

# **GANAR Y PERDER**

**La fortaleza emocional**

**Vicente del Bosque**

Plataforma  
Actual



**El esfuerzo y la humildad,  
claves del éxito en el deporte  
y en la vida**

# **Ganar y perder**

La fortaleza emocional

Vicente del Bosque



Primera edición en esta colección: octubre de 2015

© Vicente del Bosque, 2015

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2015

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

[info@plataformaeditorial.com](mailto:info@plataformaeditorial.com)

Depósito legal: B. 24668-2015

ISBN: 978-84-16429-88-2

Realización de cubierta y composición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

# Índice

1.

1. [1. El origen](#)
2. [2. En la victoria](#)
3. [3. En la derrota](#)
4. [4. Esfuerzo, en la victoria y en la derrota](#)
5. [5. El componente emocional](#)
6. [6. España en la victoria y en la derrota](#)
7. [7. Ganar ¿a cualquier precio?](#)
8. [8. La fortaleza emocional](#)
9. [9. Casillas. Perder en la victoria](#)
10. [10. En defensa del fútbol](#)
11. [11. La gestión del castigo y la paciencia](#)
12. [12. La fama](#)
13. [13. En familia](#)
14. [14. Los amigos](#)
15. [15. La jubilación](#)

2.

1. [Agradecimientos](#)

# 1. El origen

He dedicado casi toda mi vida al fútbol, mi gran pasión profesional. Casi 55 años, desde que con 10 empecé a jugar en Salamanca. Para mí es un orgullo y un motivo de satisfacción haber podido vivir de este maravilloso deporte: tanto en mi trayectoria como jugador en el Salmantino o en las categorías inferiores del Real Madrid, y luego en el Castellón, el Córdoba y el propio Madrid, hasta mi retirada a los 33 años; como en la etapa que dediqué a la cantera madridista como coordinador durante 16 años, así como en la faceta de entrenador en el Castilla, el Real Madrid, el Beşiktaş, y ahora en la selección. Me considero un privilegiado por haber podido vivir lo que he vivido en el mundo del fútbol. Es un deporte al que amo, y suelo decir, sin que se me interprete como una impostura, que prefiero que gane el fútbol a que lo haga mi equipo. Así lo siento.

Son muchas las vivencias y anécdotas que he ido acumulando a lo largo de esta extensa trayectoria. En este libro se desgranar algunas de ellas, pero eso no quita para que lo que van a leer sea mi manera de ver el fútbol durante más de medio siglo. Me propusieron escribir un libro sobre mi filosofía, sobre mi manera de afrontar la victoria y la derrota, que de ambas experiencias he tenido como cualquiera. Sería muy atrevido por mi parte hablar de filosofía futbolística o deportiva. No creo que esté capacitado. Pero si por filosofía se entiende mi forma de pensar, de actuar y de ver el fútbol, acepto el concepto.

No quiero con ello sentar ningún dogma. Suelo respetar la opinión de todo el mundo. Creo firmemente que nadie está en posesión de la verdad absoluta, y mucho menos yo. Hay muchas maneras de hacer las cosas en el deporte, en el fútbol y en la vida, y en este libro se expresa la forma en que yo lo he vivido, la que he creído correcta. Pero puedo estar equivocado. Lo que van a leer no es ni mucho menos el guion de cómo debe

comportarse o actuar un futbolista o un entrenador de fútbol. Es mi humilde punto de vista.

En los homenajes, actos y reconocimientos a los que hemos tenido la oportunidad de asistir por toda España después de esta magnífica racha de triunfos de la selección española de fútbol en los últimos años representando a la Real Federación Española de Fútbol y a la propia selección, solía preguntar de entrada a la concurrencia: «¿Sabéis por qué estoy hoy aquí con vosotros?». Y sin esperar respondía con rotundidad: «Por ganar. Si no hubiéramos ganado, incluso con los mismos gestos, con las mismas actitudes, con las mismas conductas sin la victoria, no habría sido igual. No estaríamos aquí», les aseguraba.

---

**«No hay mayor motivación cuando se juega a algo que saber el resultado, estar pendiente de él. El resultado es el factor que mayor fuerza posee para motivarte.»**

---

Hoy tengo que decir que, aunque no he cambiado totalmente de opinión, sí he descubierto que, incluso en la derrota, ha seguido habiendo mucha gente interesada en que le contásemos nuestras experiencias. Que a pesar de la dolorosa eliminación en el Mundial de Brasil sigo acudiendo, cuando se me requiere y mis obligaciones deportivas me lo permiten, a transmitir mis humildes conocimientos y vivencias, y la Federación sigue recibiendo numerosas peticiones para hablar a estudiantes, empresarios, directivos y trabajadores. Lo hice en la victoria y lo hago en la derrota. Me gusta defender el fútbol. Me alegra que el fútbol sea un ejemplo académico, social y empresarial. Para los que llevamos toda una vida en él es una gran satisfacción.

«Si puedes encontrarte con el Triunfo y el Desastre / y tratar de la misma manera a los dos farsantes», decía en su poema «If» el gran escritor Rudyard Kipling, Premio Nobel de Literatura, «Tuya es la Tierra y todo lo que en ella habita, / y –lo que es más–, serás Hombre, hijo.», concluía. Una gran frase que a mi entender está muy de actualidad pese a haber sido escrita en 1896. Al éxito y al fracaso, esos dos impostores, como dice Kipling, hay que tratarlos siempre con la misma indiferencia. Podríamos llamar a esto *fortaleza emocional*. Porque ganar y perder es algo que puede ocurrir en cada partido. En

mi humilde opinión, no sé si compartida, nosotros no nos volvimos locos en la victoria ni ahora en la derrota.

No quiero con esto tratar de defenderme, de disculparme, ni de buscar excusas porque seguro que algo hemos hecho mal. Es una reflexión que hago sobre la situación de nuestro fútbol. Naturalmente incluyendo nuestra participación en Brasil. Gracias a ella, a la derrota en ese Mundial –ojalá hubiera sido de otra forma–, tenemos la experiencia de ganar y también de perder. En solamente cuatro años.

Creo que este hecho abre perspectivas nuevas. Hay una generación de niños y jóvenes que prácticamente solo nos había visto ganar. Únicamente conocían el triunfo y eso no se corresponde con la realidad.

Si hacemos el ejercicio de pensar en aquellos deportistas que son el paradigma del triunfo y pensamos en sus trayectorias deportivas, nos daremos cuenta de que, probablemente, han perdido más veces que las que han ganado. Que a pesar de todas sus victorias, que son lo que más recordamos de ellos, es posible que hayan vivido días muy amargos hasta que llegaron los triunfos, las medallas, los campeonatos...

Días de sacrificio en los que el objetivo se escapaba, a veces por errores, a veces por mala suerte. Otras por imprevistos o por falta de trabajo, pero en definitiva llegaba la derrota, de la cual, si uno es inteligente, debe aprender para motivarse y debe crecer.

Hace poco recordaba un vídeo de Michael Jordan, probablemente un icono de lo que significa ser campeón entre campeones. Seis veces campeón de la NBA (1991, 1992, 1993, 1996, 1997 y 1998), y en las seis ocasiones el jugador más valioso de las finales; dos medallas olímpicas, mejor debutante, cinco veces mejor jugador del campeonato, dos veces ganador del concurso de mates, etcétera. En este vídeo Jordan declara: «He fallado más de 9.000 tiros en mi carrera. He perdido casi 300 partidos. 26 veces me han confiado el tiro ganador del juego y lo he fallado. He fallado vez tras vez tras vez en mi vida y es por eso que... tengo éxito». Si Michael Jordan dice esto, los demás tenemos que asentir.

---

**«(...) la derrota forma parte de la formación de un chaval, del poder educativo que tienen el fútbol y el deporte en general.»**

---

Pero es conveniente ir al origen, a la génesis de tu vida en el mundo del fútbol para entender lo que es para uno la victoria y la derrota. De chaval jugaba en la calle o en equipos de mi ciudad natal, Salamanca, pero sin que ganar o perder tuviera excesiva trascendencia. Nos acostumbrábamos a ganar y a perder. Jugábamos para ganar, pero también podías perder. Aunque nunca perdías el afán de querer ganar. Sin querer parecer vanidoso, en el barrio yo era el mejor con el balón en los pies. Y competía. Para mí la vida era competición. Competía hasta cuando jugaba solo a darle balonazos a una pared porque le daba más con la derecha que con la izquierda, competía cuando jugaba a que no cayera... Siempre estaba compitiendo por algo, por superar mi propio nivel. No hay mayor motivación cuando se juega a algo que saber el resultado, estar pendiente de él. El resultado es el factor que mayor fuerza posee para motivarte.

De mis primeros recuerdos de competición como futbolista, recuerdo que con el Instituto Fray Luis de León de Salamanca llegamos a jugar un Campeonato de España de Escolares. En el ámbito geográfico de Castilla, hicimos una fase en Soria y acudieron los Salesianos de Cáceres, de Toledo... Allí aprendí a competir. Veníamos de un instituto que no tenía ni campo de fútbol. Quedamos campeones de fase de ese sector y vinimos a la fase final en Madrid, concretamente al Parque Sindical. En ese campeonato fue donde nos dimos a conocer. Allí se daban cita observadores del Real Madrid y del Atlético de Madrid. Fue allí donde el Madrid lo hizo todo por traerme, donde me descubrieron. Luego, en una eliminatoria Real Madrid-Salamanca, vinimos a jugar al campo del Boetticher y acabé fichando ese año. Fue pasar de la calle, del barrio, a empezar a competir de verdad.

Después de los dos primeros años en el Real Madrid, que fueron de formación, como juvenil y de aficionado, me fui cedido al Castellón una temporada en Segunda División, otra al Córdoba en Primera y una tercera, de nuevo al Castellón en Primera. Ahí es donde empecé a conocer un vestuario de profesionales. Esos tres años de cesión me sirvieron mucho en mi formación. Conocí a gente muy veterana: Mendieta, el padre del internacional, Araquistáin, Luis Cela, Amengual y otros. Fue una experiencia inolvidable tanto en el vestuario como fuera de él. Allí no se ganaba siempre. Bueno, el tercer año, en Castellón, realizamos una buena campaña y llegamos a la final de la Copa de España.

Pero desde que llegué al Real Madrid, prácticamente nos acostumbramos a ganar. Era como tirar un penalti: normalmente siempre es gol, aunque algunas veces se pueda fallar.

Nosotros también normalmente ganábamos, aunque de vez en cuando caía alguna derrota.

En mi caso, desde niño hasta el profesionalismo, hasta llegar al primer equipo, 36 años casi consecutivos de victorias, que dan para mucho. Pero 36 años no solo como futbolista. Los primeros cinco, en una etapa de formación, incluyendo cesiones. Luego, como profesional, fueron 14 años de un número mayor de victorias que de derrotas. Lo que nos pasaba era que no disfrutábamos de las victorias y, sin embargo, las derrotas eran siempre muy, muy dolorosas.

Pero luego tuve la oportunidad de intentar transmitir todo eso durante otra larga etapa, de 16 años, en las categorías inferiores del Real Madrid. Incluso ahí, en esas categorías, éramos los mejores. No es que tuviera mucho mérito, teníamos a los mejores jugadores, esto es, la mejor materia prima. Para mí ha sido una costumbre ganar. Tengo esos orígenes. Ganaba casi siempre. Y las derrotas, repito, eran muy dolorosas.

---

**«Lo que he podido comprobar es que el hecho de perder un partido o un campeonato te da una fortaleza emocional grande.»**

---

Pero cuando pasa el tiempo, te das cuenta que la competición –que cada día se está equilibrando más– te da la oportunidad de ganar y de perder. Nosotros, en seis años, desde que cogimos la selección en julio de 2008, hemos tenido esa oportunidad. Hay chavales que se han criado en esta generación que solo habían visto ganar a la selección española desde que se conquistó la Eurocopa de Austria y Suiza. Se habían acostumbrado a ganar. No conocían la derrota. Pero también la derrota es didáctica y educativa. Por mucho que nos empeñemos en decir que la derrota es un fracaso, un desastre o todos los adjetivos que le queramos poner, la derrota forma parte de la formación de un chaval, del poder educativo que tienen el fútbol y el deporte en general.

Me inculcaron unos valores, los cultivé durante mucho tiempo y pude transmitirlos. Es decir, que prácticamente, cumplí el ciclo de vida. 36 años en el Real Madrid, donde aprendí esos valores, donde los pude cultivar durante tantos años a través de la gente del club, de los entrenadores, de los compañeros, de los directivos, de toda la gente que estaba a mi alrededor, y donde los pude transferir durante 16 años a los jóvenes de la cantera. Pero no solo me quedé en la parte de la formación de los jugadores, sino que

pude trasladar esos valores durante otros cuatro años al primer equipo, a la primera plantilla madridista. Y también con éxitos.

Lo que he podido comprobar es que el hecho de perder un partido o un campeonato te da una fortaleza emocional grande. Aprendí que no puedo desbocarme cuando hemos ganado y tampoco afligirme hasta el punto de no poder salir a la calle cuando hemos perdido. Ni una cosa ni la otra. Los extremismos son malos, aunque sé que vivimos en un mundo de extremos. Viví cuatro etapas fantásticas. Como jugador profesional, creo que fui un futbolista que respeté a todo el mundo.

En esa representación que hago de lo que ha sido mi vida en el fútbol, primero en el Real Madrid y luego en la Federación, sí me ha gustado representar a estas dos entidades. Aunque por encima de todo me ha gustado defender el fútbol y, luego, a mi empresa. Que la gente dijera: «Este es un buen deportista, un buen empleado». Y a veces no lo he sido. A veces hemos metido la pata porque la victoria y la derrota también pueden llevar a confundirnos. No es posible que cuando ganemos nos creamos que somos imbatibles y que cuando perdamos pensemos que ya no vamos a ganar a nadie y que las cosas son imposibles. Esos extremos nunca son aconsejables.

## 2. En la victoria

Soy poco dado a expresar emociones de forma estridente. Por eso hablo de la fortaleza emocional. Me sabe mal cuando me veo después de un partido o de un campeonato haciendo gestos feos, poco educativos. De verdad que no me gusta. Tengo ese pudor. Me gusta cultivar el equilibrio. Prefiero no ser expresivo ni en la victoria ni en la derrota.

Me empecé a formar como persona cuando llegué al Real Madrid. Mi familia me ayudó en los comienzos en todo a lo que se refiere ser una persona, pero no en el terreno deportivo. Al principio solo jugaba por jugar, por el placer de jugar, por el placer de regatear a un chaval, por el placer de disfrutar del juego. Y eso que militaba en equipos federados como el Salmantino. Allí normalmente ganábamos también. Era el filial del Salamanca y escogía a los mejores.

Recuerdo un Campeonato de España Juvenil, en la primera fase. Fuimos a Burgos. Entonces había más permisividad o menos transparencia de una provincia a otra. Ocurrían las cosas y casi nadie se enteraba. No había la comunicación inmediata que hay ahora. Tuvimos un arbitraje claramente parcial. Éramos mucho mejor equipo. Habíamos ganado 6-0 en casa y les metimos un gol en el primer minuto, pero llegamos al descanso perdiendo 5-1 por las decisiones del árbitro. El entrenador que nos dirigía, el señor Romero, un caballero, nos retiró por el arbitraje. Es una de esas cosas que se te quedan marcadas para toda la vida. Eso no se me olvidará jamás. Fue en el campo de La Milanera, en Burgos. El mejor futbolista de ellos era Rufino Requejo, que llegó a ser jugador del Málaga. Se me ha quedado esa imagen. Nos eliminaron y no pudimos jugar la fase final del Campeonato de España Juvenil. Con esta anécdota quiero expresar lo que significa para todos el hecho de perder.

En el Real Madrid nos educaron para no presumir mucho de la victoria. Nos lo transmitían las personas que eran responsables de las categorías inferiores, incluidos los entrenadores, los señores Campitos (juvenil A) y Bescós (aficionados). Los administrativos de la sección de fútbol se preocupaban de nuestros estudios y de informar a nuestros padres y, al mismo tiempo, nos aconsejaban y nos indicaban el camino que teníamos que seguir como personas educadas y respetuosas.

Luego llegaron los entrenadores profesionales. Tuve la suerte de que todos eran hombres cabales, personas que influyeron decisivamente en nosotros. Como profesional, tuve un número de entrenadores excelentes, desde Vicente Dauder y Lucien Müller en el Castellón; Vavá, el mítico delantero de la selección de Brasil, en el Córdoba; y en el Madrid, desde Miguel Muñoz, Luis Molowny, Miljan Miljanic y Vujadin Boskov hasta, cuando me retiré, Alfredo di Stéfano. Todos ellos modelaron mi forma de ser, mi forma de proceder en todo. Y guardo algo de todos, creo. De lo que he aprendido de ellos. Cada uno era fantástico a su manera. He intentado tomar de ellos lo que creo que es lo mejor.

---

**«En el Real Madrid nos educaron para no presumir mucho de la victoria.»**

---

En las categorías inferiores también intentábamos inculcar a los jugadores a ser muy comedidos en la victoria, a no hacer tonterías. Aconsejaba a los entrenadores que no se abrazaran con los chicos. No me gustaba. Entre otras cosas porque un entrenador no tiene por qué abrazarse con un niño. Cuando ganábamos, que era casi siempre, relativizábamos la victoria. Sin embargo, cuando perdíamos, intentábamos hacerles ver el valor del esfuerzo, del que tanto se habla como virtud del deporte. Y que lo teníamos que anteponer al propio resultado.

En la victoria me da un poco de corte aparecer excesivamente eufórico. No me gusta exhibirme demasiado. Casi prefiero parecer seco, no muy agradable, que muy emotivo. Incluso con los jugadores. Más que nada por dar esa imagen de ponderación. No soy ningún exaltado.

Pero una cosa es que no sea muy expresivo y otra es que no experimente felicidad por dentro. Eso es indudable. En una fase final de un gran torneo, trabajamos casi cincuenta días para ganar una competición con lo que supone el vivir el día a día, el partido a partido. Cuando ganas es una alegría enorme. No soy mucho de expresarlo. A lo mejor

es que soy un poco raro. Suelo desaparecer en las celebraciones de las victorias porque considero que es la fiesta de los jugadores. Normalmente aparecemos en las fotos justas en las que debemos estar, pero tampoco sin abusar del primer plano. El primer plano es para los futbolistas. Soy austero, aunque por dentro esté feliz. ¡Cómo no iba a estarlo!

Tampoco soy de tomar medidas drásticas. Creo que el «orden y mando» está en desuso. Raro es que cuando acaba un partido no me ponga en la puerta del vestuario para darle la mano a todos los futbolistas. Hablemos de victoria o de derrota. Raro es que me ofusque y no les hable y les agradezca el esfuerzo. Siempre lo hago. No soy de esos que cuando han ganado se vuelven locos con abrazos y manifestaciones exageradas. Soy bastante comedido en eso. Sobre todo porque son grupos de 25 futbolistas y no juegan todos. Si tú te muestras muy eufórico y gozoso de lo que has ganado, alguno de los diez o doce que no ha jugado dirá: «Este se creará que ha ganado él». Aunque no lo digan, lo pueden pensar. Lo importante son los jugadores y nosotros estamos ahí para darles herramientas, los medios para que ellos jueguen lo mejor posible. Pero los que juegan son ellos.

Se gane o se pierda, el día después del partido es importante que el entrenador se dedique a los suplentes, a los que no han jugado. Si se gana, todavía con más razón. Ese día hay que dedicarle la sesión a ese grupo. Porque, aunque se haya ganado, estarán fastidiados, un poco incómodos. Aunque desde el primer día les decimos que aquí vamos a ganar o a perder todos, es inevitable que, cuando se da una victoria, aquel que no ha jugado se sienta más jorobado, menos contento. Eso entra dentro de lo que es fútbol, no hay que darle muchas más vueltas. Podemos ser muy simpáticos, pero en el fondo nos duele que nosotros no estemos entre los que han jugado. Decía Groucho Marx que intentar quedar bien con todos es el principio del fracaso.

---

**«Suelo desaparecer en las celebraciones de las victorias porque considero que es la fiesta de los jugadores.»**

---

Cuando eres más joven no te das tanta cuenta de las cosas, de la importancia de los trofeos, de las victorias. Lo sientes como algo normal, tienes esa impronta de la naturalidad. Pero cuando llegas a los 30 años es diferente. Quieres acabar bien. Tienes la responsabilidad añadida del que sabe que está en el límite, en el punto que si pierdes,

sientes que el más culpable vas a ser tú. Esta generación, la de la selección, le ha cogido el gusto a ganar y quiere terminar bien. Tenía un entrenador que decía que puedes jugar mal 30 minutos del primer tiempo, pero si en los últimos diez haces dos buenas acciones, cuando los aficionados se van al bar en el descanso dicen: «Qué bien ha jugado fulano». Si aguantas los otros 45 minutos del segundo tiempo y haces bien otras dos o tres acciones o vas fuerte a un balón, la gente acaba diciendo: «Cómo ha trabajado». Y a lo mejor has estado media hora vagueando por el campo. Con esto quiero decir que los jugadores, en la recta final de sus carreras, es decir, a partir de los treinta años, creo que se vuelven incluso hasta más exigentes. Pierden esa naturalidad, pero al mismo tiempo ganan en responsabilidad.

En el viaje a Guinea Ecuatorial, durante la preparación para el Mundial de Brasil, tuvimos una conversación con los jugadores que marcó un antes y un después. Más que una charla fue un monólogo por mi parte. Les expresé la preocupación que teníamos en el cuerpo técnico con los jugadores que llevaban más tiempo con nosotros, los que habían ganado tanto, los que habían jugado fases finales y de clasificación –Casillas, Xavi y otros han jugado siete u ocho de estas grandes competiciones finales–, los que habían jugado ya varios Mundiales y Eurocopas. Nuestra preocupación era que ellos no vieran el futuro con los mismos ojos que aquellos otros más jóvenes, recién llegados, que lo percibían desde esa impronta de naturalidad y positivismo de los que hablaba antes. Les dijimos que no nos teníamos que conformar con lo que se había conseguido.

Pero eso es algo que ocurre en la vida. Nosotros mismos no tenemos los mismos ojos que nuestros hijos y así sucesivamente. Quise tocarles la fibra. Se lo dije, aunque lo que esperaba de ellos era lo de siempre, que tuvieran esos ojos de lucha, de hambre. Estaba seguro de que iban a afrontar el Mundial de la mejor manera posible. En ese aspecto no albergaba dudas. Mi meta era conseguir que no hubiera ninguna merma en nuestro espíritu para competir. Un deportista, por principio, tiene que tener esa ambición de querer ganar. Nosotros, además, teníamos la responsabilidad añadida de ser campeones del mundo y teníamos que seguir triunfando.

Lo normal es que los jugadores tengan buenas intenciones. No puede dudarse de que quieran hacer el sacrificio, porque ya hacen un sacrificio al venir para estar 40 o 50 días concentrados. En aquel momento, a escasos meses de afrontar el Mundial, este aspecto era una preocupación para nosotros en el cuerpo técnico. Nos preguntábamos si con estos jugadores que habían ganado tanto íbamos a afrontar la defensa de nuestra corona

de la mejor manera. Pero luego nos dimos cuenta de que nuestro temor no tenía fundamento. La realidad luego no fue esa. Los jugadores tuvieron un comportamiento siempre estupendo. Tuvieron esos ojos de querer ganar. Lo había dicho en previsión de que pudiera ocurrir, pero la verdad es que nos equivocamos al preocuparnos. Otros hubieran interpretado que me podía agarrar a eso en caso de derrota, pero no es verdad.

---

**«Se gane o se pierda, el día después del partido es importante que el entrenador se dedique a los suplentes, a los que no han jugado. Si se gana, todavía con más razón. [...] Decía Groucho Marx que intentar quedar bien con todos es el principio del fracaso.»**

---

Es más. El día de la dolorosa derrota contra Holanda en Salvador de Bahía, cuando volví al vestuario desde la sala de prensa, ninguno de los jugadores se había ido a la ducha. En medio de un silencio casi sepulcral, Iker Casillas hablaba a sus compañeros de forma solemne. Todos atendían absortos al discurso de su capitán. Nunca lo había visto en ningún equipo. Al entrar me quedé casi agazapado en la puerta para escuchar cómo les estaba hablando. Casi, casi declarándose culpable de la derrota, cuando no era verdad. Perdimos todos. No fue culpa de nadie. Pero Iker se autoproclamaba culpable. Seguramente por su error en uno de los goles. Y allí mismo se juramentaron para el partido contra Chile porque aún no estábamos eliminados y debíamos seguir luchando. Sus compañeros asentían callados. Estaban aceptando la derrota, pero no se conformaban con ella. Hubo una comunión absoluta para revertir la situación frente a Chile tres días después, aunque luego, como todos sabemos, las cosas no salieron bien y acabamos eliminados.

Sin embargo, nunca olvidaré aquella escena porque Casillas ejerció de capitán y demostró que, a pesar de que su carrera ha sido una concatenación de victorias casi sin fin, también está educado en la derrota. Me pareció un acto de humildad de resaltar.

Con el Real Madrid viví una situación parecida en la temporada 1999/2000. En un partido de la fase de grupos de octavos de final de la Champions League, que se jugaba entonces, perdimos 4-1 en Múnich frente al Bayern. Al acabar el partido se generó una seria discusión entre nuestros propios futbolistas dentro del vestuario. Fernando Hierro, que entonces era el capitán, aseguraba que él había sido el culpable de la goleada. Como

Iker en Brasil. Pero en un momento dado se dirigió a Nicolas Anelka para corregirle su comportamiento dentro del campo. Entre gritos, le dio a entender que no se había esforzado suficiente. Como en el Mundial, entré en el vestuario en ese momento y observé la escena. Había que ver a ese Nicolas, sudoroso, despidiendo vaho por todo el cuerpo, aguantando aquel chaparrón. Para suavizar las cosas le toqué levemente el cuello al francés. Era muy temperamental y quería apoyarle con mi gesto. Cuando parecía que se hacía la calma, de repente, desde el fondo del vestuario, saltó Guti: «¡Fernando tiene razón! ¡Somos un equipo y aquí curramos todos!». Dijo algo así. La sangre no llegó al río. Un hecho, por cierto, que ocurre en cualquier vestuario cuando se pierde.

Como Casillas con la selección en el Mundial, nada de lo que decían Hierro y Guti era verdad. Nadie es totalmente culpable de la derrota en un partido, en un juego de equipo como es el fútbol. Pero a mí, en estos casos, me gusta ponerme del lado del más débil. En este caso, era Anelka. A pesar de la goleada conseguimos pasar a cuartos de final empatados a puntos con el Dinamo de Kíev. Luego eliminamos al Manchester United y nos volvimos a encontrar en semifinales con los alemanes. Ganamos 2-0 en el Bernabéu y perdimos 2-1 en Múnich. En los dos partidos marcó Nicolas Anelka. Quince días después ganamos la octava Copa de Europa al derrotar 3-0 al Valencia en París. Lo que es la vida. Así es el fútbol.

Pero volviendo a la selección, hubo quien opinó tras el Mundial de Brasil de 2014 que estos jugadores estaban engreídos, henchidos en la victoria. Y no es así. Creo que no. Creo, incluso, que ellos mismos tuvieron una gran aceptación de la derrota, más aún que la gente que ha opinado de ellos. Esto no es malo, porque el que acepta la derrota sabe que tiene que esforzarse para hacerlo mejor. Es humano.

«El arte de vencer se aprende en las derrotas», decía Simón Bolívar, y me viene a la cabeza otra frase de Jorge Luis Borges que decía que «la derrota tiene una dignidad que la victoria no conoce». No quiero parecer pedante porque ahora parece que el que no hace una frase lo despiden, pero es cierto que la derrota te prepara para la victoria.

En la derrota la primera sensación que experimento es un hecho fisiológico: un calor interno, un sofoco de disgusto, como un fuego interno por todo el cuerpo que no sabría explicar, porque no se refleja externamente. Pero es verdad que me entra una sensación de calor que no puedo controlar. Y se puede decir: «¿Qué autocontrol tiene este hombre cuando va perdiendo en los partidos?». Aunque casi nunca pierdo el control del partido, es una sensación que noto. Una desazón grande. Inmediatamente me cobijo en el banquillo, en mis compañeros del cuerpo técnico. No creo en el entrenador autista, el que se queda solo en el área técnica dando a entender que él lo va a solucionar todo. Confío en el equipo y en los compañeros que están en el banquillo. Me refugio en ellos casi siempre para pedir su opinión y sacar conclusiones para solventar la situación. Ellos están más tranquilos. A esto me refiero cuando hablo de equipo. Lo digo en plural, hablo de «ellos». Creo que es una buena costumbre. Creo que todo hombre que se precie y que crea en su equipo lo debe hacer.

Otro aspecto puramente fisiológico que experimento con la derrota es la pérdida de apetito. Normalmente llegas a casa después del partido y si ganamos, tengo hambre, me apetece comer. Pero cuando perdemos no tengo apetito. Debe de ser algo psíquico, pero también fisiológico. Cuando ganas estás en un estado completamente distinto y hasta puede que te bebas dos cervezas, pero cuando pierdes no tienes ganas de nada.

Siempre, o casi siempre, lo que intento es no buscar culpables en la derrota ni distraer la atención de fulano o de mengano, diciendo que todos me parecen peores. Intento sacar conclusiones, hacer autocrítica. No hay ningún entrenador absolutamente seguro de lo que hace. Ninguno. El que diga eso, miente. Todos somos esclavos de nuestras dudas. Es imposible que seamos perfectos siempre. A veces fallamos. Cuando se produce la

derrota esas dudas te hacen reflexionar sobre si podíamos haber jugado de una forma o de otra, de por dónde nos han desequilibrado... Busco culpas propias. Generalmente, el jugador es bastante obediente con las tácticas y las instrucciones del entrenador. No desconfío de nadie. Por eso busco las mías.

Durante esta época de éxitos con la selección, como equipo grande, como equipo que batir, llevamos la iniciativa del juego en un porcentaje muy elevado de los partidos que disputamos. Nos vemos obligados a atacar por zonas muy estrechas, con muy pocos espacios, y nos tenemos que preparar para ello. Se lo decimos a los jugadores: «Hay que provocar acciones individuales, meter balones interiores, buscar la superioridad en las bandas, tirar desde fuera del área, que el balón tenga movilidad...» al enfrentarnos casi siempre a un equipo muy replegado. Además, también tenemos que hacer una «presión inmediata» cuando perdemos el balón, intención de recuperar en campo ajeno y si no se consigue, no tenemos más remedio que replegarnos. Esto es una constante en los partidos de España, salvo cuando nos enfrentamos a una selección en la que las fuerzas están más equilibradas. Nosotros insistimos, pero no es fácil. Una cosa es la explicación o el análisis que hayamos hecho del partido y otra la realización. Por eso muchas veces ni nos autoculpamos ni señalamos a los jugadores porque casi siempre son las circunstancias del juego las que te hacen ganar o perder.

Hay que intentar relativizarlo todo, pero eso no significa ser un desahogado. Sobre todo hay una cuestión de responsabilidad que no se puede medir. Tengo sentido de la responsabilidad. No me gusta llegar tarde a los sitios, prefiero esperar a que me esperen. Hay gente a la que siempre le pilla el atasco. A mí me gusta llegar temprano, ser ordenado, saber lo que vamos a hacer en cada entrenamiento, los contenidos de cada sesión preparatoria. No quiero saber si son los mejores entrenamientos. Me interesa que, en los pocos días que tenemos para entrenar, los contenidos sean aquellos que tengan transferencia para los partidos. Ni mejores ni peores. ¡Que sean útiles! Y si son agradables y amenos, mucho mejor.

---

**«No hay ningún entrenador absolutamente seguro de lo que hace. Ninguno. El que diga eso, miente. Todos somos esclavos de nuestras dudas.»**

---

También influye en mi ánimo la importancia de la derrota. No es lo mismo perder un partido de Liga, que sabes que es una batalla, que es subsanable, que perder un partido-final o caer en una eliminatoria. Con la derrota más dolorosa que he podido vivir, la eliminación del pasado Mundial de Brasil, en el cuerpo técnico teníamos la sensación de que todo estaba bien preparado, que habíamos entrenado bien. Veíamos un espíritu igual o mejor que en Sudáfrica 2010. Teníamos buena preparación. Insospechable que cayéramos como caímos. No sabría explicar lo que se me pasó por la cabeza con las derrotas ante Holanda y Chile. Por muy equilibrado que seas, esa desazón en la derrota... Cuando sufrimos reveses de este tipo intento no desviar la atención y asumir la responsabilidad, nada más. Esas son las consecuencias de una derrota: asumir la responsabilidad.

Vujadin Boskov fue uno de los entrenadores de los que más aprendí en mi vida. Como deportista y como persona. Él y otros que tuve fueron más que entrenadores. No solo sabían de fútbol, sabían mucho más. Sabían de la vida. Sabían lo que era la vida. Muchas veces el que solo sabe de fútbol no sabe ni de fútbol. Recuerdo que cada vez que perdíamos, Boskov entraba eufórico a la caseta, nos empezaba a contar historias y nos decía que íbamos a ser campeones. Entraba contento, feliz. Rompía así ese hielo de lo que ocurre con las derrotas en estos equipos ganadores. Al día siguiente entrenabas con más ganas y con dos o tres victorias consecutivas nos recomponíamos. Eso es uno de los principios fundamentales para un deportista: recomponerse ante la derrota.

Y cuando habíamos ganado entraba con el semblante serio en el vestuario, demasiado serio. Iba un poco en contra de la tendencia. Igual que cuando a mí me llamaba Vicente o Del Bosque. Cuando me llamaba Vicente sabía que iba a dirigirme una palabra cercana, amable, sabía que no iba a hacerme ningún reproche. Cuando me llamaba Del Bosque era un jugador más. Enseguida me daba cuenta de que con el *Vicente* venía algo positivo para mí y que el *Del Bosque* era ese apellido neutro de ser un jugador más. Era un hombre de una gran preparación. Para llegar a un puesto como el de entrenador del Real Madrid, creo que es necesaria tenerla. No solo enseñar un dogma, una doctrina, sino tener ese asiento, ese aplomo tan necesario para soportar tanta crítica, tanta presión, tanta exigencia, tanto jugador que no juega...

En esta última época, la de seleccionador, he vivido dos momentos difíciles que son el mejor ejemplo de cómo recomponerse ante una derrota. El primero fue en el Mundial de Sudáfrica, cuando perdimos el primer partido ante Suiza. Recuerdo que les dijimos a los

jugadores que no había culpables concretos, sino que lo éramos todos. Al llegar al hotel tras la derrota comentamos entre nosotros lo mal que habíamos jugado, la falta de profundidad, la ausencia de ocasiones... Había declarado algo parecido después del partido.

Me fui a dormir y no podía conciliar el sueño. En la televisión local sudafricana repitieron el partido y volví a verlo. Cuando bajé a desayunar a la mañana siguiente se me acercó Xavi Hernández –que para mí que también lo había visto en la tele– y me dijo: «Míster, creo que no jugamos tan mal ayer». Y le respondí: «La misma impresión tengo yo después de volver a ver el partido». Xavi vive el fútbol de otra forma, todavía como jugador. Lleva dentro un entrenador y acabará siendo, creo, uno de los mejores. Hay jugadores, la mayoría desgraciadamente, que no tienen ninguna preocupación especial por el fútbol. Solo se preocupan de la información que sus clubes o la selección les facilita del rival y no piensan ni miran más allá. Otros, sin embargo, lo viven con total intensidad. Así, por ejemplo, es raro que Raúl Albiol no conozca a uno de los rivales. Se los conoce a todos. Xavi es igual. Les apasiona el fútbol.

Luego, en el siguiente partido frente a Honduras, no cambiamos a cinco o seis jugadores como consecuencia de la derrota sufrida ante los helvéticos. Creo recordar que solo hicimos un cambio táctico, Torres por Silva, para darle al equipo un poco más de profundidad, y uno obligado, Navas por Iniesta, que se había lesionado ante Suiza.

El segundo momento delicado con la selección es reciente: los cinco días que transcurrieron desde la derrota frente a Chile hasta el intrascendente partido contra Australia en el pasado Mundial de Brasil. No terminamos el partido ante los chilenos y nos fuimos para casa. No. Nos quedamos allí esos cinco días ácidos, difíciles, pero reconfortantes. Eliminados y sin posibilidad de defender nuestro título. Sin embargo, de esos cinco días saqué la mayor y mejor lección de nuestra decepcionante eliminación. Fueron jornadas duras, pero al mismo tiempo enriquecedoras, aleccionadoras. Intentamos desdramatizar un poco la situación porque habíamos perdido y no podíamos hacer otra cosa más que afrontar el siguiente partido con el máximo entusiasmo. Y así sucedió.

Hicimos algunos cambios. Más que nada para darles cariño a todos los jugadores que habían ido al Mundial. En ese partido, habiendo perdido los dos anteriores hicimos exactamente lo mismo que hubiéramos hecho si los hubiéramos ganado y nos hubiéramos clasificado. En esos días les recordamos los días buenos que habíamos

vivido y que el fútbol conlleva también la derrota. No podíamos estar pensando en cosas externas que no conducían a nada. Habíamos hecho un esfuerzo durante más de tres semanas de concentración y no íbamos a cumplir el objetivo deportivo de clasificarnos, pero sí el de ganar el último partido. Para nosotros era vital.

---

**«Xavi [...] lleva dentro un entrenador y acabará siendo, creo, uno de los mejores.»**

---

No éramos ajenos a las informaciones que venían desde España en todos los sentidos. Y eso que creo que, en líneas generales, hemos tenido una gran comprensión tras la eliminación del Mundial de Brasil. Ha habido gente que se ha metido con nosotros, posiblemente también con razón, pero por lo común hemos contado con mucha comprensión y mucho apoyo. Advertimos que la gente valoraba lo que habíamos trabajado y que criticaba en concreto los dos primeros partidos del Mundial, donde no habíamos estado bien.

Y eso que, por mi experiencia, en un equipo es muy raro que cuando se pierde no se cuestione lo ocurrido. En estos casos, y sobre todo si se juntan tres o cuatro, entre ellos no está el culpable. Está en alguno de los de fuera. Eso pasa en la vida. Cuando nos juntamos a hablar de uno lo hacemos de uno que no está presente. Quiero decir que tampoco hubiera sido de extrañar que alguno pudiera pensar que no habíamos acertado en la composición del equipo o en otras cosas. La verdad es que no habíamos variado mucho la plantilla. Con respecto a 2012 habíamos cambiado en la elección de un delantero que fuera una referencia delante y optamos por Diego Costa.

Fueron cinco días de cura y resultaron muy positivos. El comportamiento de los jugadores fue extraordinario. Fue una lección maestra de lo que es vivir con orgullo y responsabilidad en la derrota. Aunque me fui de Brasil apesadumbrado por no haber cumplido las expectativas deportivas, estoy muy orgulloso por lo que vivimos en aquellos cinco días. Viviendo la derrota. Hubo caras largas, era lógico, pero no se deterioraron las relaciones ni el grupo. Solo hubo una excepción.

Me refiero al famoso incidente con Cesc Fàbregas en un entrenamiento. Fue un simple cambio de jugadores en un partidillo de entrenamiento. Le pedí a Cesc que se cambiara el peto para equilibrar los equipos, pero él quería seguir en el equipo que estaba. Se lo

pedí por favor: «Cámbiate el peto». Veinte segundos de silencio sirvieron para que recapacitase. Sinceramente lo pensé entonces y lo sigo pensando ahora, creo que se debe quedar en una mera anécdota. De hecho no lo tomé en consideración. Al día siguiente tuvo que jugar y jugó. No pasó nada. Aguanté el tipo. Aguanté esos 20 segundos que un entrenador debe aguantar. No me puse a dar gritos. Aguanté estoicamente. Como se decía antiguamente de las esculturas griegas, hierático, firme, hasta que se cambió el peto. No pasó nada más. Además, luego el chico vino a pedirme perdón.

Tengo una anécdota parecida en mi etapa en el Real Madrid. En un partido íbamos apurados al descanso. Al volver del vestuario al campo le dije a Fernando Morientes que saliera a calentar. Estuvo casi toda la segunda parte en la banda preparándose para salir. Cuando faltaban tres minutos le dije a Toni Grande que le dijera que iba a salir. Y cuando pasó por detrás de mí le oí decir: «Dile al del bigote que salga él». Lo oí perfectamente y, sin embargo, para mí no fue una ofensa. No lo tuve en cuenta porque es verdad: tienes a un profesional, internacional, con experiencia, un jugador hecho y derecho, calentando 45 minutos y no lo sacas... Posiblemente metimos la pata. Alguno dirá que la obligación del jugador es obedecer a su técnico. Lo sé, pero ahí no se demuestra la autoridad del entrenador, sino desde el conocimiento, la buena fe y la laboriosidad. Entonces le dije: «Fernando, no salgas. No pasa nada». A las nueve de la mañana del día siguiente Morientes estaba en la puerta de mi despacho del vestuario para disculparse.

---

**«Lo peor que puede hacer un entrenador es imponer la disciplina en la derrota. La disciplina, las normas de convivencia y casi todo, se adoptan mejor en la victoria. Como esperes a que vayan las cosas mal para hacerlo, mal asunto.»**

---

Un entrenador no puede estar permanentemente saltando ante cualquier cosa que hagan los jugadores. No digo que haya que mirar para otro lado, pero sí hay que tener este «ten con ten» tan necesario en los grupos. Además, creo que eso repercute en la unidad del colectivo. Alguno lo interpreta como signo de debilidad, pero para mí no lo es. Es más señal de fortaleza muchas veces. La debilidad o la fortaleza se demuestran en otras cosas. Esos pequeños detalles no son síntomas de debilidad.

Sin embargo, esto no excluye que tengas que cumplir con tu obligación, aunque a veces sea doloroso tomar determinadas decisiones. En el último partido del Mundial de Brasil frente a Australia, David Villa salió llorando del campo porque, al parecer, pensaba que jugaba su último partido con la selección. No le había oído decir nunca que dejaba la selección como luego lo hicieron oficialmente Xavi Hernández y Xabi Alonso. Dijo que era su último Mundial, una cosa lógica con su edad, 33 años, con el próximo a cuatro años vista, pero no que renunciaba a la selección. De hecho, más adelante ha manifestado que si lo volviéramos a llamar, acudiría sin pensárselo. Ese día actuamos como en un partido más e hicimos los cambios que consideramos mejores para el equipo. Incluso con Villa, al que siempre he considerado un jugador especial. De hecho, es el máximo goleador de la historia de la selección española, el internacional que más tantos ha conseguido en una Eurocopa hasta la disputa de la de Polonia y Ucrania y una pieza básica en nuestro esquema durante muchos años. Es más, cuatro años antes marcó cinco de los ocho goles que nos ayudaron a conquistar el Mundial de Sudáfrica 2010.

Lo peor que puede hacer un entrenador es imponer la disciplina en la derrota. La disciplina, las normas de convivencia y casi todo, se adoptan mejor en la victoria. Como esperes a que vayan las cosas mal para hacerlo, mal asunto. Y tampoco creo en el concepto literal de imponer disciplina. Es mejor convencer a los jugadores. Nosotros tenemos fama de ser buenos. Pero ¿hay que ser permisivo o duro? No hay un estilo único de dirección. Lo importante es que el grupo funcione.

A nosotros nos acusan de ser permisivos. No creo que lo seamos. En cualquier caso, si es así nos ha ido bien. No voy a hacer ningún ejercicio para demostrar lo contrario. Soy un convencido de que la bondad beneficia, que lo perjudicial, si acaso, es la maldad. La maldad no tiene recorrido. No hace mucho decía un jugador cuando se fue cedido a otro equipo, que su entonces entrenador «era muy buena persona para el vestuario». ¡Parece como si el ser educado estuviera reñido con ser un buen entrenador! Parece que elogiar la bondad significa casi siempre la negación de la inteligencia, de los conocimientos y de la autoridad. Dice un proverbio arameo: «No seas demasiado débil, porque te tragarán, ni demasiado amargo, porque te escupirán». No hace mucho leí a un periodista que decía que un exjugador, ahora comentarista, dijo de un entrenador: «Si fulano no pudo ser cálido con sus jugadores en los buenos tiempos, ¿por qué lo iban a ser ellos con él, en los malos?». Ahora se busca como solución al hombre autoritario, pero yo creo más en

cautivar y convencer que en atemorizar. Hay que ganarse el respeto, en este caso de los jugadores, y creo más en esta vía que en la del palo.

Hablamos de que un grupo funcione, y en mi opinión hay una serie de factores que son clave en la gestión de grupos. Ya me he referido a la cuestión de mantener la disciplina. Además hay que conseguir la cohesión del grupo tanto en lo personal como en lo futbolístico. Hay que estar pendiente de la resolución de conflictos, que los hay, como en todas las familias. De ellos puedes salir reforzado o debilitado. Nunca hemos puesto una multa a los jugadores. No creo en esa vía punitiva. El fútbol es una escuela de vida y creo que tenemos la necesidad de educar en la derrota.

## Esfuerzo, en la victoria y en la derrota

Es bueno tener seguridad en tus posibilidades. Nosotros tenemos un buen equipo. Pero aunque parezca mentira, es mejor estar inseguro que muy seguro. La inseguridad te da mayor concentración. La seguridad, a veces, te puede perjudicar. Es mejor pensar que tenemos enfrente a unos rivales fuertes, que minusvalorarlos y creer que son débiles. La mayoría de las veces se castiga a los que subestiman a los rivales.

Como seleccionador nunca he notado una actitud presuntuosa en esta generación de futbolistas excepcionales. Además se lo recalco en todos los partidos. En esos encuentros que sabemos que somos superiores por calidad, por clasificación en el *ranking* de la FIFA, por lo que hemos logrado, el peligro está en que creamos que vamos a ganar sin esfuerzo. Es algo que entra en todos los órdenes de la vida. Si eres estudiante y vas bien preparado a un examen, si sacas una chuleta no te la pilla el profesor. Pero como no hayas estudiado, si sacas la chuleta, te pillan seguro. Al que ha trabajado, al que se ha esforzado, la suerte lo ayuda, y difícilmente lo hace al que no se esfuerza.

Seguramente todos tenemos amigos, incluso hermanos, que han jugado muy bien, que eran magníficos, a los que se les auguraba un buen futuro en el mundo del fútbol. Muchos de ellos se van quedando y una de las razones más poderosas es la falta de esfuerzo. Cuando se les exigió algún sacrificio no lo hicieron. Sin embargo, otros, más constantes, aun con menos calidad, que se esforzaron, terminaron saliendo adelante y viviendo una buena carrera futbolística. Si aunamos las dos cosas, tener cualidades y esforzarse, ello es sinónimo de triunfo en el mundo del fútbol y en la vida.

Muchas veces, y vuelvo a la selección, estos profesionales disputan partidos que son difíciles de afrontar. Amistosos muy lejos de casa, con temperaturas extremas, ante

rivales débiles, a horas intempestivas, en medio de competiciones mucho más importantes con sus respectivos clubes. La mayoría de la gente llega a la conclusión de que se relajan, que pierden el entusiasmo, el espíritu competitivo. Los jugadores vienen a la selección desde competiciones muy exigentes para ellos y en esos partidos saben controlarse. Pero muchas veces cuando no conseguimos una explicación deportiva del comportamiento de un equipo en un partido concreto, recurrimos a otras razones. Quizá no nos hemos movido bien, no hemos tenido el balón, hemos estado muy parsimoniosos en la circulación del esférico, hemos conducido demasiado..., pero recurrimos a que los futbolistas no tienen motivación, a que los jugadores se han relajado... Buscamos eufemismos para no decir la realidad: no hemos jugado como teníamos que jugar. Nosotros tratamos de inculcar la victoria a los jugadores. Tratamos de hacerles ver que no hay partidos oficiales y amistosos. Son todos partidos internacionales en los que tenemos que esforzarnos al máximo.

En el Real Madrid nos exigían ganar siempre, pero nos educaban para competir. Y competir es ganar o perder. Los recuerdos que tengo de las personas con las que traté en el club están enfocados a una educación para competir. Para ganar, sí, pero si se perdía, tampoco pasaba nada. Sin embargo, se relativizaban mucho las victorias. No se hacía un mundo de cada triunfo.

En el paréntesis entre el Real Madrid y la selección, en la temporada 2004/2005, Toni Grande, Javier Miñano, Paco Jiménez y un servidor estuvimos entrenando al Beşiktaş en Turquía. Allí me disgusté mucho porque tenía una plantilla de jugadores que eran muy buenos chicos, muy respetuosos, pero, al mismo tiempo, muy caprichosos. Había un mundo de distancia con respecto a España. Eran muy distintos a los jugadores españoles. Pongo un ejemplo.

---

**«Si aunamos las dos cosas, tener cualidades y esforzarse, ello es sinónimo de triunfo en el mundo del fútbol y en la vida.»**

---

En las concentraciones en nuestra ciudad deportiva les oía llamar a Arda, un empleado del club que estaba pendiente de las peticiones de los futbolistas, para que les subiera el té a la habitación. ¡Como señoritos! Yo les decía que si querían un té, bajaran a la cafetería a tomárselo, que no tenía por qué subírselo nadie. Percibí síntomas de que eran

jugadores demasiado mimados. Eran muy buenos chicos, excelentes personas, pero con vicios contraproducentes para un futbolista.

En el Real Madrid y en la selección se estableció una normalidad. Y estoy hablando de figuras mundiales como los Hierro, Figo, Ronaldo y compañía en el Madrid, o los Casillas, Xavi o Iniesta en la selección. Chicos muy buenos y absolutamente normales. Esto es lo que desea todo el mundo. Eso se traslada al campo, a un equipo que no se cansa de jugar. Hay que estar todo el día motivado. Tener una motivación maratoniana. Pero sin que eso nos lleve a hacer que esa motivación pierda valor. No puedes estar inculcándole constantemente a los jugadores que un partido es importantísimo, trascendental. Eso es mentira. Todos son importantes, sin distinciones, desde el primero hasta el último.

Cuando nos hicimos cargo de la selección la cosa fue más fácil. Estos chicos ya estaban acostumbrados a ganar. Estamos ante una gran generación de jugadores que ha crecido junta y que está acostumbrada al éxito en las categorías inferiores. No hay más que mirar el palmarés de muchos de ellos, por ejemplo Casillas, Xavi o Torres, para ver que cuentan con todo tipo de títulos a sus espaldas: campeonatos del mundo, de Europa, títulos individuales... Recogimos una excelente herencia en todos los sentidos. Un título europeo, buenos jugadores, un estilo reconocido, una buena convivencia, buen ambiente alrededor de la selección y un gran afecto hacia el anterior seleccionador, que era un líder. No fuimos inmovilistas, pero tampoco intentamos borrar nada del pasado. Las herencias mal administradas son un peligro. Era el mejor momento de llegar. No me equivoqué. En estos siete años hemos tenido que gestionar herencias buenas, ajenas y propias, y ahora estamos intentando acertar en el momento crucial del cambio generacional. No nos debe guiar ganar o perder.

Tanto en lo personal, con jugadores que triunfaban en sus clubes de forma habitual y que llevaban desde niños ganando, como en el grupo, unido, fuerte. Es cierto que hubo sus pequeños valles o lagunas con aquellos enfrentamientos Madrid-Barcelona que fueron una preocupación para todos, porque sus jugadores formaban nuestro bloque principal, pero en líneas generales, lo que recogimos nosotros fue muy bueno. Venían bien educados. Nosotros, sin querer borrar ninguna huella del pasado, buscamos eso, desde esa base de buenas relaciones. Sin esto es imposible estar cerca del éxito.

Para mí esa unión es fundamental a fin de llegar a la victoria. Primero hay que conocer y compartir los objetivos comunes. Los nuestros, con la selección, eran

mantener nuestro estilo de juego, establecer unas buenas relaciones y, por supuesto, ganar. Nuestro objetivo debía ser máximo. Tener retos ambiciosos. Con los objetivos muchas veces entras en el terreno de los sueños. Y nuestro sueño era el de ser campeones del mundo y volverlo a ser de Europa. Y lo conseguimos. Siempre digo que cuanto más elevados sean los objetivos, más lejos llegaremos.

---

**«En el Real Madrid nos exigían ganar siempre, pero nos educaban para competir. Y competir es ganar o perder.»**

---

Hay que darle mucha importancia a la cohesión del grupo. La unión en lo deportivo y la unión en lo humano. Los equipos que mejor funcionan son aquellos que son plurales y que, a la vez, están fuertemente cohesionados alrededor de unas ideas y una filosofía comunes. ¿Qué podríamos hacer sin el concurso de los demás? ¿Cómo se logra? Es un día a día. Por ejemplo, al decir «La Roja», el mensaje que debe llegar es que somos un equipo unido.

Quiero hacer referencia a la crisis interna de relaciones –por llamarlo de alguna manera– que vivimos en la selección en el año 2011 con los enfrentamientos entre jugadores del Real Madrid y el FC Barcelona fruto de los numerosos partidos que disputaron los dos equipos esa temporada y en los que se superó el listón de la rivalidad hasta llegar casi a la hostilidad. Hubo momentos de mucha tensión entre ellos. No se le podía echar la culpa a gente de fuera. Fue entre ellos. Uno le pisó al otro, el otro le tocó la cara... Vivimos escenas poco edificantes, dolorosas para los que amamos el fútbol y la selección. Todos se vieron en la televisión y creo que ninguno se sintió orgulloso de lo que sucedió. Fueron enfrentamientos muy directos. Se puso en peligro esa cohesión de la que hablo y que tan necesaria es en un grupo.

Fue un asunto que me preocupó profundamente y que todavía me preocupa. No me gusta que haya roces entre jugadores de la selección cuando defienden las camisetas de sus clubes, cuando se supera el nivel de rivalidad deportiva. Me siento mal. Pero creo que lo arreglaron bien. Esas cosas es mejor hablarlas. Todos comprendieron que por encima de cualquier tema personal estaba el bien de la selección. Sé que a Iker Casillas aquellas llamadas a Xavi Hernández y Carles Puyol le trajeron otras graves consecuencias en su club. Él lo hizo por el bien de la selección y tiene que tener la

conciencia tranquila. Los que vieron otra cosa son cuatro que dan muchas voces, pero la mayoría de la gente lo entendió bien. Y qué casualidad, que unos pocos lo entendieron mal. Él, Iker, no trabaja para unos pocos, trabaja para todo el madridismo y para todo el fútbol español. Eso fue un acto de generosidad porque creo que no valoró el perjuicio personal que le podía causar. Hubo un momento en el que se debió decir: «No podemos seguir así. Hacemos el ridículo ante el resto del mundo». Fue una rectificación sana, propia de una persona coherente.

Hay que recordar que todo esto acabó con el máximo galardón para un deportista en nuestro país: el Premio Príncipe de Asturias del Deporte. No nos lo hemos inventado nosotros ahora. Un premio que ganó la propia selección unos años antes y que luego se focalizó en las figuras de Xavi e Iker. Y lo más importante, salvó esa unión que se había conseguido y que tan buenos frutos le había dado a la selección.

Igual me pasa cuando se hacen desafortunadas declaraciones a los medios. A finales de 2014 tuvimos otro ejemplo: cuando Sergio Ramos habló del nivel de compromiso de dos compañeros, Diego Costa y Cesc Fàbregas. Se equivocó. Seguramente sin mala intención. Los jugadores se tienen que limitar a jugar. En una empresa, un empleado que se manifiesta en contra del grupo a lo mejor se tiene que ir de la compañía, lo despiden. Al fin y al cabo somos empleados de una empresa que tiene que funcionar bien. Hay que practicar la discreción, una de las bases para ese buen funcionamiento. Lo que se le pide a un empleado. En un asunto de tanta repercusión como es el fútbol, la discreción es importantísima. Sobre todo cuando se trata de un concepto tan etéreo como el compromiso. Nadie tiene un carné en el que se acredite el máximo compromiso. ¿Quién cuantifica eso? En el caso de Cesc, hablamos de un chico que ya por entonces había jugado con la selección más de noventa partidos.

## El componente emocional

Me gusta que la emoción sea el centro de todo. Buscar el estado emocional idóneo cada tres días. Lo que hablaba de la motivación maratoniana. Son muchas y diferentes las razones que mueven a las personas a rendir: el dinero, la fama, el reconocimiento social o, simplemente, el trabajo bien hecho. Debemos luchar para que no sea una motivación selectiva, sino que se tenga en todos los partidos, durante todo el año. No hay partidos de segunda.

Por ejemplo, antes de la final del Mundial, fuimos escuetos, directos, precisos y emotivos. Sí, emotivos, porque la emoción es el centro de todo. Antes de la final de la Eurocopa de 2012, creo recordar que les dije a los jugadores que había que creer en lo que llevábamos haciendo mucho tiempo, que no teníamos que tener dudas. Es importante motivar a los futbolistas antes de los partidos. Tener con ellos una charla emotiva. Les hice ver que teníamos que ser románticos del fútbol y que tenemos que defenderlo tanto como a nuestro país. Hablarles de los chavales más jóvenes y del ejemplo que somos para ellos. Que eso nunca se nos puede olvidar. Y escucharlos. Creo que tengo la virtud de saber escuchar. Para mí es algo importante en alguien que dirige en un grupo.

Parece, por ejemplo, que cuando alabas a un jugador eso es un síntoma de debilidad y no creo que sea así. Todos deben sentir que su entrenador los considera y les reconoce su esfuerzo. Por ejemplo, lo hicimos con Sergio Busquets después de perder el primer partido contra Suiza en el Mundial de Sudáfrica. Fue el momento perfecto para hacerlo. Después no habría tenido mérito. Y perder el primer partido fue un momento duro, difícil, de sufrimiento interno. Pero no nos entró el pánico. Fue importante superar esos

momentos de dificultad con la madurez y la personalidad de los jugadores. Fue el momento clave en la Copa del Mundo que al final acabamos conquistando.

Nuestra reacción fue no buscar culpables. Si acaso, todos lo éramos. Insistir en lo que nos había llevado al Mundial. Sin ningún giro de lo hecho hasta entonces. No dudamos nunca de los futbolistas y buena muestra de ello es que en el segundo partido jugaron prácticamente los mismos. Recobrar la confianza era una cuestión básica en los próximos partidos.

Hay que saber gestionar la autoestima, es importante reforzarla. Repito que cuando en el fútbol no se sabe dar una explicación, se emplean excusas para justificarlo. «Estuvimos relajados. Falta de motivación, falta de atención, falta de actitud», en fin, todas esas disculpas tan al uso en el fútbol. La mayoría de las veces, insisto, son cuestiones futbolísticas. Hay que conseguir que las motivaciones individuales se conviertan en una motivación de equipo. No es algo sencillo, de ahí el trabajo constante y continuado del responsable: reconocer el esfuerzo, el objetivo conseguido, compartiendo con ellos los buenos momentos y los menos buenos.

---

**«Creo que tengo la virtud de saber escuchar. Para mí es algo importante en alguien que dirige en un grupo.»**

---

Como decía anteriormente, nadie me quita la idea de que la cohesión del grupo es tan importante como su calidad técnica o táctica. Pero ¿cómo se logra esta unión? Es fundamental ganarse la confianza de los jugadores. Llegamos a la selección después de un gran éxito: la conquista de la Eurocopa de 2008. Existía un afecto lógico al anterior seleccionador. En el Real Madrid llegamos de la cantera. Teníamos que buscar nuevos retos. En todos los casos hay que ganarse la confianza, el afecto. Es difícil ganarse la amistad porque estamos en la fina línea entre lo profesional y lo personal. En aquellos momentos les insistí que hablaran bien de su anterior entrenador, no del que llegaba.

Tenemos la obligación de emocionar a los jugadores con su profesión. En este aspecto, tienen mucha importancia los contenidos de los entrenamientos. Primero ajustarse a los futbolistas que tienes y al estilo de juego. Partiendo de la idea de juego por implantar, se deben articular todas las tareas. Lo más didáctico, lo más académico es

establecer un objetivo táctico en cada entrenamiento, evaluar la carga de trabajo que representa cada ejercicio y el metabolismo energético sobre el que incide.

Sin profundizar, hay para mí cuatro cuestiones básicas a la hora de los entrenamientos: que sean específicos, competitivos, reales y variados, y amenos. Que estén basados en la técnica de nuestros jugadores. Cada grupo tiene su propio entrenamiento. Con la selección, y también en la época del Real Madrid, había y hay un predominio de jugadores muy técnicos, más que físicos. No es lo mismo un equipo en el que predominan las virtudes físicas por encima de las técnicas.

El entrenador tiene que ser imaginativo, tiene que tener una gran capacidad de improvisación, tanto en los partidos como en los entrenamientos. Hay que atraer a los jugadores. La apatía es la peor enfermedad de un equipo. Los futbolistas indolentes son grandes perdedores. Queremos jugadores emocionados e inspiradores.

Y una cosa más: ser justos. No discriminar a nadie. Hay que tener cuidado con los más jóvenes, por ejemplo. Hemos llamado a muchos jugadores nuevos desde el último Mundial. Muchos, posiblemente demasiados, la mayoría jóvenes. Tenemos ahí un foco de futbolistas a los que recurrir para todo lo que necesitemos. Lo malo de la selección es que no disponemos de una continuidad para ir haciendo un equipo. Las selecciones no pasan un examen de domingo-miércoles. Tenemos los partidos muy espaciados y en ellos hay que dar la medida de nuestras posibilidades. Para nosotros es casi un imposible realizar experimentos.

Pero tampoco hay que ser inmovilista, los grupos se van deteriorando. Se desgastan. Hay que hacer renovaciones, pero sin traumas. Cuando llegamos todo el mundo nos decía, y coincidía, que no había que tocar nada. Nosotros no hemos tenido la tentación de borrar ninguna huella del pasado, pero sí debíamos renovar algunas cosas. Y fue duro en algunos casos. La ruta del fútbol español está marcada. Y renovamos sin traumas: cambiamos el 34 por ciento de los jugadores desde la Eurocopa de 2008 hasta el Mundial de 2010 y desde una Eurocopa a otra el 50 por ciento de los futbolistas. Y eso que lo más difícil es ganar después de ganar.

---

**«La apatía es la peor enfermedad de un equipo. Los futbolistas indolentes son grandes perdedores.»**

---

Esta es, a grandes rasgos, mi forma de entender la figura del entrenador, la que he puesto en práctica desde que era jugador y me preparé para, una vez retirado, seguir unido al fútbol desde el banquillo y la pizarra. Con 25 o 26 años ya empecé a indagar y a fijarme en lo que hacían otros profesionales para ocupar ese cargo tras mi retirada. Sin embargo, lo fui casi sin quererlo. Siempre pensé que iba a ser un técnico formativo. Incluso todos los entrenadores que fueron pasando por el club me veían como un apoyo, no como alguien que aspirara a más. Debido a las circunstancias he acabado siendo un entrenador de élite.

Algunos jugadores sabíamos que seríamos entrenadores desde muy jóvenes porque nos encantaba el fútbol. Recuerdo que apuntábamos los ejercicios que hacíamos en los entrenamientos. Hablo de Camacho, de Juanito, de Portugal, de García Hernández, de García Remón... Teníamos nuestra idea hecha. Nos entró un entusiasmo enorme por ser entrenadores. Nos fijábamos mucho en los entrenamientos que dirigían Vujadin Boskov o Miljan Miljanic. Ellos influyeron enormemente para que acabáramos siendo técnicos.

Santiago Bernabéu fichó a Miljanic en 1974, y desde los primeros días llamó poderosamente mi atención. Lo primero que me sorprendió del montenegrino es que recomendó a los jugadores que nos compráramos un piso cerca de la antigua Ciudad Deportiva porque nos íbamos a pasar el día entrenando. No lo hizo en persona, sino a través de los medios de comunicación. Enseguida me di cuenta de que era un técnico diferente a todos los anteriores que había conocido. Creo que influyó mucho en nuestro fútbol y transformó la figura del entrenador en España, la hizo evolucionar para aproximarla a lo que es ahora. Antes de él, el entrenador era un hombre que se subía a una tarima en los entrenamientos para ordenar los ejercicios, para preparar físicamente a los jugadores... Prácticamente lo hacía él todo. Miljanic fue un adelantado a su tiempo porque llegó con un equipo de trabajo creando la figura de los ayudantes, especialistas en diferentes áreas: un preparador físico, un entrenador de porteros... Algo que se mantiene y que se ha perfeccionado hasta nuestros días.

Antes de cada partido, para que no perdiéramos la concentración, nos pedía estar en silencio en el vestuario. Nos decía en su español sin artículos: «No palabra». Qué diferente de cómo se viven ahora las horas previas a un partido en el que la música suena a toda pastilla en el vestuario. Los jugadores se ríen de mí en broma cuando la califico de *música ratonera*. Tengo un recuerdo muy especial de sus charlas tácticas en el vestuario. Nos quedábamos alucinados. Entonces todo era mucho más rudimentario. Ahora hay

pantallas táctiles, presentaciones, diapositivas, vídeos. Antes los entrenadores escribían en una pizarra como las de las escuelas, las de tiza. Miljanic lo hacía con tizas de colores y cuando terminaba la charla la pizarra se quedaba llena de flechas y de colores, pero se entendía todo perfectamente. Estaba hasta ordenado. ¡Qué lástima no haber hecho una fotografía! De haber sido ahora no hubiera habido problema porque todo el mundo lleva una cámara en el móvil. Pero entonces no existían. Lo que más recuerdo de él era su insistencia. Nos transmitía los conceptos a base de repeticiones. Una y otra vez nos hacía repetir los mismos ejercicios mientras él los numeraba como cuando desfilábamos en el servicio militar en su peculiar español. Miljanic estuvo tres años y un día en el Real Madrid y ganó dos Ligas y una Copa del Rey. Fue uno de mis pilares como entrenador. Creo que aún guardo apuntes de aquella época en mi casa de Salamanca.

Tres años después, en 1977, llegó Vujadin Boskov. Otro técnico que me impresionó y del que también aprendí mucho. Acabó su carrera como futbolista en el Young Boys suizo. Allí se dio la circunstancia de que ejerció como entrenador-jugador. Enseguida vi en el serbio a alguien que era más que un entrenador de fútbol. No en vano, era profesor de historia, un tipo cultivado. Tomé buena nota de sus entrenamientos y tengo que reconocer que aún aplico algunas cosas de ellos a los nuestros, sobre todo en lo que se refiere a que las sesiones fueran divertidas y que los jugadores las disfrutaran sin perder un ápice de su tensión competitiva. Boskov era mucho más práctico que Miljanic. Ganó una Liga y una Copa del Rey en las casi tres temporadas que estuvo en el club. También dejó en mí una huella imborrable.

Y no es que me quedara en el pasado. En este mundo del fútbol, como en casi todos, no te puedes quedar parado en las décadas de 1980 o 1990. Evolucioné, pero conservé cosas de ellos que me han ayudado a ser entrenador. Ese entusiasmo no solo me alcanzó a mí: Camacho, Juanito –que sin duda habría hecho carrera en los banquillos–, Portugal, García Hernández o García Remón, por nombrar a algunos, también se contagiaron.

Digo todo esto porque son muchos los casos en que los futbolistas retirados dilapidan todo lo que han ganado metiéndose en negocios que luego les salen mal. O rodeados de malos consejeros. En mi caso me preparé para ser entrenador y lo que les diría es que hicieran igual para ser lo que quieran ser después del fútbol, pero no con 30 años, sino mucho antes. Si tuviera que darle un consejo a un futbolista, le diría que empezara a preocuparse de su futuro mucho antes del momento en que vaya a colgar las botas.

Yo tenía 26 años cuando empecé los estudios para convertirme en entrenador. Obtuve el primer y el segundo nivel antes de retirarme en 1984, con 33 años. En los últimos meses antes de mi retirada notaba a Molowny inquieto conmigo cada vez que me lo encontraba por la antigua Ciudad Deportiva del Real Madrid. No iba desencaminado. Unos días después me citó en el Lankaster, un restaurante del que era socio Goyo Benito y que visitábamos a menudo los jugadores. Sin yo saberlo, Molowny y Manuel Fernández Trigo, el gerente del club, habían hablado de mi futuro. Querían que me retirara del fútbol y me preparara para ser entrenador. Molowny pensó en mí como su ayudante. Y acepté.

---

**«Si tuviera que darle un consejo a un futbolista, le diría que empezara a preocuparse de su futuro mucho antes del momento en que vaya a colgar las botas.»**

---

Recuerdo que acababa de salir de una lesión en un pie que me acarreó muchos problemas. No se me olvida ese percance. Fue un pisotón de Paco Bonet y un belga en un partido en el Trofeo Santiago Bernabéu de ese año. Pensé que no me iba a ser fácil recuperarme plenamente y tomé la decisión de dejar el fútbol. Solo había ocho plazas de entrenador ese año en Madrid y conseguí una de ellas. Luego me fui a Leioa (Vizcaya) para sacarme el selectivo, un trámite obligatorio para obtener el título, que alcancé en 1986. Creo que influyó que hubiera sido internacional para ser uno de los elegidos.

También me saqué el título de entrenador de fútbol sala. Esto no lo sabe mucha gente. Lo obtuve con Teodoro Nieto en una tarde, en un curso intensivo. Nieto, que fue ayudante de Luis Aragonés durante su etapa de seleccionador, trabajó luego durante mucho tiempo en las categorías inferiores de la Federación Española.

Mi primer trabajo de banquillo fue como ayudante de Juan Santisteban en el Castilla, y por las tardes ayudaba a Molowny con la cantera. Fue el inicio de la etapa más satisfactoria de mi vida profesional. Me apasionaba ver a los chavales empezar. No sabría decir, pero fueron miles a los que estudiamos, animamos e intentamos educar deportiva y socialmente durante mi etapa de coordinador de la cantera y de coordinador técnico de las categorías inferiores del Real Madrid. Algunos, pocos, llegaron a la élite. Otros no llegaron tan alto, pero se pudieron ganar la vida en el fútbol. La mayoría ni

siquiera eso. Lo dejaron para dedicarse a otras cosas. Espero que todos guarden un buen recuerdo de mí.

Por poner un ejemplo, en la última biografía (*Vicente. Biografía autorizada*, Libros Cúpula, 2014) que han escrito cinco periodistas deportivos –Miguel Ángel Díaz, Javier Amaro, José Félix Díaz, Raúl Varela y Miguel Ángel Lara–, localizaron a Javier Rey, un futbolista de la quinta del 78 que ahora es policía nacional y le preguntaron por mí. Recuerdo que estuvo solo tres temporadas en la cantera del Real Madrid. Jugó en el Cadete B, en el A y en el Juvenil. Coincidió en el Madrid con Tote, que llegó a jugar en el primer equipo y luego en el Valladolid y en el Betis, entre otros, y con Calleja y con Tena, que también jugaron en Primera División.

Le preguntaron por uno de los peores momentos para mí de cada temporada: cuando me reunía con los jugadores de todos los equipos de la cantera para comunicarles las bajas. Para ellos, tan jóvenes, era difícil asimilar que no iban a poder jugar un día en el Real Madrid. Para la mayoría ese era su sueño. Yo lo sabía y lo pasaba fatal. Les dije que cuando se lo comuniqué a él se llevó una enorme decepción. Tanto que lloró durante una semana. Pero también les dije que nunca olvidará la delicadeza y la sensibilidad con la que le comuniqué aquella decisión. Era difícil transmitir algo así a chicos tan jóvenes y me esforzaba por hacerles más fácil el trago.

Rey dice que todavía guarda la bota de fútbol de porcelana que se les entregaba cuando dejaban el club. Le planteé seguir jugando en los equipos asociados al Real Madrid de la zona norte, pero para él era imposible porque le pillaba muy lejos. Luego probó y fue seleccionado por el Atlético de Madrid y acabó jugando en Tercera División, en el Ávila y en el Almagro, mientras se sacaba las oposiciones a policía.

Por poner un caso de otro que sí llegó –y de qué forma– está el de Iker Casillas, que también cuenta en ese libro anécdotas de aquella época que me confortan y me enorgullecen. Antonio Mezquita, uno de mis ayudantes, descubrió a Iker en un torneo social. Desde muy pequeño creímos que podría llegar lejos. Casillas cuenta que no puede olvidar mi imagen por la Ciudad Deportiva en pantalón corto viendo los entrenamientos de los benjamines, alevines, infantiles, juveniles, del Tercera... Y recuerda que cuando nos cruzábamos, con once años, y le preguntaba cómo estaba, para él era todo un halago. ¡Fíjense quién lo dice! ¡Uno de los mejores y más laureados futbolistas de la historia! No tuvo mucho mérito. Lo de Iker se veía venir desde bien pequeñito. Ya se lo decía a su padre desde muy jovencito que estábamos muy contentos con él, que tenía buenas

condiciones y que podría llegar lejos. Y ¡vaya si llegó! Son buenos recuerdos de toda una vida dedicada al fútbol.

## España en la victoria y en la derrota

No sé si estoy fuera de la realidad porque la gente cuando te tiene de cara no es del todo sincera, es más comedida, más cariñosa. Lo que sí sé es que, adonde he ido, la gente más o menos alejada del mundo del fútbol nos ha tratado y nos trata con muchísimo respeto. Tras la eliminación en el Mundial de Brasil, desde el anonimato sí ha habido un sector que se mostró muy beligerante contra nosotros. Pero me quedo con el camarero, con el que te encuentras por la calle o tomando un café, que ha sido muy considerado y comprensivo con nosotros. Incluso han valorado y valoran todo lo que se ha hecho hasta ahora. Esa es mi percepción. La gente en España se acuerda mucho más de las victorias que de las derrotas.

Hay hechos que son irrefutables. Hay 209 selecciones nacionales de fútbol en el mundo y nosotros fuimos los primeros durante casi cinco años. Hay 54 selecciones europeas y somos los primeros hasta 2016. En esa exaltación patriótica que propició los triunfos de la selección se hablaba de que sus éxitos habían unido a España. Y por otra parte, algo que me temía, que cuando perdiéramos se dijera que habíamos pisoteado la bandera. Pues ni una cosa ni la otra. No creo que los más recalcitrantes antiespañoles o independentistas se sientan más o menos unidos porque España haya ganado o perdido. No sé si en muchos casos, cuando la selección ha perdido, la gente muy comprensiva o la que tiene muchos sentimientos haya pensado: «Estos hombres han luchado bien, han sido buena gente...». Creo que han sido considerados con nosotros. Esa es la conclusión que saco de las reacciones de España en la derrota.

Creo sinceramente que cuando ganamos, todo fue excesivo. Fue un elogio desmesurado que entraba solo dentro del deporte. Más allá de que todos queremos ganar

siempre, la reacción de moderación de los españoles ante la derrota en Brasil, la última más dolorosa, la achaco al sentido común. Hubo comprensión ante la derrota. Por eso digo que ni una cosa ni otra.

En las tres celebraciones populares que se vivieron en España, sobre todo las de Madrid que he vivido en persona con el Mundial y la última Eurocopa y, desde fuera, en la de la anterior, la de 2008, me llamó la atención que en la calle no había camisetas de clubes. Todos vestían con orgullo la camiseta de la selección. Y en segundo lugar la presencia de muchos extranjeros, muchas personas de fuera que se han afincado aquí, muchos inmigrantes, que se sintieron felices con las victorias de España. Se sintieron españoles. Para nosotros también fue un motivo de satisfacción.

Y mayor valor aún teniendo en cuenta cómo se encontraba el país. Las victorias de la selección comenzaron en 2008, coincidiendo con el inicio de la que es posiblemente una de las peores crisis económicas por la que hemos atravesado en nuestra historia y que nos ha llevado a perder parcialmente el llamado Estado del bienestar. Fue bueno celebrar con alegría esos triunfos. En esta vida las cosas hay que celebrarlas. Fueron maravillosas y nos llenan de orgullo. Pero una vez acabadas las celebraciones, te invade un sentimiento de responsabilidad de cara al futuro.

Vuelvo al fútbol, porque fue el fútbol el que ganó con todo esto, y a la forma en que se consiguieron esos triunfos. Nosotros somos ejemplo para empresas de comportamiento de grupo, ejemplo positivo para el funcionamiento de un equipo de trabajo y eso para nosotros es una satisfacción. Y que el fútbol se haya tomado como ejemplo para la sociedad resulta estupendo, es lo máximo a lo que podemos aspirar.

Hasta los medios de comunicación. Antes de ir a Brasil hubo medios que hablaron de que íbamos a ganar el Mundial. Para mí eso fue un síntoma de antideportividad. Antes del campeonato, las manifestaciones de todos, jugadores, técnicos y directivos, fueron siempre correctas, deportivas y sensatas. Y los que nos tacharon de no saber perder son los que decían que íbamos a ser campeones. Nos enfrentábamos a un desafío apasionante, con un objetivo difícil de cumplir. Era todo un reto. Me parece que existió, y ya lo advertí entonces, un optimismo exagerado, casi rayando en lo antideportivo. Debíamos ser mesurados. El fútbol es más que un juego. Aquellos que dijeron que perdimos de forma ridícula es que no son buenos deportistas. No creo que fuera el mejor calificativo. Tachar de ridícula nuestra participación en Brasil denotó una

antideportividad preocupante. Están alejados de lo que es el deporte y son una mala influencia para nuestros jóvenes. Intoxicación.

Leí con dolor a un periodista de un medio de información general que los aficionados y la sociedad española militante para con la selección entendían que el fiasco del Mundial no era otra cosa que el agotamiento de un ciclo y hubo reproches amargos por dos derrotas que resultaron como puñetazos en el hígado de una afición volcada con la selección. Hubo periodistas que acusaron a los futbolistas de tener un comportamiento miserable. Eso es inadmisibles. Aunque en general los medios no tuvieron un mal comportamiento con la selección. Me llamó mucho la atención que los medios deportivos fueron mucho más considerados que los medios de información general. Alguno de estos últimos rayaron en la crueldad con nosotros. Se fueron casi más al asunto personal que al colectivo. Se dudó y se insistió en que hubo una mala convivencia. No me cansaré de decirlo: eso no es verdad. No hubo ni una queja de los jugadores con respecto al complejo de la concentración. El sitio era perfecto. Ni del clima, tan fresco para Brasil que los periodistas bromearon diciendo que estaban «en Navacerrada», en la sierra madrileña.

Creo que supimos perder. Todos, jugadores y técnicos. Y me atrevería a decir que hasta los aficionados. Por nuestra parte no hubo ni una culpa a los árbitros ni a las tarjetas ni hubo protestas colectivas. Elogiamos a nuestros rivales, Holanda y Chile. No hemos esgrimido ni una excusa como reconocimiento de que en los dos primeros partidos fuimos inferiores. Después del encuentro ante Holanda no nos volvimos locos y solo hicimos dos cambios contra Chile. Eso sí, muy significativos. No señalamos a nadie. Todos habíamos estado regular en el primer partido. Ni una culpa individual. Perdimos todos.

---

**«Hay que ir renovando constantemente, pero no empujados por la derrota, que es muy mala consejera. Parece que ganar es tener continuidad y perder es renovar, y creo que no es así.»**

---

Creo que hicimos honor a lo que debe ser el fútbol: limpio. No recurrimos a la excusa de mala suerte. Aceptamos la derrota. A eso hay que añadir el excelente comportamiento en el último partido. Todo un ejemplo fue el choque con Australia. Después de unos días

duros como he comentado. Fue una actitud extraordinaria ante la eliminación de un grupo acostumbrado a ganar.

Además, no perdimos por creernos mejores, esa superioridad tan mala para un deportista. Esa suficiencia de la que algunos nos acusan. Perdimos por cuestiones futbolísticas que no son fáciles de explicar. Pero la derrota hay que entenderla como parte de este juego. Probablemente el recorrido tuvo que ser más cercano a la final; pero, repito: de las 209 selecciones que empiezan el torneo solo gana una. Las demás pierden. Bueno, tampoco pierden, sino que no ganan. No hay 208 selecciones que fracasan. En España ya damos por hecho ir a un Mundial y eso cuesta. Solo 32 juegan la fase final. Ahora se empieza a hablar de ganar la Eurocopa de 2016 y al escribir esto [antes de lograr la clasificación (*n. del e.*)] aún no estamos ni clasificados. ¿Cómo vamos a hablar nosotros de ganar?

Y, en nuestro caso, comenzamos esta época casi desde la base, aunque, como he dicho anteriormente, es difícil hacer experimentos con una selección. Una de las mayores diferencias entre un club y una selección es que en un club casi no te da tiempo a pensar mucho en las derrotas, porque te tienes que preparar enseguida para el partido siguiente. Y aquí, en la selección, las derrotas escuecen más porque hay mucho tiempo por delante. La gente se queda con lo último. En la selección estamos en ese momento de equilibrio en que no podemos ser demasiado pesimistas ni demasiado optimistas porque todavía sigamos siendo campeones de Europa.

El Mundial de Brasil fue para nosotros como un punto y aparte. Comenzó una nueva época, una nueva etapa. Esta renovación, este cambio que estamos llevando a cabo, es equivalente a la que hicimos después de la victoria en Viena en 2008, de la de Sudáfrica en 2010 o de la de Kíev en 2012. Hay que ir renovando constantemente, pero no empujados por la derrota, que es muy mala consejera. Parece que ganar es tener continuidad y perder es renovar, y creo que no es así.

Pongo un ejemplo. Marcos Senna fue uno de los mejores jugadores de la selección en 2008. Después de la victoria en El Prater siguió con nosotros un tiempo. Cuando escogimos qué jugadores iban a ir al Mundial, él quedó fuera. Fue una de las decisiones más dolorosas de mi ciclo como seleccionador. No es que no confiáramos en él, pero creímos que los que venían por detrás eran más jóvenes, estaban más frescos. A su lado en 2008 estaba Xabi Alonso y no era titular absoluto con la selección. Con nosotros lo acabó siendo. Renovamos.

En España, hasta la Eurocopa de Austria y Suiza, teníamos una tradición de perdedores. Hasta 2008, en más de cien años de fútbol, solo habíamos conseguido ganar una Eurocopa (1964) y unos Juegos Olímpicos (1992). Sin embargo, ahora hemos cambiado la dinámica. Hemos conocido la victoria, el triunfo en su máxima expresión. Encadenar Eurocopa, Mundial y Eurocopa es una hazaña que hasta nuestros días solo ha conseguido España, y en el llamado «deporte rey». Después de estos seis años de gloria todo ha cambiado.

Hay una serie de factores que han influido para ese cambio, para el buen momento de nuestro deporte, de nuestro fútbol. No se trata de un hecho casual. Estamos en un país estupendo que ha progresado. Creo que contamos con una buena estructura en el fútbol español. En la última década, nuestros clubes han dominado en el escenario de Europa. En este momento nuestros equipos luchan y ganan regularmente los grandes torneos europeos. Igual se puede decir de la selección absoluta, de la sub-21, la sub-20, la sub-19...

Entre esos factores favorables está la salida de entrenadores y jugadores al extranjero. Porque no hay fronteras en el fútbol actual. Antes estábamos esperando a que vinieran de fuera buenos entrenadores y jugadores y ahora nosotros exportamos también excelentes profesionales: entrenadores, jugadores, preparadores físicos, médicos... También exportamos talento. Cada día nuestra Liga se está vaciando de jugadores y entrenadores que se marchan a otras Ligas. Los casos de Benítez, Roberto Martínez, Michel, Camacho, Guardiola, Lopetegui, Torres, Cesc o Silva, por nombrar a algunos de los muchos que han desarrollado o desarrollan su profesión fuera de España, son ejemplos claros de ello. Esto ha enriquecido nuestro fútbol. Ha cambiado nuestra visión, que ahora es más global, menos provinciana.

Ha habido un buen trabajo en las categorías inferiores de los clubes y de la Federación. Ha existido continuidad y se ha implementado una buena estructura. Es difícil ver ahora un partido de chavales en el que no veas una buena organización en los dos equipos. Más allá de la calidad de los jugadores, existe orden táctico. También disponemos ahora de mejores instalaciones y dotaciones deportivas. En la actualidad existen campos de hierba artificial por toda España. Hay una mejor formación del personal técnico. Y esa mejor preparación de los técnicos contribuye a una formación más elevada de los deportistas. Y no hablo de jóvenes o menos jóvenes porque ¿dónde

está la frontera de uno o de otro? Acaso alguien deja de formarse solo por cumplir años. Dejará de formarse porque no quiera hacerlo, no porque la edad se lo impida.

Tenemos en nuestros días una cantidad enorme de escuelas de fútbol, de campus en verano. Cualquier joven encuentra un club donde jugar. Hemos progresado en el aspecto táctico y hemos mejorado nuestra condición física. También la disciplina y el trabajo en equipo, después de que hace unos años nos atacara una *fiebre táctica*. Antes éramos más individualistas.

---

**«En este mundo en el que lo que vende es el extremismo, buscar la normalidad debe ser un objetivo, aunque tiene por supuesto su dificultad.»**

---

Siempre utilizo un ejemplo muy gráfico para explicarlo que le escuché una vez al prestigioso entrenador francés Gérard Houllier. Partir por la mitad un bolígrafo de plástico de los comunes es relativamente sencillo. Sin embargo, cuando coges 10 o 12 e intentas realizar el mismo movimiento, ves que te resulta totalmente imposible. Pues con el juego ocurre lo mismo. Si cada uno quiere brillar de forma individual, puede que consigas algunos triunfos, pero a la larga terminarás perdiendo, mientras que si juegas como un equipo, será más fácil obtener grandes resultados. Decía Michael Jordan que «el talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos». Frase en inglés, por cierto, que también adornaba las paredes del despacho de Raúl González en Qatar.

También, creo, que el mayor nivel cultural del actual jugador de fútbol ha influido. No todos los futbolistas son universitarios ni tienen una carrera, pero hay un mayor nivel cultural. Cada vez hay más fichas –650.000 aproximadamente a día de hoy– y se juegan 20.000 partidos cada fin de semana.

España ha sido campeona de todo en la época de Leo Messi y de Cristiano Ronaldo, entre otras superestrellas. Y en la época de Alemania. Casi todos sus jugadores, hoy justos campeones del mundo, estuvieron en la final de Sudáfrica. Casi todos los protagonistas de Brasil, estuvieron en los dos últimos grandes torneos. Todos han tenido paciencia.

En la larga vida del fútbol español, estamos viviendo una etapa de muy buena salud que refleja la gran normalidad que existe alrededor de nuestro deporte. En todos los

niveles. En este mundo en el que lo que vende es el extremismo, buscar la normalidad debe ser un objetivo, aunque tiene por supuesto su dificultad. Un extremismo en el que de un gesto, de una mirada, se hace un programa entero de televisión. De una decisión del árbitro, tres programas. Por tanto, la normalidad, sin extremismos, el sentido común, la coherencia, el ser justos y todos los factores expuestos creo que han tenido una influencia decisiva en las victorias de los equipos y las selecciones españolas en los últimos años.

Pero, curiosamente, los españoles han reaccionado en la victoria volviéndose exigentes. Se conforman con los resultados, porque nadie puede poner en duda a un Nadal, a un Gasol, a un Alonso, a una Mireia Belmonte o a un Contador, pero quieren que, al menos, se mantenga el nivel. Eso no quita que exista un reconocimiento extraordinario de las gestas que protagonizan estos deportistas. Con la selección ha pasado lo mismo. En general, la selección genera en España una gran simpatía y atracción. Seguro que ha disminuido después de Brasil, pero creo que tenemos margen por delante para recuperar.

Parece que con la selección defendemos solo una parte de España y no es así. Lo defendemos todo, a toda España. Creo que hemos intentado unir un poco, dentro de nuestras modestas posibilidades, a España, a la diversidad de nuestro territorio. Igual que algunos hacen declaraciones que dan votos a los nacionalistas, nosotros, sin meterme en política, creo que hemos intentado que la sociedad española nos vea con buenos ojos. Aun aquellos que quieren ser otro país. Nos ven como deportistas, pero al mismo tiempo no nos ven con animadversión a lo que es ser español. Y eso también es bueno.

Lo han hecho estos jugadores. Si acaso, nosotros hemos intentado unir. Nos ven bien en todos los sitios. Ganando e, incluso, perdiendo. En determinados sectores de la sociedad española no ha sido una pesadilla el que la selección haya ganado lo que ha ganado ni una alegría desbordante el que haya perdido, como hace poco en Brasil. Sin meternos en política, nosotros no hemos fomentado o hecho sentir a alguien feliz en las derrotas ni triste cuando hemos ganado. Todos se han sentido también parte de la selección.

El triunfo en los últimos grandes torneos ha incrementado la capacidad simbólica del fútbol. Ese juego solidario y de amistad, de una selección compuesta por gallegos, castellanos, catalanes, andaluces, vascos y de otras comunidades, que han sido un ejemplo de buenas relaciones. Como dice un amigo mío, «los éxitos deportivos siempre

cohesionan la sociedad, y en tiempos de crisis aún más». Una España de todos los sitios. Jóvenes ejemplares, sin prejuicios, sin complejos. Algunos dicen que no es importante ser un buen ejemplo. Todos sabemos que sí. Son modelos para los jóvenes. Los imitan en cómo juegan y en cómo se comportan.

## Ganar ¿a cualquier precio?

Todos queremos ganar. En el deporte, en el fútbol, en la vida, todos buscamos resultados. Pero también debemos trasladar la ética y la buena conducta personal. Es más apreciado y valorado un buen perdedor que aquel que gana de manera soberbia o vanidosa. Pues eso no dura nada. El mal ganador no tiene recorrido. Un ganador tonto, estúpido, siempre es peor que aquel al que le toca perder y lo sabe hacer. En la derrota también se aprende. La derrota también es didáctica.

Nosotros ahora hemos perdido y no sé si es la palabra, pero creo que lo hemos hecho con dignidad. No creo que la derrota deba ser un sufrimiento para nadie. Sobre todo cuando ves que la gente ha sido sana, ha sido deportista. No tiene que ser vista con malos ojos. No debe ser un drama. No se debe caer en el extremismo.

No voy a decir que prefiero perder con un buen comportamiento que ganar con una mala conducta. Prefiero ganar, pero estamos obligados a demostrar un buen proceder. Se puede fallar un gol debajo del larguero, porque solo el que no tiene ni idea de fútbol dice que no se puede fallar, pero en lo que no podemos errar es en la forma de comportarnos.

Cuando un equipo no está bien, no funciona bien, la actuación de los jugadores cambia. Se vuelven más protestones. Cuando un conjunto está bien no protesta tanto. Como si la protesta fuera un escape a tu mal proceder deportivo, de juego, a tu mal rendimiento deportivo. Cuando un equipo no está bien físicamente, cuando no está bien tácticamente, cuando no está bien organizado, los jugadores se vuelven más protestones. Están todo el partido encima del árbitro. Cuando el bloque funciona bien somos menos ariscos con el colegiado.

En el fútbol se estila mucho eso de la picardía. Parece que uno es tonto si no practica determinados comportamientos antideportivos: tirarse en el área, simular una lesión,

dejarse caer por un simple empujoncito... Engañar al árbitro. Y pasa en la vida. Cada mañana que voy a la Ciudad del Fútbol de Las Rozas por la M-30 me ocurre en los túneles de El Pardo. Al llegar al desvío hay siempre una cola tremenda de coches. Yo llego a la desviación y me pongo a la cola, detrás del coche que tengo delante esperando, del que me toca. Puede haber uno o dos que se equivoquen o que les pille desprevenida la salida y se salten a alguno de los que estamos esperando. Pero luego hay un número significativo de coches que se cuelan sin respetar a los que llevamos ahí un buen rato. Son unos listillos, auténticos incívicos. Me pasa todos los días. Y en España –no conozco la conducta en otros países– parece que el que no hace esto es tonto. Aquí hasta se presume de ello. «Lo he engañado a este, lo he engañado.»

---

**«Tiene más recorrido el buen comportamiento.»**

---

El juego limpio que reclama FIFA, el Fair Play, va contra todo eso. Hasta se castiga al que reclama una tarjeta para el contrario. Lo castigan porque no está bien. No soy de castigar, no soy de prohibir. Ya he dicho que nosotros en la selección nunca hemos puesto una multa. No creo en ellas como medio para que las cosas funcionen bien en un equipo. Creo más en el convencimiento y el diálogo.

Durante mis años como entrenador y como director de cantera he procurado y procuro inculcarlo. Cuando he visto a un equipo mío protestar demasiado al árbitro o todas esas actitudes dentro del campo a las que me he referido, les he intentado transmitir que eso no conduce a nada. Es el primer síntoma de que no estás bien. Empezando por mí en el banquillo. No me gusta verme luego en las imágenes en esas situaciones. En algún momento de la final de Sudáfrica contra Holanda, me vi casi metido en el campo y eso no me gustó.

Tiene más recorrido el buen comportamiento. No tiene mejor recorrido todo aquel que se crea más pícaro o más listillo. Los demás no somos tontos. Con esto no quiero dar una imagen de ser un santo, pero no soy tonto. Soy un convencido de que las buenas maneras deben prevalecer en el fútbol y en la vida.

Además, todos esos comportamientos nocivos tienen un calado muy potente en los jóvenes. Los chicos, además de imitar una celebración de un gol, gestos de los profesionales sobre el campo, también se contagian de esos comportamientos

antideportivos y se dejan caer en el área o exageran para intentar engañar a los árbitros en sus partidos de competiciones de cantera. Ahora, con el número de cámaras que se utilizan para retransmitir un partido, muchos de los que no tienen comportamientos correctos quedan retratados.

## La fortaleza emocional

Hablaba al principio del libro del concepto de *fortaleza emocional* al abordar el asunto de la victoria y la derrota y afrontar ambas con la misma indiferencia porque, como decía Kipling, son dos tiranos en la vida del hombre. Fue un concepto que me transmitió Felipe González no hace mucho en una comida. Keith Raniere, un científico, matemático, filósofo y empresario estadounidense que da clases y seminarios en los que intenta que sus interlocutores encuentren sus propios caminos de autodescubrimiento y fomenten su potencial como individuos, decía sobre este asunto que «saber qué hacer es inútil sin la fortaleza emocional para hacer lo que sabes».

El asunto me interesó vivamente y trasteando por internet descubrí un texto de Óscar Anzorena, director de DPO Consulting y de la Escuela de Liderazgo y Coaching de Buenos Aires, en el que hablaba de este asunto. Cito literalmente: «La Fortaleza Emocional es la capacidad de las personas para conocer y gestionar sus emociones». Para él hay «tres componentes imprescindibles y a su vez complementarios entre sí para lograr la capacidad de liderar los estados emocionales que sean funcionales a las acciones que debemos realizar».

Para Anzorena son: la Conciencia Emocional, el Autodominio Emocional y el Liderazgo Emocional. Para él, «la Conciencia Emocional es la capacidad de interpretar y comprender nuestras emociones y estados de ánimo». En su opinión abarca cuatro aspectos. «Identificar lo que sentimos: implica ser conscientes de nuestros estados emocionales en cada momento; interpretar nuestras emociones: está relacionado con poder determinar qué pensamiento o qué interpretación de las circunstancias está disparando nuestra emocionalidad; evaluar la funcionalidad de nuestros estados de ánimo: es determinar si un estado anímico es funcional o disfuncional a los efectos de la

eficacia de nuestras conductas; y, por último, responsabilizarnos por nuestra emocionalidad: supone hacernos cargo de lo que sentimos sin pretender buscar culpables entre la gente que nos rodea». Y añade: «Al tomar conciencia de nuestra emocionalidad abrimos la posibilidad de intervenir en su diseño y transformación».

El segundo componente, el Autodominio Emocional, «implica adquirir las herramientas necesarias para salir de los estados de ánimo disfuncionales, en función de poder responder de la forma más eficaz y apropiada a cada situación que se nos presente. Las distintas *estrategias de intervención* que nos permiten transmutar los estados de ánimo que consideramos disfuncionales son: cambio de interpretación, respiración consciente y distanciamiento emocional», dice Anzorena.

---

**«Para ser un buen líder es más importante la práctica que la teoría. Un entrenador debe ser íntegro, recto, ejemplar. Su poder debe depender menos de su palabra y más de su ejemplo.»**

---

Y por último nombra el que más me interesa: el Liderazgo Emocional. Apunta Anzorena que «es la capacidad para generar los estados emocionales en nuestro entorno laboral que sean funcionales a la calidad de nuestros vínculos y que posibiliten la realización de las acciones que debemos efectuar con la efectividad necesaria para el logro de nuestros objetivos. Por ejemplo, tener la habilidad de crear un clima de serenidad si debemos tomar una decisión consensuada, de apertura y confianza si estamos en un proceso de negociación, o de entusiasmo y motivación si debemos afrontar grupalmente un desafío. Dimensionar la importancia y la complejidad del fenómeno emocional en el comportamiento humano, nos conduce a considerar el desarrollo de la Fortaleza Emocional como un componente central de la Maestría Personal y el liderazgo».

Quiero hacer hincapié en este asunto, en el del liderazgo. Quizás estemos afrontando una crisis de liderazgo y de sensatez. El entrenador debe ser un líder. Nosotros hemos tenido un liderazgo compartido durante cinco años y hemos querido ser un líder afable, cordial y emocional. No creo en un líder enfadado. El fútbol es un juego, un deporte. Vitalista, lleno de optimismo y de diversión, y hay que ser optimista y alegre. Mucho mejor que ser huraño, mohíno... Por supuesto, sin dejar de ser exigente, pero es más

importante ser positivo que tener habilidades. Prefiero dos o tres jugadores regulares, pero emocionados, que uno muy bueno, pero apático, indolente.

El líder es admirado, el jefe muchas veces es temido. Pero hay diferentes estilos, no hay un estilo único. En mi caso, como entrenador, creo que uno tiene que ganarse el respeto de sus jugadores. Al mismo tiempo, debe estar para cosas sustanciales y no desgastarse en menudencias, y, por último, debe ser consciente de las limitaciones, no creer que sabe de todo. Ser consciente de las limitaciones, pero con el deseo de eliminarlas.

Para ser un buen líder es más importante la práctica que la teoría. Un entrenador debe ser íntegro, recto, ejemplar. Su poder debe depender menos de su palabra y más de su ejemplo. Debe apoyarse en criterios firmes, pero al mismo tiempo tener flexibilidad. Tiene que ser un líder moral. Tiene la obligación de estar muy preparado y mantener de forma continua su formación.

Se oye a mucha gente en el mundo del fútbol asegurar que no lee nada, no mira nada y no escucha nada. Yo intento hacer lo contrario: leo todo lo que puedo, miro todo lo que puedo y escucho todo lo que puedo. Hay cosas que me molestan y otras en las que me pregunto si esa persona puede tener razón. Nadie está en posesión de la verdad absoluta. Es edificante hacerlo. Un entrenador tiene que saber lo que dicen los demás.

Debe delegar tareas, no responsabilidades. Repartir papeles. Las ideas no tienen por qué salir siempre del entrenador. ¿Por qué querer manejarlo todo cuando es materialmente imposible? Decía Konrad Adenauer, destacado político germano que llegó a ser canciller de la República Federal de Alemania y uno de «los padres de Europa», que «cuando dos personas son siempre de la misma opinión, ambos no sirven para nada».

Un entrenador debe saber escuchar a los jugadores y apoyarse también en ellos. Es lo que podíamos llamar «tener complicidad con los líderes». Implicándolos en las decisiones. Y que vean el grado de compromiso de las otras personas que pertenecen al equipo y tienen relación con ellos: los médicos, el delegado, el jefe de prensa, el encargado de la logística, el cocinero, los auxiliares... hasta con el jardinero. Todos hacen nuestra vida más fácil. Todos estos no son síntomas de debilidad, sino de una gran fortaleza. Hay que tener esa capacidad de escuchar de la que hablaba, pero también la obligación de decidir.

Y ¿en quién se debe apoyar? Primero en los compañeros del cuerpo técnico. Están en la obligación de tener toda la información y para conseguirlo es evidente que cuatro ojos ven más que dos. El entrenador debe apoyarse en compañeros leales, pero bien formados e informados y mantener una buena relación con ellos: con sinceridad y claridad en las relaciones para compartir las decisiones con ellos.

Y más en mi caso, que llevo unido a las mismas personas durante casi treinta años. Me refiero, sobre todo a Toni Grande y Javier Miñano, aunque personas como Paco Jiménez, Manuel Amieiro o José Manuel Ochotorena también me han acompañado durante mucho tiempo en mi faceta como entrenador. Con Toni Grande mantengo una relación especial. Como jugadores solo coincidimos sobre el campo durante algo más de una hora de juego. Toni se retiró en 1977, siete años antes que yo. Se fue del Real Madrid en 1973 y luego jugó en el Granada, el Racing de Santander y el Palencia. Comenzó a trabajar en la cantera del Real Madrid por las tardes, pero no ganaba lo suficiente, por lo que trabajó durante bastante tiempo en Campsa, en el departamento de Actividades Sociales. En 1992, con Benito Floro en el banquillo del primer equipo, dejó ese trabajo para dedicarse por completo a los banquillos. El Castilla de Segunda B fue su primera experiencia.

Cuando llegué al cargo de coordinador de la cantera, dirigía al Juvenil A. Después pasó por el de Tercera División y otra vez por el de Segunda B. Fue segundo de Fabio Capello en 1996. El italiano pidió al club un hombre de la casa. El argentino Sergio Egea y Paco Jiménez, con el que había coincidido en el Castellón como jugador, eran entonces los entrenadores del Castilla. Egea fue destituido y Paco no tenía el título de entrenador, por lo que eligieron a Toni Grande para dirigir al segundo equipo. Así llegó a formar parte del equipo de ayudantes de Capello.

---

**«Hay dos cuestiones clave para liderar un grupo: tratar a todos de acuerdo con los méritos, es decir, tener equidad; y practicar el sentido común.»**

---

Después del italiano fue segundo de Jupp Heynckes, de Guus Hiddink y de John Toshack. Cuando en 1999, el entonces presidente Lorenzo Sanz destituyó al galés, José Martínez *Pirri*, el director general deportivo, le propuso que me hiciera cargo del primer equipo. Acepté y no tuve dudas: Toni Grande sería mi ayudante. Como en su día le había sucedido a Molowny, había entrenado al primer equipo varias veces como técnico

interino: tras la marcha de Benito Floro, a finales de la temporada 1993/1994 durante once partidos; en 1996, entre la salida de Jorge Valdano y la llegada de Arsenio Iglesias durante solo dos. Esa fue la primera vez que coincidí con Javier Miñano en mi cuerpo técnico.

Miñano había llegado al Real Madrid en el año 1992 como preparador físico procedente de las categorías inferiores. Fue una de las víctimas del desmantelamiento de la cantera del Atlético de Madrid en tiempos de Jesús Gil, como Raúl González Blanco. Llegó al club después de una entrevista con Rafa Benítez y Pepe Portolés y se quedó. Fue el preparador físico de Toni Grande en el Castilla y de Arsenio Iglesias en el primer equipo. Cuando accedí de forma definitiva al banquillo del Madrid se quedó en el cuerpo técnico.

Su currículum es admirable. Además de ser licenciado en Educación Física, fue funcionario del cuerpo de profesores en Enseñanza Secundaria; monitor de baloncesto, de esgrima y de judo; cinturón negro segundo dan de judo y socorrista. También fue durante tres años director de la revista de la Asociación de Preparadores físicos de fútbol. A ellos se unieron Manuel Amieiro como entrenador de porteros y Paco Jiménez como ayudante de campo y ojeador. Casi los mismos con los que conté cuando accedí al cargo de seleccionador nacional, aunque el preparador de porteros fue José Manuel Ochotorena, quien había trabajado en ese puesto con mi antecesor, Luis Aragonés. También se incorporó al equipo Fernando Hierro, que ejercía ya como director deportivo, y fortalecimos el departamento de ojeadores con Antonio Fernández, que había trabajado en el Sevilla junto con Monchi y que se marchó al Málaga después del Mundial de Sudáfrica. Grande, Miñano y Jiménez me acompañaron en la aventura turca en el Beşiktaş que, aunque corta, fue muy edificante.

Después de que Paco Jiménez se jubilara al acabar la Eurocopa de 2012, se nos unió Antolín Gonzalo, al que había seguido desde que ejercía de entrenador en el Salamanca. Acababa de ascender de Tercera División a Segunda B al Fuenlabrada y estaba sin equipo y accedió encantado. Ahora hace el trabajo de Jiménez y elabora junto a Pablo Peña los vídeos tácticos de los rivales de la selección. Otros dos grandes profesionales y grandes personas que nos sirven de gran ayuda.

Los cuatro, Grande, Miñano, Ochotorena y Gonzalo, forman el actual cuerpo técnico de la selección y tengo una confianza ciega en todos ellos. Como decía, son el apoyo fundamental de cualquier entrenador. Tampoco quiero olvidarme del resto de las

personas que hacen más fácil nuestro trabajo: delegados, médicos, fisioterapeutas, utileros, departamento de prensa, la dirección de la selección y los directivos de la Federación, siempre remando a favor de obra para que todo salga bien.

Además de tu equipo, creo que hay dos cuestiones clave para liderar un grupo: tratar a todos de acuerdo con los méritos, es decir, tener equidad; y practicar el sentido común. Por lo tanto, hay que liderar con el ejemplo. Los líderes no se nombran, aparecen y hay que apoyarse en ellos. Según mi experiencia, he sido testigo de la existencia de líderes por currículum, por antigüedad, y líderes espontáneos o naturales. Por supuesto, hay líderes positivos y otros que son nocivos, con lo cual dejan de ser líderes y se convierten en un problema.

Nosotros nos hemos basado en este planteamiento en nuestra preparación, pero también en nuestra experiencia. Atendiendo a un equilibrio entre el grado de imposición y el de flexibilidad. Ser un líder en el difícil arte de pasear por la delgada frontera que separa la relación profesional de la relación de amistad. Y tener en cuenta las emociones. Eso es el eje de todo. Observar a los jugadores. No hay que sacar los pies del tiesto cuando has ganado, y creerte que eres el mejor del mundo ni desesperarte ante la derrota. Debemos ser equilibrados, tener fortaleza emocional. Conocer y gestionar el éxito y el fracaso con normalidad.

## 9. Casillas. Perder en la victoria

El caso de Iker Casillas es un asunto que analizar al hablar de la victoria y la derrota, de ganar y de perder. Fue un caso puñetero. Se podría decir que Casillas perdió en la victoria. Es un chico que lo ha ganado todo, desde el trofeo más humilde siendo un niño hasta un Mundial, una Eurocopa, una Liga o una Copa de Europa como profesional. Ha sido campeón de Europa y del mundo en el club y en la selección. Desde los nueve años que empezó en alevines, Iker se acostumbró a ganar en el Real Madrid y en las categorías inferiores de la selección. Él y otros compañeros de quinta que han acabado en la absoluta, han vivido algo muy parecido. Ellos han roto con ese fatalismo del no ganar. Las victorias del 64 y el 92 habían sido dos gotas en un océano para el fútbol español en la selección. Con ellos se han ganado tres grandes torneos que han cambiado la historia del nuestro balompié. Y Casillas ha levantado los tres como capitán. A Iker le gusta ganar hasta a las canicas. De deportistas como él se dice que son ganadores, y a mí me hace gracia cuando se dice eso: «Fulano es un ganador». ¿Alguien conoce a alguien que le guste perder? Yo no.

Y cuando vivía su época dorada y después de ganar lo que ha ganado con la selección y con el Real Madrid, en el tramo final de su carrera, le tocó sufrir esa actitud incomprensible desde su propia afición que acabó con él fuera del equipo de toda su vida. Fue un caso insospechado. Imposible de creer hace unos años. No se puede explicar racionalmente. En el fondo, cuando le silbaban en el Bernabéu era como meterse con el club, con el Real Madrid. Lo conozco desde los nueve años. Tengo relación con él desde que era un niño, cuando yo ejercía como coordinador de la cantera del Real Madrid. No era igual que otro recién llegado. Digo todo esto sin intención de

interferir en el club, que nadie se sienta dolido o molesto. Es una simple narración de hechos.

Y es un hecho que Iker Casillas es, y lo será siempre, una parte importantísima de la historia del Real Madrid y del fútbol español. Son muchas las razones que avalan esta afirmación. Siempre estará a la altura de los grandes futbolistas que se enfundaron esa camiseta blanca, pero, a diferencia de ellos, llegó con nueve años al club. ¡Un madridista desde niño! Y en los 25 años que ha estado en el Madrid en sus diferentes categorías lo ha ganado casi todo. Me imagino que los señores Molowny, Malbo y Mezquita, como representantes de la sección de fútbol de entonces, las tres personas clave que intentaban cada día traer a los mejores jugadores al club, estarán satisfechos de Iker allí donde estén. Él, y algunos otros, representan el fruto de un trabajo difícil y siempre imprevisible. Iker llegó y brilló con el primer equipo hasta levantar Copas de Europa, Eurocopas y una Copa del Mundo. Sus victorias han recompensado ese trabajo.

---

**«Ha sido un buen ganador y un buen perdedor. Casillas ha encarnado lo que es saber ganar y saber perder.»**

---

Pero hay una razón aún más importante: es un ejemplo como futbolista. Y no porque lo diga yo. Su trayectoria deportiva y su palmarés así lo confirman. Tiene carisma de ganador. Es un deportista de élite, un futbolista, que vive por y para el fútbol con un comportamiento ejemplar y que ha representado y defendido de la mejor manera posible el escudo del Real Madrid y el de la selección española de fútbol. No quiero pararme ahora a enumerar las docenas de récords que aún atesora tanto en clubes como en la selección en España, Europa y el mundo para corroborarlo. Está en las enciclopedias de fútbol.

Y siendo quien es, en mi opinión, para el buen madridista, ofender a Casillas es como ofender a Di Stéfano, Gento, Amancio, Santillana, Pirri, Juanito, Butragueño y Raúl juntos. Con la particularidad que decía que no tenían los nombrados: era un niño cuando llegó al club. No tengo una especial relación personal con Iker. Tengo un trato normal, de muchos años, pero normal. No me mueve a decir esto ninguna obligación de amistad profunda, pero creo que ha sido un buen ganador y un buen perdedor. Casillas ha encarnado lo que es saber ganar y saber perder. Como ganador hay una imagen suya que

lo define. Una imagen preciosa en los últimos minutos de la final de la Eurocopa de 2012 ante Italia en el Estadio Olímpico de Kíev cuando, ganando 4-0, le pidió a Pedro Proença, el árbitro portugués del partido, respeto para Italia para que no alargara más un encuentro sentenciado y duro para nuestros rivales y pitara el final. Es una imagen que lo define.

Luego, como *perdedor*, supo comportarse en la peor de las situaciones con su silencio, con su discreción. Creo que obró bien. Pero que un grupo de gente, de su propia afición, desde detrás de su portería, en su estadio, se metiera con él y casi estuviera deseando que fallara y que no le fueran bien las cosas para justificar su actitud, es algo incomprensible. En el Real Madrid ha ocurrido muchas veces que la afición la ha tomado con determinados jugadores. Empezando por mí. Algunos incluso carismáticos como Velázquez, Netzer, Michel, Raúl, Zidane... Pero un hecho tan continuado como este y tratándose de quien se trata... Fue sorprendente. No digo que algún día la afición se pudiera meter con Casillas. ¡Claro que se podían meter con Casillas!, como ha ocurrido, como digo, con otros grandes futbolistas que vistieron esa camiseta. Pero un hecho tan continuado en el tiempo e, incluso, cuando parecía que se había recuperado, que hubiera dentro de su propia hinchada algunos que estuvieran deseando que fallara... Un chaval de nueve años al que su padre traía todos los días desde Móstoles, que se formó en el club, es un orgullo para el Real Madrid.

¿Cuánto dinero se ha ahorrado el Real Madrid con los casi 16 años de Casillas en el primer equipo? ¿Cuántos porteros tenían que haber comprado para haberlo suplido? Se podría decir que con todos esos años se ha subvencionado la cantera con él. Hay veces que pienso: «Cuando este chico iba en su coche cada día a Valdebebas, ¿qué pensaría?». Tenía que estar absolutamente dolido. No digo que su situación hubiera sido prefabricada y que a lo mejor él incluso hiciera alguna cosa mal, pero creo que a los hijos, y él es un hijo del Real Madrid, se les debe perdonar cualquier cosa, cualquier desliz que tengan.

---

**«Un chaval de nueve años al que su padre traía todos los días desde Móstoles,  
que se formó en el club, es un orgullo para el Real Madrid.»**

---

Nosotros, dentro de nuestra posición, lo hemos apoyado en lo que hemos podido. Pero ojo, lo hemos hecho porque cuando fue suplente en el Real Madrid y lo convocábamos con la selección jugaba dos competiciones: Copa del Rey y Champions League. Es decir, no se hallaba fuera de forma. Ahí nosotros aguantamos el tipo. No hicimos nada que estuviera fuera del sentido común. No estaba incapacitado para jugar. Estaba entrenándose con su equipo, jugaba dos competiciones... En este caso teníamos la necesidad de ser generosos. Y se puede decir: «Esto no es la catequesis, esto es fútbol. Ponerlo a él significaba perjudicar a otro, a Víctor Valdés o a Pepe Reina». Puede ser verdad, pero repito que en este caso teníamos la necesidad de ser generosos. En el fútbol y en la vida, por mucho que tengas poder, tienes que tener corazón, tienes que tener sentimientos. Y creo que ese sentimiento, ese buen corazón, es bueno.

Quiero aclarar que nunca he hablado de todo esto con él. Hemos sido muy prudentes. Me he mantenido muy al margen. De hecho pocas veces hemos tratado de estos asuntos en los que yo podía esperar su desahogo. No me he aprovechado ni lo pienso hacer.

Iker quiere jugarlo todo. No disputar un partido con la selección le suponía un problema. Creo que, desde la perspectiva de un futbolista, también es necesario el egoísmo, pero nosotros también teníamos que tener ese equilibrio con Víctor Valdés y Pepe Reina, entonces, y ahora con David de Gea, que son los tres excelentes porteros y tenían que jugar partidos. Iker, a la larga, lo ha ido entendiendo. De no ser así, a lo mejor llevaría 180 partidos como internacional. Ante el dilema de darle solo a uno un protagonismo extraordinario y a los otros dos o tres no darles su cuota de participación, nos decantamos por que Víctor y Pepe, y ahora David, tuvieran y tengan también su cuota de participación.

Pero es a lo que Iker está acostumbrado. Una rápida mirada a sus estadísticas con la selección y el Real Madrid desvelan que se ha perdido muy pocos partidos en los 16 años que ha jugado en el primer equipo y en los 15 que lleva en la portería de la selección. Y no puedo dejar pasar la oportunidad de volver a contar lo ocurrido una de las primeras veces que se le privó de jugar, un episodio que es ya una leyenda urbana del fútbol español y que nos implica a unos cuantos que entonces compartíamos con él vestuario en el Real Madrid.

Cuando entrenábamos al equipo en la temporada 2001-2002, Casillas era el portero titular indiscutible. Jugaba dos de las tres competiciones de la temporada y tan solo no actuaba en la Copa del Rey. A finales de febrero, en el cuerpo técnico, decidimos

quitarle esa titularidad y dársela a César Sánchez, que entonces solo jugaba la Copa. César pasó a jugar las tres. Quizá nos equivocamos, pero esa fue nuestra decisión. Estábamos seguros de que era lo mejor para el equipo. Pero, lo aseguro y siempre lo aseguraré, fue una decisión absolutamente deportiva. Sin embargo, Iker nunca se ha creído que fuera así. Aún a día de hoy piensa que ocurrió de otra manera.

Fernando Hierro y Raúl González eran entonces los capitanes del Real Madrid. Iker sigue manteniendo que Fernando y Raúl nos pidieron, casi nos impusieron, que fuera suplente. Nada más lejos de la realidad. Por dos razones muy claras: ni a ellos se les hubiera ocurrido hacerle al cuerpo técnico una proposición de ese tipo ni a nosotros hacerles caso en el hipotético caso de que lo hubieran propuesto. De haberlo aceptado nunca más habiéramos podido entrar con la cabeza alta en ese vestuario. A lo largo de estos años el asunto ha salido a colación muchas veces en las concentraciones de la selección estando presente alguno de los protagonistas. Iker sigue manteniendo su versión. Recuerdo sus charlas y reproches entre risas sobre el asunto con Fernando Hierro, entonces director deportivo de la selección, durante el Mundial de Sudáfrica en 2010, en nuestro cuartel general en Potchefstroom. A él no se le olvida, es muy pesado. Puedo imaginarme que cuando lea esto otra vez sonreirá y volverá a decir: «Sigo sin creérmelo». Da igual las veces que se lo hayamos repetido Fernando, Raúl, Toni, Javier o yo. Sigue pensando que está en lo cierto.

Nosotros mantuvimos nuestra decisión hasta las últimas consecuencias. Aquella temporada acabó con la final de la Champions League en Glasgow ante el Bayer Leverkusen, en la que César fue titular hasta que se lesionó en el minuto 68 y fue sustituido por Casillas. Ganábamos 2-1 después del temprano tanto de Roberto Carlos, del empate de Lucio muy poco después y del impresionante golazo de volea de Zidane, que ya es parte de la historia del fútbol. Iker hizo casi media hora de ensueño con tres o cuatro paradas que nos dieron la novena Copa de Europa y, a pesar de la victoria, acabó llorando desconsoladamente, medio de alegría, medio de rabia, después de haberlo pasado tan mal durante tantos meses. Como decía, carisma de ganador.

---

**«No es un trago fácil para nadie aceptar que se acaba en breve un tiempo de gloria después de haber sido el número uno indiscutible durante tantos años.»**

---

Pero, aparte de esta anécdota que ya dejó por imposible, Iker Casillas es lo que llamo un chico majo, una buena persona. Un chico humilde en lo personal y con una ambición sin fin en lo profesional. Sobre todo ahora, en la madurez, sus gestos, y como decía antes, hasta sus silencios, lo engrandecen. El último conmigo fue un mes antes de dejar el Real Madrid e irse al Oporto. Al finalizar la última concentración de la selección de la temporada pasada en el mes de junio, después de jugar un amistoso contra Costa Rica y un partido de clasificación para la Eurocopa 2016 en Bielorrusia, en medio de los rumores sobre su posible suplencia o salida del club, al despedirse en Barajas me deseó unas buenas vacaciones y añadió: «Míster, pase lo que pase, ya sabe que puede contar conmigo hasta para ser tercer portero».

Me dejó impresionado. No es un trago fácil para nadie aceptar que se acaba en breve un tiempo de gloria después de haber sido el número uno indiscutible durante tantos años. Tener la valentía de asimilar que se agota y reaccionar así, con esa humildad. Es un gesto magnífico, fabuloso, en un deportista de su nivel. Un ejemplo. Otro más en Iker. Siempre he dicho que su caso es especial y muchos lo han criticado en ocasiones. Pero es que es así. Iker, Xavi y compañía no son iguales a los demás. Seríamos injustos con ellos si los tratáramos igual. No me mueve una fuerte amistad personal, que como he dicho, no tengo. Creo firmemente que nosotros en la selección tenemos la obligación de cuidar a los que han sido nuestros jugadores más importantes. No queremos quedarnos en el pasado, pero estamos obligados a velar por ellos. Porque, aunque los demás también son muy importantes, futbolistas como Casillas, Xavi, Puyol, Ramos, Iniesta, Torres, Busquets, Alonso, Villa, Silva, Cesc, Piqué y todos los que protagonizaron y nos hicieron disfrutar de los mejores momentos de la historia de nuestro fútbol, forman parte de su esencia. Son sus héroes. E Iker es uno de ellos. Su capitanía en la selección es ejemplar. Siempre con humildad y siempre pensando en el bien de la selección.

En ese aspecto de superar los egos, de no ser egoísta, no quiero dejar de nombrar a dos jugadores que para mí han sido especiales en estos años con la selección: Sergio Busquets y Xabi Alonso. Representaban –Busquets aún lo hace– a dos grandes equipos de este país y encarnan lo que entiendo en el fútbol que es ser solidario con los demás. Sergio y Xabi piensan en todos en el terreno de juego. En el lateral que sube, en el inicio del juego... Están atentos a todo lo que ocurre en el partido en el aspecto defensivo y luego colaboran mucho ofensivamente y llegan en posiciones muy buenas al área para aportar al ataque. Con y sin balón, han sido gente extraordinaria para nosotros. Incluso

diría que habrían sido mejores, destacado más, si hubieran sido más egoístas. Busquets tiene llegada al área y podía haber hecho más goles, pero era un jugador que pensaba dentro del campo, que sabía que si perdía la posición atrás el equipo podía resentirse y, por lo tanto, se sacrificaba. Aunque no lo viera nadie, prefería cumplir con su obligación. Han sido y son gente muy generosa, muy buenos deportistas. Pensaban más en el equipo que en ellos mismos, algo que se estila poco en estos tiempos.

En el Real Madrid que entrenamos estaba Claude Makelele, un caso similar. Les llevaba el botijo a los laterales, a Hierro y a quien fuera, repartía el juego para que no se disgustara nadie. A Figo, a Roberto Carlos, a Zidane... A veces hablo de este asunto con Fernando Hierro. Makelele tenía que tener un equilibrio brutal desde atrás pendiente de no dar muchos balones por la izquierda porque si se lo daba a Roberto Carlos, Figo se molestaba y viceversa... Tenía que tener siempre contentos a los que estaban por delante. Eso son muestras de generosidad, de deportividad.

Ahora el fútbol es una gran industria y hay jugadores que son verdaderas empresas, más que futbolistas. Pero por encima de la empresa sigo creyendo en la esencia de lo que es el futbolista. Esa naturalidad, lo que significa un vestuario. Todavía creo en eso, no en las grandes empresas que hay alrededor de un chaval. Veo a los grandes jugadores con la naturalidad de un chaval humilde, que sale de la nada en la mayoría de las ocasiones. Hay pocos futbolistas que salen de familias muy ricas. Casi todos salen de familias de clase media-baja. Casillas es un ejemplo de esto y creo que en su momento obró como tenía que hacer. Le deseo lo mejor en su nueva etapa. Seguro que seguirá demostrando su carisma de ganador y continuará ganándose nuestra confianza para seguir siendo parte de la selección.

Nosotros tenemos que ser gente romántica del fútbol, apasionada, que nos emocione el fútbol. Podemos fallar dentro del campo, pero no podemos ser falibles en el comportamiento. Tenemos que defender no ya solo a nuestro país, que está muy bien ser muy patriotas, sino que también tenemos que defender al fútbol. Y algunos empobrecen este gran deporte. Muchas veces por disculpar una derrota, otras por tonterías. Por un saque de banda o un córner cometemos un mundo, hacemos estupideces con las que no conseguimos nada y perjudicamos a nuestra pasión, que es el fútbol.

Y no digo que estos chicos, los que han sido campeones del mundo o de Europa, vayan a tener un colegio con su nombre como si fueran eminencias de la sociedad, pero no está mal que la gente joven tenga como referencia a unos chavales que son deportistas. Han conseguido títulos, pero, además, es que han tenido un buen comportamiento. Algunos dicen que solo tienen que ser ejemplares para sus hijos. Esto se lo oí a un deportista hace poco. Y creo que no es así. No tenemos que ser ejemplares solo para nuestros hijos. Cualquiera que se vista la camiseta de la selección debe ser una persona íntegra. No se puede ser un mequetrefe. Los jugadores, los entrenadores, los directivos, pero sobre todo los futbolistas, debemos ser un buen ejemplo para los chavales.

Todos los que estamos aquí queremos ganar, porque el fútbol es la búsqueda de un resultado, pero también estamos en la obligación de trasladar la ética y la buena conducta personal al deporte. Creo en el compromiso porque creo en los valores propios del deporte. Todos tenemos una responsabilidad con el fútbol, al que queremos, y estamos obligados a defenderlo, a cuidarlo, a mimarlo y tenemos que hacerle la mejor propaganda.

Estamos en un momento de crispación y tenemos que luchar contra eso en el fútbol español, sobre todo entre los grandes. No puede ser. Recuerdo unas declaraciones de Pep Guardiola a favor de Raúl en las que decía que era el mejor jugador español de todos los tiempos. Fueron unas manifestaciones elegantes. U otras de jugadores madridistas reconociendo a Xavi o a Iniesta como extraordinarios futbolistas. O gestos como los que tuvo el fútbol con el estado de salud de Abidal o de Tito Vilanova. O esa imagen de Iniesta saliendo sustituido de Cornellà entre aplausos goleando el Barcelona al Espanyol con el recuerdo de la afición españolista agradeciéndole el detalle de acordarse de su fallecido amigo Dani Jarque después de marcar el gol de la final de Sudáfrica. Así debería ser siempre. «Lo cortés no quita lo valiente», como reza el refranero.

El comportamiento debe ser deportivo después de un Barcelona-Real Madrid, sabiendo perder y sabiendo ganar, con declaraciones justas, moderadas. El fútbol español está muy necesitado de gestos como estos. Sobran los cerriles que se instalan en una posición y es imposible cambiarlos. Poner el campo en malas condiciones para perjudicar al rival hace daño al fútbol. Tirar balones al campo para interrumpir el juego es hacerle daño al fútbol. Protestar durante todo un partido al árbitro en el campo o al cuarto árbitro en la banda es hacerle daño al fútbol. En mi opinión, el fútbol es más importante que mi equipo.

No quiero dejar pasar la oportunidad de referirme a un episodio poco edificante que vivimos hace poco con la selección y del que no me siento especialmente orgulloso. Fue un error por mi parte y no me importa reconocerlo. En noviembre de 2013 la selección española regresó a Sudáfrica para disputar un partido amistoso en Johannesburgo ante los Bafana Bafana. El presidente de la Real Federación Española de Fútbol, Ángel María Villar, había prometido volver con la selección al país donde conquistamos el Mundial para «agradecer el magnífico trato por parte de las autoridades deportivas y el apoyo de los hinchas sudafricanos que recibió el equipo español durante el Campeonato del Mundo de Sudáfrica 2010», dijo literalmente. Y cumplimos con gusto su promesa con esa visita.

---

**«Protestar durante todo un partido al árbitro en el campo o al cuarto árbitro en la banda es hacerle daño al fútbol. [...] El fútbol es más importante que mi equipo.»**

---

Unos días antes habíamos jugado en Guinea Ecuatorial y la cita sudafricana fue preciosa. Volver allí era especial para todos. La Federación desplazó para el evento la Copa del Mundo, nos hicimos fotos con ella en el Soccer City en el entrenamiento previo al partido... Todo fueron buenos recuerdos de aquel histórico triunfo que ninguno olvidaremos. Hasta Xabi Alonso leyó antes del partido un texto de agradecimiento a los aficionados sudafricanos para después ofrecer el trofeo a las autoridades políticas y deportivas del país anfitrión.

Sin embargo, el partido fue otra cosa. Aparte de que, de los que habían disputado la final del Mundial de 2010, Carles Puyol, Gerard Piqué, Xavi Hernández, Joan Capdevila, Carlos Marchena, Fernando Torres, Cesc Fàbregas y David Silva, todos ellos campeones del mundo el 11 de julio en el Soccer City, no pudieron participar en aquel choque por diferentes motivos, las cosas no nos salieron según lo esperado.

Jugamos mal. Parker adelantó a Sudáfrica con un buen gol a los 55 minutos, pero nosotros, el cuerpo técnico, fieles a nuestra teoría de hacer jugar a todos los convocados posibles en los amistosos, realizamos los seis cambios permitidos. El último, en el minuto 75. Aunque estaba jugando bien, sacamos del campo a Andrés Iniesta para que entrara Koke, porque vimos al manchego algo cansado. Solo quedaban 15 minutos para el final. En el descanso Víctor Valdés había sustituido a Casillas en la portería. Pepe Reina estaba en el banquillo después de haber jugado el partido completo en Guinea. No teníamos previsto que jugara esa noche. Normalmente solemos apurar los cambios hasta los últimos minutos, por si surge cualquier imprevisto en los minutos finales, pero ese día no lo hicimos.

Y llegó el imprevisto. Tres minutos después de hacer el sexto cambio, Valdés se lesionó el gemelo derecho al hacer una salida. Los médicos nos comunicaron que no podía seguir y nos vimos obligados a que un jugador de campo se pusiera de portero para afrontar con diez el último cuarto de hora de juego. Álvaro Arbeloa iba a ser el improvisado guardameta y hasta llegó a ponerse los guantes y la camiseta de Víctor. Mientras esto ocurría sobre el campo, y sin que yo me percatara, Toni Grande y Silvia Dorschnerova, nuestra delegada, se dirigieron al cuarto árbitro y al delegado de la FIFA para pedirles que nos dejaran hacer un séptimo cambio dado el carácter amistoso, conmemorativo y festivo del partido para no acabar sin portero. Los responsables y la mesa accedieron, y Reina se enfundó los guantes y se dispuso a salir.

Cuando el seleccionado sudafricano, Gordon Igesund, se dio cuenta de lo que iba a ocurrir mostró su desacuerdo. Tenía razón. El reglamento es el que es y debemos respetarlo. Toni, Silvia y Pepe Reina, que estaba a punto de salir, iniciaron una desagradable discusión con miembros del banquillo sudafricano al ver a Igesund pedirle explicaciones al delegado de la FIFA y al cuarto árbitro visiblemente molesto. Javier Miñano intervino separándolos y al final, en contra del deseo del seleccionador sudafricano, Pepe saltó al campo y pudimos acabar con once jugadores.

---

**«Creo que tenemos la necesidad de educar en la derrota. “Todo nuestro descontento por aquello de lo que carecemos procede de nuestra falta de gratitud por lo que tenemos”, decía el escritor inglés Daniel Defoe.»**

---

Reconozco que aquel día no reaccioné. Me quedé paralizado y permití que se realizara un cambio a todas luces ilegal. Aunque el partido fuera amistoso no está permitido y nunca debimos hacerlo. Me costó reaccionar. Preguntado sobre el asunto en el mismo césped tras el partido final, dije que era una cuestión de deportividad, pero los sudafricanos tenían razón. Luego, ya en frío, pensé que tenía que haber reaccionado e impedido la salida de Reina. Unos días después la FIFA anuló el encuentro por el incidente y más tarde lo dio por válido. Soy un firme defensor del juego limpio y aquello no estuvo bien. Aunque no fuera grave, no estuvo bien.

Sobre todo porque creo en los valores propios del deporte y en sus beneficios. Siempre he presumido con razón y argumentos que teníamos unos jugadores que han sido unos buenos ejemplos tanto en el campo como fuera de él. Y no cambio de opinión en estos momentos, en la derrota. Sigo pensando lo mismo de ellos. Creo que tenemos la necesidad de educar en la derrota. «Todo nuestro descontento por aquello de lo que carecemos procede de nuestra falta de gratitud por lo que tenemos», decía el escritor inglés Daniel Defoe. Me gusta defender el fútbol, porque es mi pasión, es mi vida. Porque no podemos olvidar que el fútbol tiene una enorme importancia en la sociedad. Seguramente el fútbol nos apasiona porque es muy opinable. Que seamos requeridos como ejemplo para el mundo de la empresa o, lo más importante, para asistir a colegios y otras organizaciones educativas, nos debe llenar de orgullo y de responsabilidad.

En general, estos futbolistas que tanta gloria y éxitos le han dado al fútbol español son gente buena y sana, excelentes deportistas, solidarios para dentro, entre ellos mismos y también para fuera con los demás. Son un gran ejemplo para la juventud de este país, como también lo son otros como los hermanos Gasol, Rafa Nadal y muchos más que están dando lecciones de comportamiento y actitud en la victoria y en la derrota por todo el mundo, que aportan un modelo positivo a nuestra sociedad. En muchas ocasiones, casi siempre, se puede saber qué tipo de condición tiene la persona que, una vez que ha alcanzado el éxito, ha de volver sobre sus pasos. Por cómo valora y respeta a los que lo ayudaron, a los que le posibilitaron llegar.

## La gestión del castigo y la paciencia

Creo que es la tercera vez que digo en este libro que nunca hemos puesto una multa a un jugador. Ni en el Real Madrid, ni en el Beşiktaş ni en la selección. No somos partidarios de quitarle dinero a nadie. No somos partidarios del castigo. Y nos ha ido bien. Y eso que hemos vivido casos de rebeldía extrema, como el de Nicolas Anelka en la temporada 1999/2000, cuando estábamos en el banquillo del Real Madrid.

Nosotros –Toni Grande, Javier Miñano, Paco Jiménez y yo– cogimos el primer equipo del Real Madrid en noviembre de 1999 y en diciembre, en el Partido contra la Droga, Nicolas marcó su primer gol como madridista. Poco después, en enero de 2000, fuimos a Brasil a jugar el Mundial de Clubes de la FIFA. En el primer partido en São Paulo ante el Al Nassr marcó casi desde fuera del área en un rebote. En un cruce con un defensa en la lucha por un balón largo que le lanzaron casi hasta el pico del área, tuvo la buena fortuna de poner el pie a la llegada del rival y el rebote del balón se le coló al portero del Al Nassr de vaselina. Cuando metió el gol casi no hice ningún gesto y Toni Grande, que estaba a mi lado en el banquillo, me preguntó tapándose la boca con la mano: «¿Ha sido gol?». «Sí, sí –le contesté–. ¡Qué suerte!», le dije, pensando en la fortuna que tuvo de que el balón se elevara por encima del portero fruto del rechace. Lo celebramos con normalidad, sin excesivos gestos de alegría, como casi siempre. Pero en la realización de la televisión se aprecia esa conversación. Luego Anelka metió tres goles más en el torneo y falló un penalti ante el Corinthians que hubiera sido decisivo para llegar a la final.

La cosa quedó ahí. Pero poco después de volver a Madrid, Anelka llegó un día a la Ciudad Deportiva y nos dijo que no quería entrenarse. Le pregunté qué le pasaba y vi

que venía con una cinta de vídeo bajo el brazo. Nos dijo que quería que viéramos la cinta. En principio pensé que el contenido de la misma sería de tipo deportivo, de aspectos del juego, para hacernos ver que no se sentía cómodo en el esquema del equipo, que no entendíamos bien su juego de movimiento ni sus desmarques. Casi darnos a entender que nosotros y sus compañeros le estábamos boicoteando, como declaró unos días después. Nada más lejos de la realidad.

---

**«Cualquiera puede pensar que tú eres el entrenador y tienes que estar ahí encima de ellos, imponiendo las cosas. Ser entrenador también consiste en ponerse en la piel del futbolista.»**

---

Pero no. En la cinta estaba la escena del Mundial de Clubes de la conversación en el banquillo de São Paulo entre Toni y yo. Lo que nos recriminaba era que no nos alegrábamos de sus goles como de los de Raúl, dijo, y ponía ese caso como prueba. No era cierto. Para mí todos los goles que mete mi equipo tienen la misma felicidad, no hago distinción. De todo esto nos enteramos posteriormente porque le dijimos que no queríamos ver la cinta y que si no quería entrenarse, bajara al Bernabéu a hablar con Juan Onieva, el vicepresidente, o con Lorenzo Sanz, el presidente.

Después de faltar a tres entrenamientos, el club le suspendió durante 45 días de empleo y sueldo y le impuso una multa. Cuando se incorporó entrenó aparte con Miñano unos días y luego se unió al grupo. Nosotros nunca tomamos una represalia contra él. Al contrario. Lo utilizamos mucho y ese año marcó goles decisivos, como los de los dos partidos de la semifinal de la Champions ante el Bayern de Múnich, a los que me he referido anteriormente, y que nos facilitaron el pase a la final de París, donde jugó y ganamos la octava Copa de Europa. Él nos ayudó a nosotros y no perdimos valor con él porque el club lo traspasó al final de temporada al PSG casi por el mismo precio por el que lo había adquirido. Así, la entidad recuperó la inversión realizada.

Esta vivencia me demostró que en el fútbol, en la vida, tampoco se puede ser muy soberbio. Fuimos partícipes de la rehabilitación de este chico. Cuando ocurren hechos de este tipo procuro no reaccionar intempestivamente ni saltar a la primera. Intento estar tranquilo, valorar la situación. Un impulso repentino, mal controlado, hace que las cosas

se enquisten más en vez de suavizarse. Soy partidario de echar agua a las situaciones y siempre nos ha dado buen resultado.

Esa empatía que tienes con los jugadores tienes que trasladarla e intentar ponerte en su situación. Todos en nuestras vidas tendríamos que ponernos en el lugar del otro y ser comprensivos con sus circunstancias. Y cualquiera puede pensar que tú eres el entrenador y tienes que estar ahí encima de ellos, imponiendo las cosas. Ser entrenador también consiste en ponerse en la piel del futbolista. Como ocurrió en el caso de Morientes al que me he referido antes. Repito, había que tener con él cierta consideración. Hacia él y hacia cualquiera.

Ocurre más de lo que se cree que el jugador toque la puerta de tu despacho para quejarse de su situación. En esos casos suelo intentar hacerle ver las cosas. Tampoco soy de dar muchas explicaciones porque siempre caes en el error. Intentar justificar por qué no ha jugado fulano o mengano te hace cometer equivocaciones. Además, los jugadores oyen y entienden lo que quieren oír y entender. Nunca me niego a escucharlos. Siempre les atiendo. Pero ¿qué les vas a decir? ¿Eres peor que fulano y va a jugar mengano porque le da más rendimiento al equipo? Son decisiones del entrenador en el entorno competitivo de una plantilla de 23 o 24 miembros.

Vemos a menudo de forma muy clara sobre el campo y en el banquillo los enfados y las quejas de los futbolistas cuando son sustituidos. Cuando eso ocurre el jugador no está criticando la decisión del entrenador, está minusvalorando el potencial de los que le chocan unos segundos después la mano en el banquillo, de sus compañeros. Hay que ser profesional para todo. A todos los que están en el banquillo también les gusta jugar. No hay ninguno al que no le guste, por lo que hay que aceptarlo como parte de la responsabilidad del entrenador.

---

**«Lo peor que le puede pasar a un entrenador es mirar a los que no están jugando y verlos fríos, apáticos, darse cuenta de que no están viviendo el partido. Porque eso se transmite al terreno de juego.»**

---

Cuando un entrenador cambia a un jugador a falta de un minuto para el final suele ser cuando el marcador es ajustado, en situaciones en las que quieres agotar el tiempo o parar el ritmo del partido. La mayoría de ellos lo entiende. Los que no lo entienden dan

un mal ejemplo al resto. A veces, luego en frío, hay un arrepentimiento. Con los que no lo tienen, suelo dejar correr las cosas. A veces una palabra o una mirada bastan. En otras me acerco y les digo que no se enfaden, que así es el fútbol. Les hago comprender que no tenemos nada contra él ni contra nadie. Es un mero ejercicio de gestión de recursos, que en el fútbol son los jugadores. Son decisiones absolutamente deportivas. No se pueden mezclar con el mayor o menor aprecio que le tengas a un determinado jugador.

Se habló mucho del caso de Fernando Llorente en la Eurocopa de 2012, el único delantero que no jugó ni un solo minuto de la competición. Aunque sabíamos que estaba decepcionado por no participar, no le detectamos ni una mala cara en toda la concentración en Polonia y Ucrania. Igual que tuvo su aportación decisiva en el Mundial de Sudáfrica, en el partido contra Portugal, y en la clasificación para esa misma Eurocopa, en el choque frente a Escocia, en el que marcó el gol del triunfo, luego en la fase final no lo utilizamos. Pero no teníamos nada contra él. Es una buena persona, me cae estupendamente y tengo con él una relación buenísima. Es un chico optimista, positivo para el grupo.

Nunca voy a hablar públicamente de por qué llevamos a la selección a un jugador o a otro o por qué alineamos a unos o a otros. Nunca voy a hablar de defectos. Creo que es justificar una decisión hablando mal de alguien. Prefiero asumir la responsabilidad de no convocarlos. En mi fuero interno, en la comparación de un jugador con otro, prefiero al que convoco, lógicamente. No voy a justificarlo diciendo que uno es más lento que el otro, o que va mejor o peor de cabeza, o cualquier otra razón técnica o táctica.

Pocas veces, tengo que decirlo, pero ha habido casos de jugadores que han demandado su presencia o su asistencia a la selección. No hace mucho, Diego López. Nosotros lo trajimos a la selección cuando estaba en el Villarreal. Nadie nos forzó a traerlo. Al elaborar la lista del Mundial de Sudáfrica elegimos a Víctor Valdés. Esa mañana, antes de hacer pública la lista de los 23 elegidos, llamamos a tres jugadores que no iban a venir con nosotros: Marcos Senna, Dani Güiza y Diego López. Lo hizo Fernando Hierro. Les comentó que no iban a estar entre los elegidos y que el cuerpo técnico de la selección esperaba que no se lo tomarán a mal. La de Marcos Senna fue la decisión más dura que he tomado desde que soy seleccionador. Lo dejamos sin ir al Mundial.

No es que careciéramos de humanidad. No puedes convocar a un jugador por humanidad. Si por afecto a Diego López no hubiéramos llevado a Valdés, habría sido un error y un perjuicio para Víctor. Valoramos los porteros que teníamos y elegimos a

Valdés. Teníamos contrastadas la bondad y las buenas capacidades de Diego, pero elegimos a Víctor. Incluso en medio de los rumores de que era un riesgo llevarlo porque se decía que era un jugador nocivo para el vestuario y de que tenía un conflicto con Pepe Reina desde hacía años. Nos aislamos de aquellos comentarios y lo llevamos. Víctor había sido Trofeo Zamora dos temporadas consecutivas –y lo fue luego otras dos más– y tenía un comportamiento magnífico como jugador. Lo llevamos sin menospreciar para nada a Diego. Tuvimos que elegir. No me arrepiento de aquella decisión. Ha sido uno de los chavales majos que hemos tenido.

Muchas veces me dicen que no debo decir que los jugadores son majos o buenos chicos, que no vienen a la selección por ser buenos chicos. Prefiero rodearme de buena gente antes que de mala gente. Y no es el caso de Diego, por favor, que nadie lo malinterprete. Me gusta rodearme de gente comprometida, feliz, alegre, maja, que haga grupo. Es normal que un jugador –en este caso Diego López– esté dolido por no venir a la selección. Cuando fue titular en el Real Madrid traíamos a Iker Casillas y él no venía. Pero –ya lo he comentado anteriormente– el caso de Iker es un caso singular, absolutamente especial. Casillas venía porque no estaba inactivo, se entrenaba a diario y esa temporada jugó dos de las tres competiciones con su equipo, Copa del Rey y Champions League, las dos que ganó esa campaña el Real Madrid. Los antecedentes de Casillas con la selección eran –y son– demoledores, pero ello sin despreciar en absoluto a Diego López.

Me preocupo mucho de los futbolistas que no juegan, me duele esa situación. En la charla previa al partido suelo decirles que en el banquillo no deben estar muertos, que deben participar del encuentro. Muchas veces les digo que ni nosotros ni ellos sabemos quién está reservado para ser clave en la victoria ese día. Que si hacemos un cambio, salga al campo emocionado, vibrando con el partido desde el banquillo. Lo peor que le puede pasar a un entrenador es mirar a los que no están jugando y verlos fríos, apáticos, darse cuenta de que no están viviendo el partido. Porque eso se transmite al terreno de juego.

Cuando hablamos de las dos facetas del entrenador, la de relaciones humanas y la deportiva, para mí la más importante es la primera. Más que el sistema de juego, el criterio de selección de jugadores o la estrategia. Si esas relaciones humanas que se establecen dentro de un vestuario funcionan, siempre estarás más cerca de ganar. Es curioso cómo, algunas veces, el apoyo de los jugadores al entrenador es visto con cierto

rechazo por los presidentes, como algo nocivo para el club. Lo deseable sería que las buenas relaciones fueran la base de los futuros éxitos deportivos. Según se establezcan y desarrollen las relaciones humanas dentro de un vestuario, se estará más cerca de cumplir los objetivos deportivos.

Desde que llegamos a la selección, las relaciones siempre han sido positivas. Por encima de los disgustos personales, que algunos reflejan más que otros. No hace falta que pongan caras para advertir su malestar. Nunca los tomamos en cuenta. Lo importante es que este tipo de actitudes no influyan en el rendimiento del grupo.

---

**«La persona que tiene que tomar decisiones en cualquier situación de nuestras vidas no puede estar alterada.»**

---

Cuando estás en un club tienes más posibilidades de manejar a una plantilla que en la selección. Es muy importante que un entrenador tenga jerarquizada la plantilla. No digo que la ponderación sea eterna e inamovible. A medida que va pasando la temporada esa estructura cambia y el que estaba el veinte pasa a ser el ocho o el que estaba el dos baja al quince. Eso suaviza las relaciones. En la selección, a excepción de las fases finales en las que si llegas hasta el final, tienes 45 o 50 días seguidos de convivencia con ellos, juegas cada dos o tres meses y se hace más complicada esa jerarquización. Sin embargo, tienes la fuerza que te proporciona la propia selección. Acudir a la selección es un motivo de alegría, de felicidad. No es una rutina.

Cesc Fàbregas ha sido más de 90 veces internacional y cuando se sincera habla de que ha acudido a la selección muchas veces, se ha entrenado a tope y luego no ha jugado. Pero se acerca al centenar de internacionalidades. Eso quiere decir que en el «debe» nuestro hay mucho, pero también en el «haber». Se puede quejar porque le encanta jugar al fútbol y quiere aportar, pero a su lado están Silva, Iniesta, Cazorla, estuvieron Xabi y Xavi, ahora Thiago, Koke, Isco... Y más en el medio campo. Y más en la posición de media punta.

A veces los hechos son más importantes que las palabras. Por muchas palabras que le digas, si luego no se reflejan con hechos, son palabras vacías. A Fàbregas nosotros lo hemos empleado por la derecha, como medio centro, como media punta, como falso delantero, como atacante de referencia... Hemos demostrado una confianza en él

extraordinaria porque es muy bueno. Pero lo que tiene a su lado no le va la zaga. Por ejemplo, Cazorla juega muy bien en el Arsenal: se desenvuelve muy bien en terrenos reducidos, tiene capacidad para manejar las dos piernas, tiene buen disparo a puerta, llegada a gol... Son muy buenos todos, pero no podemos hacerlos jugar a la vez. Y los que se quedan fuera. Los Bruno, Camacho, Borja Valero... Son esclavos de los buenos jugadores que hemos tenido y tenemos en la selección. De lo buenos que son Xabi Alonso, Xavi Hernández o Sergio Busquets.

Ocurrió con Silva después del Mundial de Sudáfrica. Jugó contra Suiza y, aunque solo hubo dos cambios tras ese partido, uno fue él. Queríamos un delantero más, que fue Fernando Torres, y lo sacrificamos a él. Injustamente o no. Seguro que injustamente. Luego casi no volvió a jugar, tuvo menos participación. Unos meses después se quejó públicamente. Hablamos y le hice entender que no tenía nada contra él y que me encantaba cómo jugaba. Nosotros nunca hemos tomado una represalia a raíz de unas declaraciones. Nos sabemos aislar bastante bien de lo que se dice. No solemos alterarnos.

La persona que tiene que tomar decisiones en cualquier situación de nuestras vidas no puede estar alterada. Es necesario ser paciente cuando estás dirigiendo a un grupo y, como he dicho antes, ponerte en la piel de los demás. Hay veces que esa paciencia, el no saltar a las primeras de cambio, ayuda a reconducir la situación. No digo que en otras ocasiones no sea bueno ser impulsivo. Nadie es tonto. Pero en la mayoría de las ocasiones esos segundos de calma son importantes.

Se me atribuye mucho la característica de tener «buena mano izquierda». Entiendo como mano izquierda cuando alguien es flexible, entiende las cosas, es paciente y demuestra empatía con el jugador. No sé si la tengo, pero, si es así, tampoco se puede abusar de esa cualidad. Recurrir en exceso a la mano izquierda te hace caer en errores y no puedes estar todo el día poniendo paños calientes a las situaciones. Mi misión es otra, no la de estar apagando fuegos todos los días. Si el técnico abusa de esa virtud, el jugador pierde confianza.

No sé si será una virtud, pero creo que tampoco es un defecto. Vujadin Boskov repetía mucho que a un entrenador le dan ganas de entrar en las cosas inmediatamente, contestar o reaccionar desde el primer momento, pero que es mejor mantenerse tranquilo, mirar para otro lado en ese instante y dejar que las cosas se calmen para luego intentar solucionar el problema.

## 12. | La fama

La fama no es un acto de ostentación, pero soy de la opinión de que no debemos ni ocultarnos ni exhibirnos. He llevado la fama con bastante normalidad. Nunca he sido tan tonto como para creérmelo. Sin embargo, soy una persona muy tímida. Y he hecho cosas en el pasado, sobre todo en este periodo en la selección, que para mí eran impensables que pudiera hacer. Inaugurar una plaza en un pueblo, encontrarme a un alcalde con el bastón de mando, la banda de música tocando; protagonizar anuncios de televisión... Esto y otras muchas cosas que para mí hace unos años eran cosas difíciles de imaginar que pudiera llegar a hacer. Y las hago siempre teniendo en la mente ejercer una buena representación de la Federación, de la selección y del fútbol. Muchas de ellas si me las cuentan hace diez años, hubiera dicho que no iba a tener valor para hacerlas.

Se habla mucho del premio del Nabo de la Foz de Morcín, al que calificaron de «Nabo de Oro» cuando fui elegido. Siempre con un poco de guasa, pero creo que es una cosa bonita que va más allá del simple premio. Desde hace muchísimos años, la Foz de Morcín celebra la fiesta de San Antón, que es popularmente conocida como la fiesta de los nabos. Todos los 17 de enero, los morciniegos y los amantes de ese plato se reúnen para comer nabos y otros manjares de la gastronomía asturiana. Según me explicaron, la tradición se remonta a la Edad Media. Se conocen cánticos que acompañaban a la novena que se ofrece a san Antonio todos los años y era costumbre, hasta la década de 1940, reunir a los jugadores de cartas del lugar para apostarse *les casadielles* y los nabos, y el dinero para la estancia y la sidra.

Desde hace unos años, la Cofradía de Amigos de los Nabos de La Foz de Morcín celebra el día grande de la festividad con el nombramiento de nuevos cofrades de honor. En 2011 fui uno de los elegidos, junto al cantautor asturiano Víctor Manuel, Armando

Álvarez Palacio, Agustín Azparren y Narciso Lopes, y acudí a la simpática y emotiva ceremonia en la que los nuevos cofrades juran defender, alabar y promover el cultivo, la elaboración artesana y el consumo del nabo. Después de eso, los cofrades, ataviados con la tradicional montera picona y la capa, besan el nabo antes de ser condecorados con la medalla de la cofradía.

Y aunque es un hecho muy humano y todo un acontecimiento en esa zona minera de Asturias por el nivel de los premiados, tiene mucho que ver con la pobreza del pasado de aquellas gentes, del alimento que nutría a todos los vecinos. Es una fiesta entrañable, pero muchos se quedaron con mi imagen, vestido de cofrade, besando un gran nabo al que denominaron el «Nabo de Oro», porque en esas fechas se elegía al Balón de Oro.

Aunque el fútbol no era lo que es ahora en el plano social y no existían los medios y la comunicación de estos días, fui una persona conocida como jugador. La gente me reconocía por la calle. Lo llevé con bastante normalidad y devolvía, en la medida de lo posible, la simpatía que la gente me demostraba. Es raro encontrarse por la calle a alguien que te increpe. Pero nunca me obsesioné con ello. No dejaba de ir a un sitio porque fuera a ser reconocido.

Luego hay una fase, a los dos o tres años de retirarte, en que vuelves a pasar al anonimato. Otros jugadores pasan a ser entrenadores casi inmediatamente después de colgar las botas y no dejan de ser personajes públicos. Incluso los hay que casi comparten esas dos facetas. No fue mi caso. Fui casi una persona anónima para la gente de la calle durante más de tres lustros. Más tarde llegó el banquillo del Real Madrid y ahora el de la selección, y vuelves a ser un personaje público otra vez. Más, como digo, en estos tiempos de supercomunicación en los que tienes una gran lupa permanentemente puesta sobre ti.

He intentado corresponder a todo el mundo, no ser hosco con la gente. Ser normal, afable. Pero hay ocasiones en que estás en un grupo de 200 personas que te piden un autógrafo y con que no le firmes a una... Hay que andar con mucho cuidado. Intento atender bien a todo el mundo y no digo que no me haya equivocado alguna vez, pero no estaba en mi mente hacerlo, desde luego. De jugador se firmaban muchos menos autógrafos que ahora. Era de los que procuraba firmarlos. Nunca he sido borde para eso. Me cuesta decir que no. Intento acudir a todos los sitios donde se me requiere. Voy porque sé lo que significo en muchas ocasiones para la gente y porque los jugadores, a los que verdaderamente represento con mi presencia, no pueden ir. Pero han sido

reconocimientos a la selección, a los jugadores, a la Federación que he recogido con plena humildad.

Ahora sí me cuesta más cuando hay mucha gente, en grandes aglomeraciones. Mi mujer me echaba a veces en cara que nunca habíamos ido a la Feria de Sevilla, por ejemplo. Y siempre le preguntaba: «Pero ¿cómo voy a ir la Feria de Sevilla?». No digo que no pueda ir. Va muchísima gente famosa, la mayoría más importante que yo, pero no me gusta demasiado y últimamente sufro bastante en las grandes aglomeraciones. Me agobio un poco. Al final se fue con unas amigas.

---

**«Lo que más me molesta es quizás ese mundo del anonimato de las redes sociales. Lo considero un mundo cruel. Se aprovechan de no estar delante de uno.»**

---

Sin embargo, nunca me encuentro a disgusto cuando estoy rodeado de chavales en un campo de fútbol, sean el número que sean. Ahí estoy más en mi salsa. Me agobio más en un teatro, en un restaurante, en un aeropuerto, en una estación de tren o en otro sitio que no domino. No todo el mundo se dirige a ti con discreción o con la misma educación, pero no puedes hacer nada. No es agradable ni para ti ni para la gente que te rodea. Me da vergüenza, apuro. Y más ahora que todo el mundo lleva una cámara en el teléfono móvil. Hay veces que me paran y en ocasiones me pongo hasta colorado. Si voy a un acto representando a la Federación, ya sé a dónde voy. Se me espera. Pero en un aeropuerto o en el AVE, cuando la gente te pide hacerse una foto contigo, reconozco que me agobio un poco. Me sonrojo.

Hasta mi mujer se ha acostumbrado a estas situaciones de la fama. Lo mejor es hacerlo con normalidad. No ser ni muy fatuo por tu parte ni desagradable. En general entiendo que la gente es cariñosa. Que lo que te pide, esa foto, ese autógrafo, es una manera de demostrarte su cariño y, a veces, su admiración. Hasta en la derrota. La reacción de la gente que hemos percibido después del Mundial de Brasil ha sido maravillosa, magnífica. Cariñosísima, comprensiva, con una generosidad extraordinaria. Puede que haya habido alguna ocasión en que te echen en cara no haber llevado a este o a aquel o no haber puesto a uno o a otro. Suelo decirles que es el fútbol, que es la vida. Pero, en general, ha sido reconfortante la reacción de la gente hacia mí, hacia nosotros, en la derrota.

Puedo contar con los dedos de una mano las ocasiones en que me haya encontrado a algún exaltado que te increpe a gritos por alguna cosa. Quizás esos madridistas confundidos que piensan que favorezco más a unos que a otros. Todo el mundo sabe que he estado 36 años en el Real Madrid. 36 años en la misma empresa. ¿Cómo no voy a querer a esa empresa? Independientemente de las personas que estén en el club. Es el Real Madrid. Ya he expresado lo que significó para mí esa institución. Los que piensan que he renegado del Real Madrid o están equivocados o intentan hacerme daño. Estoy tan arraigado al madridismo que ni aunque lo repitan cien mil veces lo van a conseguir. Sé lo que ha sido luchar por no perder un balón, apagar la luz del vestuario, hacer muchos kilómetros de carretera para ver a un jugador... No tengo que dar mayores explicaciones acerca de esto.

Pero ahora soy seleccionador nacional y tengo que cumplir mi rol como tal. Para mí, ahora, todos son iguales. No puedo inclinarme por el Madrid, por el Atlético o por el Barcelona. Imposible. La Federación es absolutamente neutral. Y a pesar de que sé que la gente lo sabe, su comportamiento conmigo es exquisito. En Catalunya, en el País Vasco, en Galicia o en Andalucía. Creo que en esta época como seleccionador hemos visitado todas las provincias de España y la simpatía que hemos recibido ha sido fantástica. En colegios, en clubes de fútbol, en universidades, en asociaciones, en hospitales...

Lo que más me molesta es quizás ese mundo del anonimato de las redes sociales. Lo considero un mundo cruel. Se aprovechan de no estar delante de uno. Para mí no tiene sentido. Siempre que trato este asunto recuerdo que al día siguiente de morir Luis Molowny, una persona extraordinaria por sus virtudes y sus desvelos por el Real Madrid, alguno se atrevió a escribir en las redes sociales que había un madridista menos. No se puede usar las redes peor para tamaña barbaridad.

Molowny, al que se le apodaba popularmente «El Mangas» por la forma en que se agarraba la camiseta de manga larga con las manos cuando corría en el campo, fue un hombre de profundo sentimiento. Sus charlas en el vestuario eran distintas a todas las que había presenciado. Mezclaba las instrucciones puramente tácticas o deportivas con una fuerte carga emotiva. Causó en mí una profunda huella y una lección de vida casi diaria. Para mí fue un líder moral y todo un caballero. No se puede poner en duda su madridismo ni cuestionar su profesionalidad en el mundo del fútbol bajo ningún concepto. Como me pasó a mí, acabó en el banquillo del primer equipo por puro

accidente, como entrenador interino, en tres ocasiones entre 1974 y 1982, y ganó dos veces la Copa del Rey y dos Ligas.

A pesar de todo esto, la leyenda del señor Molowny –como siempre me dirigía a él por respeto– en el banquillo del primer equipo que circuló durante muchos años fue que apenas daba instrucciones a los futbolistas en el vestuario. La gente se atrevía a comentar que solo les decía a los jugadores antes de salir a jugar: «Salid al campo y haced lo que sabéis». Nada más lejos de la realidad. Era un gran conocedor del fútbol. Siempre me ha parecido una falta de respeto insultante hacia una de las personas que más influyó en mí profesional y personalmente hablando. Además de una gran persona era un enorme profesional del fútbol. Aprendí muchísimo de él. Por eso me molestó sobremanera ese comentario cuando murió.

---

**«Es igual de importante el conocimiento técnico y táctico como el buen devenir en las relaciones humanas que rodean el deporte y el fútbol.»**

---

En general estoy contento con la imagen que creo que doy al exterior como entrenador y como persona. Incluso creo que la gente es muchas veces excesivamente cariñosa conmigo. Lo que no intento es fingir. Creo que un entrenador no debe fingir. Ni ante los jugadores, ni ante la prensa ni ante nadie. No me gusta aparentar lo que no soy. Tengo el convencimiento de que cada uno debe acercarse a cómo es. Respeto a esos entrenadores que salen a la zona técnica y sobreactúan. Pero soy reactivo a eso. Creo que un entrenador alterado, excitado, no puede tomar decisiones justas.

Igual me pasa como persona. Y en este ámbito hay veces que se supera lo que es la propia realidad. Cuando digo que nadie en el mundo debe ser elogiado por su bondad, lo digo con sinceridad. Sobre todo porque todos somos imperfectos. Digo a menudo que de visita, todos somos buenos. Tenemos nuestros defectos, como todos, pero estoy satisfecho con la imagen que transmito a las personas. Me produce una enorme satisfacción que sea así, pero, además, me crea una enorme responsabilidad. El compromiso de comportarte de acuerdo a cómo te ven.

Las personas tienen dos facetas, la profesional y la personal. Tus deberes y obligaciones como profesional y tus deberes y obligaciones como persona en las relaciones humanas, en el trato con los demás. Igual pasa en el fútbol. Es igual de

importante el conocimiento técnico y táctico como el buen devenir en las relaciones humanas que rodean el deporte y el fútbol. Estas últimas, las relaciones humanas, no se aprenden en ningún libro, no hay ningún método.

## 13. En familia

Me considero una persona normal cuando estoy en familia. Tengo pocos *hobbies*, pero me gusta estar en casa con los míos. Por supuesto, lo que más me preocupa de esta vida, como a casi todo el mundo, son mis hijos. Me preocupa que tengan la mejor educación, la mejor formación, pero por encima de todo que sean buenos chavales, buenas personas. Está bien pedirles cuentas si no aprueban o si hacen algo mal, pero fundamentalmente me preocupa que sean buenos chicos. Que sean lo más felices posible, pero que tengan buen corazón. Es lo que quiero de ellos.

Ninguno de mis tres hijos me vio como jugador en activo. Sí en mi faceta de educador en la cantera y como entrenador. No puedo decir que mi experiencia en los banquillos se haya visto trasladada a mi vida privada, a lo que es formar y educar a una familia. La familia es otra cosa. Aunque se suele decir que un vestuario es una familia –y en verdad que en cierto modo es así–, la responsabilidad que tienes como padre de sacar adelante a tus hijos no es comparable.

Como todos los padres, mi mujer y yo tenemos nuestros miedos y nuestros temores. Por ejemplo, las salidas nocturnas. Ellos siempre quieren salir hasta las tantas y nosotros le tenemos mucho miedo a la noche. Al final no nos queda más remedio que ser como unos padres más y ceder en muchas ocasiones. Mi mujer es mucho más exigente con mis hijos. Yo soy mucho más condescendiente.

Por ejemplo, somos muy austeros con el dinero. La primera, mi mujer. No es bueno que les falte de nada, pero tampoco es bueno que tengan de todo, que se acostumbren a tener todo lo que quieran. Conviene que ellos se den cuenta de lo que cuesta ganar las cosas. Por ejemplo, me molesta bastante que no apaguen las luces. Un asunto tan simple y tan intrascendente. Van por el pasillo, por el cuarto de baño, por su habitación y van

dejándose todas las luces encendidas. Aunque parezca una tontería es un síntoma de dejadez, de despilfarro inútil, aunque no lo hago porque se gaste más o menos luz. Se acordarán de mí por mi insistencia en un asunto tan nimio.

También me pasa como entrenador. Javier Miñano es testigo de mis enfados en la antigua Ciudad Deportiva del Real Madrid cuando los jugadores iban a entrenarse y se dejaban la luz del vestuario encendida. Él se acababa de incorporar al equipo y una tarde le dije: «Javi, hay que apagar la luz del vestuario todos los días cuando salimos a entrenar». No se le ha olvidado todavía. Cada día se encargaba de apagar la luz cuando el vestuario se quedaba vacío. Antes nos preocupábamos si se perdía un balón. Ahora, no pasa nada. Y creo que eso no está bien. Quizá sea una cosa del pasado, de lo que hemos vivido en casa. Mi madre me decía de pequeño: «¡Un hambre de quince días te hacía falta!». Nos lo han dicho a todos. Pero reconozco que los tiempos han cambiado y que se tiene que ser un poco más permisivo.

---

**«Antes nos preocupábamos si se perdía un balón. Ahora, no pasa nada. Y creo que eso no está bien.»**

---

Cuando gestionas una plantilla quieres que funcione bien, ser ejemplar de cara a los miembros de ese grupo. Sin embargo, en casa sientes una responsabilidad eterna, que no tiene fin. La familia es primordial y su estabilidad es una prioridad. Nosotros hemos vivido episodios duros, como fue el nacimiento de nuestro segundo hijo, Álvaro, que tiene Síndrome de Down. Estas cosas te curten y te hacen relativizar las cosas en la vida.

Álvaro es la pieza clave de nuestra familia. Su unión con sus hermanos es impresionante. Se quieren mucho, se adoran. Vicente y Gema no podrían vivir sin él. Ninguno podríamos vivir sin él. Cuando nació pasamos por tres fases. En la primera te preguntas por qué te ha ocurrido a ti. Cuando entrenábamos en la Ciudad Deportiva del Real Madrid había un niño con Síndrome de Down de unos 14 años que venía algunos sábados a vernos entrenar. A veces se pasaba por el vestuario, algo que ahora sería impensable. Lo recuerdo porque le gustaba tocarme el bigote. A mí y al *Gato*, a Miguel Ángel González, el que fuera gran portero del Real Madrid y de la selección española. Y, de pronto, me encuentro con un hijo como él. Y te preguntas eso: «¿Por qué me ha tocado a mí?».

Pero luego entras en un periodo de aceptación y te haces la segunda pregunta: «Y ¿por qué no nos iba a tocar a nosotros?». Y es verdad, porque nosotros le podíamos dar todo lo que necesitaba: educación, cariño, amor... Hacerle un niño feliz. En la tercera fase te preguntas: «¿Qué haríamos ahora nosotros sin Álvaro?». Te das cuenta de que no podrías vivir sin él. Sería imposible. Es mi amor.

Dicen que te hacen más humano, pero creo que sigues siendo el mismo. Sí es posible que te hagan más sensible. En el mundo de la discapacidad, afortunadamente, se ha avanzado mucho. Antes pasaba una cosa así en una familia y casi se escondía. Ahora lo ves a diario en la calle sin que a nadie le parezca algo especial o extraordinario. De lo que estoy orgulloso es que todo el mundo lo vea con normalidad. Mucha gente del entorno de la discapacidad me felicita porque Álvaro aparezca de forma pública vinculado a mi persona, porque tenga una visibilidad que sea tratada de una forma absolutamente normal. Para mí no tiene ningún mérito. Es mi hijo. Ha participado en celebraciones de la selección, de vez en cuando baja al vestuario a hablar con los jugadores... Cuando está con nosotros es uno más.

Él es el mediano. Vicente, el mayor, y Gema, la pequeña, apenas son conocidos. A ellos no les gusta mostrarse públicamente. Cuando era entrenador en el Real Madrid ni siquiera les gustaba que los fuera a buscar al colegio por la atención que suscitaba mi presencia. Ellos han huido siempre de todo eso. Sin embargo, Álvaro ha presumido más de padre. Seguro que es por su bondad y por su inocencia.

---

**«En el mundo del fútbol son muchos los casos de profesionales que han ganado muchísimo dinero y luego lo pasan mal.»**

---

En general, la fama no nos ha afectado mucho. Tenemos las mismas costumbres que antes y hasta seguimos viviendo en el mismo lugar en el que vivíamos cuando era el jugador y coordinador de la cantera del Real Madrid. Pensamos mucho en Álvaro para no cambiar. Las relaciones en una comunidad de vecinos son mucho más intensas que en una urbanización. No nos ha condicionado, pero mi mujer y yo coincidimos en que se iba a relacionar mucho mejor en donde vivimos porque baja al jardín con los amigos, trata con los vecinos, sale a pasear al perro... Pensábamos que era mejor tenerlo en un estado permanente de estimulación, que es lo que más le conviene. Pasa poco tiempo en

su habitación. Solo para jugar a la Play –su vicio– y para ver *Pressing Catch*, el programa de lucha libre americana que presenta mi amigo, el eterno Héctor del Mar, que le encanta. Ahora va y vuelve todos los días de su trabajo, juega al fútbol sala los fines de semana, tiene amigos... Creo que es muy feliz.

En general, siempre me ha gustado ser discreto y eso es extensible al asunto del dinero. No es que esté pensando obsesivamente en ahorrar, pero tampoco en gastar. No me considero una persona tacaña ni tampoco excesivamente espléndida. Como se suele decir, hay que saberlo ganar y hay que saberlo gastar. Quiero proporcionarles a mis hijos la mejor vida posible. No ahorro pensando en qué va a suceder en el futuro, pero no necesito hacer muchos gastos, no necesito muchas cosas. Y afortunadamente no nos ha ido mal.

En el mundo del fútbol son muchos los casos de profesionales que han ganado muchísimo dinero y luego lo pasan mal. Siempre he tenido eso en mente. No quería que me pasara a mí. Estuve once años en el primer equipo del Real Madrid y tampoco es que ganara muchísimo dinero. Ni tampoco como entrenador. Y uno se pregunta: ¿después de tantos años de trabajo, cómo voy a vivir mal? ¿Por qué voy a acabar pasándolo mal? Y ves esos casos y te sirven de ejemplo para tener cuidado. Vivimos sin privarnos de nada, pero al mismo tiempo siendo cuidadosos. No he sido hombre de invertir, de negocios, de números, de líos. Nunca he tenido un negocio. Mi mejor negocio es lo que he sabido hacer: el fútbol. Con mayor o menor acierto. Siempre supe a qué me quería dedicar.

Algunos futbolistas empiezan a pensar qué va a ser de su vida con 33 años, casi a punto de retirarse. Es mal asunto analizar tan tarde lo que vas a hacer con tu vida. Lo ideal es empezar a pensar qué vas a hacer cuando dejes de ser futbolista con 24 o 25. Además es una profesión que en cualquier momento se puede acabar.

Afortunadamente cada día los futbolistas están mejor preparados. Por ejemplo, la salida al extranjero de futbolistas españoles jóvenes curte mucho al jugador. Vivir en un país que no es el tuyo, hablar otro idioma, conocer otra cultura, otro fútbol, enriquece a la persona.

Una de las cosas de las que más me arrepiento en esta vida es no haber aprendido inglés. Ahora creo que es demasiado tarde. Cuando pude hacerlo no tuve a mi alrededor a las personas adecuadas que te incitaran o te empujaran a aprenderlo. En mi época en el instituto, con 12 o 13 años, se estudiaba francés. Después de siete años salimos con un buen vocabulario, aunque no sabíamos hablarlo bien. Sabíamos literatura francesa, pero

no sabíamos francés. Nunca dimos inglés. En el instituto era opcional y de los cincuenta chicos del curso solo había cinco o seis que escogieron inglés. Ahora, con el paso del tiempo, me he preguntado quién les dijo a aquellos chavales que escogieran inglés y no francés. Eran chicos rodeados de personas con una gran preparación y que se adelantaron a su tiempo y vaticinaron lo importante que sería en el futuro aprender a hablar inglés. Ahora parece una cosa lógica, pero entonces no. Y lo he necesitado en mi vida.

Vivimos tiempos duros en el ámbito del trabajo y hace poco me decía un bodeguero de la zona de Arzuaga que allí cualquier chico que supiera inglés en aquellos pueblos tenía trabajo. Es una de mis grandes asignaturas pendientes porque te limita mucho. Lo he necesitado en mi vida y siempre ha sido para mí un gran inconveniente.

## 14. Los amigos

Durante las distintas etapas de mi vida he ido acumulando amigos. Sin embargo, si tuviera que decir cuántos amigos de primera línea, cuántos amigos de verdad tengo, sería difícil. Sobre todo porque sería injusto. He conocido a muchas personas muy buenas, de las que me enorgullezco de contar con su amistad. En general me llevo muy bien con todo el mundo. Tengo muy buena relación con casi todas las personas que se han cruzado en mi vida.

Conservo amigos de cuando era un niño, del instituto de Salamanca, del barrio... Algunos incluso los conservo aquí en Madrid porque se vinieron a trabajar a la ciudad donde vivo. Hasta de la *mili* conservo amigos. Tengo un amigo asturiano al que conocí en 1971 en el CIR número 2 de Alcalá de Henares cuando hice el servicio militar y que ahora es jefe de estación en San Claudio, un pueblecito de Asturias. Incluso había una vecina de donde vivíamos en Salamanca que era como de la familia. En mi vida privada mi mujer y yo tenemos un grupo de matrimonios allegados con los que pasamos muy buenos ratos.

---

**«Creo que los dos asuntos que marcan la vida de las personas son el trabajo y la familia.»**

---

En el fútbol, por supuesto, he hecho muchos amigos. Cientos de buenos chavales, padres, compañeros, colegas del curso de entrenadores... Sobre todo por mi paso por el Real Madrid. Quizá los más allegados fueron mis excompañeros futbolistas. Mantengo una relación de fuerte amistad con Mariano García Remón, desde que coincidimos en los juveniles del Real Madrid; con José Antonio Camacho, que es mi amigo desde que llegó

un año después que yo al primer equipo desde el Castilla a mediados de temporada del año 1973. Desde entonces hemos cultivado una excelente amistad que mantenemos. Nos seguimos viendo de vez en cuando. Como ellos dos, muchos más: Pirri, De Felipe, Fernando Hierro, Toni Grande...

Pero serían incontables las personas a las que puedo considerar amigas a lo largo de mi vida. Si nombrara a personas determinadas, cometería errores, pero los tengo de todos los ámbitos: del fútbol, fuera del fútbol, de la infancia, de la *mili*, de Salamanca, de Madrid, de Castellón, de Córdoba... Como todo el mundo.

Creo que los dos asuntos que marcan la vida de las personas son el trabajo y la familia. Y me ha ocurrido como a casi todo el mundo. Que la pasión por el trabajo y la pasión por la familia, el casarte, el formar una familia, la dedicación casi exclusiva a tus hijos fuera del trabajo, te condiciona todo. La distancia, el vivir en distintas ciudades, también separa un poco. Incluso en la misma ciudad, el día a día de cada uno tampoco facilita las cosas.

Hasta de la familia te vas despegando. Y no porque te lleves mal con ellos, sino por las circunstancias de la vida de cada uno. Sin embargo, mi aprecio a los familiares de mis padres que me rodearon durante mi infancia y juventud es inalterable, aunque el único contacto que tienes con ellos es en las típicas celebraciones, bodas, bautizos, comuniones, o en los fallecimientos de miembros familiares. Y además, uno tiene ya unos años y cada vez me van quedando menos. Ya solo me queda una tía por parte de las familias de mis padres. El resto ya ha fallecido. Sí me quedan primos, pero, como comentaba, te vas despegando a medida que tu vida avanza. Todos han creado sus familias y el día a día te atropella. La relación queda casi reducida a esas celebraciones familiares, aunque el cariño no se pierda nunca.

No es fácil tener un amigo de verdad. Para salir a comer o a tomar algo es fácil tener amigos. Lo difícil es tener una persona o varias personas en tu vida que sean amigos de verdad, que estén a tu lado incondicionalmente en los momentos duros de tu vida. Mi mejor amiga es mi mujer. A ella se lo cuento todo a pesar de que tenemos visiones distintas de la vida. Ella es más impulsiva, más temperamental, más emocional, y yo soy un poco más frío, más calculador.

Conocí a mi mujer en Madrid en el año 1973, cuando llegué al primer equipo. Por poner un antes y un después, fue el año en que llegaron los primeros futbolistas extranjeros a España. Al Barcelona llegaron Cruyff y Sotil y al Madrid, Netzer y Oscar

«Pinino» Más. Nos conocimos en un mesón. Empezamos a hablar, nos tomamos un café y nos fuimos conociendo poco a poco. Fuimos novios durante 13 años. Nos casamos con 35.

En los 42 años que llevamos juntos nos hemos llevado bien a pesar de que somos muy diferentes. Lo principal en un matrimonio es que haya respeto y confianza, y eso lo tenemos. Chocamos a veces, como en todas las familias, pero la convivencia es buena, que es lo fundamental. Mi mujer es mi mayor confidente, no le oculto nada. A ella le gusta ir conmigo cuando vamos fuera, se siente más protegida, y a mí también me gusta estar con ella. Parece como que nos protegemos el uno al otro. Ahora nos estamos empezando a dar cuenta de que estamos en la recta final de nuestras vidas, entramos en la época de la jubilación y nuestra única vocación y objetivo es tratar de que nuestros hijos sean buenas personas.

---

**«Para salir a comer o a tomar algo es fácil tener amigos. Lo difícil es tener una persona o varias personas en tu vida que sean amigos de verdad, que estén a tu lado incondicionalmente en los momentos duros de tu vida.»**

---

Los dos tenemos claro que nuestra principal misión en esta vida es ayudar a nuestros hijos, educarlos, guiarlos para que sean buenos, para que sean felices. Tenemos también una obligación con Álvaro, principalmente, aunque no hacemos distinciones con los otros dos, pero tenemos muy claro que debemos formarlos y apoyarlos a él más que a ninguno porque es el que más necesita nuestra ayuda para que pueda ser independiente, autónomo, y pueda desarrollar sus capacidades. Y estamos contentos de su evolución. Desde aquellos momentos de preocupación cuando nació, en los que nos agobiaba pensar qué íbamos a hacer, hemos ido cumpliendo los pasos y viendo cómo avanzaba cada día.

Aunque la preocupación no se te va nunca, porque siempre estás pensando en qué será de él cuando nosotros no estemos. Afortunadamente tenemos la seguridad y la absoluta confianza en sus dos hermanos que le ayudarán y le apoyarán en todo lo que necesite en nuestra ausencia. En general, esto les ocurre a todos los padres. En el mundo de la discapacidad este pensamiento de la ausencia paterna es duro en algunos momentos, pero creo que fortalece. Pero por muchas previsiones que hagas luego está la realidad, a

la que no podemos llegar. No sabes lo que va a ser de los hijos, con quién se van a relacionar, qué problemas van a tener que enfrentar. Afortunadamente nosotros tenemos la oportunidad de intentar prepararle un buen futuro. Pero eso no es todo. Muchas veces no es una cuestión económica, es una cuestión de amor, de cariño.

La presencia de Álvaro en nuestras vidas apenas ha condicionado nuestro matrimonio. Si acaso nos ha unido. Siempre lo hemos tratado como a sus otros dos hermanos. Lo hemos regañado como a los otros dos y lo hemos querido como a los otros dos. Álvaro es diabético y estas personas necesitan una disciplina especial. Esa disciplina se la ha inculcado su madre a la hora de hacer ejercicio, de las comidas que puede y no puede ingerir, etcétera. Y él ha respondido de forma soberbia. Es un chaval muy disciplinado.

En general, con mis hijos no he sido muy exigente para los estudios. He pretendido siempre que fueran buenos, que supieran el valor de la amistad y de la familia. Que fueran buenas personas. En ese aspecto creo que son personas cabales. Tratamos de hacerles la vida lo más sencilla posible, pero también tenemos muy presente que ellos se lo tienen que ganar. Les hemos hecho saber el valor del dinero y de las cosas importantes, que no todo es tener y gastar. Que sepan que todo cuesta mucho.

## 15. | La jubilación

Si todo se desarrolla normalmente, después de la Eurocopa de 2016 dejaré la selección y la Federación. También por una cuestión de salud. Serán ocho años como seleccionador y no es mi intención aferrarme al cargo. No he querido ser demasiado sincero y anunciar de forma determinante que me voy a ir. Creo que decir que lo dejas puede ocasionarle algún perjuicio a la estabilidad de la selección y eso es precisamente lo que nunca deseo para el equipo nacional. La salud del equipo ha sido lo más importante para mí profesionalmente en los últimos ocho años.

Lo que más deseo es que la selección tenga una buena finalización de ciclo con nosotros al mando. Hemos vivido años de gloria casi irrepetibles –ojalá que se reediten en el futuro– y estamos cumpliendo una etapa absolutamente necesaria después de ganarlo casi todo. No es una justificación, pero tampoco ha sido para tanto. Considero, sin querer pecar de vanidoso, que solo la eliminación del Mundial ha sido negativa del todo para la selección en todos estos años. No hubo anteriormente desde 2008 ningún síntoma parecido. Después de Brasil hemos seguido con una etapa de normalidad. No creo que nada haya sido un desastre a pesar de la decepción del Mundial. Es verdad que ser eliminado a las primeras de cambio en Brasil después de ser campeón del mundo fue un palo muy duro, pero era algo que más pronto o más tarde tenía que pasar, fuera en octavos, en cuartos o en semifinales. Tenía que pasar. No se puede ganar siempre. Hace poco oí decir a Rafa Nadal que ni Federer ni nadie podía ganar siempre y tiene razón. Todos los deportistas lo saben. Y más en su mundo donde el equilibrio en la competición es brutal y, de repente, te sale un chaval de 18 años y te pone en aprietos.

Podría haberme jubilado mucho antes, pero he querido cumplir como cualquier español y trabajar hasta la edad en la que se jubilan la mayoría de los españoles. Todo

eso lo hemos heredado de nuestros padres. Recuerdo al mío como un hombre con una excesiva responsabilidad. Era de los que llegaba el primero y se iba el último en aquellos años en los que el cumplimiento y la responsabilidad de una persona eran lo más importante. Y parece que esto está en desuso, aunque no debería estarlo ya que lo considero fundamental en la vida de una persona.

Siempre he tenido esta pretensión: trabajar hasta los 65. No sé si es una frontera del antes y el después. Por mis circunstancias personales he podido conseguirlo. Creo que he cumplido convenientemente. Y, además, por un mínimo comportamiento social. Tiene que venir alguien detrás de ti que también tiene derecho a trabajar. Si seguimos trabajando durante muchos años, provocaremos que haya más gente parada. Decía mi padre: «Puesto jubilado, puesto ocupado». No digo que esto tenga que ser para todos, pero las circunstancias son las que son.

Hay mucha gente que me ha dicho que podría haberme retirado después de ganar el Mundial o la Eurocopa, pero nunca lo he visto así. Mi vida está llena de victorias y de derrotas. A lo mejor si me hubiera ido después de ganar la primera Copa o Liga o Copa de Europa, no habríamos ganado otras. Si me hubiera marchado después de ganar el Mundial, no habríamos ganado la Eurocopa. A mí me apasionaba el reto de pensar qué nos esperaba después de un gran éxito como el Mundial, por ejemplo. Saber hasta dónde podíamos llegar con las nuevas generaciones que llegaron después del éxito de Sudáfrica, o el de Polonia y Ucrania. No digo con esto que cualquiera no podría haberlo hecho igual o mejor que nosotros.

---

**«Decía mi padre: “Puesto jubilado, puesto ocupado”. No digo que esto tenga que ser para todos, pero las circunstancias son las que son.»**

---

Y para cuando me jubile, no tenemos nada planeado. No tengo ningún negocio ni pienso en tenerlo. Ni siquiera estoy pensando en encabezar ningún proyecto solidario. Creo que todos somos solidarios. Creo que todas las personas debemos tener el mínimo compromiso social. Seguiré cumpliendo esa faceta como hasta ahora. Acudiré adonde se me requiera, pero dentro de ese mínimo comportamiento social del que hablaba. Pero, aparte de eso, no quiero demasiadas responsabilidades. Tenemos ahora un campus de verano en Mallorca, otro en Alicante, otro en Madrid, otro en Salamanca y otro en

Estepona. Y los chavales que se apuntan tienen una gran emoción. Los veo a gusto. Pero no puedo evitar preocuparme por ellos, por su seguridad, por si pasa algo. Supera el ámbito de la enseñanza, porque tú no les vas a enseñar a ser futbolistas, no van a ser mejores jugadores porque vayan a ese campus. Veo más una enseñanza de socialización, una actividad de ocio en estos campus. Un ejercicio de convivencia, de crecer unidos al mundo del deporte, que ya es importante. Pero es un asunto delicado porque conlleva una gran responsabilidad. Me da un poco de miedo en el fondo.

Todos esos valores que he adquirido durante los más de cincuenta años en el fútbol ya los he intentado transmitir. Siento en mi fuero interno que ya he cumplido con esa faceta en mi vida en los 16 años que estuve al frente de la cantera del Real Madrid. Tratamos de educar a los chavales, formarlos, como hicieron conmigo. Ya he expresado anteriormente que para mí fue la etapa más enriquecedora de todas las que he vivido en el mundo del fútbol y del deporte. Intentamos traer a los mejores, está claro, pero también tratamos que fueran buenos chavales, buenas personas. Me rodeé de excelentes personas y profesionales en aquella época y teníamos muy claro cuál era nuestro objetivo.

Estoy casi seguro de que, al menos los primeros años después de que deje la selección, seguiré siendo requerido para acudir a actos y a charlas e iré gustoso a esos compromisos. Hay mucho paralelismo entre el mundo del deporte y el de las empresas. Esos valores de los que siempre hablo y que son beneficiosos para cualquiera y que el deporte transmite casi de forma inconsciente. Por eso nunca diré que no a cualquier ofrecimiento que se me haga en ese aspecto.

Llevo desde los 10 años unido al fútbol y estoy seguro de que seguiré unido al fútbol que, al fin y al cabo, ha sido mi vida. Se ha dicho que cuando deje el cargo de seleccionador me quedará en la Federación, pero no es así. Siempre que la Federación quiera o que el fútbol quiera y me necesite estaré abierto a ayudar, pero no voy a comprometerme formalmente con nadie. No quiero ser la sombra de nadie. Eso lo tengo muy claro. Estaré encantado de hacerle cualquier servicio al fútbol, pero ya no desde el plano profesional y mucho menos dentro de la Federación. Si el presidente me reclama para cualquier cosa, estaré encantado de ponerme a su disposición. Cuando salí del Real Madrid el presidente me dijo que me quedara y rechacé la propuesta. No quiero ser una molestia o una incomodidad en ningún sitio donde he sido entrenador, como el Real Madrid o la Federación.

La verdad es que no tengo muchos *hobbies*. Mi *hobby* es sentarme a ver fútbol. Disfruto haciéndolo. Leo mucho, me gustan los temas de actualidad. Me refiero a prensa, a artículos y a revistas. Tampoco soy de leer muchos libros. He leído muchos en estos últimos tiempos, principalmente de fútbol, de personajes del deporte, de este asunto de gran actualidad como es la inteligencia emocional, pero tampoco soy un gran lector. Aunque en general me entretengo fácilmente. No soy un gran aficionado a la música ni al cine, hace años que no veo una película entera. Tampoco veo un programa de televisión entero. A veces estoy con mi mujer en el salón con la televisión puesta, pero estoy leyendo un periódico o un artículo en internet. No es que sea una persona a la que solo le interese el fútbol, pero no me aburro. Disfruto llevando a mi hijo al colegio, al trabajo. Disfruto estando pendiente de ellos. La familia ocupa mucho.

A veces mi mujer me dice que no la llevo a ningún sitio, pero creo que salimos lo necesario. No estamos todo el día en casa. Además, ella es más de cemento, de tiendas y yo soy muy reacio a todo eso, como casi todos los hombres. Entro en una zapatería, veo unos zapatos, me los pruebo y me los llevo. Ellas se prueban 25 y la mayoría de las veces no se llevan ninguno. Yo soy incapaz de hacer eso.

Hubo una época en la que me interesé por el pádel, pero ahora lo he dejado prácticamente porque me duelen la cadera y las rodillas, secuelas de mi época como futbolista profesional. Lo he dejado y he pasado unos años en que me he divertido mucho jugando. No era muy bueno, pero me encantaba porque era un deporte de cuatro, en el que te diviertes y, aunque no te mueves mucho, haces ejercicio. Es un juego muy entretenido. Cuando volvimos de Turquía jugábamos todas las mañanas Toni Grande, Javier Miñano, Paco Jiménez y yo, el cuerpo técnico que estuvimos en el Beşiktaş y luego en la selección. Nos daba igual ganar o perder. Eso se te olvidaba rápido, pero pasábamos un par de horas muy agradables. Me he divertido mucho con el pádel. He sido un habitual. Tenía también partidos por otro lado. Sobre todo con los vecinos de casa. Con los hombres de los cinco o seis matrimonios de nuestro bloque que nos llevamos muy bien. Jugábamos los viernes y los domingos por la mañana.

Tampoco soy de salir mucho a tomar el aperitivo. El aperitivo que más me gusta es el que tomamos los sábados o los domingos en casa con nuestros hijos. Es el rato más feliz del día. Aunque estoy viajando casi permanentemente, en el fondo soy muy casero. Me encanta estar en casa. Soy feliz. Estoy muy cómodo. Quizá sea un síntoma de la edad, que te hace refugiarte en casa. Pero no estoy inactivo. Siempre tengo cosas que hacer.

---

**«Estoy seguro de que cuando me jubile no entraré en esa famosa depresión poslaboral en la que caen muchas personas. [...] Me horroriza pensar en esas personas jubiladas que se levantan, no se afeitan, se ponen un chándal y ya no se lo quitan hasta la noche.»**

---

No tengo miedo al mañana. No tengo temor a dejar toda esta actividad que vivo en el día a día. Y, sin embargo, no tengo nada planificado para cuando llegue el momento. Pasaremos temporadas en San Pedro de Alcántara, pero creo que no nos iremos de Madrid. Aquí tenemos a nuestros hijos y aquí tenemos nuestra vida. No creo que nos desliguemos de Madrid a pesar de que allí lo tienes todo, hasta el anonimato.

Estoy seguro de que cuando me jubile no entraré en esa famosa depresión poslaboral en la que caen muchas personas. No creo que para mí, mentalmente, sea chocante pasar de esta agenda tan apretada que llevo ahora como seleccionador a no tener una labor permanente como ahora. Aunque parezca mentira, tengo muchas cosas que hacer. Soy de esas personas que se entretienen leyendo un periódico, navegando en internet o haciendo un crucigrama, que me encantan. Haré una vida normal. Me afeitaré todas las mañanas y saldré de casa todas las mañanas. Intentaré no apoltronarme en casa. Me horroriza pensar en esas personas jubiladas que se levantan, no se afeitan, se ponen un chándal y ya no se lo quitan hasta la noche. Eso es lo que espero.

Me considero un privilegiado por haber podido disfrutar de la que ha sido mi gran pasión profesional, el fútbol. Ahora, en este momento, cuando veo muy cerca el momento de mi jubilación no miro al futuro. Cuando me enfrente a esa realidad, a la mañana siguiente de dejar el cargo de seleccionador, creo que haré una vida normal.

## *Agradecimientos* |

Este libro ha sido posible gracias al trabajo notable, amable y sincero de Vicente García, con quien hemos tenido unos meses de trabajo conjunto.

Vicente ha mostrado una profesionalidad, una dedicación, una precisión y un tacto admirables en todo el proceso de trabajo en esta obra.

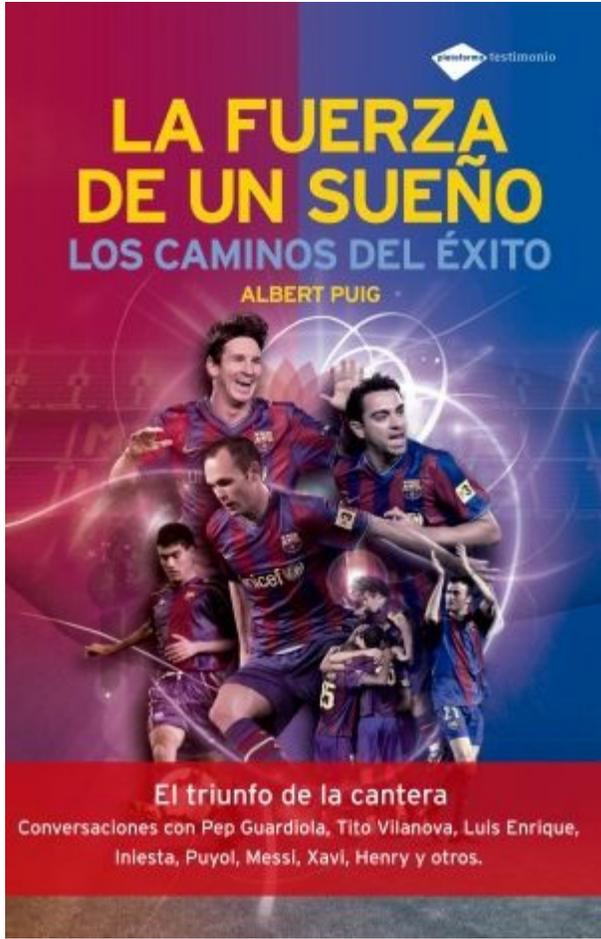
A él, a Vicente García, por su acompañamiento impecable y su atenta mirada a todo cuanto le he contado, muchas gracias.

VICENTE DEL BOSQUE

Su opinión es importante.  
En futuras ediciones, estaremos encantados de recoger sus comentarios sobre  
este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)



# La fuerza de un sueño

Puig, Albert

9788416820290

168 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

¿Qué niño no ha soñado con ser como Messi, Iniesta, Xavi, Puyol, Bojan...? Y, ¿qué padres no han pensado nunca que sus hijos pueden llegar a ser estrellas del fútbol? Es, sin duda, un deseo atractivo en nuestra sociedad. Los futbolistas se han convertido en modelos a seguir para millones de jóvenes, pero tras los éxitos se esconde un largo camino, repleto de sacrificios y también de desilusiones. Tan sólo unos pocos consiguen hacer realidad su sueño. Albert Puig aprovecha sus 25 años de experiencia como entrenador de fútbol base para hacer una radiografía de los pasos a seguir para ser futbolista profesional. En este libro recoge las impresiones de voces autorizadas en esta materia: entrenadores de primer nivel como Pep Guardiola, Tito Vilanova o Luis Enrique; futbolistas de renombre como Messi, Puyol, Iniesta, Xavi o Henry; ex jugadores como Carles Rexach, Guillermo Amor o Antoni Ramallets; educadores de La Masía; y la familia de un futbolista joven con un gran futuro, Bojan Krkic. Con la ayuda de estos testimonios, Albert Puig, nos muestra el camino que conduce a las puertas del fútbol profesional. A unas cualidades técnicas y físicas imprescindibles, hay que añadir valores fundamentales como el sacrificio, la actitud y la constancia, virtudes que los futuros futbolistas tienen que adquirir durante la etapa de crecimiento con la colaboración de entrenadores, familia y educadores. Ganar es importante, pero no más que formarse. Todos pueden ayudar a convertir el jugador en un buen futbolista pero, sobre todo, en una buena persona.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# El cerebro del niño explicado a los padres

Dr. Álvaro Bilbao  
Autor de *Cuida tu cerebro*

Plataforma  
Actual



**Cómo ayudar a tu hijo a desarrollar su potencial intelectual y emocional**

# El cerebro del niño explicado a los padres

Bilbao, Álvaro

9788416429578

296 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Cómo ayudar a tu hijo a desarrollar su potencial intelectual y emocional. Durante los seis primeros años de vida el cerebro infantil tiene un potencial que no volverá a tener. Esto no quiere decir que debemos intentar convertir a los niños en pequeños genios, porque además de resultar imposible, un cerebro que se desarrolla bajo presión puede perder por el camino parte de su esencia. Este libro es un manual práctico que sintetiza los conocimientos que la neurociencia ofrece a los padres y educadores, con el fin de que puedan ayudar a los niños a alcanzar un desarrollo intelectual y emocional pleno. "Indispensable. Una herramienta fundamental para que los padres conozcan y fomenten un desarrollo cerebral equilibrado y para que los profesionales apoyemos nuestra labor de asesoramiento parental." LUCÍA ZUMÁRRAGA, neuropsicóloga infantil, directora de NeuroPed "Imprescindible. Un libro que ayuda a entender a nuestros hijos y proporciona herramientas prácticas para guiarnos en el gran reto de ser padres. Todo con una gran base científica pero explicado de forma amena y accesible." ISHTAR ESPEJO, directora de la Fundación Aladina y madre de dos niños "Un libro claro, profundo y entrañable que todos los adultos deberían leer." JAVIER ORTIGOSA PEROCHENA, psicoterapeuta y fundador del Instituto de Interacción "100% recomendable. El mejor regalo que un padre puede hacer a sus hijos." ANA AZKOITIA, psicopedagoga, maestra y madre de dos niñas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# Reinventarse

Tu segunda oportunidad

Dr. Mario Alonso Puig



**21<sup>a</sup>**  
edición ampliada

---

Traducido a 13 idiomas  
Más de 100.000  
ejemplares vendidos  
en España

¿Qué te atreverías a hacer si supieras  
que no puedes fallar?

# Reinventarse

Alonso Puig, Dr. Mario

9788415577744

192 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

El Dr. Mario Alonso Puig nos ofrece un mapa con el que conocernos mejor a nosotros mismos. Poco a poco irá desvelando el secreto de cómo las personas creamos los ojos a través de los cuales observamos y percibimos el mundo.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# Vivir la vida con sentido

Actitudes para vivir con  
pasión y entusiasmo

**Victor Küppers**



Solo se vive una vez, pero una vez es  
suficiente si se hace bien

# Vivir la vida con sentido

Küppers, Victor

9788415750109

246 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Este libro pretende hacerte pensar, de forma amena y clara, para ordenar ideas, para priorizar, para ayudarte a tomar decisiones. Con un enfoque muy sencillo, cercano y práctico, este libro te quiere hacer reflexionar sobre la importancia de vivir una vida con sentido. Valoramos a las personas por su manera de ser, por sus actitudes, no por sus conocimientos, sus títulos o su experiencia. Todas las personas fantásticas tienen una manera de ser fantástica, y todas las personas mediocres tienen una manera de ser mediocre. No nos aprecian por lo que tenemos, nos aprecian por cómo somos. Vivir la vida con sentido te ayudará a darte cuenta de que lo más importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante, de la necesidad de centrarnos en luchar y no en llorar, de hacer y no de quejarte, de cómo desarrollar la alegría y el entusiasmo, de recuperar valores como la amabilidad, el agradecimiento, la generosidad, la perseverancia o la integridad. En definitiva, un libro sobre valores, virtudes y actitudes para ir por la vida, porque ser grande es una manera de ser.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# VENDER COMO CRACKS

Técnicas prácticas y eficaces  
que no utilizan los merluzos

Plataforma  
Actual



**Victor Küppers**

*Autor de *Vivir la vida con sentido**

**Para vender, o enamoras o eres barato**

# Vender como cracks

Küppers, Victor

9788417002565

208 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

La venta es una profesión maravillosa, absolutamente fantástica. Difícil, complicada, con frustraciones, solitaria, pero llena también de alegrías y satisfacciones que compensan sobradamente esa parte menos bonita. Este libro intenta ayudar a motivar, a ilusionar, a disfrutar con el trabajo comercial. Es un ámbito en el que hay dos tipos de profesionales: los cracks y los chusqueros; los que tienen metodología, los que se preparan, los que se preocupan por ayudar a sus clientes, por un lado, y los maleantes, los colocadores y los enchufadores, por otro. He pretendido escribir un libro que sea muy práctico, útil, aplicable, simple, nada complejo y con un poco de humor, y explico sin guardarme nada todas aquellas técnicas y metodologías de venta que he visto que funcionan, que dan resultado. No es un libro teórico ni con filosofadas, es un libro que va al grano, que pretende darte ideas que puedas utilizar inmediatamente. Ideas que están ordenadas fase a fase, paso a paso.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

# Índice

Portada	2
Créditos	3
Índice	4
1. El origen	5
2. En la victoria	11
3. En la derrota	17
4. Esfuerzo, en la victoria y en la derrota	25
5. El componente emocional	30
6. España en la victoria y en la derrota	38
7. Ganar ¿a cualquier precio?	46
8. La fortaleza emocional	49
9. Casillas. Perder en la victoria	55
10. En defensa del fútbol	62
11. La gestión del castigo y la paciencia	67
12. La fama	74
13. En familia	80
14. Los amigos	85
15. La jubilación	89
Agradecimientos	94
Colofón	95