael, Stan no lo puso. Esto resintió la relación con Jerry (gerente de la franquicia). A mi entender, éste sería un punto nunca resuelto entre los demás motivos que llevaron a la desintegración del equipo luego de la obtención del sexto anillo.

Imagínense esta situación en el fútbol?????. Totalmente impensada. Públicamente nunca confesada pero, entre nosotros, sabemos que también existe.

Hubo unos play off en que los Bulls jugaron un sábado y Jordan hizo 49 puntos, siendo desequilibrante y decisivo en el resultado. El siguiente partido se jugó al otro día y LA PRENSA, sobre todo la contraria, cometió el error de decir que Michael estaba muy cansado y que NO IBA A PODER SUPERARSE.

HIZO 63. RECORD HISTÓRICO. Aunque su equipo perdió. Fijémonos la competitividad de ese torneo.

El gran mérito del técnico, Phil Jackson, para Jordan y para muchos, el mejor, fue convencerlo respecto a

que la concentración de todos los jugadores está en la pelota. Entonces no puedes tenerla siempre. Y esto lo hizoun mejor jugador de equipo. Antes era un genio individual y al terminar todas las jugadas, los grandes equipos a los que enfrentaba, con una gran defensa, se centraban en él y muchas veces lo neutralizaban. Al convencerlo de esto y al hacer que Michael combinara sus terminaciones de jugada con asistencias a sus compañeros como las dos famosas de Stockton y Keer, con las que ganaron 2 campeonatos, donde se llevaba 2 y hasta 3 marcas es un concepto que, desde pequeño, aprendí ejercitó y terminó ejecutando Lionel Messi, reconocido por todos sus compañeros, sus técnicos y señalado por el genial Guardiola.

En cuanto a cuestiones de mando y manejo de conflictos esta serie también nos muestra la situación en la que Pippen empieza a insultar a Jerry Krause en el colectivo en que se trasladaban, luego de un partido, en 1997. Fue la última forma que encontró para tratar de hacer oír. Al poco tiempo fue transferido. Error. Lo venimos señalando. Error de la dirigencia. Por una cuestión de dinero, de contrato, respecto de un jugador que les hacía ganar millones de dólares y que hacía muchos años les ganaba títulos, incluso en ausencia de Jordan, se perdieron al mejor jugador de la liga, luego de Michael. Otro de los puntos que siempre caracteriza a los distintos es que hacen cosas distintos. Si bien Denis Rodman era un desastre en su vida privada, muchas veces, para mejorar su rendimiento, citaba a sus ami-

gos a las 3 o 4 a.m. a la cancha para mejorar sus rebotes y defensas.

Era el destructor de las jugadas de los equipos contrarios. Alguien tan necesario en el fútbol como en cualquier deporte.

Los Detroit Pistons fueron uno de los clásicos de Chicago Bulls. Más que nada por la fortaleza de sus defensas y la agresividad física. Jordan entonces creó unas reglas para los play off contra ellos que consideramos aplicables a nuestro deporte:

1) En laterales, empujamos al contrario a la esquina de la zona y el tiro libre. No dejamos que entre hasta la línea de fondo. Qué parecida a la estrategia del defensor que va empujando al delantero desde el centro hacia afuera, no?.

2) Cuando el contrario ataque, haremos que vaya a la izquierda. Cuando tenga la pelota en poste bajo, lo limitamos desde arriba. Y la serie muestra una clara imagen de un jugador de Detroit con 3 de Chicago, es decir 6 manos, que están impidiendo que suba la pelota desde abajo, para poder tirar al aro. Qué similar a la presión de dos o más jugadores sobre un rival desequilibrante para evitar que juegue tranquilo. Cuántas veces vimos esas imágenes en que Diego o Lio estaban en la foto solos con 5 o hasta 6 rivales rodeándolos.

3) Si llegan a línea de fondo Laimbeer o Mahorn, los derribamos. “En cuanto pisen la zona, derribalo. Q no se eleve. Que haga todo desde el piso”. Quiero recordarles que Jordan era continuamente

derribado para que no anotara y fuera llevado a la línea de tiro libre. Esto era una devolución de gentilezas de Michael. Los contrarios decían de él: “En el aire no es humano. Intentábamos lesionarlo. Le decíamos: tan caro pagarás un punto?”. En nuestro deporte, además de haberlo sufrido siempre, usaré las anécdotas de Ruggeri respecto a cómo se turnaban para pegarle a los delanteros entre el Tano Gutiérrez y él. Trabajar lo físico y la agresividad física requiere equilibrio porque debo evitar la roja. Hay jugadores especialistas en esto. Schiavi en Ñuls lo hacía de manera magistral.

Otro tema importantísimo para comprender el mando de Sun Tzu, para distinguir el fútbol formativo del competitivo y para diferenciar el competitivo de la super elite es ver de cerca cómo se comportaban estos monstruos. En la actualidad sabemos de cosas anormales que hicieron Lionel o Cristiano o el famoso tobillo de Diego contra Brasil en el 90. Pero veamos en estos.

Rodman, Jordan y Pippen eran diferentes dentro de lo diferente que había que ser para integrar ese equipo. Rodman hacía un FODA de cada jugador al que enfrentaría. No necesitaba que se lo hiciera el técnico. En el año 97, Denis pide permiso para irse a Las Vegas en el medio de unas finales. Esto en el fútbol sería impensado. Se lo conceden por 48 hs. Incumple. Vuelve a las 88. Denis, ante la amonestación, les dice: “gracias por comprenderme. No se preocupen. Dentro de la cancha cumpliré mi trabajo”. Y al final, la rompe y esa tempora-

da termina con anillo. Phil Jackson descubre en esa charla con Denis que tenían en común su amor por las tribus americanas masacradas y Phil define a Denis como “Heyoka”: persona que camina al revés. De éstos, en los planteles de fútbol, tenemos un montón. Saber conducirlos, a veces, es la diferencia entre salir campeón o no. Otro tema interesante que aplicamos en fútbol es la generación de pequeños equipos de tres. La filosofía del triángulo. Consiste en formar asociaciones de tres jugadores en todos los sectores de la cancha para poder crecer. Lo llamamos triangular inclusive. Incluye formar paredes, mucha movilidad, buscar el nuevo pase una vez concretado el mismo. Esta filosofía la lleva Tex Winter a los Bulls y fue muy efectiva y lo es en fútbol.

Doug, el técnico anterior era distinto. Basaba las terminaciones de las jugadas en Jordan. Phil aprendió de Tex. Su política estaba basada en el equipo. Al principio, Jordan no estaba muy conforme. Ante los resultados se rindió. Siempre, hasta los jugadores más rebeldes, cuando les demostramos lo que le pedimos, con resultados, terminan haciéndolo. El jugador que juega, lo hace, porque es inteligente.

Cuando volvieron a perder con los Pistons con Rodman enfrente, los odiaban. Jordan les dijo: “queremos estar donde están ellos”. Y en vez de vacacionar, se fueron a entrenar. Esto también los hacía diferente. Ya eran millonarios. Buscaban la gloria.

Jordan empezó a aumentar músculo porque sentía que le faltaba para la batalla física con los Pistons, Agregó 8 kilos de fibra para pegarles y no solo recibir.

Y Jordan ante un golpe a Grant le dice, mientras lo levantaba del piso: “No te quejes cuando te pegan. Muéstrate fuerte”. El arte de la impostura de Sun Tzu.

“Es increíble todo lo que no sabes del juego que has jugado toda la vida”. Micki Mandle.

“El gol del millonario es igual de intenso que el del paupérrimo. Igualdad, mi Dios.” Rodolfo Braceli.

“Cómo le explicaría la felicidad a un niño le preguntaron a la teóloga Dorothee Solle. No se la explicaría. Le daría una pelota para jugar”.

“En el Barca es recibir y dar al primer toque, si es posible.” Xavi.

“El 5 a 0 nos descompuso. Si me dan la oportunidad, se los devuelvo ya”. Patrón Bermúdez.

“Salimos campeones porque perdimos y ganamos en los momentos justos. Cada derrota fue en momentos donde se nos permitió recuperarnos. Cada victoria decisiva, la conseguimos y en varias oportunidades, en los momentos finales del partido cuando era imposible de dar vuelta para el rival.” Gerardo Martino, explicando las razones del logro del Campeonato Argentino de 2013 con Newell’s Old Boys de Rosario.

Para el funcionamiento de un equipo y estando al mando del mismo, nunca dejaré de creer en mí y en mis compañeros y cuando lo haga, deberé abandonar inmediatamente ese lugar o separar al que dejó de rendir al máximo.

Lo que diferencia a los talentosos de los que llegan es la actitud, la constancia. Éstas nunca se negocian.

Lo que se sancione debe cumplirse más allá de las cualidades técnicas del jugador.

Factor disciplina

“La disciplina ha de ser comprendida como la organización, las graduaciones, la regulación de las rutas de suministro y la provisión de material.”

Hemos visto muchas situaciones disciplinarias en las páginas anteriores.

También hemos visto distintas soluciones. No hay reglas duras.

El fútbol es un arte. Si aplicaba disciplina dura a Maradona, hubiera jugado menos de lo que jugó.

Generalmente las excepciones disciplinarias son respaldadas por los demás integrantes del plantel porque todos quieren ganar y reconocen la superioridad o la importancia del jugador incumplidor. En materia formativa no debo permitir estas excepciones.

Pero como cada jugador es único, debo tener “muñeca”.

El genial escritor Víctor Hugo en su obra “El hombre que ríe” decía:

“La expectoración de una sentencia alivia. El lobo se consuela con el aullido. El carnero con la lana, la selva con la curruca, la mujer con el amor y el filósofo con el epífonema”.

Será esencial, entonces, escuchar activamente al jugador. Leer entre líneas. Ver sus gestos. Pensar en lo que “expectora”. Lo que arroja su psiquis será fundamento base para conocer su personalidad y comprender sus aspectos FODA.

“Aquel que domina los 5 factores, VENCE.” Esto es muy claro. El dominio integral y de la mayor cantidad de elementos que inciden en un triunfo, es mi búsqueda.

“Al trazar los planes han de compararse las siguientes 7 situaciones:”

1. ¿Qué dirigente es más sabio y capaz?. Podríamos aplicarlo a los dirigentes de un club.

2. ¿Qué comandante posee el mayor talento?. Podríamos aplicarlo a un director técnico y su equipo.

3. ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?. Conforme a lo ya analizado.

4. ¿En qué ejército se observan mejor las regulaciones y las instrucciones?. Esto se referirá a quien logró la mejor disciplina.

5. ¿Qué tropas son más fuertes?. Cuáles se han preparado más y mejor, cuáles cuentan con una plantilla con jugadores más destacados, en cuáles hay más armonía entre sus integrantes, qué equipos tienen más respeto del famoso triángulo jugador – dirigente – cuerpo técnico, etc.?

6. ¿Qué ejército tiene oficiales y tropas mejor entrenadas?. Nos remitimos a los puntos anteriores.

7. ¿Qué ejército administra recompensas y castigos de forma más justa?. La justicia que, según Aristóteles, era dar a cada uno lo que le corresponde, es una institución añadida al ser humano. Por luchar contra las injusticias hacemos las acciones más arriesgadas. El sentimiento de justicia lleva a perseguir una vocación, construir imperios, derribarlos. Es un elemento fundamental para administrar **recompensas y castigos que deben ser debidamente informados al plantel.** Y debemos asegurarnos que todos lo entendieron.

El nivel intelectual, lógico, matemático y emocional de cada jugador es distinto por lo que es decisivo el diálogo constante con cada uno del plantel.

Los grandes técnicos se caracterizan por hacer sentir importante a todos, pero sobre todo a los que no juegan habitualmente y que, en alguna oportunidad, pueden llegar a ser decisivos.

Una cámara enfoca a Messi en el vestuario en la semifinal contra el Liverpool en Anfield. El asume, con su liderazgo particular: “lo de Roma fue culpa nuestra”, refiriéndose a la experiencia del año anterior cuando, ganando 3 a 0, quedaron descalificados. Suárez decía: “vamos a sufrir”. Y nombraban al famoso jugador N° 12: la hinchada. Que canta el famoso “Youll never walk alone”. Inmediatamente recordaba la renuncia de Maxi Rodríguez a ese equipo para regresar a mi amado Newell’s Old Boys, renunciando a dinero, gloria y fama para ayudar al club que lo llevó a la fama y Suárez recordaba también a Maxi.

Terminado el primer tiempo, Piqué reconocía que reaparecieron los fantasmas de Roma.

Esto es fútbol. La vida.

Jordi Alba, en el vestuario y en el entretiempo, llora porque cometió el error del primer gol. Alguien del cuerpo técnico lo va a consolar. Tendría que haber seguido jugando?. Qué pasa cuando vemos un jugador que se cae moralmente y falta un tiempo y se está jugando algo tan importante como semifinal de Champions?

Por eso Barcelona es tan grande. Porque hace una película de sus fracasos. Eso es un éxito.

Ter Stegen dice: “somos humanos” como si hiciera falta aclararlo. Aunque con los alemanes nunca se sabe. Viven de una manera en que no son tratados como humanos por eso, a veces, es difícil creérselo. Y a su vez, no hay que creerse normal para obtener logros. Una serie muestra el vestuario luego de ese 4 a 0. Los que creen que los futbolistas de elite juegan por dinero vean ese vestuario.

Ter agradece a los hinchas y pide perdón. Sus caras y silencio enfrentan la cámara, con la valentía de semidioses.

Justo veo ese capítulo el día en que se celebraba, en Argentina, el día del futbolista y ellos hacían honor a esta palabra. Valverde había vivido las dos experiencias: Roma y Liverpool. Y se planteaba: ¿En qué me equivoqué? ¿Qué hubiera cambiado?. Él cree que nada.

El papá del jugador Aleña dice una sentencia que es pilar para llegar a primera división: “uno es futbolista 24 hs al día. Solo con esta mentalidad llegas a ser top”.

Cuando entro a la cancha debo creermelo el mejor y si no lo demostré en esta jugada, lo haré en la próxima. El autodiálogo es esencial que sea positivo. Pero debemos entrenar a los jugadores en esta técnica. Yo la conocí a los 50 años. Muy tarde.

Sigamos con Sun Tzu.

“El mando ha de tener como cualidades”:

A.Sabiduría:

El entrenador debe capacitarse en fútbol, psicología individual, grupal y social, inteligencia emocional, arte del conflicto, negociación, nutrición. La psicología dice que hacen falta diez mil horas para aprender una técnica.

B. Sinceridad:

No puedo ni debo mentirle al jugador. Es inteligente. Se da cuenta. Y si perdí la confianza de ellos, estoy muerto.

C. Benevolencia:

La bondad trae beneficios al equipo porque trato con personas.

D. Coraje:

La actitud nunca se negocia. Creer en mí, cambiará mi mundo. Mi corazón y mi mente cargarán mi cuerpo cuando no dé más. Diego y su tobillo.

E. Disciplina:

Es lo que diferencia a los talentosos de los que llegan. El arte de la guerra se basa en el engaño al igual que el fútbol para Distéfano.

Bielsa decía: “la táctica no es importante como no lo es, el dibujo táctico”.

Sigamos con Sun Tzu:

“Poner cebos para atraer al enemigo”

Este texto me recuerda a la forma de jugar de Aimar, ex jugador de la Selección Argentina, de River y Valencia, entre otros, cuando aparentaba que iba al tranco y de repente, aceleraba. Ronaldinho cuando miraba para un lado y daba el pase para otro. Pelé, cuando dejo pasar aquella famosa pelota en el mundial y engaño al arquero.

“Golpear al enemigo cuando está desordenado”

El desorden de un equipo es su mayor fragilidad.

Puede tener los mejores jugadores pero el orden hace a un verdadero equipo. Deben cubrirse todos los sectores. No pueden quedar huecos. Si un jugador sale, otro debe relevarlo.

“Evitarlo durante un tiempo cuando es más fuerte”

Esto significará atacarlo en dos contra uno cuando el marcador es muy hábil o defenderse con mayoría numérica cuando lo es el atacante. Por ej. el caso de Messi.

“Si tu oponente tiene un temperamento colérico intenta irritarlo”.

Técnica de muchos técnicos para hacer que el rival se ponga nervioso y abandone la cancha antes.

“Si es arrogante trata de fomentar su egoísmo”.

Por ejemplo intentando que el contrario haga la individual, cuando tiene que tocar o asustarlo o presionarlo para que se apure.

“Si las tropas enemigas se hallan bien preparadas tras una reorganización, intenta desordenarlas”

Intentar desordenar implica actitudes como las del Barcelona, donde tocan hasta el hartazgo hasta que, en algún lugar del sistema del equipo contrario, se muestre una fisura que los creativos del equipo sabrán aprovechar.

Los secretos del jugar rápido, del estar concentrados los noventa minutos, del estar siempre atentos.

“Con una evaluación cuidadosa uno puede vencer. Sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto”

Importante es el estudio previo y medir todas las posibilidades que se puedan medir. Generalmente en el fútbol se cree que todo es producto de la inventiva personal. Cada día más, los entrenadores nos damos cuenta que, cuanto más medimos, más podemos ha-

cer el FODA y más podemos mejorar. Esto hizo Pep cuando midió y comprobó que Messi podía patear tiros libres. Sus más de 100 goles posteriores le dieron la razón.

“La táctica consiste en saber qué hacer cuando hay algo que hacer. La estrategia, en saber qué hacer cuando no hay nada que hacer”. Savielly Tarta Kover.

CAPITULO II

**“Cuando el diablo llama a tu puerta no tiene
pezuñas hendidas. Es seductor”.**

**Penny Dreadfull. Personaje de serie estadouni-
dense.**

**“La voluntad humana jamás recibe su fuerza de
una lógica sutil.”**

Carlos Von Clausewitz. “El Arte de la Guerra”.

Sobre la iniciación de las acciones

Una presión por mucho tiempo debilita. No hay que excederse. No presionar es igual a no ganar.

“Cuando tus tropas están desanimadas, tu espada embotada”

Cuando tu equipo está mal, los recursos y los entrenamientos deben constar en hacerlo más fuerte. Si sufre muchos goles, fortalecer la actitud defensiva de todos tus jugadores. Si está mal físicamente, invertir en su preparación. Si está definiendo mal, entrenar definición, no sólo de los delanteros sino de todo el equipo.

“Agotadas tus fuerzas y tus suministros son escasos”.

A estas situaciones, los entrenadores argentinos, por las crisis económicas, estamos acostumbrados. No podemos ni debemos justificar nuestra falta de inventiva por los obstáculos que se nos presenten. Todo lo contrario. Deben servirme de objeto para saltar y llegar más lejos.

“Hasta los tuyos se aprovecharán de tu debilidad para sublevarse”.

En el arte de la guerra existe deslealtad, como en el fútbol y como en cualquier orden de la vida. Debemos prepararnos y “dormir con un ojo abierto” como decía mi abuela María para atender a todos los detalles y cuando alguno no nos cierra, poder modificarlo. De detalles depende el éxito.

“Nunca he visto a ningún experto en el arte de la guerra que mantuviese la campaña por mucho tiempo”.

Esta es una ley de la guerra y del fútbol: la velocidad. Todo ataque debe hacerse con la mayor rapidez posible. Todo asedio al arco contrario, también. Y en toda defensa debe despejarse con la mayor celeridad posible.

Alejandro Magno, vio peligrar su campaña maravillosa y única de conquista del mundo conocido, cuando sus oficiales ilegales comenzaron a flaquear por la interminable duración de las batallas y su sed insaciable de conquista, que terminó en sus derrotas.

Es loable mantener la ofensiva rápidamente para pasar luego a pensar en la defensa.

“Sé rápido como el trueno que retumba antes que hallas podido taparte los oídos, veloz como el relámpago que relumbra antes de haber podido pestañar”.

“Los que no son totalmente concientes de las desventajas de servirse de las armas, no pueden ser totalmente concientes de las ventajas de utilizarlas”.

No hay que usar las cosas en exceso. Ni la cabeza ni el cuerpo ni la mente ni el sexo ni el rezo. Todo en equilibrio. No hay que abusar de los recursos del pelotazo, del dribling, de la pelota parada, etc.

“Inmediatamente después de alcanzar la victoria no debe regresarse al propio país para hacer una segunda movilización”.

Esta sentencia la relaciono con que después de una gran victoria debo dar descanso a mis jugadores dentro de

límites lógicos y teniendo en cuenta el o los torneos que están en disputa. Es importante celebrar siempre. Une más al grupo. Aunque en mis equipos está prohibido regodearse y/o humillar. Sólo los débiles lo necesitan.

“Si tomas los suministro de armas de tu propio país pero quitas los alimentos al enemigo, puedes estar bien abastecido de armamentos y provisiones”.

Cita claramente atribuible a neutralizar a los mejores jugadores del equipo contrario y aprovechar nuestros mejores recursos en su contra.

“Cuando un país se empobrece a causa de las operaciones militares, se debe al transporte de prohibiciones desde un lugar distante”.

Las grandes movilizaciones del equipo son perjudiciales. Ningún país en ningún mundial quiere cambiar de sede. Son elementos que juegan en contra. Pero el fútbol es el juego de lo impensado y el azar también lucha a favor o en contra nuestro. A veces desplazarse benefició a algún equipo que era maltratado en su sede original y obtuvo lo contrario en la nueva sede. Las copas Libertadores demuestran este principio. Nadie quiere jugar de visitante.

“Los que habitan cerca de donde está el ejército, pueden vender sus cosechas en precio, si es elevado ... se acaba el bienestar de la mayoría de la población”.

En una guerra, el pueblo nos debe apoyar. Se asemeja al fervor de la hinchada. Si ésta nos maltrata, a algunos jugadores o técnicos les afecta negativamente. A otros no. Pero es un factor a tener en cuenta.

“La gente se arruina a causa del alto costo”.

Qué cita más aplicable a Argentina, a los países latinoamericanos, a los clubes que caen en quiebra.

Qué lucha eterna entre gastar el dinero suficiente para armar el mejor de los equipos y satisfacer a una hinchada, un pueblo o una ciudad y quedar arruinado económicamente por el gasto con la inseguridad de la obtención del logro y por su contrapartida, la regular, adecuada y prudente administración que equilibre los ingresos y egresos del club sin olvidar que el resultado deportivo, en el fútbol, es esencial.

Horacio Usandizaga, un líder, que siempre admiré, fue el presidente del club hermano de nuestra ciudad, Rosario Central, la contra del que llevo en mi corazón, a quienes respeto por ser los dos clubes que llevaron el fútbol, en la Argentina, a lo más alto y quienes enseñaron a grandes figuras del fútbol mundial, desde Messi, Maxi Rodríguez, Dimaría, Lavezzi, Pochettino, Bielsa, Gallego hasta Batistuta, Dezzotti, Bauza, Martino, Kily González, entre otros. Usandizaga es el ejemplo perfecto de lo reseñado en el párrafo anterior. Administrativamente (punto que era su fuerte) consiguió comprar para su club un predio espectacular que hoy es utilizado prácticamente de manera fructífera pero, en lo deportivo (punto que era su debilidad), tomó decisiones desacertadas que llevaron a que su equipo descienda a la segunda categoría. Usandizaga fue crucificado por los hinchas y su departamento, incendiado.

“Cuando se agotan los recursos y los impuestos se recaudan bajo presión, se arruina el propio país.”

Esto lo relaciono con distinguir dos tipos de entrenadores. Los que enseñan desde el ejercicio de la presión constante, el respeto y una exhibición de autoridad que, a veces, se transforma en autoritarismo y los que tratan de convencer al jugador. Los que usan el juego de palabras “vencer con”: convencer.

Hoy, la segunda escuela se impone, pero ya Sun Tzu, lo anticipaba hace 3000 años.

El convencer es un arte como lo es el fútbol. Como lo es la guerra. Requiere, además de saber de fútbol, haberse deleitado y aplicado en la PSICOLOGÍA, PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE GRUPO, INTELIGENCIA EMOCIONAL, ORALIDAD Y PRÁCTICA DEL DISCURSO, EMPATÍA, RIGUROSIDAD, RESPETO, DAR EJEMPLO, HABER ESTUDIADO DIRECCIÓN TÉCNICA DE GRUPO, SABER ELEGIR JUGADORES, ANTICIPARSE A LO QUE UN JUGADOR VA A HACER EN CANCHA LLENA Y DISTINGUIRLO DE SUS ENTRENAMIENTOS, SABER LLEVAR A UN JUVENIL A PRIMERA, O SABER FORMAR JUGADORES PARA LA PRIMERA, FORMAR COMO PERSONAS A SUS DIRIGIDOS, etc.

“Los alimentos son la felicidad del pueblo”

La felicidad del jugador es jugar, en primer lugar. Luego llegar a primera. Después lograr sus expectativas. Más tarde será estar bien donde se encuentra. Son pequeñas y distintas metas.

Algunos buscarán la gloria.

En una guerra, este párrafo también puede verse como cortar los alimentos del pueblo atacado significa ganar la batalla.

Trasladado al fútbol, puede significar cortar los canales de comunicación del contrario, destruir su sistema defensivo para anular a sus mejores hombres, plantear sistemas tácticos de marca, inhabilitar sus jugadores más aptos, atacar a los con menos recursos con tus jugadores más valiosos.

En fin. Hay cientos de aplicaciones.

“Un general inteligente lucha por desproveer al enemigo de sus alimentos”.

Imprudencia es hacer de más y cuando el rival lo hace, debemos beneficiarnos de esa acción.

Imprudencia es retener el balón por más tiempo del adecuado, patear desde situaciones incómodas o no hacerlo cuando lo requiere el juego.

Ser imprudente es permitir que el rival se defienda mejor.

“Lo que arrasa al enemigo es la imprudencia y la motivación de los tuyos en asumir los beneficios de los adversarios”.

Motivar a tus jugadores es esencial para conseguir logros. Un jugador sin motivación es completamente diferente a sí mismo.

“Donde hay grandes recompensas hay hombres valientes”.

Tenemos muchos ejemplos de recompensas en el fútbol argentino, muy famosas algunas, como los televisores o las camionetas de Ramón Díaz o los premios en dinero por distintas acciones.

Uno de mis principales formadores, el maestro Jorge Bernardo Griffa, nos hacía competir en torneos internos entre los planteles y dentro de cada plantel, situación que no sólo nos enseñaba a ser más competitivos sino que colaboraba con nuestra intención de mejorar nuestros errores entrenando más y mejor.

La recompensa a mis jugadores está más allá del dinero, está en el juego. No hay excusas.

Como decía Bielsa de quien tuve la suerte que me eligiera entre cientos para formar los selectivos de NOB.

”Las excusas son para los tontos”. Acto seguido agregaba: “usted es tonto?”. Jamás esperaba nuestra respuesta y nosotros sabíamos que algo estábamos haciendo mal. Nos enseñaba a pensar.

“Ofrece una recompensa a un soldado para animar a todos los demás”. “Trata bien a los soldados y préstales atención”. “Los soldados prisioneros deben ser bien tratados, para conseguir que, en el futuro, luchen por ti”.

Apoya y abunda el comentario anterior. El ejemplo contagia. Cuando tu adversario se hace tu jugador, entendiste a Sun Tzu.

“Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo serás poderoso en cualquier lugar donde vayas”.

Esto es muy común en el judo. Utilizar la fuerza del enemigo en su contra.

En nuestro deporte tenemos cientos de ejemplos. Cuando lo logro, le quito al rival sus armas más poderosas para atacarme o neutralizar mis ataques.

Y me hago más poderoso.

El buen trato es esencial en el manejo de personas. El grupo está por encima del individuo y la excelencia del colectivo se basa en el trato supremo del individuo y en ocuparse para que los jugadores se apoyen. Apoderarse de la falencia del enemigo y de sus fortalezas para ganar, es el sumunn de la excelencia. Hacer el análisis FODA de cada situación de ambos equipos, de cada jugador del terreno, del mando. Este análisis debe hacerse, si bien no es una regla, cada 15 minutos del partido porque quien se anticipa a los cambios del juego y no se queda quieto, no muere por negligencia. Si hay errores y no los veo, estoy muerto. Si veo errores, debo corregirlos. Si mi equipo es netamente superior, debo continuar como viene jugando y no cambiar para defender porque se han visto horrores en dicha experiencia.

CAPÍTULO III

*“Vuestro honor no lo constituirá vuestro
origen, sino vuestro fin”*

*“El mal que hacen los buenos es el más no-
civo de todos los males”*

*“Te castigan por tus virtudes. Sólo perdonan
sinceramente tus errores”*

Friederick Nietzsche

Así hablaba Zaratustra.

*“Un hombre que se creyera absolutamente
bueno sería espiritualmente un idiota”.*

*“Llamamos buena o mala a una cosa en re-
lación con nosotros, no con la cosa misma.”*

Friederick Nietzsche

Filosofía General

“Ser independiente es cosa de una pequeña minoría, es el privilegio de los fuertes.”

“Las mujeres, hasta el presente, han sido tratadas por los hombres como pájaros que, habiendo descendido de una altura cualquiera, se han perdido entre ellas: como una cosa, delicada, frágil, salvaje, extraña, dulce, encantadora, pero también como algo que es preciso poner en una jaula para que no se vuele.”

Friederick Nietzsche

Más allá del bien y el mal

*“¿Qué haremos para estimularnos cuando estemos fatigados y cansados de nosotros mismos?. Unos recomiendan la mesa de juegos, otros el cristianismo, otros la electricidad. Pero lo mejor, mi querido melancólico, es “dormir mucho”, en el sentido propio y figurado. Así terminaremos por tener de nuevo nuestra mañana. Un alarde en la sabiduría de la vida es saber intercalar a tiempo el sueño bajo todas sus formas”.
¡Nada os pertenece en propiedad más que vuestros sueños!.*

“Es necesario que el maestro ponga a sus discípulos en guardia contra él.”

Friederick Nietzsche

Aurora

*“Para vivir hay que ser un animal o un dios
—dice Aristóteles—. Falta el tercer caso: hay
que ser lo uno y lo otro; esto es, un “filósofo”.*

Friederick Nietzsche

El ocaso de los ídolos

*“¿Cuántos hombres hay que sepan observar?
Y entre el pequeño número de los que saben,
¿cuántos hay que se observen a sí mismos?
Cada cual es lo más lejano para sí mismo”.*

*“El que sabe que es profundo se esfuerza
por ser claro, el que quiere parecer profundo
se esfuerza por ser oscuro”.*

Friederick Nietzsche

El eterno retorno

Sobre las proposiciones de la victoria y de la derrota

“En medio del invierno, descubrí que había, dentro mío, un verano invencible. Y eso me hace feliz. Porque esto dice que no importa lo duro que el mundo empuja contra mí; dentro mío hay algo más fuerte, algo mejor, empujando de vuelta”.

Albert Camus

No muchos saben que Camus era jugador de fútbol. Y qué aplicable a nuestro deporte es su cita. Si no tengo dentro mío un “verano invencible” no puedo ser jugador de fútbol, no puedo ser entrenador ni ningún tipo de operador de nuestra disciplina ya que el “invierno” siempre llega a quien intenta un logro en la forma de obstáculo y si no tengo el fuego para superarlo, sucumbo ante el fracaso.

Siempre les digo a mis jugadores. El fracaso debe servir como piedra para picar en ella y saltar más alto, como motivación para entrenar mucho más lo que no me sale, como lámpara que me alumbre lo que debo mejorar.

Por ello esta cita de Camus debe regirme y de hecho rige a los protagonistas del fútbol. No interesa en el nivel que nos movamos. En las alturas de un Barcelona o Real Madrid, a partir de las presiones, de la prensa malintencionada, del abucheo masivo; o en las pobres canchas peladas del interior de un país

latinoamericano pobre, sin los mínimos recursos, en las categorías más bajas.

Este principio es aplicable para todos, pasando por todos los grises intermedios entre ambos mundos precitados.

Seguimos con Sun Tzu:

“Capturar a sus soldados para conquistarlos y dominar a sus jefes”.

Pep decía:

“Aparte de ser entrenador del primer equipo del City, también soy manager de la cantera del club. La dirección metodológica del proceso formativo de nuestros pequeños, se basa en el juego. En aprendizaje significativo, niños 100% con pelota y juveniles 90%. Los niños juegan en todo tipo de formato. Los juveniles van a tomar decisiones al entreno. No los limitamos. Ellos deciden, ellos se equivocan. Cuánto más jueguen, más dominarán y entenderán el juego. Nuestro método en la cantera tiene 3 pilares: creatividad, imaginación, tiempo – espacio. Niño que no tiene la capacidad de pensar, nunca tendrá capacidad para crear. Los chicos, a todos niveles, tienen que ser expuestos a retos para desarrollar y potenciar su inteligencia. El cerebro tiene 3 aspectos de unidad: pensar, sentir y actuar”.

Recursos en la formación continua del entrenador

- 1)Asistencia a Congresos y Conferencias.
- 2)Asistencia a Entrenamientos de colegas.
- 3)Viajar y conocer culturas.
- 4)Utilización de las nuevas tendencias didácticas.
- 5)Conversar con los propios jugadores sobre temas futbolísticos y fundamentalmente personales.
- 6)Actualizarse constantemente.
- 7)Autoanalizar el trabajo propio.
- 8)Lectura de libros, artículos y tesis.
- 9)Utilización de las nuevas tecnologías.
- 10)Conversar sobre aspectos del juego.
- 11)Visitar clubes y ver formas de trabajo.

Tus vivencias te definen quien eres como entrenador de fútbol. Victoria y derrota dependen de vos.

La experiencia no es el tiempo que llevas haciendo una cosa. Puedes llevar 20 años entrenando y mal. En cambio, tres años haciéndolo bien, te dará la lección que saques de tus errores. Hay que estar preparados para educar porque NOSOTROS TRANSFORMAMOS VIDAS. UNO DEBE ESTAR ENAMORADO DE SU VOCACIÓN. LA CLAVE ES APRENDER Y DESAPRENDER.

Otro consejo:

“Practica las artes marciales, calcula la fuerza de tus adversarios, haz que pierdan su ánimo y dirección, de manera que aunque el ejército enemigo esté intacto, sea inservible: esto es ganar sin violencia. Si

destruyes al ejército enemigo y matas a sus generales, asaltas sus defensas disparando, reúnes a una muchedumbre y usurpas un territorio, todo esto es ganar por la fuerza”.

En el año 2020, con motivo de la pandemia mundial, tuve la oportunidad, a través de medios virtuales, de charlar durante más de 3 horas con técnicos de renombre mundial.

Soy un ferviente creyente en que, de lo malo, uno debe quedarse con lo bueno. El obstáculo sirve para saltar más alto.

En la charla con cada uno de ellos fui resaltando aspectos particulares para aplicar en mis equipos.

Les regalaré a ustedes mis apuntes de esas charlas:

1)Claudio Borghi.

1.1) “No aburrir al jugador con el mismo trabajo”.

En general, los jugadores y los seres humanos, necesitamos la diversificación. La uniformidad nos cansa y el repetir siempre la misma tarea hace que el jugador piense que el técnico “no sabe nada”.

Nunca dejemos creer a nuestro jugador ésto. Es el principio de nuestra ruina.

1.2) “En el partido son fundamentales tres jugadores. Uno, abajo, ordenando. Otro, en el medio, fijándose como quedamos, cuando atacamos y defendemos. El tercero, arriba”.

La importancia de contar con jugadores vitales, con la famosa columna vertebral, es determinante.

1.3) “Las Estadísticas son fundamentales. Me lo dicen los 4 campeonatos ganados en Colo Colo”.

Hoy, el fútbol profesional, ha sido atacado por los números, el tan comentado BIG DATA o ley de los grandes números.

Le digo a mis jugadores y alumnos: deben ver dos documentales:

1. “Nada es privado”.

2. “El dilema de las redes sociales”.

El primero nos muestra cómo, una pequeña compañía, con jóvenes casi adolescentes, tomó datos de una red social mundial y manipuló las elecciones en EEUU (entre Trump y Clinton), en Argentina (entre **CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER** y macri), en Gran Bretaña, en el Brexit (entre el Sí y el No) y en otros 7 países, logrando que sus clientes, en su totalidad, ganaran en cada elección, llevando al electorado a polarizarse, atacando siempre de la misma manera, con idénticos argumentos, al contrario, para luego declararse en bancarrota y desaparecer de la faz de la tierra.

Se calcula que tomaron 5.000 data points (información y datos) de cada usuario de esa red social, cuyo dueño fue citado a declarar ante el Senado de los EEUU, siendo multado en U\$S dólares 500 millones. Ver esa audiencia, les aseguro, es memorable y las respuestas del multimillonario se asemejan más a las de un adolescente en apuro frente a sus padres que al empresario multimedios acreedor de un poder casi infinito. Luego de la multa, abonó 1.000 millones de dólares más para intentar reparar su daño.

En el segundo documental, se ve cómo, siempre a partir de información brindada por cada usuario de

la red social, los dueños de empresas de internet, manipulan los gustos, las consumiciones, los placeres de los mismos, formando el “hombre del futuro” a “gusto y piacere” de la empresa, logrando la falsa imagen de libertad del consumidor, cuando, en realidad, no es más que un esclavo de quienes publicitan, que abonan a estas empresas, para que, el mundo, utilice sus productos y servicios.

“El dilema de las redes sociales” dice: “cuando el producto es gratis, EL PRODUCTO ES USTED”.

Esto, en cuanto a lo malo de la información en las redes cuya nocividad se baja con educación. Imagínense lo bueno. Hoy tenemos muchísima información sobre cualquier cosa. Luis Zubeldía, entrenador argentino, nos decía, en octubre de 2020 que, cada entrenador tiene 8 millones de datos sobre un partido. Poder manejar alguna parte de esa información nos hace más poderosos.

Aún recuerdo la anécdota sobre Bielsa y Guardiola, que ayer se enfrentaron en la Premier League empatando en 1, que cuenta que, en el primer enfrentamiento entre ambos, al término del partido, Marcelo le entrega a Pep un informe sobre el equipo contrario. Cuando el técnico español, lee, días más tarde, dicha obra lo llama y le dice: “usted es un genio. Tiene más información sobre mi equipo que yo”. A pesar de ello, no logró ganar el partido porque este maravilloso deporte que amamos tiene muchos elementos imposibles de medir con exactitud, donde el azar, la técnica, la inspiración, revierten cualquier número anterior. Ellos son los jugadores.

1.4) “Entreno dividiendo la cancha en 5 o 6 carriles con 3 diagonales. No hago mucho táctico en la semana. Todos cortan la cancha con reglas. Usamos muchas veces 2 pelotas. El objetivo es terminar todos juntos en campo rival”.

2) Sebastián Beccacece

“Entrenar con inferioridad numérica para la recuperación de pelota. Entrenar defensivamente: entrenar los duelos. Saber quitar”.

3) Vicente del Bosque

“Tres P: presión, posesión, profundidad”.

Quiero destacar la tremenda humildad de este entrenador que se regaló a las preguntas de más de 500 técnicos con una frescura, paciencia y sapiencia que me dejaron estupefacto.

Un técnico CAMPEÓN DEL MUNDO con España (por única vez en su historia) y el Real Madrid hablando como si fuera nuestro papá.

4) Pedro Marchetta

4.1. “Multas por llegar tarde al entrenamiento o a la charla”.

Para educar la profesionalidad y responsabilidad.

4.2. “Prode”.

Realización de juegos que motiven a los jugadores. El jugador vive compitiendo y le encanta rivalizar y ganar. Además se entrena el espíritu ganador. “Prode” es un concepto argentino de juego tratando de adivinar los “pronósticos deportivos”.

4.3. “Regalos a la mujer de un jugador”.

Conocer la intimidad de los jugadores es esen-

cial. Muchas veces, éste rinde o deja de ser efectivo por cuestiones que le pasan en su vida privada. Estando atento y haciendo pequeños obsequios a ellos o escuchando sus situaciones más allá de una pelota, pueden hacer que rindan más con ella.

5) Marcelo Bielsa

Tuve la suerte de tenerlo un año, como entrenador, en las inferiores del club de mis amores, NEWELL'S OLD BOYS DE ROSARIO, ARGENTINA.

Me enseñó mucho.

No puse en práctica sus enseñanzas en el fútbol sino en la Abogacía, llegando a ser primer promedio de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario y completando, a hoy, exactamente, 26 años de ejercicio profesional, de los que me siento orgulloso.

Me enseñó entrar a la cancha con espíritu ganador. Considerarme superior a cualquiera en el enfrentamiento individual.

Sacrificarme en función del equipo. Marcelo se paraba en la raya de cal y me insultaba durante los 90 minutos del partido para que corriera.

Me decía: “usted tiene que bajar a buscar la pelota, armar juego en la mitad de la cancha y llegar al gol”.

Yo le decía: “Profe, si bajo a buscar la pelota, es imposible que llegue al área contraria. Y si llego al área contraria, es imposible que baje a buscar la pelota. No puedo jugar en las tres líneas.”

Él se paraba en la raya de cal y me gritaba: “Dellepiane corré. Corré la c... de tu madre”. Y así todo el partido. En esa época me ponía de volante creativo, pero el “viejo

10” era un jugador que pensaba en el arco rival solamente. Es el viejo concepto del “Tata” Martino: “yo juego en la sombra” que significaba que corría poco. Yo hacía lo mismo. Marcelo cambió este concepto y creó la idea respecto a que todos debíamos correr durante todo el partido.

Siempre cuento que la única pretemporada que hice con él y con el profe Ricardo Trusendi, como preparador físico fue única. Veníamos de entrenar entre 1 hora y media y dos y pasamos a hacerlo durante 7 horas sin interrupción. Había días en que nos entrenaban para correr vomitando. La idea era que si nos preparábamos en las peores condiciones, cuando tuviéramos las mejores, “volaríamos”. Y fue así. Aun hoy siento los efectos psicológicos de esa pretemporada. En aquella época era un mes sin tocar balón. Una locura si vemos lo que se hace hoy.

Perdíamos entre 2 y 3 kilos por práctica. Él fue el primero en hacernos pesar todos los días y también en hacer que entrenáramos con pesas, que las hacíamos con dos latas de aceite, portland y una barra metálica. Cambió para siempre mi mente y la cultura de nuestro club.

Hoy habla de emparejamientos. De tener siempre un defensor más que los atacantes. De marca, hombre a hombre, en todo el campo.

Me enseñó que el sacrificio y el trabajo, tarde o temprano, dan sus frutos.

Bielsa ve al Fútbol como el misterio de lo indescifrable. Según Pep, sus equipos son inimitables.

Fue, junto a César Bracco y Jorge Bernardo Griffa, mis grandes maestros en este deporte y en la vida.

6. Ariel Holan

6.1. Actualmente en el Bolívar, es un entrenador que viene del hockey. Tiene un cuerpo técnico de numerosa cantidad que resaltó estar “atento a la pérdida inesperada. Ambos centrales. Posicionamiento defensivo sin valor. Ir cerrándose hacia el centro” y entrenar diariamente estos conceptos.

6.2 “Los defensores no pueden mirar solo la pelota”. Aspecto que sigo notando hoy en primera división y en el fútbol europeo. Pues bien, este aspecto se entrena remarcando continuamente al jugador cuando lo hace y mostrando, a través de drones, los errores vistos desde arriba.

7) Martín Palermo

Lo había escuchado varias veces pero lo noté mucho más profesional, metódico y maduro. Su sistema más utilizado es el 1 4 2 3 1. Me impactó el “optimista del gol” por cómo había mejorado su capacidad de análisis y su retórica.

8) Mauricio Pellegrino

8.1. “Cada juego, en los entrenamientos, tiene, Pena. Los chicos aman competir”.

8.2. “Hago dos días pelota parada. Laterales afuera. Centrales adentro”.

9. Ricardo Lavolpe

“El que no tiene buena escuela no conoce los conceptos para jugar en primera. El Director deportivo debe ser un coordinador. Conceptos básicos son no picar el extremo si el volante está de espaldas. Cerrar cuando la jugada viene por el otro lado. Es esen-

cial, como defensor, que no te ganen las espaldas. Ancellotti hablaba del arbolito. Mi sistema 4 3 2 1. Con dos enganches como Francescoli y Ortega y Ángel de punta tenía que tener volantes como Astrada, Escudero y Berti. El fútbol debe jugarse sin miedo”.

10. Sebastián Abreu

“Tener la pelota te hace perder segundos. Guardiola entrena a sus jugadores para recibir con perfil orientado. Yo siempre aguantaba la pelota de espaldas. Los hábitos buenos y malos se conservan. Entrenar y entrenar es el único secreto.”

11. Mauricio Pochettino

Mauricio tiñe mi objetividad porque fuimos compañeros en el Ñubels de Bielsa. Incluso le comenté de una anécdota con Mastroantonio (técnico de las inferiores de aquella época, ya fallecido) y él recordó lo de los “tres palos” como los que había que cubrir siempre en cada corner.

Me llamó la atención su soberbia humildad porque está en lo más alto de la escala de los directores técnicos, en la actualidad, y se manejó como cualquier campechano. Admiro la gente humilde quizá porque soy muy soberbio.

Nos contó de una experiencia que había vivido como jugador que la aplicaba como técnico. Había sido jugador de un DT que le había demostrado que los defensas tenían miedo al balón cuando el rival remataba al arco. Primero, convenció a sus jugadores, a través de videos, que esto pasaba. Todos se daban vuelta como acto reflejo. Les enseñó a enfrentar la pelota, a

ponerle la cara al balón rematado y descubrió que se ganaban importantes segundos en distintos rebotes y así logró que se evitaran goles.

En aquel Newells, del que participé, se ponían los jugadores frente al rematante y se decía: “Apuntame al pecho”.

Cuando era defensor del Español, había calculado que si miraba, en lugar de darse vuelta, ganaba un metro al intentar enfrentar al rematante. Y nos enseña: el defensa debe perder miedo al balón. El defensa no debe girar. Los defensas son valientes pero a veces no conocen esta técnica. Y es verdad. Yo lo había olvidado.

Cuando los defensores se dan cuenta, achican. Es la alegoría de los 3 soldados que van al frente y los demás, los siguen. También esta actitud, contagia.

Otra de sus enseñanzas es que el Grupo está siempre por encima. Contagiar al grupo es nuestra función. Bielsa decía: “yo entreno como siento”. Se entrena como se siente. Entreno lo que me hace sentir bien y puedo desarrollar.

Lalana y Rooney le decían: “es difícil apretar 90 minutos”. Mauricio los convenció que debían apretar todos los días. Todos los días, pressing. Construyó un hábito de una actitud. Esto es lo que más cuesta en estructura de personalidades.

Además no pretendió cambiar la identidad o el estilo del futbolista inglés, agresivo por naturaleza, que vive en un lugar agresivo por naturaleza.

El latino es más relajado. El inglés tiene una agresividad salvaje. A los balones van al 120 %. Nosotros somos más rebuscados. Ahora, hay una mayor influen-

cia latina en la Premier. Ellos adolecen de una cierta inocencia aun. Nosotros no. Se es honesto o no. No hay medias tintas.

Aunque el deporte está cambiando. Lo entienden de manera distinta. Usan mucho el “Seven eleven”. Pelota larga al 7 y al 11 e ir para adelante con un equipo disciplinado pero no mecánico. Dentro de la cancha, no pensamos. Actuamos instintivamente.

Origgi y Alexander Arnold constituyen la nueva inspiracion. El corner que deja afuera al Barza es un ejemplo de esta corriente de pensamiento.

En todo grupo hay 3 subgrupos:

- 1) los que juegan,
- 2) los suplentes,
- 3) los que tienen algún problema.

Combinar los 3 subgrupos es la esencia de la armonía de un equipo. Todos trabajan, incluso de visitante.

En Moscú, en el día pospartido, dimos descanso total. Luego arrancamos con doble turno.

El sistema que confesó más utilizar es el 1 4 2 3 1, siempre con las variaciones que ya sabemos, relacionadas con el genio del “Coco” Basile: “cuando empieza el partido se me mueven todos los jugadores y chau esquema”.

Cuando perdieron con el Ajax, Mauricio utilizó el festejo alocado para usarlo como arma a su favor. Era muy evidente que daban por terminada la llave. Entonces apeló a la rebeldía interna de los jugadores. Presionó la tecla del orgullo. Nunca agachó la cabeza. Los hechos hacen más que las palabras. El Abrazo final fue la caricia al alma que necesitábamos.

12. Gustavo Costas

Gustavo nos cuenta: “el jugador es lo máximo. La tecnología es importante, pero doy la vida por el jugador. Debo atender todos sus problemas.

Lo más importante: armar el grupo. Se juntan personas de 28, 30 años con jóvenes de 18.

No puede pasar que existan jugadores de primera división que no saben hacer un cierre, tener panorama de partido o usar la pierna inhábil. Termino el entrenamiento y me quedo a potenciar al jugador. 'Tira centros mal?'. Me quedo con él. Hablo con el jugador como con un amigo o un hijo”.

Palabras que más me impactaron del zoom con Costas.

13) Luis Zubeldia.

Venía de ver la película “Nada es privado” y este técnico, precoz, exitoso, ya me conquistaba al hablar de big data y cómo esta tremenda tecnología había llegado al fútbol. Él nos recomendó a Monchi del Club Valencia de España. Luego por youtube pude disfrutar sus 13 masterclass.

Luis nos contó de su respeto a la Suerte. Se trabaja bajo la influencia de la suerte.

En cuanto a la dirección, existen Tres modelos.

A. Presidencial.

B. Anglosajón.

C. Mixto: Con una Presidencia, un Director técnico y un Director deportivo. Así pretende trabajar.

Fundamental y decisivo es el Vestuario. El contacto persona - jugador y entrenador debe ser estrecho, armónico. Las ganas de estar en el club debe con-

servarlas siempre el jugador. Caso contrario, debe abandonar el club. El ánimo es fundamental. Cómo no aplicarlo en diciembre de 2020 a Messi y todo su conflicto contractual con Barcelona.

“... Los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores maestros del arte de la guerra”.

Este párrafo, de por sí, es una obra de arte central de Sun Tzu y lo aplicamos de miles de maneras en el fútbol. No podemos perdonar cuando tenemos la posibilidad de liquidar al rival ya que el fútbol siempre, siempre, DA REVANCHA.

“Los guerreros superiores atacan mientras los enemigos están proyectando sus planes. Luego deshacen sus alianzas”.

Éste es el principio de la velocidad. Es el principio de la preparación.

La necesidad de la rapidez y el aprovechamiento de la situación en que el rival todavía está dormido.

“Asediar, acorralar a una ciudad solo se lleva a cabo como último recurso”.

Me hace pensar en el famoso “A la carga Barracas” o el recurso desesperado del arquero que va a cabecear y me lleva al recuerdo exitoso de Bosio.

“Emplea no menos de tres meses en preparar tus artefactos y otros tres para coordinar los recursos para tu asedio. Nunca debe atacarse por cólera y con prisa. Es aconsejable tomarse tiempo en la planificación y coordinación del plan”.

Esto es fútbol puro. Sin preparación, análisis y trabajo, los resultados no se consiguen.

Este es el arte de la estrategia.

Este es el Arte de la Guerra.

“La victoria completa se produce cuando el ejército no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo, y en cada caso, el enemigo es vencido o desinteresada su estrategia.”

Esto se refiere a utilizar los menores costos para el logro. No derrochar. Economizar recursos.

“...Si tus fuerzas son diez veces superiores a la del adversario, rodéalo; si son cinco veces superiores, atácalo, si son dos veces superiores, divídelos. Si tus fuerzas son iguales en número, lucha, si te es posible. Si tus fuerzas son inferiores, manténete continuamente en guardia, pues el más pequeño fallo, te acarrearía las peores consecuencias”.

“... Trata de mantenerte al abrigo y evita en lo posible un enfrentamiento abierto con él; la prudencia de un pequeño número de personas puede llegar a cansar y a dominar, incluso, a numerosos ejércitos.”

“Este consejo se aplica en los casos en que los factores son equivalentes. Si tus fuerzas están en orden mientras que la suya está inmersa en el caos, si tú y tus fuerzas están con ánimos y ellos, desmoralizados, entonces, aunque sean más numerosos, puedes entrar en batalla”.

Qué importancia le da Sun Tzu al estado de ánimo!. Qué desequilibrante es la mente de un equipo o si ha pasado por momentos de zozobra o euforia!.

“Si tus soldados, tus fuerzas, tu estrategia y tu valor son menores que la de tu adversario, entonces debes retirarte y buscar una salida.”

Cuando sabemos que el rival es superior por sus nombres, por sus individualidades o por su madurez como equipo, no podemos prepararnos de la misma manera o con la misma estrategia que frente a un rival inferior. Las formas de acomodarse en el terreno de juego, las estrategias defensivas, las ofensivas e incluso, las pelotas paradas, deben estructurarse de manera diferente.

“En consecuencia, si el bando más pequeño es obstinado, cae prisionero del bando más grande”.

“Esto quiere decir que si un pequeño ejército no hace una valoración adecuada de su poder y se atreve a enemistarse con una gran potencia, por mucho que su defensa sea firme, inevitablemente se convertirá en conquistado”.

La obstinación es un error crucial de los equipos o del entrenador. Debemos saber detectar hasta dónde intentar una jugada y cuándo no nos sale, debemos tomar la decisión de entrenarla mucho más o de no ir por allí. Quizás nuestros jugadores no están preparados para tal fin pero esta conclusión debe ser el resultado de un accionar pensado, firme, analizado y planificado.

“...Si no puedes ser fuerte, pero tampoco sabes ser débil, serás derrotado”.

¿Qué enseñanza nos regala Sun Tzu? ¿Qué será saber ser débil?. ¿Otra vez rondará la apariencia o nos querrá decir algo más?. ¿Será retroceder cuando se sabe no poder ganar?. ¿Será una búsqueda de la humildad o el reconocimiento de la derrota cuando mordimos el polvo?. ¿Nos llamará a aprender que, en el deporte, los grandes saben que se pierden competencias más de las que se ganan?

Lo que no deja dudas es que, si no sabemos ganar ni perder, seremos derrotados.

“Los generales son servidores del pueblo. Cuando su servicio es completo, el pueblo es fuerte. Cuando su servicio es defectuoso, el pueblo es débil.”

¿Cómo ansío que este principio pudieran aplicarlo los políticos?. O los verdaderos servidores del pueblo no quieren ensuciarse en esa arena?. En el fútbol, este principio es total e íntegro. Y la palabra general la aplicamos al técnico pero también al capitán del equipo, a los líderes activos o silenciosos. Las consecuencias virtuosas de este accionar siempre los disfruta y aprovecha el equipo.

“... Existen tres maneras en las que un príncipe lleva el ejército a un desastre. Cuando un príncipe, ignorando los hechos, ordena avanzar a sus ejércitos o retirarse cuando no deben hacerlo; a esto se le llama inmovilizar el ejército”.

Cuantas veces, un técnico, ante un gol conseguido, ordena replegarse o el mismo equipo se tranquiliza en la búsqueda del gol. Decimos “se relaja” y después lo recuerda demasiado tarde cuando recibe el segundo gol.

Cuántas veces el técnico ordena seguir avanzando y subestima el poder de ofensiva del enemigo. No es cuestión de punto medio. Es cuestión de analizar las posibilidades y los distintos momentos del partido.

“Cuando un príncipe ignora los asuntos militares, pero comparte en pie de igualdad el mando del ejército, los soldados acaban confusos”.

Cuántas veces los ayudantes de campo de un cuerpo técnico son los verdaderos técnicos y el público no lo sabe. Los jugadores no deben saber si la decisión fue tomada por el cuerpo técnico o fue idea de una determinada persona. Los jugadores, en el fondo, lo saben. Eso debe quedar dentro del mismo cuerpo. El jugador debe saber que fue del técnico.

“Si intentas utilizar los métodos de un gobierno civil para dirigir una operación militar, la operación será confusa”.

Qué difícil es querer aplicar otras ciencias a una determinada.

Sin embargo, los grandes descubrimientos en una ciencia, vienen de la apertura mental que otorgan otras ciencias.

Hoy ya nadie discute la necesidad de la multidisciplinariedad.

Debemos apoyarnos en otras disciplinas. Hoy no podemos trabajar sin un psicólogo. Podemos analizar el alcance de su intervención pero jamás excluirlo. Hoy no podemos trabajar sin nutricionistas. Ni tampoco sin analistas de video.

“Triunfan aquellos que:”

“Saben cuándo luchar y cuando no”.

Diríamos: cuando atacar (siempre) y cuándo defender (siempre).

“Saben discernir cuando utilizar muchas o pocas tropas”.

Hoy la cantidad de competencias concomitantes nos lleva a tener que elegir muy bien con qué jugaremos vamos a contar y a cuales reservaremos para otra competencia.

Cúantos jugadores voy a utilizar para defender o atacar en determinada jugada. Siempre decimos. No interesa cómo arranca el esquema. Siempre deben llegar al ataque entre 5 y 6 jugadores. A la hora de defender siempre deben replegarse igual cantidad.

Hay situaciones especiales, como la final de Champions hace unos años, que amerita un repliegue mayor si el rival es incontrolable. Terminó dando buenos frutos pero seguramente debe haber contado con mucha preparación y entrenamiento.

“Tiene tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo”.

Todos los jugadores deben tener el objetivo común. Si notamos atisbos de individualidad exagerados, deben corregirse o eliminarse, sin dejar de apreciar la individualidad en el uno a uno o sin compañeros disponibles o a la vista.

“Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos”.

La sorpresa o el regate inesperado son armas imposibles de mitigar cuando son hechas con gran velocidad.

“Tiene generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.”

Como técnico debe influenciar al jugador para que haga lo que pretendo pero no debo matar su creatividad.

“Hablar que el príncipe sea el que da las órdenes en todo es como si el general tuviera que solicitarle permiso al príncipe para poder apagar un fuego: para cuando sea autorizado, ya no quedan sino cenizas.”

En el campo de juego resuelven los jugadores. Tengo muy poca injerencia en el partido. Mi trabajo es crucial en la semana. Allí debo ser protagonista.

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.”

Éste es un párrafo que va más allá del fútbol. Esto nos enseña filosofía de vida. Occidente lo conoció como “Conócete a ti mismo”. Esto viene del mundo oriental y sus enseñanzas. Esto nos cuenta Lao Tsé, entre tantas enseñanzas.

“Hay cinco casos por los que se puede predecir la victoria:

-Saldrá victorioso el que sabe cuándo debe pelear y cuando debe abstenerse.

-Vencerá el que sabe valerse tanto de tropas reducidas como de ejércitos numerosos.

-El que posea unidad en sus propósitos.

- El que es prudente y está a la expectativa de los enemigos que no se presentan como tales.
- El que posee generales competentes y que no padece las intervenciones del príncipe”.

CAPÍTULO IV

“Lo que parecen ser pruebas amargas son, a menudo, bendiciones disfrazadas”.

Oscar Wilde

La importancia de llamarse Ernesto

Sobre la medida en la disposicion de los medios

¿Cómo nos hacemos invencibles?

CULTIVANDO LAS TRES PARTES DEL SER.

CUERPO: entrenando, cuidándose de las salidas nocturnas, el alcohol, las malas juntas.

MENTE: CHARLAS, AYUDA PSICOLÓGICA.

ESPÍRITU: MIRANDO OTROS EQUIPOS, RESPETANDO LOS PRINCIPIOS DE FORMACIÓN.

Primero debo formar mis equipos desde atrás hacia delante. Ej.: recordar Maradona contra Alemania en 2010. Allí donde detectemos fallas en la defensa contraria, allí debemos hacernos más fuertes.

“Antiguamente, los guerreros expertos se hacían a sí mismos invencibles en primer lugar, y después aguardaban para descubrir la vulnerabilidad de sus adversarios”.

“Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo; aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás”. La victoria puede ser percibida, pero no fabricada.

“La invencibilidad es una cuestión de defensa; la vulnerabilidad, es una cuestión de ataque”.

Debemos cubrir muy bien el retroceso para no ser vulnerables cuando la ofensiva fracasa.

“Cuando los adversarios tienen órdenes de batalla vulnerables, es el momento de salir a atacarlos”.

“La defensa para tiempos de escasez; el ataque, para tiempos de abundancia”.

Qué principio más aplicable al fútbol, por Dios pero ver también las paradojas. En este deporte interviene el azar. A veces cuando más escasez hay, más debo atacar si tengo por ej. un delantero muy peligroso para los contrarios. Aunque son siempre tiempos para la defensa y el ataque.

“En situaciones de defensa, acalláis las voces y borráis las huellas, escondidos como fantasmas y espíritus bajo tierra, invisibles para todo el mundo.”

El delantero que no se hace ver y aparece por cualquier lado.

El defensor que anticipa.

En situaciones de ataque, nuestro movimiento es rápido y nuestro grito, fulgurante, veloz como el trueno y el relámpago, para los que no puede uno prepararse, aunque vengan del cielo.

“Prever la victoria cuando cualquiera la puede conocer no constituye verdadera destreza. Todo el mundo elogia la victoria ganada en batalla, pero esa victoria no es realmente tan buena”.

“Todo el mundo elogia la victoria en la batalla, pero lo verdaderamente deseable es poder ver el mundo de lo sutil y darte cuenta del mundo de lo oculto, hasta el punto de ser capaz de alcanzar la victoria donde no existe forma”.

Lo verdaderamente deseable es poder ver el mundo de lo sutil y darte cuenta del mundo de lo oculto hasta el punto de ser capaz de alcanzar la victoria donde “no existe forma”. Es el colmo de la sutileza, la materialización del HE-ROÍSMO. Ganar cuando parecía IMPOSIBLE. GANAR CUANDO NADIE CREÍA EN NOSOTROS.

Cuando se pierde, en caliente no se debe hablar, porque se hiere y el resultado no es bueno. Recordar refrán árabe.

Cuando el atacante utiliza la velocidad, generalmente termina en gol. Pavón, Caniggia, anécdota de San Filipo y Roma.

Siempre deben festejarse los goles. Contagia. Ayuda a que se hagan otros. Siempre es bueno celebrar. Hasta filosóficamente. La ley de atracción actúa también aquí. Atraigo un nuevo festejo.

Una nueva vibración positiva. Otra paradoja más.

“No se requiere mucha fuerza para levantar un cabello, no es necesario tener una vista aguda para ver el sol y la luna, no se necesita tener mucho oído para escuchar el retumbar del trueno. Lo que todo el mundo conoce no se llama sabiduría; la victoria sobre los demás obtenida por medio de la batalla no se considera una buena victoria.”

Extractos de sabiduría

“La gran sabiduría no era algo obvio, el mérito grande no se anuncia. Cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar.”

“Cuando se resuelven los problemas antes que surjan, quien llama a esto inteligencia?. Cuando hay victoria sin batalla, quien habla de bravura?.

Así pues, los buenos guerreros toman posición en un terreno en el que no pueden perder y no pasan por alto las condiciones que hacen a su adversario proclive a la derrota.

En consecuencia, un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después. Esta es la diferencia entre los que tienen estrategia y los que no tienen planes premeditados.

“Los que utilizan bien las armas cultivan el camino y observan las leyes. Así pueden gobernar prevaleciendo sobre los corruptos”.

“Servirse de la armonía para desvanecer la oposición, no atacar un ejército inocente, no hacer prisioneros o tomar botín por donde pasa el ejército, no cortar los árboles, ni contaminar los pozos, limpiar y purificar los templos de las ciudades y montañas del camino que atraviesas, no repetir los errores de una civilización decadente, a todo esto se llama el camino y sus leyes.”

“Cuando el Ejército está estrictamente disciplinado, hasta el punto en que los soldados morirían antes que desobedecer las órdenes y las recompensas y los castigos merecen confianza y están bien establecidos, cuando los jefes y oficiales son capaces de actuar de esta forma, pueden vencer a un príncipe enemigo corrupto”.

Esto es sinónimo de armonía de un equipo y cuando logramos esto, no hacen falta las estrellas o no dependemos de ellas. Ellas son la frutilla del postre.

“Las reglas militares son cinco: medición, valoración, cálculo, comparación y victoria”.

“... el terreno da lugar a las mediciones, las mediciones dan lugar a las valoraciones, las valora-

ciones a los cálculos, éstos a las comparaciones y las comparaciones dan lugar a las victorias”.

“Mediante las comparaciones de las mediciones puedes conocer donde se halla la victoria o la derrota”.

“En consecuencia, un ejército victorioso es como un kilo comparado con un gramo, un ejército derrotado es como un gramo comparado con un kilo”.

“Cuando el que gana consigue que su pueblo vaya a la batalla como si estuviera dirigiendo una gran corriente de agua hacia un cañón profundo, esto es una cuestión de orden de batalla”.

“Cuando el agua se acumula en un cañón profundo, nadie puede medir su cantidad, lo mismo que nuestra defensa, no muestra su forma cuando se suelta el agua, se precipita hacia abajo como un torrente, de manera tan irresistible como nuestro propio ataque.”

CAPÍTULO V

“Deberá entrenar su mente en el arte de la concentración y sincronizar su repetición con la respiración. Para después utilizar el método más poderoso: la repetición mental. A medida que vaya repitiendo el sonido, escúchelo y al mismo tiempo visualice su forma...., visualizar cualquier símbolo que sea positivo para su espíritu. ...Puede ser abstracto o concreto. Puede centrarse en la luz, el sol o el cielo....

“De todas las barreras emocionales Una de las más devastadoras es la ira.... Cuando los deseos no se cumplen, se manifiesta... Su mente se vuelve más confusa, pierde la memoria y la comprensión, dice y hace cosa inconsciente e incontroladamente. La ira perjudica seriamente nuestros cuerpos físico y psíquico, así como también los de los demás.... La ira gana fuerza a través de su repetición y es difícil controlarla cuando se ha convertido en algo normal. Al controlar la ira, todos los demás defectos mueren por sí mismos y la voluntad se vuelve poco a poco más fuerte.... Si se enfada a menudo, intente reforzar su mente practicando la paciencia.... De esta manera

*será capaz de parar los impulsos y emociones
antes que tomen forma y escapen a su control..... Intente hablar con autoridad pero
suavemente.”*

**The Sivananda Book of Meditation.
Centro Sivananda Yoga Vedanta.**

Sobre la fuerza/firmeza

*“La fuerza es la energía acumulada o la
que se percibe...”*

Los expertos son capaces de vencer al enemigo creando una percepción favorable en ellos, y así obtener la victoria sin necesidad de ejercer su fuerza”.

“Gobernar sobre muchas personas como si fueran pocos es una cuestión de dividirlos en grupos o sectores: es organización...símbolos y señales”.

ES EL ABC DE FORMAR UN EQUIPO.

“Se refiere a lograr una percepción de fuerza y poder en la oposición en el campo de batalla. Se refiere a las formaciones y banderas utilizadas para desplegar las tropas y coordinar sus movimientos”.

Siempre debo hacerle creer al otro que soy superior. Aunque, efectivamente, no lo sea y cómo debo hacerlo?. Entrenado tres contra dos, por ejemplo, redoblando marcas, alternando quiénes van a ser rudos con un jugador determinado. Valgan como meros ejemplos.

“La ortodoxia y la heterodoxia no son algo fijo, sino que se utilizan como un ciclo. Un emperador que fue un famoso guerrero y administrador, hablaba de manipular las percepciones de los adversarios sobre lo que es ortodoxo y heterodoxo y después atacar inesperadamente, combi-

nando ambos métodos hasta convertirlo en uno. Volviéndose así indefinible para el enemigo”.

Diego era impredecible para el contrario por eso se hizo poderoso.

“Que el defecto de las fuerzas sea como el de piedras arrojadas sobre huevos es una cuestión de lleno y vacío”.

“Cuando induces a los adversarios a atacarte en tu territorio, su fuerza siempre está vacía en desventaja, mientras que no compitas en lo que son los mejores, tu fuerza siempre estará llena. Atacar con lo vacío contra lo lleno es como arrojar piedras sobre huevos que seguro se rompen”.

“Cuando se entabla una batalla de manera directa, la victoria se gana por sorpresa.”

La sorpresa, para nosotros, es un arma fundamental. Tanto, que, sin ella, no podemos dirigir un ataque con éxito pero también es decisiva para defender. Hacerle creer al rival que voy a salir a enfrentarlo y optar por esperarlo y cuando lo estoy esperando, optar por salir, transforma mi defensa en netamente efectiva.

“El ataque directo es ortodoxo. El ataque indirecto es heterodoxo”.

“Solo hay dos clases de ataques en la batalla: el extraordinario, por sorpresa, y el directo, ordinario, pero sus variantes son innumerables. Lo ortodoxo y lo heterodoxo se originan recíprocamente, como un círculo sin comienzo ni fin.”

Cuando el defensor amaga que va a salir y espera, logrando que el delantero adelante la pelota y la pierda, es el arte del fútbol.

El arte del engaño se ve simplificado en aquellas acciones de delanteros que cambian la dirección cuando el rival no se ha podido afirmar y vuelven a cambiar cuando éste intenta reaccionar a la acción del delantero. Éste termina logrando la caída del defensor y la eliminación de su obstáculo. Recordar la acción de Lionel Messi contra Boatep o de Kun Agüero en el último clásico que jugó entre Independiente y Racing.

“Cuando la velocidad del agua que fluye alcanza el punto en el que puede mover las piedras, ésta es la fuerza directa. Cuando la velocidad y la maniobrabilidad del halcón es tal que puede atacar y matar, ésto es precisión. Lo mismo ocurre con los guerreros expertos: su fuerza es rápida, su precisión certera. Su fuerza es como disparar una catapulta, su precisión es dar en el objetivo previsto y causar el efecto esperado.”

Esto se aplica a grandes jugadores. Ej.: numerosas acciones de velocidad en ataque de Claudio Paul Cannigia, excelentes acciones de precisión de Marcelo Gallardo en la ejecución de tiros libres, etc.

“El desorden llega del orden. La cobardía surge del valor, la debilidad brota de la fuerza.”

“Si quieres fingir desorden para convencer a tus adversarios y distraerlos, primero tienes que organizar el orden, porque solo entonces puedes crear un desorden artificial. Si quieres fingir cobardía para conocer la estrategia de los adversarios, primero tienes que ser extremadamente valiente, porque solo entonces puedes actuar

como tímido de manera artificial. Si quieres fingir debilidad para inducir la arrogancia en tus enemigos, primero has de ser extremadamente fuerte porque solo entonces puedes pretender ser débil”.

El arte de la impostura en su modo más pleno. A mi entender, uno de los párrafos más brillantes de Sun Tzu. Totalmente transmisible al fútbol.

“El orden y el desorden son una cuestión de organización; la cobardía es una cuestión de valentía y de ímpetu; la fuerza y la debilidad son una cuestión de la formación en la batalla.”

“Cuando un ejército tiene la fuerza del ímpetu, en la percepción, incluso el tímido, se vuelve valiente. Cuando pierde la fuerza del ímpetu, incluso el valiente se convierte en tímido. Nada está fijado en las leyes de la guerra. Éstas se desarrollan sobre la base del ímpetu.”

Podemos escribir, estudiar, hablar sobre fútbol pero cuando suena el silbato, este párrafo se torna brillante.

Recuerdo la anécdota de Marcelo Bielsa, al perder 3 a 0 contra el equipo de Pep Guardiola. Le entregó un libro que hablaba del Manchester. Pep, con su habitual amabilidad, cortesía y humildad le confesó: “Ud. sabe más de mi equipo que yo. Yo lo felicito a ud.”. A lo que Marcelo replicó: “no es así. Yo lo felicito a ud. porque todo lo que sé sobre ud. no me sirvió de nada. El que ganó fue ud.”.

“Con astucia puede anticiparse y lograr que los adversarios se convengan a sí mismos como

proceder y moverse, los ayuda a caminar por el camino que les traza. Hace moverse a los enemigos con la perspectiva del triunfo, para que caigan en la emboscada”.

¡Qué idea brillante respecto a la manipulación del equipo adversario para que haga lo que quiero y poder obtener la victoria.! También es determinante cómo saber llevar esta idea a la práctica.

“Los buenos guerreros buscan la efectividad en la batalla a partir de la fuerza del ímpetu percepción y no dependen solo de la fuerza de sus soldados.”

“Son capaces de escoger a la mejor gente, desplegarlos adecuadamente y dejar que la fuerza del ímpetu logre sus objetivos”.

Ésta es nuestra tarea como directores técnicos, como gerentes, como managers, como administradores. Sun Tzu vuelve a ayudarnos.

Rodearnos de buena gente

“Cuando hay entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de los soldados tienes la fuerza del ímpetu, y el tímido es valeroso. Así es posible asignar a los soldados por sus capacidades, habilidades y encomendarle deberes y responsabilidades adecuadas. El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cual es útil.”

Esto es un equipo de fútbol. Aprovechar las cualidades de cada uno y sacar el máximo provecho en beneficio del grupo y del equipo. Debemos distinguir las palabras “grupo” y “equipo”. El que no entiende las diferencias debe ahondar en ellas. Caso contrario, su estadía frente a ambos será más breve de lo querida.

“Hacer que los soldados luchen permitiendo que la fuerza del ímpetu haga su trabajo es como hacer rocas. Las rocas permanecen inmóviles cuando están en el lugar plano, pero ruedan en un plano inclinado, se quedan fijas cuando son cuadradas, pero giran si son redondas. Por lo tanto, cuando se conduce a los hombres a la batalla es con astucia. El impulso es como rocas redondas que se precipitan montaña abajo, es la fuerza que produce la victoria.”

CAPÍTULO VI

“Enseña a la gente a que preste atención a las reacciones de todo el cuerpo ante una situación determinada. El agua es fluida, suave y dócil. Pero... desgasta la roca, que es rígida e indócil.

El líder sabio sabe que la docilidad vence cualquier resistencia y que la suavidad derrite las más rígidas defensas.

El líder no lucha contra la energía del grupo, sino que fluye y se entrega y absorbe y suelta. El líder tiene que soportar una gran cantidad de abusos.si no fuera como

el agua, se quebraría. La habilidad de ser suave hace fuerte a un líder. (siempre rescato en este concepto el nombre de la empresa más poderosa del mundo durante décadas y su significado; Microsoft: lo suave pequeño). Los paréntesis y subrayado me pertenecen.

Lo que es flexible y fluido tenderá a crecer. Lo que es rígido y estancado se atrofiará y morirá.

Para prosperar, el líder aprende la sobriedad.

La creatividad proviene de la interacción.

John Heider. Lao Tsé.

El Tao de los Líderes

Sobre las debilidades y fortalezas

“Los que anticipan, se preparan y llegan primero al campo de batalla y esperan al adversario, están en posición descansada, los que llegan último al campo de batalla, los que improvisan y entablan la lucha, quedan agotados.”

Esto me recuerda a numerosos equipos que he integrado. Cuando somos uniformes, llegamos concentrados, con anticipación al campo de juego, generalmente los resultados son beneficiosos. No son factores determinantes, pero en el largo plazo, siempre corroboré esta máxima. Cuando esto se pierde, los resultados decaen.

Es de destacar también la importancia visual de estar ya metido en el trabajo, todos juntos y además es una concentración para estar ya jugando el partido. El rival también nos ve e influye en su espíritu vernos organizados y que ellos no lo estén. Es empezar ganando 1 a 0.

“Los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, de ningún modo se dejan atraer fuera de su fortaleza”.

No ir a enfrentar al defensor, esperar que nos salga para engañarlo, no ir a apurar al delantero, esperar que se apure, que pique mal y determinar el momento preciso para agredirlo futbolísticamente, es aplicar Sun Tzu sin que haya sabido alguna vez sobre nuestro deporte.

“Si haces que los adversarios vengan a ti, si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo.”

Dejarse atraer fuera de su fortaleza, es dejar que el contrario explote mis debilidades.

“Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños”.

Esta es la razón de fondo por la que los equipos más importantes del mundo deciden tener la posesión del balón.

“Atacar en un espacio abierto no significa solo un espacio en el que el enemigo no tiene defensa. Mientras su defensa no sea estricta, los enemigos se desperdigan ante ti, como si estuvieras atravesando un territorio despoblado.”

“Para tomar infaliblemente lo que atacas, ataca donde no haya defensa. Para mantener una defensa infaliblemente segura, defiende donde no haya ataque”.

“Así, en el caso de los que son expertos en el ataque, sus enemigos no saben por dónde atacar”.

“Para avanzar sin encontrar resistencia, arremete por sus puntos débiles. Para retirarte de manera esquivada, se ve más rápido que ellos”.

“Cuando quieras entrar en la batalla, incluso si el adversario está atrincherado en una posición defensiva, no podrá evitar luchar si atacas en el lugar en el que debe acudir irremediabilmente al rescate”.

“Cuando no quieras entrar en batalla, incluso si trazas una línea en el terreno que quieres conservar, el adversario no puede combatir contigo porque le das una falsa pista”.

“Haz que los adversarios vean como extraordinario lo que para ti es ordinario. Esto es inducir al enemigo a efectuar una formación”.

“Cuando estás concentrado formando una sola fuerza estás atacando a una concentración de uno contra diez, así es como tus fuerzas superan a las suyas”.

“Si puedes atacar a unos pocos soldados con muchos, diezmarás el número de tus adversarios”.

Esto pasa cuando buscamos superioridad numérica.

“No han de conocer donde librar batalla, porque cuando no se conoce, el enemigo destaca muchos puestos de vigilancia y en el momento en el que se establecen numerosos puestos, solo tienes que combatir contra pequeñas unidades.”

“Cuando su vanguardia está preparada, su retaguardia es defectuosa y cuando su retaguardia está preparada, su vanguardia presenta puntos débiles”.

Atacar donde dejo flancos, defender siempre, atacar donde se descuidó, atacar donde está el hilo más fino, debe ser nuestra búsqueda.

“Las preparaciones de su ala derecha significarán carencia en su ala izquierda. Las preparaciones por todas partes significarán ser vulnerables por todas partes”.

Ten cuidado cada vez que el otro se está preparando en su área, quizás no quiere mostrarte donde está débil. Por ello es fundamental el estudio de videos del rival y propios.

“Cuando más defensas induces a adoptar a tu enemigo, más debilitado quedará”.

“Si conoces el lugar y fecha de batalla, puedes acudir a ella aunque estés a kilómetros de distancia”.

“Si haces que los adversarios no sepan el lugar y la fecha de la batalla, siempre puedes vencer”.

Hacerle creer al enemigo que eres fuerte en muchos frentes, debilitará al enemigo al tratar de cubrir todos los sectores.

¿Cómo se puede cubrir todo en la vida?. Es imposible y es estresante. Si haces que tus adversarios te desconozcan tendrás un punto a tu favor muy importante.

El poder de la improvisación y el mensaje a los jugadores, bien motivado y argumentado para lograr convencer y logrando gran concentración y visualización de objetivos, es el camino del éxito, aunque nada lo garantiza.

“Indúcelos a adoptar formaciones específicas, para conocer sus puntos flacos”.

“Esto significa utilizar métodos para confundir y perturbar al enemigo con el objetivo de observar sus formas de respuesta hacia ti, después de haberlas observado, actúas en consecuencia, de manera que puedas saber qué clase de situaciones significan vida y cuales significan muerte”.

“El punto final de la formación de un ejército es llegar a la no forma. Cuando no tienes forma, los

informadores no pueden descubrir nada, ya que la información no puede crear una estrategia”.

Esto es no mantenerse siempre igual, innovar, inventar, cambiar, adaptarse, crear.

“La victoria sobre multitudes mediante formaciones precisas debe ser desconocida por las multitudes.”

“Las formaciones son como el agua, la naturaleza del agua es evitar lo alto e ir hacia lo bajo, la naturaleza de los ejércitos es evitar lo lleno y atacar lo vacío, el flujo del agua está determinado por la tierra, la victoria viene determinada por el adversario”.

“Un ejército no tiene formación constante, lo mismo que el agua no tiene forma constante, se llama genial a la capacidad de obtener la victoria cambiando y adaptándose según el enemigo”.

Los equipos siempre cambian y el objetivo es lograr la victoria y un estilo de juego, cambiando los nombres pero nunca la forma de jugar, si se dan las condiciones para desarrollar el mismo estilo. Pero cuando cambiaron mis elementos, debo adaptarme a ellos. Pretender que ellos se adapten a mí es el camino a la derrota.

Garrincha cuando reemplazó a Pelé fue un gran ejemplo.

“La táctica consiste en saber qué hacer cuando hay algo que hacer. La estrategia, en saber qué hacer cuando no hay que hacer”.

CAPÍTULO VII

Sobre el enfrentamiento directo e indirecto

Voy a incluir un poema, porque para mí lo es, que trata sobre los protagonistas del fútbol, cuando recién empezamos, cuando nos quedamos libres, cuando nos sentimos fracasados (la mayoría), cuando decidimos que nuestra vida no valió nada, cuando nos jubilamos a los 35 años y en miles de situaciones imposibles de recuperar todas pero que deben ser tenidas en cuenta por los líderes.

El escritor es Eduardo Galeano. Genio de genios, recientemente desaparecido físicamente pero eterno espiritualmente y a través de sus enseñanzas escritas. Se llama: “Los nadies” y se encuentra en el genial “El libro de los Abrazos”:

“Sueñan las pulgas con comprarse un perro y sueñan los nadies con salir de pobres, que algún mágico día llueva de pronto la buena suerte, que llueva a cántaros la buena suerte, pero la buena suerte no llueve ayer, ni hoy, ni mañana, ni nunca, nien lloviznita cae del cielo la buena suerte, por mucho que los nadies la llamen y aunque les pique la mano izquierda, o se levante con el pie derecho, o empiecen el año cambiando de escoba.

Los nadies: los hijos de nadie, los dueños de nada.

Los nadies: los ningunos, los ninguneados, corriendo la liebre, muriendo la vida, jodidos, rejodidos:

Que no son, aunque sean.

Que no hablan idiomas sino dialectos.
Que no profesan religiones, sino supersticiones.
Que no hacen arte, sino artesanía.
Que no practican cultura, sino folklore.
Que no son seres humanos, sino recursos humanos.
Que no tienen cara, sino brazos.
Que no tienen nombre sino número.
Que no figuran en la historia universal, sino en la crónica roja de la prensa local.

Los nadies, que cuestan menos que la bala que los mata”.

“Luchar con otros cara a cara para conseguir ventajas es lo más arduo del mundo”

“La dificultad de la lucha armada es hacer cercanas las distancias largas y convertir los problemas en ventajas”.

El pase largo con precisión, el correr en contra de nuestro arco en la generación de un contragolpe contrario a velocidad son ejemplos de esta máxima.

“Mientras que das la apariencia de estar lejos, empiezas tu camino y llegas antes que el enemigo.”

Otra vez el arte del engaño, otra vez el arte de la impostura. Otra vez la jugada clásica de Pablo Aimar, el ídolo de Lionel Messi. Siempre se lo enseño a mis jugadores. Pablo llevaba la pelota atada al pie y a un tranco, muy lento, casi como desafiando al rival e incitándolo a que le robe el balón. Cuando el rival se acercaba desesperadamente porque lo veía fácil de superar, él aceleraba su desplazamiento utilizando la inercia y la gravedad y sacaba ese segundo de más que lo hacía definir y obtener el logro deseado. Recuerdo

el gol de Diego a los italianos en el Mundial 86 con ese pique único donde el balón simula ir fuera del arco y por el especial toque de Dios, cambia su pique y gira hacia dentro convirtiéndose en uno de los goles más brillantes de los mundiales.

“Cuando emprendes la marcha después que los otros y llegas antes que ellos, conoces la estrategia de hacer que las distancias sean cercanas”.

Éste es el por qué de muchos entrenadores y jugadores que llegan antes que otros.

“Sírrete de una unidad especial para engañar al enemigo, atrayéndolo a una falsa persecución, haciéndole creer que el grueso de tus fuerzas de ataque sorpresa llegará antes, aunque emprendió el camino después”.

Entrena la pelota y cambia de frente inesperadamente, mira para un lado y da el pase para el otro. Cambia. Impostura. Cree. Miente en el ejercicio y la práctica del deporte. Nunca fuera de la cancha. Allí debes ser auténtico, fiel, cumplidor de tu palabra.

“Cuando la ruta es larga, las tropas se cansan, si han gastado su fuerza en la movilización, llegan agotadas”.

Es esencial que cuides al jugador del desgaste físico y mental.

“Un ejército parece si no está equipado, si no tiene provisiones o si no tiene dinero”.

Los recursos optimizan los resultados aunque no son determinantes.

“Si ignoras los planes de tus rivales, no puedes hacer alianzas precisas”.

Destacamos aquí la importancia de la información.

“Una fuerza militar se usa según la estrategia prevista, se moviliza mediante la esperanza de recompensa y se adapta mediante la división y la combinación”.

Motivar al jugador con premios, es asignar el trabajo que corresponda a cada uno, según las mejores habilidades.

La combinación es exigir de cada jugador el máximo de sus habilidades, técnicas, actitudinales y motivacionales.

Es Principio Básico ocupar todos los lugares en la cancha.

“Cuando una fuerza militar se mueve con rapidez es como el viento, cuando va lentamente es como el bosque, es voraz como el fuego e inmóvil como las montañas”.

La velocidad es decisiva en el fútbol actual.

“Es rápida como el viento en el sentido que llega sin avisar y desaparece como el relámpago. Es como un bosque, es voraz como el fuego que devasta una planicie sin dejar tras sí ni una brizna de hierba. Es inmóvil como una montaña cuando se acuartela”.

“Para ocupar un lugar, divide a tus tropas. Para expandir tu territorio, divide los beneficios”.

Hay que ser generosos con los que prestan dirigentes, jugadores, público.

Son los elementos constituyentes de nuestro deporte.

“La regla general de las operaciones militares es desprover de alimentos al enemigo todo lo que se pueda”.

El alimento puede constituirse por los jugadores que dan circulación al balón y son esenciales para la crea-

ción y la posesión. El dinero puede ser otro alimento. La sapiencia de los entrenadores de otros clubes pueden constituirlo.

“Actúa después de haber hecho una estimación”.

No podemos quedarnos en pensamiento. Una vez que tomamos una decisión, debemos actuar. El mundo es de los que hacen. Pero no podemos actuar sin pensar, sin analizar, sin reflexionar, sin hacer nuestro FODA.

“Las palabras no son escuchadas, por eso se hacen los símbolos y los tambores, las banderas y los estandartes se hacen a causa de la ausencia de visibilidad. Se utilizan para concretar y unificar los oídos y los ojos de los soldados. Una vez que están unificados, el valiente no puede actuar solo, ni el tímido puede retirarse solo, esta es la regla del empleo de un grupo”.

Éstos son los gritos del caudillo o los del grupo, estos son las órdenes del líbero o el arquero, éstos son las marcas con la que se inicia la jugada y también son los símbolos que se usan para reforzar ideas en el grupo.

“Unificar los oídos y lo ojos de los soldados significa hacer que miren y escuchen al unísono de una manera que no caigan en la confusión y el desorden. Las señales se utilizan para indicar direcciones e impedir que los individuos vayan donde se les antoje”.

“El botín es necesario repartirlo entre las tropas”.

La gloria debe compartirse. Siempre. Siempre. Siempre. Pobres de los egoístas en este deporte y en la vida. Si logramos esto en un equipo, tenemos un equipo, y no una reunión de once o veinte personas.

“Utiliza muchas señales para confundir las percepciones del enemigo y hacerle sentir tu temible poder militar”.

El engaño es esencial en la guerra y en el fútbol. El arranque, la pisada, el acelere, la repentización, el enganche son nuestras herramientas.

“Haces desaparecer la energía de sus ejércitos y desmoralizas a sus generales”.

Si encuentro cómo hacer mella en la moral del equipo contrario voy ganando 1 a 0 pero cuidado que no genere una reacción adversa por haber tocado alguna fibra íntima del plantel contrario. Hay sobrados ejemplos.

“La tradición afirma que los habitantes de otros tiempos tenían la firmeza para desmoralizar”.

“La energía de la mañana está llena de ardor, la del mediodía decae, y la energía de la noche se retira, en consecuencia, los expertos en el manejo de las armas prefieren la energía entusiasta, atacan la decadente y la que se bate en retirada”.

Algunos jugadores pueden tener más energía que otros, es una cuestión espiritual, motivacional. Pero también de excelencia en el entrenamiento.

“Utilizar el orden para enfrentarse al desorden, utilizar la calma para enfrentarse con los que se agitan. Esto es dominar el corazón”.

En mis equipos, nadie protesta al árbitro. En mis equipos, si el resultado de nuestra acción no se obtiene es nuestra responsabilidad. Jamás de un tercero y mucho menos de un referee. El que habla de más no sólo obtiene que el árbitro lo saque de la cancha. Ñu-

bel me enseñó que soy yo, como entrenador, quien debe sacarlo. Los hábiles negociantes elogian al árbitro porque es la mayor autoridad y quizás, del buen trato, depende que su próxima decisión sea en nuestro beneficio.

En mis equipos, quien se hace expulsar tontamente, recibe más fechas de parte nuestra. Fue la mejor manera que me enseñó a dejar de protestar cada fallo.

Esta actitud encierra mucha soberbia porque creo que es mejor mi visión que la del árbitro. Conmigo no juegan jugadores soberbios. La soberbia bien comprendida es al efectuar tareas dentro del partido.

A mis jugadores les digo: “deben considerarse Messi cada vez que van a atacar un rival o defender una pelota o disputar un cabezazo. Si no se creen Messi, no entren dentro de la cancha. Ahora, una vez que terminó el partido, sabemos que no somos Messi. Hasta el propio Messi lo sabe porque es el Dios de los humildes. Fuera de la cancha somos uno más. Dentro, nos creemos Maradona.

“Dominar la fuerza es esperar a los que vienen de lejos, aguardar con toda comodidad a los que se han fatigado y con el estómago saciado a los hambrientos”.

“Evitar la confrontación contra formaciones de combate bien ordenadas y no atacar grandes batallones constituye el dominio de la adaptación”.

“Si los adversarios están en un terreno elevado, no debes atacarlos cuesta arriba, y cuando efectúan una carga cuesta abajo, no debes hacerles fuerte”.

“No persigas a los enemigos cuando finjan una retirada, ni ataques tropas expertas”.

Esto es cuando debemos tener precaución con rivales experientes que simulan o parecen estar acabados cuando no lo están. Bilardo decía, con otras palabras: “terminalo. Al rival, terminalo”.

“Si los adversarios huyen de repente antes de agotar su energía, seguramente hay emboscadas esperándote para atacar a tus tropas, en este caso debes retener a tus oficiales para que no se lancen en su persecución”.

“No detengas a ningún ejército que esté en camino a su país”.

“Hay que dejarle una salida a un ejército rodeado”. Éste es un principio que se basa en un ejemplo maravilloso de Sun Tzu.

Está relacionado con la frase “quemar las naves”. Un ejército numeroso acorrala a un grupo de bravos guerreros en la costa del mar. Si le muestras una salida, será fácil exterminarlos. Si no le muestras una salida, cada guerrero aumentará su valor y coraje a límites insospechables. El comandante de los pocos guerreros mandó a quemar las naves que tenían aparcadas en el mar para que todos supieran que la batalla era a matar o morir. Y así los menos, ganaron la batalla y, lo más importante, conservaron su vida.

En el fútbol, **ésto** lo aplicamos diaria, semanal, mensual y anualmente. Sólo debemos darnos cuenta cuándo lo estamos aplicando.

“Muéstrales una manera de salvar la vida para que no estén dispuestos a luchar hasta la muerte y así podrás aprovecharte para atacarlos”.

“No presiones a un enemigo inesperado”.

“Un animal agotado seguirá luchando, pues es la ley de la naturaleza”.

Una fuerza militar se usa según la estrategia prevista. Se moviliza mediante la esperanza de recompensa y se adapta mediante la división y la convicción. Una fuerza militar se establece mediante la estrategia en el sentido que distraes al enemigo para que no pueda conocer cuál es tu situación real y no pueda imponer su supremacía. Se moviliza mediante la esperanza de recompensa, en el sentido de que entra en acción cuando ve la posibilidad de obtener una ventaja.

Dividir y volver a hacer combinaciones de tropas para confundir al adversario y observar cómo reacciona frente a ti, es otro objetivo.

CAPÍTULO VIII

Sobre las nueve variables

El nueve es un número cabalístico. Es el argumento para la Kabbalah hebrea. Es un elemento distintivo para conocer.

Valdano nos dice:

“El que mejor juega es el que más poder tiene”.

“Un equipo es un estado de ánimo. El 30 % de los resultados depende del clima de compromiso.”

“Estoy detrás de la afirmación de Napoleón. Los dos pilares del líder son el saber técnico y el saber sobre los seres humanos”.

“Repito a Aragonés: en un equipo es esencial desterrar los egos”.

“Fórmula del éxito: autenticidad. El gran líder cree en sí mismo y, desde esa fuerza interior, contagia. Pep decía: “líder es el que hace mejor al otro.”

“Por lo general, las operaciones militares están bajo el poder del gobernante civil para dirigir al ejército”.

Es sabido que, muchas veces, el técnico (General) depende del dirigente (Gobernante civil) para la toma de muchas decisiones, siendo que no es apto para temas futbolísticos.

Cuando el gobernante se inmiscuye en temas del general, el logro deportivo se disipa o se obtiene con menor performance de lo podido.

“No permanezcas en un territorio árido ni aislado”.

No te mantengas donde no estás bien, sea quien seas
No olvides que el jugador que llega no es el más ta-

lentos, es el que más respeta, más recibe, el que más se acerca para lograr el objetivo mayor.

“Cuando te hayes en un terreno cerrado, prepara alguna estrategia y muévete. Cuando te hayes en un terreno mortal, lucha”.

La movilidad, el movimiento, el dinamismo, son sinónimos de vida y en el fútbol, de buen juego. El equipo que más dinamismo tiene, mejor juega y mejores resultados logra. El Barça desde 2009 hasta 2016, el Real Madrid de los 4 fantásticos, La “Naranja Mecánica” de Cruyff son ejemplos de esto.

Terreno mortal es el terreno de juego y nunca debes dejar de luchar. El que no lucha, no debe continuar en la cancha.

“Cada ruta debe ser estudiada para que sea mejor. Hay rutas que no debes usar, ejércitos que no han de ser atacados, ciudades que no deben ser rodeadas, terrenos sobre los que no se debe combatir y órdenes de gobernantes civiles que no deben ser obedecidas”.

“Si estás al mando del ejército, pero ignoran las artes de la total adaptabilidad, aunque conozcan el objetivo a lograr, no pueden hacer que los soldados luchen por él”.

A jugadores, dirigentes y a la prensa, al público, el argumento siempre los convence y convencer a través de argumentos es preferible a otros métodos. Los cambios en la vida son diarios, semanales, constantes. Nuestras células cambian cada 24, 48, 72 y algunas duran más horas pero en una semana, aunque no nos

demos cuenta, somos, celularmente, otras personas. Lo único que no cambia es el cambio.

Esencial es adaptarnos a los cambios del partido, de la institución. Ponerse en el lugar de otro ayuda a empezar a comprender el cambio y a transformar y transformarnos.

“Si eres capaz de ajustar la campaña, la ventaja no cambia, por esta razón, no existe una estructura permanente”.

Cuántas veces hemos dicho que los esquemas no deben ser rígidos, no podemos adaptarnos estrictamente a un listado y no salirnos de él.

Podemos creer en nuestra intuición, estudio y capacidad. Debemos escuchar al jugador, cuando quiere colaborar, pero en partido, también nos hace crecer escuchar al grupo manteniendo el respeto. Cuando lo perdimos, perdemos la autoridad.

“Las consideraciones de la persona inteligente siempre incluyen analizar objetivamente el beneficio y el daño”.

“El beneficio y el daño son interdependientes y los sabios lo tienen en cuenta”.

Argentina vs Alemania 2010. El beneficio: tener tantos habilidosos. El daño: no tener partes defensivas efectivas. El resultado: desastroso. Más allá que, para nosotros, los argentinos, significó la unión física en Un Mundial de los dos mejores jugadores de nuestra historia.

“Por ello, lo que retiene a los adversarios en el daño, lo que los mantiene ocupados es la acción y lo que los motiva, es el beneficio”.

“Cansa a los enemigos manteniéndolos ocupados y no dejándolos respirar”.

Tocar la pelota sin respuestas para el rival los mantiene ocupados y en la actividad más nociva: correr sin balón. Por eso los mejores equipos optan por la posesión sin dejar de advertir que la sola posesión, no nos hace ganar partidos.

“Un ejército fuerte, un pueblo próspero, una sociedad armoniosa y una manera ordenada de vivir. La norma general de las operaciones militares consiste en no contar con que el enemigo no acuda, no contar con que el adversario ataque”.

“Si puedes recordar siempre el peligro cuando estás a salvo y el caos en tiempos de orden, permanece atento al peligro y al caos mientras no tengan todavía forma y evítalos antes que se presenten; ésta es la mejor estrategia de todas”.

Este consejo es sabiduría pura. No creernos los mejores cuando ganamos ni los peores, cuando perdemos.

Mi padre siempre me decía: “el semáforo más lento que debes atravesar es el verde porque debes confiar en la estupidez del otro. Si el otro se equivoca y cruza rápido y vos también, por creerte en tu derecho, te matás. Si crees, en el tránsito, que vas al lado de un idiota, siempre vas a ser precavido. Esto se aplica al fútbol.

Nunca está de más ser moderado. Recordar a Bilardo cómo mandaba a uno a obstruir la mitad de la cancha cuando su equipo hacía un gol y estaba desconcentrado en la algarabía.

“Existen cinco rasgos que son peligrosos en los generales. Los que están dispuestos a morir, pueden perder la vida; los que quieren preservar la vida, pueden ser hechos prisioneros; los que son dados a los apasionamientos irracionales, pueden ser ridiculizados; los que son muy puritanos, pueden ser deshonrados; los que son compasivos, pueden ser turbados”.

Datos básicos para los entrenadores. Aunque lo clave es hacer un buen diagnóstico.

“Los buenos generales son de otra manera, se comprometen hasta la muerte, pero no se aferran a la esperanza de sobrevivir, actúan de acuerdo con los acontecimientos, en forma racional y realista, sin dejarse llevar por las emociones ni estar sujetos a quedar confundidos. Cuando ven una buena oportunidad, son como tigres, en caso contrario, cierran sus puertas. Su acción y su no acción son cuestiones estratégicas y no pueden ser complacidos ni enfadados”.

Características ideales de los técnicos. El párrafo que nos precede de Sun Tzu parece un manual para nosotros.

Luchar no es pegar, es ir al límite de las posibilidades, lo que corresponde hacer a cada jugador. Correr siempre, exigirse al máximo, no dejar la marca en los momentos libres.

El general, en la guerra, es el DT en el partido, es la máxima autoridad. No puede ceder a presiones de dirigentes, representantes, padres o jugadores estrellas. Hay que conocer nuestras limitaciones y respetarlas.

“Tanto la acción como el abstenerse responde a cuestiones de naturaleza estratégica”.

CAPÍTULO IX

Sobre la distribución de los medios

Ferguson nos enseña:

“1) Empezar desde la base.

2) Construir una mentalidad ganadora.

3) Pensar en la reconstrucción poniendo énfasis en 3 grupos, generalmente distintos:

a) Menores de 23

b) De 23 a 30 y

c) Mayores de 30.

4) Poner el nivel de exigencia muy alto. Ser el primero en llegar. Esperar más de las estrellas.

5) Es muy importante es poder de observar a los jugadores, principalmente fuera de la cancha.

6) Controlar y no ser controlado. Tu carácter debe ser más fuerte que el de los jugadores. Si un jugador afecta al grupo, debe ser apartado.

7) El entrenador debe ser el médico, el profesor y el padre del jugador. debe señalarse el error en el momento adecuado. A nadie le gusta ser criticado.

8) No dejar de apartarse y permitirle intimidad al grupo.”

“Si vas a colocar a tu ejército en posición de observar al enemigo, atraviesa rápido las montañas y vigílalos desde un valle”.

Hoy, la utilización de los drones. Ayer, la orden a un colaborador que se ubique en lo más alto de la platea. Ambas técnicas obedecen a este principio.

Cuanto más alto, SE VE MEJOR.

“Considera el efecto de la luz y mantente en la posición más elevada del valle. Cuando combatas en una montaña, ataca desde arriba”.

También se aplica cuando tengo primacía y técnica de cabeceo en jugadores altos. Por jugar bien de abajo, no debo desperdiciar este recurso.

Como contaba el Tata Martino en su Newell's Old Boys de Rosario, Campeón del Torneo del 2013: “Cuando jugaba con Paraguay y tenía tres torres, yo jugaba por arriba. Cuando jugué con **Ñubel** y todos mis integrantes eran bajitos y con buena técnica, debí jugar por abajo. Esto resume la adaptabilidad a mis jugadores. La adaptabilidad a mis guerreros”.

“Combate estando cuesta abajo, evita que el agua divida tus fuerzas, aléjate de las condiciones desfavorables lo antes que te sea posible. No enfrentes a los enemigos dentro del agua, es conveniente dejar que pasen la mitad de las tropas y en ese momento, dividir las y atacarlas”.

“No te sitúes río abajo. No camines en contra de la corriente ni contra el viento”.

“Si acampas en la ribera del río, tus ejércitos pueden ser sorprendidos de noche, empujados a ahogarse o puede colocárseles veneno en la corriente. Las barcas no deben ser amarradas abajo, para impedir que el enemigo aproveche la corriente lanzando sus barcas contra ti. Si te encuentras frente a un ejército en medio de un pantano, permanece cerca de sus plantas acuáticas o respaldado por los árboles”.

“En una llanura, toma posiciones desde las que es fácil maniobrar, manteniendo las elevaciones del terreno detrás y a tu derecha, estando las partes más bajas y las más altas, detrás”.

“Generalmente un ejército prefiere un terreno elevado y evita un terreno bajo, aprecia la luz y detesta la oscuridad”.

“Los terrenos elevados son estimulantes y por lo tanto la gente se halla a gusto con ellos, además son convenientes para adquirir la fuerza del ímpetu. Los terrenos bajos son húmedos, lo cual provoca enfermedades y dificulta el combate”.

“Cuida de la salud física de tus soldados con los mejores recursos disponibles”.

Cuánta bibliografía contamos sobre la salud y bienestar del deportista. Ya Sun Tzu lo sabía.

“Donde no haya montículos y terraplenes, sitúate en su lado soleado”.

“Colocarse en la mejor parte del terreno es ventajoso para una fuerza militar”.

“La ventaja en una operación militar consiste en aprovecharse de todos los factores beneficiosos del terreno”.

Todos estos aspectos deben contemplarse en la faz psicológica, espiritual y no sólo material. Para nosotros, Sun Tzu, no nos habla directamente. De hecho, este no es un libro sobre la guerra. Siempre, sus palabras deben analizarse más allá de lo efectivo, de lo directo. Ver las metáforas en sus enseñanzas es crecer en el fútbol.

“Cuando llueve río arriba y la corriente trae consigo la espuma, si quieres cruzarlo, espera a que escampe”.

“Siempre que un terreno presente barrancos infranqueables, lugares cerrados, trampas, riesgos, grietas y presiones naturales, debes abandonarlos rápidamente y no acercarte a él”.

“Cuando un ejército se está desplazando, si atraviesa territorios montañosos con muchas corrientes de agua y pozos, o pantanos cubiertos de juncos, o bosques vírgenes llenos de árboles y vegetales, es imprescindible escudriñarlos totalmente y con cuidado, ya que estos lugares ayudan a las emboscadas y a los espías”.

“Cuando el enemigo está cerca pero permanece en calma quiere decir que se hayan en una posición fuerte. Cuando está lejos pero intenta provocar hostilidades, quiere que avances. Si además, su posición es accesible, eso quiere decir que le es favorable”.

“...Pensar que existen tropas entre los matorrales es que has tomado mal el camino”.

“Si los emisarios del enemigo pronuncian palabras humildes mientras que éste incrementa sus preparativos de guerra, esto quiere decir que va a avanzar. Cuando se pronuncian palabras altisonantes y se avanza ostentosamente es señal que el enemigo se va a retirar”.

Otra vez el arte de la impostura. Otra vez el arte del engaño. Otra vez el arte de la guerra. Otra vez el Arte del Fútbol.

“...Envía espías para observar al enemigo”.

No sólo recordamos las anécdotas de Bielsa o Bilar-do sino lo que hacen, hoy en día, todos los técnicos del mundo. Llenarnos de información del otro y de nuestro equipo.

“Si la mitad de sus tropas avanza y la otra mitad retrocede es que el enemigo piensa atraerte a una trampa”.

“El enemigo está fingiendo, en este caso, confusión y desorden para incitarte a que avances”.

“Si los soldados enemigos se apoyan unos a otros es que están hambrientos”.

“Si el enemigo ve una ventaja pero no la aprovecha es que está cansado”.

“Si se producen llamadas nocturnas es que los soldados enemigos están atemorizados. Tienen miedo y están inquietos y por eso se llaman unos a otros”.

“Si el ejército no tiene disciplina esto quiere decir que el general no es tomado en serio”.

“Si matan sus caballos para obtener carne, es que los soldados carecen de alimentos”.

“Si se producen murmuraciones, falta disciplina y si los soldados hablan mucho entre sí quiere decir que se ha perdido la lealtad de la tropa”.

“Las murmuraciones describen la expresión de los verdaderos sentimientos, la falta de disciplina indica problemas con los superiores”.

“Si se violentó al principio y se terminó después temiendo a los propios soldados es el colmo de la ineptitud”.

“Los emisarios que acuden con actitud conciliatoria indican que el enemigo quiere tregua”.

Aquí debemos aplicar todos los principios de negociación de Harvard que, a modo de resumen, reseñamos:

- 1)Separe las personas del problema.
- 2)Escuche más. Hable menos.
- 3)Pónganse en sus zapatos.
- 4)Enfóquese en los intereses detrás de las posturas.
- 5)Sea duro con el problema y blando con las personas.
- 6)Invente opciones de mutua ganancia antes de emitir un juicio.
- 7)Nivele las diferencias de intereses.
- 8)Utilice standares de equidad independientes y objetivos.
- 9)Desarrolle su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Conózcalo e identifique el MAAN de su contrario.
- 10)No reaccione. Salga al balcón. Compre tiempo para pensar.
- 11)Reconozca sus puntos de vista y sentimientos.
- 12)No rechace. Reformule.
- 13)Constrúyales un puente de oro. Satisfaga los intereses no atendidos. Sálvele el prestigio a su contraparte.
- 14)Use su poder para enseñar.
- 15)Transforme a sus adversarios en socios.

“Si las tropas enemigas se enfrentan a ti con ardor pero demoran el momento de entrar en combate sin abandonar, no obstante, el terreno, has de observarlos cuidadosamente”.

“En asuntos militares no es necesariamente más beneficioso ser superior en fuerzas. Solo evitar ac-

tuar con violencia innecesaria. Es suficiente consolidar tu poder, hacer estimaciones sobre el enemigo y conseguir reunir tus tropas. Eso es todo”.

“El enemigo que actúa aisladamente, que carece de estrategia y que toma a la ligera a sus adversarios, inevitablemente acabará siendo derrotado”.

“Si tu plan no contiene una estrategia de retirada o posterior al ataque, si no confías exclusivamente en la fuerza de tus soldados y tomas a la ligera a tus adversarios, sin valorar su condición, con toda seguridad, caerás prisionero”.

“Si se castiga a los soldados antes de haber conseguido que sean leales al mando, no obedecerán y si no obedecen, serán difíciles de emplear”.

En el arte de armar un equipo es esencial la obediencia. Sin ella, no habrá orden y sin orden, es imposible amalgamar talento, constancia, sacrificio y esfuerzo. Los jugadores siguen el ejemplo.

“Tampoco podrán ser empleados si no se lleva a cabo ningún castigo, incluso después de haber obtenido su lealtad”.

“Cuando existe un sentimiento subterráneo de aprecio y confianza y los corazones de los soldados están ya vinculados al mando, si se relaja la disciplina, este efecto hará que los soldados se vuelvan arrogantes y será imposible emplearlos”.

“Dirígelos mediante el arte civilizado y unifícalos mediante las artes marciales; esto significa una victoria continua”.

Hoy se utilizan normalmente las técnicas y valores de las artes marciales al fútbol y a otros deportes. La visualización en el deporte competitivo, hoy, es regla.

“Arte civilizado significa humanidad, artes marciales significa reglamentos”.

“Cuando las órdenes se dan de manera clara sencilla y consecuente con las tropas, éstas las aceptan. Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes, las tropas no las aceptan o no las entienden”.

Este es un manual de dirección de equipos. Nuestra claridad al dar órdenes es decisivo y crucial.

“Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo”.

CAPÍTULO X

Sobre la topografía del terreno

La diferencia entre el quinto y el primer puesto, entre los atletas de élite está más en lo mental que en lo físico. Estar dotado físicamente es el punto de partida. Sin embargo, los mejores demostraron que la cualidad que marca la diferencia es que se mantienen tranquilos bajo presión, ni el latido de su corazón ni su presión sanguínea se descontrolan. Al permanecer en calma, pueden desempeñarse mejor, mientras que otros son incapaces de hacerlo porque se asustan o pierden el control. EL ROL DE LA MENTE NO ES SUMAR FUERZA O VELOCIDAD, SINO ASEGURARSE QUE LA PARTE FÍSICA RINDA SU MÁXIMO POTENCIAL.

“Cuando el terreno sea accesible, sé el primero en establecer tu posición. Así tendrás ventaja cuando libres batalla”.

“Cuando estés en un terreno difícil de salir, estás limitado. Si tu enemigo no está preparado, puedes vencer si sigues adelante, pero si el enemigo está preparado y sigues adelante, tendrás muchas dificultades para volver de nuevo a él, lo cual jugará en tu contra”.

“Cuando es un terreno desfavorable para ambos bandos, se dice que es un terreno neutro”.

“En un terreno estrecho, si eres el primero en llegar, debes ocuparlo totalmente y esperar al adversario”.

“En un terreno accidentado, si eres el primero en llegar, debes ocupar sus puntos altos y soleados y esperar al adversario. Si éste los ha ocupado antes, retírate y no lo persigas”.

“En un terreno abierto, la fuerza del ímpetu se encuentra igualada y es difícil provocarlo a combatir de manera desventajosa para él”.

“Entender estas seis clases de terreno es responsabilidad principal del general”.

“Los que tienen soldados débiles al mando de oficiales fuertes, se verán en apuros. Cuando los oficiales superiores están encolerizados y son violentos y se enfrentan al enemigo por su cuenta y por su despecho, y cuando los generales ignoran sus capacidades, el ejército se desmorona”.

“Para poder vencer al enemigo, todo el mando militar debe tener en cuenta la intención y todas las fuerzas militares deben cooperar”.

“...Cuando las órdenes no son claras, cuando oficiales y soldados no tienen solidez y las formaciones son anárquicas, se produce revuelta”.

“...Los generales que son derrotados son aquellos que son incapaces de calibrar a los adversarios, entran en combate con fuerzas superiores en número o mejor equipadas y no seleccionan a sus tropas según los niveles de preparación de las mismas. Si empleas soldados, sin seleccionar a los preparados de los no preparados, a los arrojados y a los timoratos, te estás buscando tu propia derrota”.

“La primera es no calibrar el número de fuerzas; la segunda, la ausencia de un sistema claro de recompensas y castigos; la tercera, la insuficiencia de entrenamiento, la cuarta es la pasión irracional; la quinta es la ineficacia de la ley del orden y la sexta es el fallo de no seleccionar a los soldados fuertes y resueltos”.

Éstas son las seis etapas de la derrota totalmente aplicables al fútbol.

“Mira por tus soldados como miras por un recién nacido, así estarán dispuestos a seguirte hasta los valles más profundos. Cuida de tus soldados como cuidas de tus queridos hijos y morirán gustosamente contigo”.

“Los que conocen las artes marciales, no pierden el tiempo cuando efectúan sus movimientos, ni se agotan cuando atacan. Cuando te conoces a tí mismo y conoces a los demás, la victoria no es un peligro. Cuando conoces el cielo y la tierra, la victoria es inagotable”.

CAPÍTULO XI

Sobre las nueve clases de terrenos

“Sólo con duro cincel haces del jade, una joya. Sólo la adversidad, al buen hombre, perfecciona”.
“Hay que tratar bien las espinas porque más sufre el que las pisa que el que las besa. Bajo los pies atormentan; en la conciencia, matan; en el corazón, vivifican. Bajo los pies, no dejan andar; en la conciencia no dejan vivir; en el corazón, hacen volar.”

Narciso Irala. “Control Emocional y ...”

“El que no obra después que piensa es que pensó imperfectamente. El mayor enemigo del esfuerzo volitivo es la indecisión, común a casi todos los enfermos. POSSUNT QUIA POSSE VIDENTUR: Pueden porque les parece poder. Los seis mejores médicos: sol, agua, aire, ejercicio, dieta y alegría. Siempre te esperan, curvan tus males y no te cobran un céntimo.”

Guyan.

“Existen nueve clases de terreno”.

“...Si intereses locales luchan entre sí en su propio territorio, a éste lo llaman terreno de dispersión”.

“Cuando los soldados están apegados a su casa y combaten cerca de su hogar, pueden ser dispersados con facilidad”.

“Cuando penetras en un territorio ajeno, pero no lo haces en profundidad, a éste se le llama

territorio ligero. Ésto significa que los soldados pueden regresar fácilmente”.

“Un territorio que puede resultarte ventajoso si lo tomas y ventajoso al enemigo si es él, quien lo conquista, se llama terreno clave”.

Todos los párrafos que anteceden son fácilmente trasladables a nuestro deporte pero quiero detenerme en ganar territorios claves dentro de la cancha.

Ambas áreas son una de ellos. La mitad de la cancha en un partido trabado es otro de ellos. Cuantas veces decimos que quien gana la mitad de la cancha, gana el partido.

Otro terreno clave es la pelota parada que debe entrenarse con tal responsabilidad como cualquier jugada importante para el desarrollo del partido.

“Un territorio igualmente accesible para ti y para los demás se llama terreno de comunicación”.

“Cuando el territorio está rodeado por tres territorios rivales y es el primero en proporcionar libre acceso a él, se llama terreno de intersección o focal”.

“El terreno de intersección es aquel en el que convergen las principales vías de comunicación uniéndolas entre sí. Sé el primero en ocuparlo y la gente tendrá que ponerse de tu lado. Si lo obtienes, te encuentras seguro, si lo pierdes, corres peligro”.

“Cuando penetras en profundidad en un territorio ajeno y dejas detrás muchas ciudades y pueblos, a este terreno se lo llama terreno difícil”.

“Cuando atraviesas montañas boscosas, desfiladeros abruptos, a esto se le llama terreno desfavorable”.

“Cuando el acceso es estrecho y la salida es tortuosa de manera que una pequeña unidad enemiga puede atacarte, aunque tus tropas sean numerosas, a éste se lo llama terreno cerrado”.

“...Si solo puedes sobrevivir en un territorio luchando con rapidez y si es fácil morir, si no lo haces, a éste se le llama terreno mortal”.

“...No combatas en un terreno de dispersión, no te detengas en un terreno ligero, no ataques en un terreno clave, no dejes que tus tropas sean divididas en un terreno de comunicación”.

“En terrenos de intersección, establece comunicaciones; en terrenos difíciles, entra aprovisionado; en terrenos desfavorables, continua marchando; en terrenos cercanos, haz planes; en terrenos mortales, lucha”.

“Un territorio ligero es cuando los soldados han penetrado en territorio enemigo, pero todavía no tienen las espaldas cubiertas, por eso sus mentes no están realmente concentradas y no están listos para la batalla”.

“...No es ventajoso atacar al enemigo en un terreno clave, lo que es ventajoso es llegar primero que él”.

“...No debe permitirse que quede aislado el terreno de comunicación, para poder servirse de las rutas de suministros”.

“...En terrenos difíciles, entrar improvisados significa reunir todo lo necesario para estar allí mucho tiempo. En terrenos desfavorables, debes apresurarte a salir”.

“En un terreno de dispersión, yo unificaría las mentes de los soldados. En un terreno ligero, las mantendría en contacto; en un terreno clave, les haría apresurarse para tomarlo; en un terreno de intersección, prestaría atención a la defensa; en un terreno de comunicación establecería sólidas alianzas; en un terreno difícil, suministros continuados; en un terreno desfavorable, urgiría a mis tropas a salir rápidamente de él; en un terreno mortal indicaría a mis tropas que no existe ninguna posibilidad de sobrevivir”.

“...La psicología de los soldados consiste en resistir cuando se ven rodeados, luchar cuando no puede evitarse y obedecer en casos extremos”.

“Hasta que los soldados no se ven rodeados, no tienen la determinación de resistir”.

“Los que ignoran los planes enemigos no pueden preparar alianzas. Asimismo los que ignoran las circunstancias del terreno”.

“... los que ignoran las circunstancias del terreno no pueden maniobrar a sus fuerzas. Los que no utilizan guías locales no pueden aprovecharse del terreno. Los militares de un gobierno eficaz deben conocer estos factores”.

“Si puedes averiguar los planes de tus adversarios, aprovéchate del terreno y haz maniobrar al

enemigo de manera que se encuentre indefenso. En este caso, ni siquiera un gran territorio puede reunir suficientes tropas para detenerte”.

Parece Bielsa o Bilardo, no?. Jamás olvidemos que Napoleón y Alejandro Magno estudiaron a Sun Tzu.

“Otorga recompensas que no estén reguladas y da órdenes desacostumbradas”.

“Considera la ventaja de otorgar recompensas que no tengan precedentes”.

“Maneja las tropas como si fueran una sola persona, empléalas en las tareas reales, pero no le hables, motívalas con recompensas, pero no les comentes los perjuicios posibles”.

“...Déjalos conocer los beneficios que les representan, pero no les hables de los daños potenciales. Si la verdad se filtra, tu estrategia puede hundirse. Si los soldados empiezan a preocuparse, se volverán vacilantes y temerosos.”

“Colócalos en una situación de posible exterminio y entonces lucharán para vivir; ponles en peligro de muerte y entonces sobrevivirán”.

Cuántas veces he usado este principio de Sun Tzu que trae varios ejemplos en el libro original. Cuánto provecho le he sacado. El refrán más moderno conocido como: “quemar las naves”.

“...La tarea de una operación militar es fingir acomodarse a las intenciones del enemigo. Si te concentras totalmente en éste, puedes matar a su general aunque esté a kilómetros de distancia. A ésto se lo llama cumplir el objetivo con pericia”.

“Mata a sus generales”.

Esto no significa otra cosa que eliminar o impedirles el juego a los mejores jugadores rivales.

“El rigor en los cuarteles generales en la fase de planificación se refiere al mantenimiento del secreto”.

“Cuando el enemigo ofrece oportunidades, aprovéchalas inmediatamente”.

CAPÍTULO XII

“... no sólo que las reglas se han escrito para torpes, sino que ellas mismas también lo son. Táctica: la enseñanza del empleo de las tropas en el combate y Estrategia: la enseñanza del uso de los combates para el fin de la guerra. Siendo la forma defensiva más fuerte que la del ataque ... de hecho la aliada natural del débil, ... el que la defensiva sea la más fuerte no quiere decir ... que sea la forma preferible. El general que debe ser vencido tiene conciencia de su suerte mucho antes de ponerse en retirada. En cuanto a las circunstancias imprevistas que ... transforman bruscamente una victoria en una derrota ... no se encuentran rastros de ellas más que en los informes con los cuales se trata de encubrir la magnitud de un fracaso.”

Carlos Von Clausewitz

De la Guerra

Sobre el arte de atacar sobre el fuego

“Existen cinco clases de fuego”.

“En general, el fuego se utiliza para sembrar la confusión en el enemigo y así poder atacarlo”.

“No ataques en dirección contraria a este”.

“No basta saber cómo atacar a los demás con el fuego, es necesario saber cómo impedir que los demás te ataquen a ti”.

“La utilización del fuego para apoyar un ataque significa claridad, y la utilización del agua para apoyar un ataque, significa fuerza. El agua puede incomunicar, pero no puede arrasar”.

“Ganar combatiendo o llevar a cabo un asedio victorioso sin compensar a los que han hecho mérito, trae mala fortuna y el general se hace merecedor de ser llamado avaro.”

“Un gobierno no debe movilizar un ejército por ira”.

“La ira puede convertirse en alegría y la cólera puede convertirse en placer, pero a un pueblo destruido no puede hacérsele renacer y la muerte no puede convertirse en vida”.

“Actúa solamente cuando redunde en un beneficio; y en caso contrario, desiste”.

“Un gobierno esclarecido presta atención a todo esto y un buen mando militar, lo tiene en cuenta”.

“Ésta es la manera de mantener a la nación a salvo y de conservar intacto a su ejército”.

CAPÍTULO XIII

“Una inspiración rápida, una concepción genial, la exaltación de las fuerzas morales, la tenacidad y la virtud guerrera de las tropas, en fin, un azar feliz, pueden, en efecto, cambiarlo todo.

... todo plan de ataque estratégico, deberá desde el principio, prestar una atención especial a la defensiva que le seguirá.

El ataque debe parecerse a una flecha lanzada con energía y no a una pompa de jabón que estalla a fuerza de extenderse”.

Carlos Von Clausewitz

De la Guerra

Sobre la concordia y la discordia

“...Fallar en conocer la situación de los adversarios por economizar en aprobar gastos para investigar y estudiar a la oposición es extremadamente inhumano, y no es típico de un buen jefe, de un consejero de gobierno ni de gobierno victorioso”.

“La información previa no puede obtenerse de fantasmas y espíritus, ni puede tenerse por analogía, ni descubrir mediante cálculos. Debe obtenerse de personas, que conozcan las situaciones de los adversarios”.

“Existen cinco clases de espías: el espía nativo, el espía interno, el doble agente, el espía liquidable y el espía flotante”.

“...Cuando están activos todos ellos, nadie conoce sus rutas. A ésto se le llama genio organizativo y se aplica al gobernante”.

“Los espías nativos se contratan entre los habitantes de una localidad”.

“Los espías internos se contratan entre los funcionarios enemigos”.

“Los agentes dobles se contratan entre los espías enemigos”.

“Los espías liquidables transmiten falsos datos a los espías enemigos”.

“Los espías flotantes vuelven para traer sus informes”.

“...Nadie en las fuerzas armadas es tratado como a los espías ni a nadie se le otorgan recompensas tan grandes como a ellos, ni hay asunto más secreto que el espionaje”.

“...Pueden convertirse en renegados y trabajar para el enemigo”.

“Siempre que quieras atacar a un ejército, has de conocer previamente la identidad de los generales, de sus aliados, sus visitantes, sus centinelas y de sus criados...”

“El espionaje es esencial para las operaciones militares”.

“No será ventajoso para el ejército actuar sin conocer la situación del enemigo y conocer la situación del enemigo, no es posible, sin el espionaje”.

Todo lo analizado en relación a espías, hoy lo aplicamos todos los técnicos.

Es de una actualidad asombrosa.

Aún recuerdo cuando Bielsa enfrentó a Pep y perdió. Le entregó un libro donde le contaba cómo jugaba el equipo de Pep. Y le dijo: “Ud. es un genio”. Pep le respondió: “el genio es usted. Ud. analizó aspectos que desconocía de mi equipo”. Bielsa lo miró y le dijo: “No mi querido. El genio es usted. Usted me ganó”.

CONCLUSIÓN

Esta obra llega a la conclusión que, a pesar que el libro habla de estrategias militares, se puede aplicar a empresas, negocios, deportes.

El objetivo de las estrategias es poner de nuestro lado las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate.

Mi meta personal es que pueda serles de utilidad en la práctica. UNIR LA UNIVERSIDAD DE LOS LIBROS CON LA UNIVERSIDAD DE LA CALLE.

Anexo

Decálogo del jugador

1 Los marcadores de punta deben proyectarse. Deben saber con la pelota en los pies. Deben triangular con mediocampistas y/o atacantes y deben, alternadamente, hacer cambios de frente colocando la pelota con fuerza entre el arquero y la última línea defensiva del equipo contrario, aprovechando cualquier toque defectuoso que termine en gol en contra o cualquier anticipo o conexión del delantero. Pero no deben olvidarse que su **FUNCIÓN PRINCIPAL ES: LA MARCA**. No deben perder de vista a su marcado cuando es en uno a uno o se le ha designado a un jugador ni tampoco deben sufrir que le ganen las espaldas.

2 El delantero de punta siempre tiene que estar atento a los rebotes. Él debe ser el primero en creer que el arquero va a dar rebote o el defensor va a rechazar mal. Él debe ser previsor. Los grandes goleadores van a buscar pelotas que otros creen perdidas y las ganan. Todo siempre se reduce en tener fe en uno mismo.

3 Todo jugador debe ir a buscar todas las pelotas. No puede, en el fútbol de hoy, quedarse parado o mirar como sus compañeros se sacrifican. En primer lugar, porque su presión hará que él o sus compañeros roben la pelota en primera instancia o indirectamente, o logrará que el contrario no trabaje

tan tranquilo y, en segundo lugar, porque con una actitud de permanente búsqueda, contagiará a sus colegas y evitará el reproche.

4 El jugador debe conocer sus limitaciones. Entrenar para superarlas pero no intentar hacerlo durante el curso del partido porque allí cometerá su error que podrá modificar el partido en su perjuicio. Para entrenar están los entrenamientos. El que patea penales debe hacer 100 por semana como mínimo al igual que el que patea tiros libres o corners.

5 El jugador preparado o apto para cortar jugadas no debe permanecer mucho con el balón. Debe tocar y volver a su posición para que otro más apto para la creación; invente. Ello no quita que el primero cree o invente cuando se sienta apto para ello.

6 El jugador apto o mejor preparado para crear no debe olvidar su compromiso para marcar. Se llega a primera por constancia, cuidado y salud, no por talento. El alcohol provoca desgarros en el largo tiempo.

7 El jugador profesional debe patear con ambas piernas a la perfección. La solidaridad es esencial. Dar es igual a darse por el compañero y quién más da, más recibe. Es muy probable que nos fastidiemos cuando no nos salen las cosas, pero en el seguir intentando está el secreto de la obtención del resultado.

8 ¡Si no lo sientes, nunca lo lograrás”. Goette. Mi técnico Carlos Picerni, con quien estoy en deuda, me decía: no importa fallar 100 veces, lo gra-

ve es no intentar. Para conseguir el éxito, es necesario fallar antes.

9 El cabeceo es un arma letal (Palermo) tanto en defensa como en ataque. Es importante trabajar la técnica del salto, la del impacto y la coordinación de ambos laterales. Muchas veces define una jugada, un partido y hasta un campeonato. Ej.: Palermo, Messi, la gata Fernández. Además es un recurso muy importante que tienen en cuenta los seleccionadores para elegir jugadores. En inferiores no siempre se trabaja esta técnica, de la que existen numerosos ejercicios, individuales, colectivos, de juego asociado.

10 El arquero debe contagiar seguridad. Quizás no en los primeros partidos en primera, pero debe hacerlo con el correr del tiempo. Con las pelotas livianas de hoy, debe elegir adecuadamente cuando salir y aplicar puños y cuando retener, pero si entrena esta última técnica será el mejor de todos. Fillol es el gran ejemplo. Los arqueros sobrios, a lo largo de la historia han tenido más éxito que los otros, salvo en los canales de TV.

Estos principios no sólo deben saberse sino
FUNDAMENTALMENTE APLICARSE.
ESTOY ORGULLOSO DE USTEDES, PERO...
¿Ustedes lo están?

Contenido

I	Introducción	9
CAPITULO I		13
	Sobre la evaluacion	15
	Factor doctrina	17
	Factor tiempo	18
	Factor terreno	19
	Factor mando	20
	Mi enemigo es mi maestro	20
	Deberían haber compensado su calidad	23
	Factor disciplina	32
CAPITULO II		39
	Sobre la iniciacion de las acciones	41
CAPÍTULO III		49
	Sobre las proposiciones de la victoria y de la derrota	55
	Recursos en la formación continua del entrenador	55
CAPÍTULO IV		75
	Sobre la medida en la disposicion de los medios	77
	Extractos de sabiduría	79
CAPÍTULO V		83
	Sobre la fuerza/firmeza	85
	Rodearnos de buena gente	89
CAPÍTULO VI		91
	Sobre las debilidades y fortalezas	93
CAPÍTULO VII		99
	Sobre el enfrentamiento directo e indirecto	101
CAPÍTULO VIII		111
	Sobre las nueve variables	113
CAPÍTULO IX		119
	Sobre la distribucion de los medios	121
CAPÍTULO X		129
	Sobre la topografía del terreno	131
CAPÍTULO XI		135
	Sobre las nueve clases de terrenos	137

CAPÍTULO XII	143
Sobre el arte de atacar sobre el fuego	145
CAPÍTULO XIII	147
Sobre la concordia y la discordia	149
CONCLUSIÓN	151
ANEXO: Decálogo del jugador	153

Este libro fue diseñado y exportado para su publicación en AMAZON por SULTANA DEL LAGO EDITORES, en los talleres gráficos del poeta Luis Perozo Cervantes, en Maracaibo, estado federal del Zulia, en el continente americano, del planeta tierra; a los 16 días del mes de febrero de 2023, el mismo día del año 1968, en que se instala la Academia de Medicina del estado Zulia.