

JUAN CARLOS CUBEIRO

# Liderazgo Zidane

EL GENIO QUE SUSURRABA A LOS MILLENNIALS

CLAVES PARA ENTENDER  
EL LIDERAZGO DEL ÚNICO  
ENTRENADOR QUE HA  
GANADO TRES CHAMPIONS  
SEGUIDAS

alienta  
EDITORIAL

## Índice

Portada

Sinopsis

Portadilla

Introducción. ZZ: cómo liderar millennials

A. El auge

1. ¿Qué imagen te retrata?: una marca personal única
2. ¿Caer simpático a todo el mundo?
3. ¿Talento? Razón aquí: las siete claves del éxito de ZZ como jugador
4. Entrenador: el fútbol es de los jugadores
5. Éxtasis: ganar los títulos posibles

B. La caída

6. La «U» invertida: de lo sublime a lo ridículo, desde la confianza
7. ¿Estás preparado?: la aptitud (los conocimientos) va antes de la actitud
8. Los siete pecados capitales de Zidane
9. Cuando te elimina el monstruo de «Lega-Nés», y otras ruedas de prensa de derrotas

C. La segunda curva

10. ¿Mejoría de la muerte?: partidos de ida y vuelta contra el PSG
11. ¿Vendetta o complejo?: contra la Juventus y el Bayern
12. INVENCIBLES: cisne negro o el triunfo de la tranquilidad
13. Adiós y «graZZias»: fin de ciclo

Epílogo: ¿y si Zizou se dedicara a la transformación cultural del Real Madrid?

Notas

Créditos

**Gracias por adquirir este eBook**

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones  
Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

**PlanetadeLibros**

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



**Explora**

**Descubre**

**Comparte**

## SINOPSIS

Zinedine Zidane ha sido considerado el mejor jugador europeo de los últimos 50 años y el autor del gol más bello de una final de la Champions, sin embargo, su expulsión en la final del Mundial de selecciones dejó a Francia privada del título.

Como entrenador, sin experiencia previa ni los estudios adecuados, fue promovido por Florentino Pérez y consiguió cinco títulos en la misma temporada, récord de su club. Y apenas cinco días después de hacer historia y de conquistar su tercera Champions League consecutiva, el técnico galo anunció su dimisión como entrenador del club blanco.

Este libro se centra en las lecciones acerca del liderazgo que podemos extraer del ascenso a la gloria, las derrotas y, en general, la carrera de Zidane como jugador y como entrenador.

**Juan Carlos Cubeiro**

# **Liderazgo Zidane**

El genio que susurraba  
a los *millennials*



## Introducción.

### **ZZ: cómo liderar *millennials***

Los *millennials* (o generación Y) suelen ser muy buenos en redes sociales (Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter, Tumblr, Instagram, Flickr, Snapchat, Pinterest, YouTube, Vimeo o Periscope), pero suelen faltarles habilidades sociales (paciencia, humildad, escucha atenta y respeto por los padres, los profesores y las personas mayores).

RAMESH LOHIA

Confieso que, cuando Zinédine Zidane fue nombrado entrenador del primer equipo del Real Madrid, un 4 de enero de 2016, pensé que se trataba de una situación provisional, tal vez nacida (como corresponde a la fecha) entre la inocentada y el regalo de Reyes. Se trataba de un colaborador de Ancelotti que sustituía al impopular Rafa Benítez y que (como pensaba un servidor erróneamente) no duraría mucho en el cargo.

¿Las razones de tan errada profecía? Zizou, gran jugador, no tenía experiencia en la élite de los entrenadores (su paso por el filial madridista, el Real Madrid Castilla, no fue especialmente brillante), no parecía formalmente preparado como entrenador (su titulación había levantado sospechas) y no destacaba por su carácter ni por sus estrategias ni por su comunicación en ruedas de prensa. Nada hacía presagiar que inmediatamente se convertiría en el primer entrenador en ganar tres UEFA Champions League consecutivas, una proeza legendaria.

Efectivamente, en sus primeros dos años y medio como entrenador del equipo más laureado del mundo (con la dificultad en la gestión de egos que eso supone), Zidane se convirtió en uno de sus entrenadores con más títulos. ¿Cuál ha sido el secreto de Zinédine Zidane como entrenador? ¿Qué podemos aprender de él como líder? De eso precisamente trata este libro.

**¿Cuál ha sido el secreto de Zidane como entrenador? ¿Qué podemos aprender de él?**

La conclusión es evidente: Zinédine Zidane (ZZ) es un líder casi-*millennial* que ejerce su liderazgo («lideraZZgo») sobre un colectivo de poco más de dos decenas de *millennials* del mayor talento en su ámbito.

Rafa Díaz (Right Management) estaba sorprendido de que la generación de los *millennials* le respondiera que no quería liderar. «¿Cómo es eso posible?», se preguntaba. Realizó una investigación pionera sobre los líderes *millennials* y se percató

de que, simplemente, los jóvenes de entre veinte y cuarenta años de edad no querían repetir los malos hábitos de sus jefes directos. El estudio sobre líderes *millennials* nos sorprendió a todos con sus hallazgos.

En primer lugar, hemos de darnos cuenta de que las generaciones tienen mucho impacto sobre el éxito de los equipos y las organizaciones. Son las conclusiones de William Strauss y Neil Howe expuestas en su libro de 1991 *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069* («Generaciones: la historia del futuro de América, 1584-2069»). Strauss y Howe definen una generación social como el conjunto de todas las personas nacidas en un periodo de aproximadamente veinte años, la duración de cada fase de la vida: infancia, juventud, edad adulta y vejez. Los coetáneos tienen mucho en común, porque han vivido momentos históricos muy similares (que les han marcado) y piensan de forma muy parecida.

Las generaciones comparten básicamente tres criterios:

- Una ubicación en la historia (por edad): se encuentran con acontecimientos históricos clave y tendencias sociales en el mismo periodo de sus vidas.
- Ciertas creencias y comportamientos comunes que les marcan (mentalidad y hábitos compartidos).
- Un sentido de pertenencia común, percibida en su generación.

En concreto, ¿quiénes son los *millennials*? Aquellas personas nacidas entre 1980 y 2000, etiquetados frecuentemente como perezosos y narcisistas. La revista *Time*, en mayo de 2013, les llamó en portada «la generación Yo Yo Yo» («*The ME ME ME Generation*»). Es una generación incomprendida (en el fútbol, en la empresa, etc.), la cual, en 2018, ha abarcado más de un cuarto del total de los empleados en España, y que se estima que será el 35 por ciento del talento en nuestras organizaciones en 2020. Para 2050, el 70 por ciento de los empleados serán *millennials*. Rafa Díaz y su equipo de Right Management estiman que, por el momento, el 5 por ciento de los *millennials* dirigen equipos en el trabajo; y esta cifra, evidentemente, se multiplicará en los próximos años.

Si acudimos al «caso Zidane», la plantilla del Real Madrid se sitúa en una franja de edad entre Luca Zidane (hijo de Zinedine), nacido el 13 de mayo de 1998, y Cristiano Ronaldo, nacido el 5 de febrero de 1985 (es decir, de veinte y treinta y tres años de edad, respectivamente, cuando ganaron la tercera Champions consecutiva). Todos estos jugadores son *millennials*: dos tercios de ellos son *millennials* más cercanos a la siguiente generación (la de los *centennials*, nacidos a partir de 2000) que a la anterior (la generación X, de los nacidos entre 1960 y 1980).

La pregunta es: ¿y si debe ser un *millennial* quien dirija a los *millennials* para tener éxito? Aunque Zizou no es estrictamente un *millennial* (nació en 1972, ocho años antes de que pudiera ser considerado como tal), los comprende, los entiende, los lidera...

Los entrenadores de fútbol de la élite se sitúan en una franja similar de edad. Los jubilados sir Alex Ferguson y Arsène Wenger nacieron en 1941 y 1949, respectivamente. Persiste como entrenador Carlo «Carletto» Ancelotti, ahora en el Nápoles, nacido en 1959. (Ferguson, Wenger y Carletto son *baby boomers*). Son de la generación X, entre otros: Rafa Benítez, nacido en 1960; Renato Gaúcho, en 1962; José Mourinho, en 1963; Ernesto Valverde, en 1964; Jürgen Klopp y Massimiliano Allegri, en 1967; Antonio Conte, en 1969; Diego Pablo Simeone, en 1970; Josep («Pep») Guardiola y Unai Emery, en 1971; y Mauricio Pochettino, en 1972. Los mejores entrenadores del mundo pertenecen a la generación X (en realidad, les separan apenas unos doce años de edad). Efectivamente, por esta ley no escrita, gana el que mejor sepa liderar (como «líder-coach») a los *millennials*. Recordemos que, en febrero de 2006, cuando dejó la presidencia del Real Madrid, Florentino Pérez se lamentaba de que era más difícil dirigir a dos decenas de chavales que a miles de profesionales de su grupo empresarial («quizá he maleducado a los jugadores», llegó a decir).

Rafa Díaz y su equipo han descubierto una nueva visión del liderazgo: para los líderes *millennials*, un líder es una persona que pone el énfasis en la motivación de sus equipos, que es inspirador y guía, un constructor de equipos e impulsor del cambio. El de los *millennials* es un colectivo que prioriza un liderazgo netamente más inspirador y orientado a las personas frente a modelos más directivos, burocráticos o tradicionales (en el caso de los entrenadores de fútbol, el contraste entre unos y otros resulta evidente).

**Zidane ha sido un mito como jugador que ha sabido domar los egos de sus *millennials* al servicio del equipo, prácticamente susurrándoles. Y de ahí sus triunfos, que no son el fruto de la casualidad, sino de la «causalidad».**

Éste es el relevo generacional: los *millennials* consideran que tienen una visión del liderazgo distinta a la de sus managers, pues los perciben más enfocados en dirigir/gestionar, dar instrucciones y basarse en su cargo (poder formal), cualidades más asociadas a modelos autocráticos de dirección. Cuando los *millennials* (o «pseudo-*millennials*», como Zidane) lideran, sus prioridades son crear un buen lugar donde trabajar, desarrollar a sus equipos y mejorar continuamente. A la hora de tomar decisiones, esta generación tiene en cuenta los objetivos de la organización, el impacto en el equipo, la influencia en los clientes, sus propios valores y el impacto en los demás. Son personas ambiciosas, que quieren ganar (que su proyecto triunfe).

En el mencionado estudio sobre líderes *millennials* se muestran siete recomendaciones para atraer, desarrollar y comprometer a los líderes *millennials*:

- Construir un modelo de liderazgo propio (MLP). El del Real Madrid está basado en «vamos Real, hasta el final» (el no rendirse nunca). El presidente Florentino Pérez lo ha dicho textualmente: «Nuestro equipo es admirado por haber conseguido una historia de retos. Nuestro club es respetado por los principios que forman el ADN

de su camiseta y escudo, valores que representan y en los que está basada la leyenda del madridismo: el espíritu de superación, el no rendirse nunca, la humildad, el respeto y la convicción de luchar por la victoria». Estos valores los conoce Zidane, y los ha asumido y compartido en sus etapas como jugador y como entrenador.

- Valorar objetiva y científicamente las fortalezas y necesidades de desarrollo de los integrantes del equipo. La meritocracia es muy importante para los *millennials*.
- Desarrollar programas de habilidades directivas. Más allá de la estrategia y la táctica, liderar el equipo es algo que no se improvisa sino que se entrena, que se aprende.
- Realizar programas de mentoring y *coaching*. El líder tiene que provocar admiración y ejercer como *coach*.
- Construir una cultura de conversaciones sobre la carrera profesional.
- Ofrecer una relación a medio plazo e invertir en la empleabilidad.
- Abrirse a modelos de empleo alternativos para atender a su diversidad generacional.

El «lideraZZgo» (con la doble «Z», de Zinédine Zidane) es sin duda un caso de éxito. Zizou sabe transformar el pesimismo (el que cundía en su club cuando sustituyó a Rafa Benítez, y dos años después, con la Liga y la Copa españolas perdidas, Bale y Benzema fuera de forma y el peligroso París Saint-Germain de Neymar en octavos de la Champions) en optimismo. Cuando su puesto peligraba, resurgió de sus cenizas (segunda curva), el equipo mejoró considerablemente, desde Keylor Navas hasta Marcelo Vieira, logró eliminar a los campeones de Francia, Italia y Alemania, y se plantó en la final como favorito ante el Liverpool de Jürgen Klopp con su estrella Mohamed Salah. Con su «forma de susurrar a los *millennials*», Zidane se ha ganado el respeto y la admiración de todos.

## **A. EL AUGE**

## 1. ¿Qué imagen te retrata?: una marca personal única

El 80 por ciento del éxito consiste en exhibirse.

WOODY ALLEN

### ¿EL MEJOR GOL DE LA HISTORIA DE LA CHAMPIONS?

Estadio de Hampden Park, en Glasgow (Escocia), 15 de mayo del año 2002, nueve y media de la noche. Final de la Champions League, entre el Real Madrid de Vicente del Bosque (que partía como favorito, tras haber eliminado al Bayern de Múnich y al F. C. Barcelona) y el Bayer Leverkusen (que había hecho lo propio con el Liverpool y el Manchester United). Así lo ha contado el propio Zizou: «Lo que hice fue seguir la carrera por banda izquierda de Roberto Carlos. Luego, vi bien cómo salía el centro, no quité los ojos del balón y lo golpeé de volea, sin reflexionar, sin pensarlo. Fue pura intuición». Según la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (Union of European Football Associations, UEFA), ése fue el mejor gol de una final de la Champions y el mejor gol de una competición europea. Ahí es nada. Una volea que daba la novena Copa de Europa a su equipo, el Real Madrid.

Premonición. En una entrevista concedida al poco tiempo de llegar al club blanco, declaró: «No soy un goleador, pero sí marco *tantos elegidos*, como los dos que hice en la final del Mundial de 1998 ante Brasil. El próximo seguro que será en el Madrid, y creo que puede ser en la final de Champions, en Glasgow». La gloria, que le había sido esquiva como líder de la Juventus de Marcello Lippi (había perdido una final contra el Borussia Dortmund y, al año siguiente, otra precisamente contra el Real Madrid). Y la humildad que le caracteriza: «La gente habla mucho de mi volea en Glasgow, pero fueron las paradas de Iker las que nos dieron aquella Champions». Efectivamente, la actuación del joven guardameta marcó la diferencia, pero no se pueden quitar méritos a su espectacular tanto, ya en la memoria de todos los aficionados. Fue un gol que dejó huella para siempre.

**Goles elegidos. ¿Cuál es tu «foto de volea», el mayor logro que define tu carrera profesional?**

A aquella final de 2002, ambos equipos llegaron muy necesitados. El Real Madrid, porque había quedado tercero en la Liga y había sufrido el «centenariazo»: la derrota ante el Deportivo de La Coruña, en el Bernabéu, en final de la Copa del Rey durante la celebración de los cien años del club. El Bayer Leverkusen, porque el Borussia Dortmund le había arrebatado la Bundesliga y había perdido la final de la Copa de

Alemania ante el Schalke 04. El club germano sufría una extraña vocación de eterno segundón. La prensa deportiva británica, tantas veces irónica, le había apodado «Neverkusen» —de *never* («nunca»)—, porque se quedaba sistemáticamente a las puertas de la victoria; era un conjunto que «necesitaba una aspirina» (de Bayer) y que llegó a la final de Glasgow sin dos de sus principales figuras: Zé Roberto y Nowotny.

El Madrid partía como favorito (tenía ocho «Orejonas», ocho Copas de Europa en su haber; las dos anteriores en los últimos cuatro años), y salió con su clásico 4-4-2: César bajo palos, una defensa formada por Michel Salgado, Fernando Hierro, Iván Helguera y Roberto Carlos; centro del campo con Luis Figo, Zinedine Zidane y Santiago Solari, con Claude Makélélé en la labor de contención, y con dos puntas, Raúl González y Fernando Morientes. Frente a ellos estaba la solidez del conjunto germánico, con Michael Ballack de figura estelar. Había que homenajear otra final de Copa de Europa en el mismo escenario, en 1960, con Di Stéfano y Puskás de protagonistas, contra el Eintracht Fráncfort: según los expertos, el mejor partido jugado en Escocia en toda la historia.

El encuentro comenzó muy igualado, con los dos equipos respetándose en exceso y tratando de sacar jugadas ensayadas. A los ocho minutos, Raúl se desmarcó de Lúcio, recibió un pase de Roberto Carlos y batió junto al palo izquierdo al guardameta Butt. Un gol de pillo, marca de Raúl. La réplica del Bayer se produjo cinco minutos después: falta de Makélélé por zancadilla a Ballack; la botó Schneider, y Lúcio remató de cabeza (Fernando Hierro no llegó, y César no salió). Con el 1-1, Thomas Brdarić la tuvo en un mano a mano con César (minuto 21). El equipo merengue sufría con las internadas de Ballack y Schneider y con las faltas lanzadas por los de Leverkusen. Zizou no apareció hasta el minuto 23, desconcertado por lo que estaba pasando en el terreno de juego; y los alemanes se habían adueñado del campo. Cuando la primera parte tocaba a su fin (minuto 45), le llegó a Zidane un balón aéreo de Roberto Carlos que remataba por la escuadra con su pierna izquierda, poniendo así el definitivo 1-2: el mejor gol de la historia de la competición, según la propia UEFA. El gol fue «la definición de lo que es el fútbol», como dijo J. J. Santos.

En la segunda parte, el Madrid comenzó sosegado, y sufrió ante la ofensiva germánica (un disparo lejano de Ballack y un cabezazo de Berbatov presagiaron lo peor). En el minuto 68, un golpe fortuito con Lúcio lesionó al guardameta César, que se torció el pie; tuvo que sustituirle Iker Casillas, en su primer gran reto internacional (cinco días más tarde cumpliría veintidós años de edad). En los siete minutos que agregó el árbitro suizo, «san Iker» salvó tres goles cantados.

Antes de aquella noche, el periodista Diego Torres escribió en *El País*: «Zidane es etéreo y breve como un monje zen, y no se sabe si busca inspiración en el Corán o en *La guerra de las galaxias*. Hace dos días susurró una frase, apenas audible: “Encontraré la fuerza interior para ganar esta final”. El francés no tiene reparos en anunciarlo: “La Copa de Europa es el primer objetivo desde que comenzó esta temporada”». Florentino Pérez

había invertido en él y en Luis Figo 144 millones de euros porque oficialmente eran los mejores del mundo. Tenían ambos veintinueve años (Zidane aéreo, Figo terrenal, como los filósofos griegos Platón y Aristóteles). Al portugués no le salió bien aquella final (fue sustituido por McManaman en el minuto 61). A Zizou lo consagró para siempre con el madridismo.

El gafe se había disipado. Tras perder dos finales de Champions con la Juventus de Turín (en 1997, frente a otro conjunto alemán, el Borussia Dortmund; en 1998, en Ámsterdam, frente al Real Madrid, con gol de Mijatovic), a Zizou le había caído el sobrenombre de «el gato negro»: buen chico, pero con mala suerte. Los poderosos Agnelli, dueños del club de Turín y de la empresa automovilística Fiat, se habían mofado de Zidane en diversas declaraciones tras los patinazos de Liga y Copa en su primera temporada en España. Todo aquello quedó borrado con esa volea. Zidane, rey del fútbol para siempre.

«El gol de Zidane fue espléndido, de estética y de dificultad», comentó su entonces entrenador, Vicente del Bosque. «Como explicación estética, el gol de Zidane fue fundamental y perfecto», dijo Jorge Valdano, a la sazón director general deportivo del Real Madrid, que no renovó a Vicente del Bosque como técnico del club y a Fernando Hierro como capitán un año después, en junio de 2003, tras ganar ambos la 29.<sup>a</sup> Liga del Real Madrid. Así es el fútbol, y la vida.

## **CUIDA TU IMAGEN**

Si no eres una marca, eres una mercancía.

ROBERT KIYOSAKI

Todos los aficionados al mundo del fútbol tienen una imagen de Zinedine Zidane, pues no es desconocido (una «marca blanca») ni resulta indiferente. Se le ha llamado «el Gene Kelly» del fútbol, por su elegancia como jugador. Es probablemente el ciudadano francés más famoso desde el general De Gaulle.

La palabra «imagen» proviene del latín *imago*, retrato, copia, imitación. Según el lingüista norteamericano Calvert Watkins, su raíz es indoeuropea, *aim-*, presente en «emular» e «imitar». Lo que vemos es una imagen, y tal vez también una «imitación» de lo que no podemos ver, de lo que «imaginamos»..., de un ideal.

¿Cuál es la relación entre imagen y marca? Una marca es una «promesa de valor», una declaración de valores: lo que es importante para una persona (marca personal) o para una empresa (marca comercial). Una imagen de marca es la representación mental de los valores o atributos que se perciben de una compañía o de un individuo. Y aquí caben tres escenarios: la ignorancia o la indiferencia (el valor de la marca es cercano a

cero); la inconsistencia (la imagen no refleja lo que la persona o empresa desea); o el éxito en la imagen de marca (posicionamiento consistente). La identidad y la imagen son los valores intangibles de la marca.

### **¿Refleja tu imagen la marca que deseas?**

En esta nueva era, que podríamos llamar el *Talentismo*, en la que el talento ha desplazado al capital como el activo más valioso, «los productos que tendrán éxito en el futuro no serán los que se presenten como “artículos de consumo”, sino como *conceptos*: la marca como experiencia de vida, como estilo de vida» (Naomi Klein, *No logo: el poder de las marcas*).

El que fuera uno de los jugadores «galácticos» de Florentino Pérez repitió en 2015 como imagen de la empresa Mango, como «Mango Man» (por aquel entonces Zidane era entrenador del filial del conjunto blanco, el Real Madrid Castilla), y presentó en la semana de la moda de París la campaña de la firma. Ha sido imagen habitual de Adidas (de la línea Y-3 de Yohji Yamamoto), de Louis Vuitton y de la firma francesa de gafas Grand Optical (2007). En sus campañas para Mango, «cuentan los que han tenido la oportunidad de trabajar con él, que muestra una gran naturalidad y familiaridad con la cámara, no es nada divo, y posa como si se hubiera pasado media vida en un estudio fotográfico. Siempre le ha gustado la moda, vestir con elegancia y marcar estilo. Cuando aún era futbolista, llamaba la atención en el vestuario por su *look* y su clase» (Carme Barceló, *Sport*, 10 de octubre de 2015).

### **¿Cómo «publicitas» tu marca?**

Zizou declaró: «No quiero convertirme en una estrella de la moda, pero reconozco que me siento muy a gusto realizando estos trabajos».

Y sobre la línea de Mango comentó: «No quiero parecer repetitivo, pero esta colección de invierno me ha gustado mucho. Es sencilla, con buen corte, y ofrece muchas combinaciones, como a mí me gusta. Espero que se note, porque los modelos escogidos van mucho conmigo». Los directivos de Mango le consideran «el hombre perfecto» y lo mismo piensan de Gerard Piqué, que fue la imagen de HE by Mango en diversas ocasiones. Lo que David Beckham (otro futbolista «galáctico» de aquella época) hizo para la firma H&M, lo realizó Zizou para Mango Man.

### **¿PUEDES HACER TU MARCA BISILÁBICA?**

El apellido Zidane (pronúnciese «Si-dán») contiene dos sílabas. Su nombre apelativo, «Zizou» («Si-sú») también es bisilábico. ¿Pura casualidad?

No debe serlo. De las diez marcas más valiosas del mundo, son bisilábicas nada menos que la mitad: Apple, Google, Samsung, Walmart, Facebook. Pero, además, también lo son Disney, Pixar, Starbucks, Huawei, Nissan, Siemens, Chevron, Pepsi,

Uber, Tesla, Zara, Sony, Volvo, iPhone, iPad, DIA, Joma, Alsa, Hawkers, Blusens...

¿Has convertido tu nombre en una «marca bisilábica»?

Para que una marca se mantenga en la mente de los consumidores, los hermanos Chip y Dan Heath nos proponían, en su libro *Ideas que pegan*, el modelo *SUCCESS* («éxito», en inglés):

1. Simplicidad (*simple*)
2. Sorpresa, o «inesperado» (*unexpected*)
3. Concreción (*concrete*)
4. Credibilidad (*credible*)
5. Emociones (*emotional*)
6. Historias (*stories*)

Una marca con dos sílabas responde a la simplicidad. Suele generar sonoridad. Impacta. Probablemente, Amazon, Alibaba, Wikipedia, Coca-Cola, Wells Fargo, Linked-In (si bien en inglés se pronuncia con dos sílabas: «Linkd-In»), Rakuten, Marlboro, McDonald's, El Corte Inglés, Avanza, Famosa... no estarán de acuerdo con esa regla de la marca bisilábica. Pero, aunque no sea determinante, su influencia ayuda.

Zi-dane. Puro y simple.

## EL PROFESIONAL MODELO

En esta era del Talentismo, la moda y la publicidad se alimentan del talento..., y viceversa. Precisamente porque el talento, dentro y fuera del campo, es poner en valor lo que sabemos, queremos y podemos hacer.

La experta en tendencias Amaia Odriozola, editora de moda, publicó en la revista *Glamour* las diez cosas que no sabíamos de Zinedine Zidane como modelo. Son las siguientes:

1. **Mirada *blue steel*.** Su destreza ante la cámara, que sorprendió incluso al director de publicidad de Mango. Una mirada penetrante.
2. **Entra en el grupo de los *super male models*.** Toma el relevo como imagen de Mango Man de otro «guapo oficial»: el modelo holandés Mark Vanderloo.
3. **No es un divo.** Zidane no va de divo, sino de persona humilde y tranquila. Aceptó el trabajo de modelo, en sus palabras, «porque me encanta la idea de que la gente pueda vestir a la moda con una calidad y unos precios muy competitivos».
4. **Pero tampoco es su primera vez...** Zidane tenía experiencia como modelo. Ha sido imagen de Louis Vuitton y de Y-3, la marca premium de Adidas con diseños vanguardistas.

5. **De hecho, ha llegado a desfilarse en pasarela.** Lo hizo en la Semana de la Moda de Nueva York en 2009. Zidane salió a saludar a Yohji Yamamoto (diseñador de Y-3) en la pasarela, y dio unos toques al balón allí mismo ante el público.
6. **Un hombre diferente.** Antes se consideraba «un deportista», y ahora se siente «una clase diferente de hombre». Toda una marca.
7. **Siempre le ha gustado vestir bien.** «La moda es una parte importante. A todos los jugadores les gusta vestirse bien.» Un jugador de origen humilde que ha cuidado su forma de vestir, como jugador y entrenador.
8. **Símbolos y referentes.** En aquella presentación tuvo palabras para otro deportista vinculado, en cierto modo, a la moda: «Cristiano Ronaldo es de otro planeta». También en su acercamiento a la moda.
9. **¿Traje o jeans?** «Mi prioridad a la hora de vestir es que las prendas me queden bien y que me sienta cómodo con ellas.»
10. **¿Va a ser el nuevo Beckham?** «No me quiero convertir en una estrella de la moda.»

De la volea de Hampden Park (aquel gol memorable en la Final de la Champions) a la de la (alta) costura. «Es una persona actual, urbana», dijo de Zidane el director de publicidad de Mango. «La moda es importante para los futbolistas», declaró el propio Zizou. Probablemente; cuestión de imagen.

## **SERVIR DE MODELO A LOS MÁS GRANDES**

En declaraciones a Omar Hamouda (de *Squawka*), en 2015, Leo Messi confesó que «entre mis modelos (*role models*) está Zidane. Me encantaba verle jugar, es todo un héroe en Francia». El astro argentino alababa su elegancia, su control del balón y su visión de juego.

Messi y Zidane, junto con Ronaldo Nazário y Cristiano Ronaldo, pertenecen al cuarteto que ha ganado el premio de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) del año en tres ocasiones o más. Un club de lo más exclusivo.

Si bien como entrenador del Real Madrid Zidane siempre ha afirmado que «Cristiano Ronaldo es el mejor jugador del mundo» (su antecesor, Rafa Benítez, no lo dijo tan tajantemente), hace unos años tal vez la respuesta no era la misma. Así lo han admitido personas cercanas al entrenador francés, que tenían trato cercano y diario con él.

En eventos promocionales conjuntos con Adidas, Zidane calificaba a Messi como «de otro planeta», un jugador que «le recordaba a él en algunos de sus regates».

Y, tras el triunfo del Barcelona ante el Real Madrid (2-6) en el estadio Santiago Bernabéu (en mayo de 2009, con Pep Guardiola como entrenador del F. C. Barcelona), Zidane llegó a reconocer en público que a Messi «no se le para ni en la Playstation» y

que «menos mal que Messi no tuvo su mejor día, porque de lo contrario nos hubiera metido cuatro o cinco goles».

En noviembre de 2011, en otra entrevista, Zinedine Zidane comentó que «los trofeos de Lionel Messi hablan por sí mismos. Sin duda, para muchos ha alcanzado o superado a los más grandes jugadores de la historia. Creo que es uno de los mejores jugadores de fútbol que he conocido». Y para la revista *L'Équipe*, en 2012, dijo nada menos que «el Balón de Oro tiene que ser para Messi, es un jugador fuera de serie, no tiene igual, aunque quieran compararlo, ya que lo que hace en el campo de juego lo hace simple»; para acabar concluyendo: «Al fútbol le hacía falta un jugador como Messi».

Donde las dan las toman. Porque, como no podía ser de otra manera, Messi ha sido una pesadilla para Zidane como entrenador. Seguro que todavía recuerda el 2-3 en el Bernabéu (23 de abril, día de San Jorge, de 2017). El Madrid acaba de empatar gracias a James (tres puntos de diferencia sobre el rival). Con el tiempo prácticamente cumplido, el Barça hace su último contraataque y Leo Messi ajusta el tiro a la derecha de Keylor Navas. Y celebra el gol que iguala a ambos equipos a puntos en el liderato mostrando la camiseta, en señal de reverencia, a los aficionados barcelonistas presentes en el estadio. Toda una imagen. El Bernabéu es el estadio en el que Messi ha marcado más goles como visitante: en 18 clásicos, 14 goles (9 victorias y 3 empates).

## **TODA MARCA PUEDE TENER SU MANCHA**

El 6 de julio de 2006 se disputó la final del Mundial de fútbol en el estadio Olímpico de Berlín. Era el último partido de Zidane antes de retirarse como jugador (ya lo había hecho con el Real Madrid unas semanas antes). Un cabezazo del jugador galo al central *azzurro* Materazzi le costó la expulsión por roja directa. El rifirrafe entre Zidane y Materazzi se comentó largo y tendido; se dijo que el italiano había «mentado» a la madre o a la hermana de Zidane, lo cual le había provocado una reacción incontrolada al francés. Diez años después del incidente que manchó una final especialmente emocionante, el diario galo *L'Équipe* entrevistó a Materazzi para tratar de aclarar el incidente. Marco Materazzi respondió: «A Zidane le dije unas palabras estúpidas que no podían provocar tal reacción. En cualquier campo de Roma, Nápoles, Milán o París se escuchan cosas bastante peores». Y añadió: «Hablé de su hermana, pero no de su madre como he leído en algunos diarios. Mi madre murió cuando yo tenía quince años, por lo que nunca habría caído tan bajo como para insultar a su madre». Lo que desea recordar Materazzi son los goles de aquel partido (uno de cabeza y otro en la tanda de penaltis, que dieron el Mundial a su selección, la de Italia). Materazzi (llamado «Matrix» por los hinchas del Inter de Milán) se retiró del fútbol europeo cinco años después, jugó y entrenó al Chennaiyin F.C. en 2014-2015, y actualmente es entrenador en la Superliga de la India.

En aquella final del Mundial de 2006, ambos jugadores estaban siendo determinantes. En el minuto 7, Marco Materazzi derribó al francés Malouda en el área. ¿Quién iba a lanzar la pena máxima? Zinédine Zidane, por supuesto. Lo hizo con seguridad y maestría, otorgando el gol para Francia. La final se mostraba favorable para los galos. Pero, diez minutos más tarde (minuto 17), un córner botado por Andrea Pirlo y un cabezazo de Materazzi igualaban el marcador. Los *azzurri* atacaron más durante el resto de la primera parte, y los *bleus* dominaron la segunda mitad. En el minuto 68 hubo un gol anulado a Francia por fuera de juego. Al término de los 90 minutos el marcador era 1-1 (goles de Zidane y Materazzi). Prórroga y, si acaso, penaltis. En el minuto 104, una buena oportunidad para Francia: testarazo de Zidane que desvía el portero Buffon. De haber marcado, Francia habría logrado su segundo Mundial, también con Zidane.

Pero las cosas se tornaron para Zidane y para Francia en el minuto 110, a diez del final de la prórroga. Se da la circunstancia de que Héctor Elizondo, el árbitro argentino de la contienda, no vio el golpe de Zidane a Materazzi, ni tampoco su segundo; pero consultó con el cuarto árbitro, el español Luis Medina Cantalejo (que le dijo a Elizondo por los auriculares: «Horacio, Horacio, yo lo he visto. Ha sido un cabezazo muy violento de Zidane a Materazzi, justo en el pecho. Para mí, tienes que mostrarle la tarjeta roja»); luego, el árbitro hizo la farsa de hablar con su asistente, y expulsó a Zizou sin contemplaciones. Un «cisne negro», altamente improbable, de los que pasan en el deporte y en la vida. En los penaltis, Italia estaba mentalmente más centrada, y ganó por 5 a 3. Materazzi marcó el suyo (el segundo de la tanda) y Trezeguet falló el siguiente.

Zidane había estado incómodo con el férreo marcaje de Materazzi, y le había dicho que, si le gustaba su camiseta, se la daría al final del partido. Materazzi le había respondido que prefería a su hermana. Efectivamente, según expertos en lectura de labios contratados en su día por las agencias, tras agarrarle por detrás, Materazzi le dijo a Zidane: «Ya estás al final de tu carrera. Ten cuidado con la pierna, no te la vayas a romper. Puto argelino de mierda, tu esposa te chulea». Zidane le respondió: «Por lo menos yo ya fui campeón del mundo». Marco insistió: «Francés sucio, tu hermana es una prostituta». Zizou volvió a responder: «Soy ídolo en Italia y España, además de campeón de la Champions, ¿y tú?». Materazzi insistió: «Puto mal foll..., vas a terminar tu carrera en Rosario Central de Argentina». Antes del cabezazo (que Materazzi exageró tirándose al suelo), el francés le dijo al italiano: «Hijo de la gran p..., ¿qué mierda dices?».

#### **La gloria o la humillación penden de un hilo.**

Fue la reacción visceral de un jugador elegante, sometido a una presión descomunal (final de un campeonato del mundo como anfitrión, último partido oficial con su selección, prórroga, todo o nada). Una «mancha» en la marca.

Una década más tarde, en un reportaje del programa de televisión «Téléfoot» (TF1) sobre la trayectoria de Zidane, éste reconoció: «No me siento orgulloso de lo que hice, pero forma parte de mi carrera. Forma parte de las cosas que hay que aceptar».

El sevillano Luis Medina Cantalejo, hijo y nieto de árbitros, que se retiró en 2009, se defendió del «estigma» de haberle chivado al árbitro lo ocurrido con estas palabras: «Nadie repara en que Zidane ha sido expulsado más veces que Pablo Alfaro» (Alfaro fue un jugador del Sevilla, expulsado en 18 ocasiones y que tenía ese récord hasta que recayó en Sergio Ramos en diciembre de 2017). Las declaraciones de Medina Cantalejo son algo exageradas, pero ponen en evidencia que Zidane recibió la tarjeta roja 14 veces como jugador (las mismas que el defensa Fernando Hierro), 11 de ellas por roja directa. Se perdió dos partidos en el Mundial de 1998 en Francia por pisar en el suelo a un jugador saudí, Faid Amín, con lo que se perdió dos partidos y fue muy criticado por la prensa francesa por insolidario e irresponsable (se redimió con dos goles en la final, ante Brasil). Y en la Champions League, con la Juventus de Turín, en la fase de clasificación le propinó un cabezazo a Kientz, del Hamburgo (los alemanes ganaron 3-1, y él estaba desquiciado), que le costó cinco partidos. Con el Real Madrid, en cinco años fue expulsado tres veces, contra el Villarreal, el Deportivo de La Coruña y el Sevilla. En la Liga 2003-2004, le propinó una patada por detrás al deportivista Djalminha que le costó el partido a su equipo (el Dépor ganó 2-0). También le dio un manotazo en la cara a Quique Álvarez, y fue sancionado con un partido. En 2003, Zidane tuvo un encontronazo con el barcelonista Luis Enrique («Lucho») en un clásico. El jugador francés le había propinado un codazo a Carles Puyol en el pómulo. Luis Enrique fue hacia él y recibió un golpe en la cara. El árbitro le mostró a Zidane la tarjeta amarilla, no roja directa; se libró de la expulsión. Zizou y Lucho se reencontraron como entrenadores en el clásico de 2016.

### **¿Te trabajas la serenidad como debes?**

Competitividad, sí; pero no perder la cabeza. La psicóloga Patricia Ramírez nos recomienda, para ganar el hábito de la serenidad, educarnos en:

- pintar la ansiedad (con cara y ojos), para darle forma;
- reconocerla (darle las gracias por existir);
- hablarle en un lenguaje sereno;
- pasar de los agobios, porque las preocupaciones son el 90 por ciento del desgaste mental;
- aceptar el miedo, trabajando directamente sobre la emoción;
- practicar el sentido del humor;
- utilizar el sentido común, en forma de la famosa tríada: sueño, ejercicio físico y comida saludable;
- centrarnos en las soluciones;

- dejar de compararnos y
- contar con nuestra propia mochila de recursos. (La mochila de Patricia Ramírez incluye meditar, hacer ejercicio, dominar la aceptación y tener buenas amistades.)

La pasión y la exigencia competitiva no están reñidas con el autocontrol; de hecho, son complementarias. Probablemente, una final del Mundial a 120 minutos es algo que Zidane no había visualizado ni preparado para el último partido de su carrera profesional como jugador.

El riesgo de reputación es menor si la crisis ha ocurrido sólo una vez y las noticias positivas (triumfos, campeonatos, goles) son abrumadoras. Al final del partido, Zidane pidió perdón, especialmente a los niños (es embajador de buena voluntad de Unicef).

Zidane, Balón de Oro 1998, Mejor Jugador Mundial FIFA 1998, 2000 y 2003, Mejor Jugador Europeo de los últimos 50 años (2004). Internacional absoluto con la selección francesa durante doce años (1994-2006), con 108 internacionalidades y 31 goles. Campeón del mundo en 1998 y de Europa de selecciones en 2000. Cinco años en el Real Madrid (2001-2006), con la Champions de 2002, el Mundial de Clubes, una Liga, una Copa y dos Supercopas españolas. Un carácter fuerte con una sonrisa amable y una actitud humilde, «puño de hierro en guante de seda».

En una entrevista a *El País* (mayo de 2003), declaró: «La elegancia no vale siempre, hay que combatir». Es probablemente por eso que le provocó Materazzi (gran amigo del portugués Mourinho, ante cuya marcha como técnico del Inter de Milán el italiano lloró como una madalena). Una leyenda como futbolista, cuyo último partido como profesional fue la final del Mundial de 2006, en la que fue expulsado por tarjeta roja directa en el minuto 110.

## 2. ¿Caer simpático a todo el mundo?

No conozco el secreto del éxito, pero el del fracaso es tratar de contentar a todo el mundo todo el tiempo.

BILL COSBY

### LLÁMAME ZIZOU

Zinédine Yazid Zidane nació el 23 de junio de 1972 en la ciudad de Marsella. De ascendencia argelina, sus padres Smaïl y Malika vivían en Aguemoun, una localidad en lo alto de una montaña, en la región de la Cabília, al norte de Argelia. Salieron de su país con motivo de la guerra de independencia, allá por 1962. Primero fueron a París, y vivieron en el barrio donde hoy se sitúa el Stade de France, estadio de grandes éxitos de Zidane con la selección gala. Pero en la capital francesa no se encontraban cómodos, y marcharon a Marsella, donde nacería Yazid (así le llamaban y le llaman sus padres). Al parecer, el progenitor de Zidane lo educó en la firmeza, con gestos, con miradas y con el silencio, y nunca le dijo expresamente «te quiero». Una educación de valores sólidos: «Recuerda que la paz puede existir en el silencio».

Zinédine (nombre que a su padre le sugirió un amigo y que quiere decir «el adorno de la religión») fue el quinto y último de los hijos de Smaïl y Malika. La madre ya sufrió en exceso en el parto anterior, el de su hija Lila, por lo que el médico le dijo muy seriamente a Malika que un nuevo embarazo pondría en riesgo su vida. «Ya cinco niños es una cifra perfecta», se dijeron entre ellos. Y educaron a Yazid, como a sus hermanos mayores, en los cuatro valores de la familia Zidane: discreción, sensatez, valentía y humildad; los valores de una emigración dura, en la pobreza económica, pero jamás en la miseria («podemos estar sin dinero, pero no *somos* pobres»).

**¿Cuáles son, explícitamente, tus valores?**

**¿Cómo los inculcas a los demás?**

Smaïl Zidane lo relata en su biografía *Sur les chemins de pierres: d'Aguemoun au Stade de France* («Por los caminos de piedra: de Aguemoun al Estadio de Francia»), publicada en 2017: «No tuve la suerte de ir al cole, sólo fui apenas un año, a la edad de siete años [...] en la escuela francesa que se encontraba a cinco kilómetros de nuestra casa y que, a diferencia del colegio de nuestro municipio, ofrecía a los alumnos un plato de macarrones a la hora de comer. ¡Para nosotros, niños pobres, era mucho! Un año de estudio es demasiado corto para dominar la lectura y la escritura. Sólo aprendí el alfabeto [...]. Un día, Abdullah, un primo que vivía en el pueblo, me enseñó una carta

que recibió de su sobrino, escrita en francés. “Smaïl, ¿podrías leérmela, por favor?” Abdullah no sabía que yo no iba al cole, o que iba sólo de vez en cuando, cuando mis padres no me necesitaban en casa o en el campo. Él ignoraba que yo no sabía leer [...]. Tenía lágrimas en los ojos».

Sus padres le enseñaron a Zinédine Zidane el valor de la educación. Smaïl, mientras trabajaba como pastor, se hizo poeta. Entre sus poemas, podemos leer el siguiente:

Estamos en un mundo incrédulo.  
Todo es metamorfosis;  
el buen hombre se lamenta,  
el bien y el mal se frecuentan,  
todo es un nudo.  
El que «planta» el bien,  
que guarde el camino de las semillas,  
mantenga las acciones positivas,  
sin esperar nada a cambio.  
Y el divino le devolverá el bien.

En Argelia, los Zidane tenían una habitación para todos, sin mesas ni sillas. Las esterillas servían de colchones y comían en el suelo. En 1954, Smaïl y Malika llegaron a Francia, a París, y sufrieron uno de los peores inviernos en la capital gala, con temperaturas de hasta 13 grados bajo cero. Ocho años después marcharon a Marsella, a La Castellane, uno de los barrios más conflictivos de la ciudad de la Costa Azul. Para alejarle de la delincuencia, Smaïl apuntó a su quinto hijo, Zinédine Yazid, a practicar judo, y llegó a ser cinturón verde. Su madre le hablaba a Yazid en francés, y su padre, en cabilio, lengua bereber. Como es de imaginar, los niños apenas tenían nada parecido a los regalos de Navidad (en la actualidad, algún medio ha especulado con que la fortuna de Zizou actualmente ronda los 70 millones de euros).

En el verano de 1986, cuando Zinédine Zidane tenía catorce años de edad, sus padres tomaron una decisión importante: dejarle marchar para dedicarse al fútbol. Algo muy duro. Smaïl le dio un sabio consejo a su hijo: «Si eres capaz de respetar a todo el mundo, todo el mundo te respetará a ti». Tres años después ya era profesional con el A. S. Cannes. En 1992 pasó al Girondins de Burdeos. Y en 1994 llegó a los *bleus*, a la selección francesa, con sólo veintidós años de edad.

Dos años más tarde partió al *calcio*, al fútbol italiano. En apenas una década (las famosas «10.000 horas» de práctica deliberada, según el modelo del experto en desarrollo del talento Anders Ericsson) había alcanzado la élite europea. Y en los siguientes diez años se convirtió en una leyenda.

### ¿Cómo has «mapeado» el desarrollo de tu talento?

Un lustro con la Juventus de Turín. La *squadra bianconera* contaba con jugadores míticos como Del Piero, Vieri, Inzaghi, Deschamps, Davids o Bokšić, por lo que Zidane pudo desplegar su talento y generar sinergias. En su primera temporada con el club

italiano, logró la Supercopa de Europa, la Copa Intercontinental, la Liga italiana (la Serie A, cuyo trofeo se llama el *scudetto*) y llegó a la final de la Liga de Campeones. En la segunda temporada (1997-1998), su equipo obtuvo el siguiente *scudetto* y la Supercopa de la Liga italiana, y jugó la final de la Champions (la Juventus de Zidane partía como favorita, pero perdió ante el Real Madrid de Pedja Mijatovic, que lograba «la Séptima» 32 años después de la anterior). Además, Zidane ganó el Mundial que se jugó en su país, marcando en la final dos de los tres goles galos (Francia venció por 3-1). En las siguientes tres temporadas, decepción tras decepción (la Juventus sólo ganó la ya inexistente Copa Intertoto en 1999). Zidane necesitaba cambiar de aires.

**¿Cómo gestionas tu carrera profesional?**

**¿Quién te apoya en ello?**

Florentino Pérez, presidente del Real Madrid en el año 2000, se planteó como estrategia el fichaje de los llamados «galácticos». Uno tras otro, sucesivamente, los mejores jugadores del mundo (la llamada ley Bosman, de 15 de diciembre de 1995, hizo posible que cualquier futbolista comunitario jugara en las ligas europeas). Primero llegó el portugués Luis Figo, proveniente de su eterno rival, el F. C. Barcelona; después, el propio Zinedine Zidane; y más tarde llegarían Ronaldo y David Beckham. En una cena en Montecarlo coincidieron Florentino y Zizou. Al parecer, el presidente madridista le escribió en una servilleta, en francés, si quería jugar en el Real Madrid. Zidane le contestó con un escueto «yes». Las negociaciones duraron prácticamente un año, y el traspaso se cerró por 77,5 millones de euros, la cifra más alta hasta la fecha. Además de los «galácticos», el equipo lo formaban Raúl, Hierro, Iker Casillas, Roberto Carlos y David Owen.

## **ZIDANES Y PAVONES**

Florentino Pérez ganó la presidencia del Real Madrid en 2000, sucediendo a Lorenzo Sanz, con un proyecto que quería aglutinar «veteranos y noveles», y que se llamó «Zidanes y Pavones» (Francisco Pavón es un exjugador ocho años más joven que Zizou, que debutó con Vicente del Bosque a los veintidós años de edad y que llegó libre al Real Zaragoza cinco años después). La idea era invertir en los mejores jugadores, a razón de un «galáctico» por año, y rellenar el equipo con canteranos. El primero en llegar fue Luis Figo (verano de 2000). Cuando el elegido fue Zidane, al año siguiente, coincidió con Pavón.

Los «galácticos» eran símbolos, en la línea de fichajes de la historia del Real Madrid como el húngaro Ferenc Puskás, el argentino Alfredo di Stéfano, el francés Raymond Kopa y el mexicano Hugo Sánchez. Las figuras daban el espectáculo. Los «Pavones», a diferencia de épocas anteriores (el Madrid «ye-ye» de Manolo Velázquez y

Ramón Grosso, que ganó la Copa de Europa de 1966, o la «quinta del Buitre», con Michel, Sanchís, Martín Vázquez, Pardeza y Butragueño, que ganaron cinco ligas consecutivas entre 1986 y 1990) no cuajaron en absoluto.

En la primera temporada de Zidane como jugador del Real Madrid, el equipo quedó tercero en la Liga (tras el Valencia de Rafa Benítez y el Deportivo de La Coruña) y se produjo el «centenariazo» en el Santiago Bernabéu (la derrota del Real Madrid en casa, en la final de la Copa del Rey, ante el Dépor). El club consiguió «la Novena» en Glasgow, y Zidane fue nombrado Jugador del Año de la UEFA. Al año siguiente, en el conjunto merengue, Zidane consiguió una Supercopa de Europa y una Copa Intercontinental. En las tres temporadas siguientes, el Real Madrid de Zidane apenas obtuvo una Liga y dos Supercopas de España.

Verano del año 2003. El Real Madrid no va a por Ronaldinho (al parecer, entre otras cosas, porque resultaba «muy feo»), y prefiere atraer al inglés David Beckham. Y pierde al francés Claude Makélélé, un jugador de contención, que se marcha al Chelsea. La decisión acabó por desequilibrar al equipo, porque sin «clase media» (el club ofrecía salarios muy altos a las estrellas y mostraba poco cuidado con los jóvenes), la propuesta quedó en un fiasco. El 17 de marzo de 2004, el Real Zaragoza le ganó al Real Madrid la final de la Copa del Rey, y marcó el declive definitivo.

**¿Está tu equipo profesional equilibrado, o es una combinación sin balance de figuras y canteranos?**

Las consecuencias fueron devastadoras: entre 2003 y 2007, el Real Madrid no obtuvo títulos, y no pasó de dieciseisavos en la Champions League durante siete años, desde 2004 hasta 2011. Es lo que pasa cuando no se aprovecha el potencial, cuando se cree que el equipo es cuestión del talento de unas pocas estrellas y no de las megasinergias de un auténtico equipo.

Era una «generación perdida» la de aquellos canteranos: la del defensa derecho Óscar Miñambres, el defensa izquierdo Raúl Bravo, los centrales Pavón, Rubén y Álvaro Mejía, los mediocampistas Borja Fernández y el delantero Javier Portillo. Tras una temporada en blanco, Florentino Pérez dimitió el 27 de febrero de 2006, incapaz de reflotar la situación.

Pero volvió el 1 de junio de 2009, con un proyecto con Jorge Valdano y, sí, Zinedine Zidane. ¿Había aprendido la lección? Contrató como entrenador al «Ingeniero», el entrenador chileno Manuel Pellegrini, e invirtió 264 millones de euros para contratar a ocho jugadores: el brasileño Kaká (el segundo fichaje más caro, tras el de Zidane, por 65 millones de euros), el francés Karim Benzema (35 millones de euros), el donostiarra Xabi Alonso (30 millones) y, sobre todo, el portugués Cristiano Ronaldo (CR7), proveniente del Manchester United, por 96 millones de euros. El 6 de julio de 2009, Florentino Pérez organizó la presentación más multitudinaria de la historia del fútbol.

El equipo quedó subcampeón de Liga, tras el F. C. Barcelona; fue eliminado por el modesto Alorcón en dieciseisavos de la Copa; y en la Champions quedó fuera de la competición en octavos (por el Olympique de Lyon). Pellegrini fue despedido y llegó el polémico José Mourinho, que en tres años en el club ganó una Copa del Rey (después de 18 años), la «Liga de los récords» (2011-2012) y una Supercopa (2012-2013). Seguramente fue un pobre bagaje para tanta expectativa. Sin embargo, la imagen de los jugadores queda ahí para la historia.

## **EL EQUILIBRIO, EN LA PERSONA Y EN EL EQUIPO**

La estrategia de «Zidanes y Pavones» de Florentino Pérez no era nueva. En inglés se llama GOAT, acrónimo de «*greatest of all time*» («los mejores de todos los tiempos»), un juego de palabras con la palabra inglesa *goat*, que significa «cabra». Tener a los mejores no es suficiente; es estar «como una cabra». Pero «la cabra tira al monte», y muchos creen erróneamente (entre ellos, muchos presidentes de clubes de fútbol) que se trata de contratar a los mejores y ponerlos a jugar juntos. El contexto importa tanto en el talento colectivo como la capacidad y el compromiso.

El profesor Meredith Belbin, experto en construcción de equipos ganadores de la Universidad de Cambridge, lo llamó «síndrome de Apolo». Belbin nos enseñó que «el grupo más propenso a los desastres es aquel formado exclusivamente por los mejores». Los equipos Apolo suelen ser una pintoresca decepción (en el fútbol, resulta muy extraño que astros como Alfredo di Stéfano, Johan Cruyff, Cristiano Ronaldo o Lionel Messi no hayan ganado un Mundial de fútbol con sus respectivas selecciones nacionales). ¿Por qué no funcionan los equipos compuestos por los mejores talentos individuales? Según los expertos, por varios motivos:

- Demasiado tiempo malgastado en reuniones estériles, que son poco operativas.
- Dificultad para la toma de decisiones (es el llamado *groupthink*, o «pensamiento de grupo», algo demostrado históricamente).
- Falta de empatía, que hace que cada triunfador vaya «a su bola», sin pensar en los demás.
- Cuando se dan cuenta de que no están obteniendo los resultados deseados (los que serían «justos» dada su inteligencia superior), estos equipos de estrellas evitan la confrontación y buscan un consenso (que es dañino en realidad) para tomar las, supuestamente, mejores decisiones.

Tras nueve años de profunda investigación, el equipo del profesor Belbin concluyó que las tendencias autodestructivas de los «equipos Apolo» les conducen a un rendimiento por debajo de sus posibilidades. Además, las personas con alta capacidad analítica no suelen ser muy creativas, los profesionales creativos no suelen estar bien

vistos en los equipos Apolo, y, por tanto, los equipos Apolo no suelen ser especialmente innovadores, que es lo que se necesita para competir y vencer. La falta de diversidad lleva al empobrecimiento.

Si hay un deporte, más allá del fútbol, en el que la estrategia GOAT podría imponerse es en el baloncesto; básicamente, porque se practica sólo con cinco jugadores en cancha. Dean Smith, entrenador de Michael Jordan en la Universidad de Carolina del Norte, dijo en cierta ocasión que «el hecho de que el baloncesto sea un deporte de equipo no significa que los cinco jugadores tengan que tirar el mismo número de lanzamientos a canasta». En un equipo, los jugadores asumen roles complementarios. Por ejemplo, los míticos Boston Celtics del año 1959 a 1969 no tenían ninguna estrella ofensiva. Según el índice de puntuación de eficiencia por jugador, o PER (*player efficiency rating*), de la NBA, un indicador elaborado por John Hollinger, los mejores baloncestistas de la historia son Michael Jordan, LeBron James, Shaquille O'Neal, David Robinson y Wilt Chamberlain. Sin embargo, sólo Robinson estuvo (en 5 de 19 temporadas) en un equipo de nivel uno (como los Boston Celtics o San Antonio Spurs). Los Bulls de Jordan no llegaron a tanto, siempre según las estadísticas.

Según un estudio de la Universidad de Texas presentado en 2010, la clave, tanto en el deporte como en la empresa, es la distancia entre talentos individuales. «Cuanto mayor es el estatus de la superestrella en comparación con el resto del grupo, menor es el rendimiento del equipo en su conjunto», resaltaron los investigadores. Por tanto, los equipos que rinden más son aquellos que tenían un mayor número de integrantes de talento (no necesariamente «estrellas») en el que las diferencias entre los miembros del equipo eran por un estrecho margen. En los equipos equilibrados, los debates suelen ser más democráticos y enriquecedores (Churchill dijo aquello de que la democracia es el peor de los sistemas, «exceptuando todos los demás»).

**La clave, en el deporte o en la empresa, es la distancia entre talentos individuales.**

Por supuesto, hay «Dream Teams» maravillosos, como la selección de baloncesto de Estados Unidos en los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 (Jordan, Larry Bird, Magic Johnson), el Real Madrid de fútbol de finales de la década de 1950 (Alfredo di Stéfano, Ferenc Puskás, Raymond Kopa, Paco Gento), el de los creadores de Walt Disney, de Google o del Proyecto Manhattan o el de los descubridores de la penicilina en Oxford.

El periodista deportivo de *The Wall Street Journal* Sam Walker, que ha investigado el tema como nadie, relata en su libro *Capitanes: la fuerza oculta detrás de los mejores equipos de la historia* este aspecto precisamente sobre el Real Madrid de los «galácticos» (Zidane, Figo, Ronaldo Nazario y Beckham), y apunta: «El efecto inmediato fue espectacular; en sus tres primeras temporadas, el Real Madrid ganó dos veces la Liga española y una Liga de Campeones. Pero, con el paso del tiempo, a la creciente colección de superestrellas le fue resultando cada vez más difícil cuajar, y en

las tres temporadas siguientes el club no ganó ningún trofeo. Pese a la abundancia de talento (individual, por supuesto), el rendimiento del Real Madrid disminuyó. En 2006, la política de los “galácticos” fue eliminada». Y, frustrado, Florentino dejó voluntariamente la presidencia del club. No hay talento (colectivo) si no hay equipo, porque no se generan sinergias (un resultado superior a la suma de cada uno por separado).

La famosa frase de sir Alex Ferguson, manager general del Manchester United durante décadas, «*Give me Zidane and ten pieces of wood and I'll win you the Champions League*» («Dadme a Zidane y diez troncos de madera y ganaré la Champions League») tal vez sea una *boutade*, una ingeniosa broma brindada a la mayor gloria del jugador y entrenador francés. Pero también nos puede hacer reflexionar cuando pensemos en los equipos ganadores. Es el poder del *coach*, del capitán (líder) y del equilibrio.

## **LA SIMPATÍA COMO PASAPORTE**

Cuenta Smaïl Zidane en sus memorias que, siendo Zinédine un niño, la maestra de su hijo lo llamó para hablarle de él: «A vuestro hijo no se le escucha en clase... Pero ¡cómo se mueve!». Y añadió: «¡Es tan rico! ¡Tan guapo!». El padre salió de la escuela sonriendo, plenamente satisfecho. Zizou era un chico reservado, introvertido, pero con una imagen muy cuidada. Interesante y aparente paradoja. Y este reconocimiento satisfizo especialmente a su progenitor, porque, carente de recursos, era quien arreglaba a su hijo antes de ir al cole, y quien le cortaba el pelo (Smaïl hacía de peluquero de todos sus hijos). Incluso lo hacía con su padre, en su Argelia natal. La combinación de introversión, timidez y simpatía puede ser ganadora.

### **¿Hasta qué punto te definen como simpático?**

Según un estudio de la Universidad de Massachusetts, la simpatía puede ser un factor determinante para tener éxito en el entorno laboral. Y, a medida que la tecnología se desarrolla, probablemente lo será cada vez más. Si un profesional es simpático, se aceptan mejor sus argumentos, se esté de acuerdo o no. Las personas agradables y simpáticas son más propensas a ser elegidas en los procesos de selección, y sus errores son perdonados más fácilmente.

Los expertos en comunicación coinciden en que «la forma de decir las cosas es tan importante o más que lo que se está diciendo».

## **SIMPÁTICO, EMPÁTICO, COMPASIVO**

El griego *patheia* significa «emoción» o «sufrimiento». De esta raíz proviene «patología» y todas las «patías»: homeopatía, telepatía, antipatía...

La simpatía proporciona en otras personas una sensación de confort, de seguridad; te hace sentir bien por una sonrisa o una mirada. Mejora a una persona o a un grupo entero. La empatía es otra cosa: es ponerte en el lugar del otro, en el plano intelectual (entiendes lo que le pasa), afectivo y/o activo (haces algo por que mejore).

### ¿Cómo te puntúan en simpático y empático?

Expresamos simpatía y compartimos empatía. La empatía incluye conexión emocional; la simpatía puede carecer de ella.

La experta en inteligencia emocional Arancha Merino nos enseña cómo profundizar en la compasión a través de la empatía: «Cuando eres capaz de empatizar con alguien, le entiendes, comprendes sus comportamientos y no le criticas. Sabes que tú también te desorientas muchas veces, y agradeces el hecho de que alguien te tienda una mano amiga y adivine que estás pasando un mal momento [...]. La compasión va mucho más allá. No sólo es situarse en el lugar del otro, sino, además, solidarizarse con sus luchas interiores. Es desear que el otro esté libre de sufrimiento. Para ser compasivo es preciso no juzgar, así como responder de una manera comprensiva. Es ese hombro amigo que te va a acompañar, cálido y cercano, sin pedirte explicaciones, sin darte consejos que en esos momentos no necesitas, sin opinar. Practicarla ayuda en nuestras relaciones, pero lo que es más importante, nos sosiega y serena nuestra mente».

¿Cuál es el camino para la compasión? Según Arancha Merino: «El camino más eficaz para ejercer la compasión con los demás comienza aceptando nuestras propias singularidades. Si soy capaz de criticarme por ser despistada y perder las llaves o las gafas o el paraguas, seré más comprensiva con las personas distraídas, evitando criticarlas».

¿Y la compasión hacia nosotros mismos? Para Merino: «Este tipo de compasión es la autocompasión, que consiste en darnos cariño y amistad a nosotros mismos; en aceptarnos como somos, en lo bueno y en lo malo, interiorizando mensajes motivadores que nos impulsen; en evitar enjuiciarnos y sustituir la intransigencia por tolerancia y comprensión. Es muy diferente lamentarse con un “estoy gorda como una vaca, no soporto mi cuerpo” que sincerarse con un “acepto mi cuerpo, voy a tratarlo con cariño y cuidarlo, porque quiero que esté sano y libre de toxinas”. Normalmente cuando estamos decaídos y nos encontramos mal tendemos al autocastigo y a la autocritica, y nos decimos cosas como “seré estúpido”, “estas cosas sólo me pasan a mí”, “soy un completo inútil”».

En el libro *Atrévete a motivarte*, Jorge Carretero (portavoz de la Real Federación Española de Fútbol durante 18 años) y el que escribe estas líneas animábamos a construir nuestro «motor propio» en diez bloques:

1. **Movilízate:** ¿sabes qué te mueve?
2. **Oriéntate:** ¿cuáles con tus retos?

3. Tiempo vivo: utiliza el tiempo en tu propio beneficio.
4. Ilusiónate: el verbo de la ilusión es desvivirse.
5. Verbaliza: emplea expresiones positivas.
6. Agradece: pon el foco en lo que merece la pena.
7. Cuida de los tuyos: ¿quiénes forman parte de tu equipo?
8. Irreparable: «en-caja» lo doloroso.
9. Optimismo: ¿cómo explicas la realidad?
10. Naturalidad: siente los placeres de la vida.

El Talentismo cuenta con tres grandes cualidades humanas: la generosidad, la humildad y la compasión.

#### **¿Hasta qué punto te consideran una persona compasiva?**

En su libro *The compassionate achiever* («El triunfador compasivo»), Christopher L. Kukk, profesor de Ciencia Política y Social de la West Connecticut State University y director del Centro para la Compasión, la Creatividad y la Innovación, nos enseña que «las personas compasivas acaban en la cima [...], juntas». No sólo es cualidad de las buenas personas, sino que la compasión predice el éxito. «Cuando practicamos la amabilidad, somos los primeros que la aprovechamos» (Rumi).

El científico social James Q. Wilson, autor de *The moral sense* («El sentido moral») considera la compasión como algo nuclear para la humanidad. La antropóloga Karen Strier (cuyo trabajo se ha comparado con el de Jane Goodall o Diane Fossey) la conecta con la flexibilidad, la tolerancia, la cooperación y el afecto. El neurocientífico Leonardo Christov-Moore ha demostrado que nuestro cerebro está dirigido para colaborar y que el egoísmo es una anomalía. El neurocientífico Paul Zak, autor de *The moral molecule* («La molécula de la felicidad») reconoce la oxitocina como hormona ligada al cariño, a la empatía y al altruismo. Stephen Porges, psicólogo y fisiólogo, llama al nervio vago «el nervio de la compasión». Y psicólogas como Dacher Keltner y Nancy Eisenberg han llegado a conclusiones similares.

La compasión nos lleva al éxito (según ha demostrado Kahtleen Vohs, de la Universidad de Minnesota),\* al desarrollo económico (según Mariano Grondona, «sólo nuestros valores intrínsecos son inagotables»),\*\* a una mayor autoestima y a una mejor salud (según Rachel Piheri, de la Universidad Johns Hopkins, y Kathleen Lawler, profesora de la Universidad de Tennessee), a una mayor resiliencia (según Jerilyn Roos, psicoterapeuta que luchó contra los trastornos de ansiedad), a un entorno más feliz y productivo —según Sigal Barsade, de la escuela de negocios Wharton, y Olivia O’Neill, de la Universidad George Mason, la compasión provoca el triple de fidelización del talento, un 70 por ciento más de satisfacción y un 40 por ciento más de compromiso,

porque le da mayor sentido al empleo, mayor rendimiento académico (Universidad de Columbia, 2015: un retorno del 1.100 por ciento) y refuerza la salud política, cívica y económica de las comunidades humanas (Paul Zak, Claremont Graduate University).

¿Por qué está menguando en el ámbito social la compasión? Porque mucha gente no es consciente de sus beneficios (el individualismo cotiza al alza, desgraciadamente), porque se percibe como una debilidad y no como una fortaleza, porque muchos creen que es algo que no se puede aprender. Aunque sí se puede y se debe desarrollar y cultivar la compasión.

**«No hacer nada por los demás es no hacer nada por nosotros mismos» (Horace Mann).**

El profesor de ciencia política Christopher Kukk nos propone un programa en cuatro pasos, llamado LUCA, para cultivar la compasión:

- *Listen*: escuchar para aprender sobre el problema u oportunidad de mejora.
- *Understand*: comprender para saber qué opciones pueden ayudar.
- *Connect*: conectar con las habilidades necesarias.
- *Act*: actuar para resolver el problema y mejorar.

«Hay una solución compasiva para cada problema.»

La mayoría de nosotros oye, pero no escucha atentamente. Para ello, debemos tener tres habilidades: centrar la atención con el método TAR (*think, act, review*, o «pensar, actuar, revisar»); saber cuándo y dónde preguntar, es decir, la mayéutica socrática (Voltaire dijo que hay que juzgar a una persona por sus preguntas y no por sus respuestas); y descubrir el significado del silencio (abrazarlo, interpretarlo, observar la comunicación no verbal, la presencia).

En la compasión hay otras tres capacidades valiosas: reconocer la mentalidad de la otra persona a la que tratas de ayudar; desarrollar nuestra inteligencia emocional para fortalecer la comprensión; y generar conexiones entre las personas, los datos y las ideas para alcanzar nuevos retos.

Resulta esencial la diferencia entre empatía y compasión, porque no son realmente sinónimos. Empatizar es sentir la misma emoción que la otra persona; la compasión es la amabilidad con el otro. Es interesante comprobar que nuestro cerebro tiene muy clara la diferencia, porque la compasión activa las mismas áreas cerebrales que el amor, y la empatía, las mismas áreas que el dolor. Para salir de la «fatiga de la empatía» y entrar en el «brío de la compasión», Kukk nos recomienda pasear, leer, imaginar y, por supuesto, escuchar con suma atención.

Para conectar con los demás, debemos convertir los datos en conceptos y las relaciones en redes. «Nuestro cerebro depende de las conexiones para salir adelante», dice Olaf Sporns en «El futuro del cerebro». Hemos de abrazar las «conexiones contraintuitivas»: según la paradoja de Parrondo, jugar alternativamente a dos juegos con

alta probabilidad de perder en ellos nos lleva a una expectativa ganadora. Para ello contamos con el poder de las redes sociales. Según Malcolm Gladwell, para ser un «conector», debemos:

- Destapar nuestro potencial, expandir nuestros retos, elevar nuestra perspectiva («creen porque creen que pueden», dijo Virgilio).
- Recordar los nombres de las personas, lo que piensan (más que sus atributos físicos) y lo que las hace únicas.
- Cooperar desde la escucha, una zona psicológica segura y el beneficio mutuo.
- Expresar gratitud.
- Evitar expectativas (los líderes-*coaches* entrenan, no dirigen; desarrollan, no utilizan a las personas; dan crédito a los demás, no se lo quitan; dicen «vamos», no «ve tú»).

Un equipo compasivo es sinérgico, innovador y ganador, porque busca constantemente oportunidades y se maneja en un lenguaje positivo.

La valentía para superar el miedo ocurre desde un diálogo interno, tal como le hablarías a tus mejores amigos, y funciona al encontrar un «mantra poderoso» (una frase que te/os active), en hablar contigo no como «yo» sino con tu nombre de pila (porque eso reduce la ansiedad, según ha demostrado Ethan Kross, de la Universidad de Michigan). Edúcate desde las preguntas. Sé optimista inteligente, puesto que el mejor predictor del éxito, según Albert Bandura, son las creencias sobre el mismo (por su parte, Sophia Chon, de la Universidad Nacional de Taiwán, ha demostrado que el optimismo que funciona no es el idealista, sino el realista, el que supone poner atención y superar obstáculos). Aprende del error; no lo conviertas en fracaso. Y, por supuesto, emplea tu talento con otras personas en la coordinación, en la colaboración, en crear un lugar donde compartir las ideas, desde la humildad y la vulnerabilidad, un ABCD («*above and beyond call of duty*»), o «más allá del deber»).

Para elevar la resiliencia, el profesor Kukk nos propone estar con gente que cree en nosotros, reír más, ser más adaptables, hacer una cosa cada vez, tomar la colina y seguir avanzando, encontrar el valor intrínseco en lo que hacemos...

Lao-Tse dijo que «la manera de hacer es ser». El «no hacer» (*nondoing*) se practica desde la calma, usando nuestras emociones, vagabundeando, siendo pacientes. Lo más difícil es aguantar.

Finalmente, debemos utilizar el «efecto onda» (*ripple effect*): establecer una comunidad de aprendices desde un liderazgo valiente. «Ilumina, y la oscuridad desaparecerá», dijo Erasmo de Rotterdam. No confundamos *one, own* y *won*, es decir, «ser los primeros», «poseer» y «ganar». Somos seres sociales (*zoon politikón*, según Aristóteles) cuya virtud (*areté*, nuestro potencial) sólo puede alcanzarse socialmente.

Sin compasión no hay equipo, no hay sociedad. La compasión es un concepto que el budismo ha convertido en central (todo ser vivo merece la piedad cuidadosa, la solidaridad), y que está presente en el cristianismo (la parábola del buen samaritano), en

Aristóteles (ayudar al que sufre sin merecerlo), en el *Quijote* (el *Spanish shame*, o «vergüenza ajena»), opuesto al alemán «*Schadenfreude*», que alude a la alegría por la desgracia ajena); pero, desgraciadamente, la compasión es también un concepto olvidado por el capitalismo salvaje. Sin embargo, la compasión es esencial en esta nueva era, en el Talentismo, y la practican los mejores líderes y entrenadores. Es un concepto muy presente en las reuniones del Foro Económico Mundial en Davos (Suiza), para generar un futuro compartido desde una sociedad fracturada.

¿Cómo estás elevando tu compasión?

## LOS «ENEMIGOS» DE ZIDANE

«Si caes bien a todos, algo estás haciendo mal», nos aconseja Francisco Alcaide. En palabras de Baltasar Gracián, «quien no tiene enemigos, tampoco suele tener amigos»; o, como dijo Winston Churchill, «no ha luchado lo suficiente en la vida». Aristófanes nos aconsejaba que aprendiéramos de nuestros enemigos. Y Borges iba más allá al decir que tenemos que observar a nuestros enemigos, porque al final nos pareceremos a ellos.

Efectivamente, posicionarse de verdad supone no dejar indiferente a los otros. Y a Zidane, en el banquillo y como entrenador, le ha tocado tomar decisiones que no son del gusto de todos.

Dijo Baltasar Gracián: «Triste cosa es no tener amigos. Pero más triste es no tener enemigos. Porque quien enemigos no tiene, señal de que no tiene talento a quien haga sombra, ni carácter que abulte, ni valor que le teman, ni bien que le codicien, ni honor que le murmuren, ni razón alguna que le envidien».

Según algún sector de la prensa deportiva, entre los «enemigos» (entre comillas) de Zidane podrían estar el colombiano James Rodríguez y el malagueño Isco Alarcón. El centrocampista «cafetero», jugador revelación en Argentina, con el Banfield, y en Portugal, con el Porto, llegó a Madrid para convertirse en una gran estrella. Fue presentado el 22 de julio de 2014 para seis temporadas. Antes de finalizar la temporada 2016-2017, se rumoreó que varios clubes (Manchester United, Chelsea, PSG y Bayern de Múnich) estaban interesados en él. Pero había costado unos 75 millones de euros al Real Madrid, y Florentino Pérez no estaba dispuesto a venderlo por 40 millones. Al final, en verano de 2017, fue cedido al Bayern de Múnich por dos temporadas con opción a compra. ¿Quién estaba en el banquillo del equipo muniqués? Carlo Ancelotti, por supuesto. Favor con favor se paga. James empezó siendo el cuarto jugador de su equipo con menos minutos de juego, pero Ancelotti fue despedido el 28 de septiembre de 2017 (un día después del 3-0 del PSG, su antiguo equipo, al Bayern). En cuanto Jupp Heynckes volvió a ser el *coach* del Bayern, James volvió a destacar, hasta convertirse en el tercer futbolista de la Bundesliga que más juega, por sus pases precisos y sus tantos. Tal es la diferencia con un entrenador y otro. La tranquilidad de Zinedine Zidane contrasta con el nervio de James Rodríguez, que llegó a golpear un banquillo al ser

sustituido. Según Transfermarkt, el colombiano valía 80 millones de euros en 2015, y su valor actual ha bajado a 50 millones de euros. James marcó en el Bernabéu en las semifinales de la Champions 2017-2018, y a punto estuvo de eliminar al Real Madrid.

Respecto a Isco, muchos hablaban de una relación fría con su entrenador. En el clásico de diciembre de 2017 en el Bernabéu (0-3 a favor del F. C. Barcelona), Zidane decidió dejar a Isco, Marco Asensio y Gareth Bale en el banquillo. Apostó por un equipo más defensivo, con Kovačić en el centro del campo para cubrir a Messi, y le salió mal la jugada. Cuando el Real Madrid perdía 0-1, Zidane decidió dar entrada a Bale y a Asensio, y mandó calentar a Isco. Antes de los cambios, Carvajal fue expulsado, y Zidane introdujo a Nacho Fernández. Isco dejó de calentar, y plantó al entrenador. En diversas ruedas de prensa, Zidane insistió en que Isco le gustaba muchísimo, pero con la «BBC» (Bale, Benzema y Cristiano), Isco lo tenía difícil para jugar. En cambio, en la selección española, Isco parecía insustituible para Lopetegui, junto a Busquets, Iniesta y Silva. ¿Valor de mercado? 75 millones de euros.

También se ha dicho que la relación entre Zidane y Bale podría estar rota después de que el galés fuera suplente en el partido contra el París Saint-Germain (PSG) en Champions en 2018. También se quejó de su suplencia en la final, a pesar de ser nombrado (salió en la última media hora) mejor jugador de la misma. Tras cinco años en el conjunto blanco, se ha dicho que preferiría volver a la Premier League. Bale tiene un valor de 75 millones de euros, cuando llegó a valer 90 millones de euros en julio de 2016.

Y, por supuesto, hay que hablar de Luis Enrique («Lucho»). El que fuera entrenador del F. C. Barcelona ya se encontró con Zidane como jugador. Tuvieron sus más y sus menos en un clásico de la Liga, en el Bernabéu, en 2003. El francés le agarró la cara al asturiano (entonces jugador del Barça, cuando antes lo había sido del Madrid), quien le fue a pedir cuentas tras un rifirrafe con Puyol. Volvieron a coincidir en los banquillos, uno contra el otro. Lucho gustaba de decir: «No hay nada que caliente más a un culé que ganar al Real Madrid, y al revés». La primera Liga de Zidane como entrenador fue la última de Luis Enrique. Lucho y Zizou se enfrentaron seis veces en el campo y otras dos como entrenadores, desde un encuentro de selecciones el 15 de junio de 1996 (1-1). Pep Guardiola le preguntó a Luis Enrique por Zidane por aquel entonces, y éste le respondió: «No veas cómo juega este tío. Desde dentro es aún más grande que desde fuera. No he visto nada parecido en toda mi vida».

Risto Mejide dijo: «Creo que el máximo peligro, la gente más peligrosa ahora mismo (en comunicación, en política, en lo que sea) es la gente indefinida. Definirse es tener una causa, y yo creo en la gente con una causa incluso aunque sean contrarias a aquellas en las que yo creo. La gente que no se define es porque tiene miedo a molestar. Aquellos que me vienen diciendo que no tienen enemigos o que le caen bien a todo el mundo me hacen desconfiar profundamente».

**«Perdona a tus enemigos, pero jamás olvides su nombre» (John Fitzgerald Kennedy).**

### **3. ¿Talento? Razón aquí: las siete claves del éxito de ZZ como jugador**

En el deporte, como en la vida, nos gusta repetir que el éxito no es por casualidad. Si Zidane se ha convertido en uno de los cinco mejores futbolistas de la historia (el mejor, según Diego Armando Maradona) es fruto de su capacidad, su compromiso y su saber estar en los lugares adecuados.

#### **ME GUSTA EL FÚTBOL**

Los padres de Zidane, Malika y Smail, salieron de su Argelia natal con destino a Francia. Tras probar fortuna en París, en el barrio de Saint-Denis (donde, curiosamente, está el Stade de France, en el que Zizou se consagró como ídolo nacional), marcharon a Marsella, al barrio de La Castellane, donde vivían mayoritariamente inmigrantes magrebíes. Allí nació Yazid Zidane el 23 de junio de 1972, en un ambiente modesto, humilde, con el amor de sus padres y hermanos.

**En palabras de Zidane, sus progenitores les inculcaron tres grandes valores: el respeto por los demás, el amor por el trabajo bien hecho y la seriedad. Con estos tres pilares se puede conseguir cualquier cosa.**

En La Castellane, lo más importante para Zidane no era tanto la escuela, sino la plaza donde jugaban al fútbol, la place de la Tartane. «Allí era feliz. Nunca me separaba del balón.» Horas y horas practicando. Su carácter hasta cierto punto poco sociable, poco extrovertido, provocaba que, mientras otros chavales preferían divertirse de muchas formas, él se dedicaba a dar patadas al balón.

Los pequeños equipos de la zona empiezan a fijarse en este chico de procedencia argelina que tan bien juega. Y el primer club es el A. S. Foresta, de vestimenta amarilla, verde y roja (Zidane se acuerda todavía), en el que llega a ser capitán. Al año siguiente marcha al U. S. Saint-Henri, del barrio de al lado. Un torneo más exigente. En su tercer equipo, el S. O. Septèmes-les-Vallons, conocerá a un entrenador decisivo para él: Robert Centenero. Fue como un segundo padre para Zidane. Le llevaba a los partidos y entrenamientos en su coche, un Peugeot 104, y le daba dinero los domingos para que pudiera comprar comida. Treinta años después, en 2000, cuando Francia había ganado la Eurocopa a Italia con Zidane de protagonista, marchó a Marsella a hacerle una última visita cuando estaba gravemente enfermo.

Trece años en La Castellane, tres equipos de fútbol desde niño, un primer entrenador que empezó a destapar su potencial... Era hora de dejar de ser un niño.

## **ATRAÍDO POR UN OJEADOR**

Una segunda figura en su carrera profesional fue Jean Verraud, ojeador del A. S. Cannes, que fue a verle a un partido del Septèmes contra el Saint-Raphaël; fue un partido en el que Zidane no estuvo especialmente brillante, posiblemente porque le tocó jugar de defensa central, por necesidades del equipo, cuando su posición natural era de número 10. Incluso intentó hacer un sombrero al rival en su propia área, que no le salió. Pero Verraud tenía fe, insistió en verle en otros encuentros y propuso que el Cannes le fichara como jugador, con tan sólo trece añitos de edad.

No fue fácil convencer a sus padres, especialmente a Smaïl, de que marchara de Marsella a Cannes, a 174 kilómetros. Verraud se comprometió a ejercer de tutor, y Yazid viviría con una familia, los Elineau, a ocho kilómetros del centro. Es de imaginar la nostalgia de Zidane por separarse de sus padres y hermanos, similar a la de tantos futbolistas (unos han alcanzado el éxito deportivo, y otros muchos, no) que han tenido que prepararse lejos de casa. De hecho, Nicole y Jean-Claude Elineau reconocen que han acogido a muchos chicos del Cannes a lo largo de estos años, pero Zizou es el único que ha triunfado (en 2007, a Zidane le han dedicado una plaza en Pégomas, localidad donde viven los Elineau). Zinédine Zidane es muy consciente de que contar con una «familia adoptiva» como ellos ha sido muy importante en el desarrollo de su talento futbolístico.

Su primer entrenador en el Cannes, Jean Fernández, recuerda de aquel jovencísimo Zidane su técnica especial y, sobre todo, su determinación. La determinación como pasión y perseverancia. «Creo que esas sesiones de trabajo extra son las que marcaban la diferencia con los demás. Él trabajó con ahínco para ser mejor cada día.» Fernández es de los que cree que el éxito de Zidane fue por el cultivo de su talento, y no por el azar.

En tan sólo cuatro años (dos desde que Jean Fernández vio a un chaval de categorías inferiores por primera vez), Zizou jugó su primer partido con el equipo titular. Doce minutos ante el Nantes de Desailly y Deschamps (que serían compañeros suyos en la selección). Por el empate (1-1), recibió 5.000 euros de prima, siete veces su sueldo mensual. Pensó en comprarse unos vaqueros buenos y, sobre todo, en mandar dinero a sus padres.

En la temporada 1990-1991 volvió a jugar contra el Nantes, un equipo talismán para él. Ya nunca más dejó de pertenecer a la primera plantilla. Su equipo hace una magnífica campaña y se clasifica para la Copa de la UEFA. Zidane marca un gol (contra el Nantes, por supuesto), y recibe como retribución en especie un coche, un Renault Clío rojo. Una treintena de partidos oficiales, un gol en su haber.

A la siguiente temporada, la 1991-1992, las cosas no le salieron nada bien. Hizo el servicio militar (jugó en la Copa del Mundo militar, y Francia alcanzó la cuarta posición), pero en el segundo semestre de 1991 estaba fuera del equipo. Marcó cinco goles en 31 partidos; sin embargo, el Cannes descendió de categoría, y Zidane se planteó cambiar de equipo.

## LA CONFIRMACIÓN DE UN BUEN JUGADOR

Al parecer le quería fichar el Olympique de Marsella, del magnate Bernard Tapie (hombre de moda en Francia en aquella época de principios de la década de 1990), pero el entrenador marsellés descartó a Zidane porque, en su opinión, jugaba «demasiado lento». Aprovechó la circunstancia el Girondins de Burdeos, otro equipo histórico de la Liga francesa (por entonces, División 1), para contratarle por 500.000 euros. Dicen las crónicas que Zizou no era la opción prioritaria de los directivos bordelenses, porque todavía era una incógnita. Un melón que había que probar, para saber si salía bien o no.

Zidane se encontró con otro entrenador, Rolland Courbis (Marsella, 1953) que creyó en él. No le parecía tan lento, sino un futbolista «con una mecánica un tanto particular»: pies un poco torcidos hacia dentro, rodillas en forma de X..., una constitución natural que le hacía parecer frágil. Y decidió tomar buen partido de esta diferencia. Fue precisamente Courbis quien le empezó a llamar «Zizou», porque se hacía un lío con «Zinédine Zidane» (para quienes le conocieron de niño, e incluso para su familia adoptiva en Cannes, siempre será Yazid). Zidane conecta con las otras dos novedades del equipo, Dugarry (un delantero poco técnico, con un gran olfato para aprovechar las oportunidades) y Lizarazu (que después jugaría en el Athletic de Bilbao). Su *coach* le saca a jugar habitualmente durante una hora de juego, tiempo que Zidane aprovecha espléndidamente jugando como falso mediapunta por el costado izquierdo. En su primera temporada en el equipo disputa 39 partidos, marca 10 goles en Liga y genera muchas asistencias de gol para Dugarry (que posteriormente marcharía al F. C. Barcelona, en 1997). Esa campaña, y la siguiente, el Girondins acabó cuarto en la Liga francesa, jugó la Copa de la UEFA y conquistó la Intertoto de 1995, que se encontraba en su primera edición, de prueba. Ése fue su primer título.

En la Copa de la UEFA de 1995-1996, Zidane marcó un gran gol de volea ante el Betis en el estadio Benito Villamarín (similar al inolvidable de la final de Glasgow), y, con el talentoso triángulo formado con Dugarry y Lizarazu, eliminó al Milan (2-0 en San Siro, remontada 3-0 en Francia). Si bien su equipo perdió la final ante el Bayern de Múnich, el mundo del fútbol ya se había fijado, y de qué manera, en este chaval espigado, con calva de seminarista, que tenía en sus botas un imán para el balón y jugaba como un danzarín.

## LA GLORIA O EL DESASTRE

De entre las posibles «novias» deportivas para Zidane se acabó llevando el gato al agua la *Vecchia Signora*, la Juventus de Turín, con su patrón Gianni Agnelli (dueño de la empresa automovilística Fiat, y apodado «el Abogado») al frente, al que le encantaba el buen juego y la simpatía del entonces jugador bordelés. Sin embargo, al entrenador, el mítico Marcello Lippi, Zidane no le gustaba tanto, porque el enfoque del *coach* era más

de bloque, de equipo en su conjunto, que de individualidades. Como podemos imaginar, se impuso el propietario, y Lippi actuó con buena voluntad para aprovechar, y de qué manera, el talento que le dieron. No se trata de tener razón, sino de tener éxito.

Por entonces, la Juve dominaba el fútbol italiano (en total ha conseguido 53 títulos en su país), y en 1996 había conquistado su segunda Copa de Europa (tras aquella de 1985, contra el Liverpool, cuando aconteció la tragedia del estadio de Heysel, en Bruselas). El traspaso fue de una cantidad equivalente a 5,3 millones de euros, por lo que el Girondins había multiplicado por más del 1.000 por ciento (más de diez veces) la inversión hecha en el jugador francés.

Entrenamiento en serenidad, una cualidad importante para el talento. En Cannes y Burdeos, Zidane se sentía feliz, disfrutando de lo que le gustaba, casi sin preocupaciones. En Turín, la exigencia era extrema. Había que salir a ganarlo todo, era inevitable. Y ya le comparaban con otro galo, ídolo nacional, que había triunfado en la Juve: Michel Platini (n. 1955), tres veces máximo goleador de la Serie A de la liga italiana, que fue jugador de la *Vecchia Signora* desde 1982 hasta su retirada, en 1987, Balón de Oro tres veces (1983, 1984 y 1985), copresidente del Mundial de Francia de 1988 y presidente de la UEFA de 2007 a 2015. Como Zidane, Platini era un centrocampista con personalidad que hizo historia en Francia (como dice Santiago Sigüero en su espléndida biografía del Zidane jugador, desde la retirada de Platini, el fútbol francés se sentía «huérfano de ídolos» hasta que apareció Zidane).

La Juventus tenía fama de ser el club en el que más se trabajaba del fútbol italiano, ya de por sí exigente en el rendimiento. En la Supercopa de Europa, ya con Zidane como titular, le gana 9-2 al PSG en el cómputo de los dos partidos. Era un equipo con Zidane y Deschamps, pero también con Conte, Tacchinardi, Vieri y un jovencísimo Alessandro del Piero. ¿Qué le podía enseñar su entrenador, Lippi, a Zidane? En palabras del propio *coach* italiano, «instinto asesino». Sabía jugar, sabía colocarse, pasar y marcar. Le faltaba «acostumbrarse a ganar». Como diría Luis Aragonés, el llamado «Sabio de Hortaleza»: «Ganar, ganar y ganar, y volver a ganar, y ganar, y ganar, y ganar, y volver a ganar [...]. Eso es el fútbol» (véase: <[www.youtube.com/watch?v=sonJKpT\\_XHE](http://www.youtube.com/watch?v=sonJKpT_XHE)>).

De momento, en los primeros meses conquistó la mencionada Supercopa de Europa y la Intercontinental (en Tokio, frente al River Plate, 1-0); y en su primera temporada, el 24.º *scudetto* del club (con dos puntos de ventaja sobre el Parma). En la Copa de Europa, vigente campeón, domina su grupo (en el que estaba el Manchester United), elimina al Rosenborg y al Ajax, y se planta en la final como favorito frente al Borussia Dortmund, en el estadio Olímpico de Múnich, feudo del rival del Borussia, el Bayern. Sorprendentemente, la Juve pierde 3-1 y se queda sin la posibilidad de lograr dos Champions consecutivas (no se logrará, precisamente, hasta el Real Madrid entrenado por Zidane en 2016 y 2017, y que volvió a ganar de nuevo en 2018).

La progresión de Zidane como futbolista fue impresionante. Ya era un jugador constante, sin altibajos, una garantía de éxito. Se había apostado por él como uno de los mejores jugadores de Europa, y él había cumplido con las expectativas.

### ¿Cuál ha sido la progresión de tu talento?

En la temporada siguiente, 1997-1998, siempre con el objetivo europeo en la cabeza, la Juventus fichó a Filippo Inzaghi, *capocannoniere* (pichichi) de la liga italiana (Serie A) con el Atalanta (24 goles). ¿Zidane, Inzaghi y Del Piero? Una maravilla en el ataque. Y, además, contrató al holandés Edgar Davids, procedente del Ajax; un centrocampista defensivo que permitiría liberar al astro francés.

Un *scudetto* más para la Juve (y ya iban 25); llegó hasta semifinales en Copa, y tuvo dificultades en la Copa de Europa. Quedó segundo de grupo, tras un empate con el Dínamo de Kiev en Delle Alpi (1-1) y una magnífica remontada en Ucrania (1-4), con *hat-trick* (triple) de Inzaghi. Los turineses eliminaron al Mónaco y se plantaron en la final de Ámsterdam frente al Real Madrid.

El 20 de mayo de 1998, el conjunto italiano era el gran favorito. Zidane comenzó como un vendaval, pero el entrenador merengue, Jupp Heynckes, encomendó a Christian Karembeu, compañero de selección de Zidane, que se pegara a él como un chicle. Taponada la principal opción turinesa, el Real Madrid se fue asentando en el campo y, gracias a un solitario gol de Pedja Mijatovic, ganó su séptima Copa de Europa 32 años después. De nuevo, la Juventus de Zidane se quedaba a las puertas de la gloria. Se dice que Zidane creyó que le poseía el gafe, la mala suerte, tras perder tres finales consecutivas (dos con la Juve y una anterior con el Girondins de Burdeos ante el Bayern de Múnich).

Sin embargo, la fortuna cambió ese verano para el jugador de Marsella, precisamente con su selección. Se disputó el Mundial en Francia (del 10 de junio al 12 de julio de 1998), y los *bleus* llegaron a la final ante Brasil (en casi todos los Mundiales, se juegan en Europa o Iberoamérica, es una selección del continente anfitrión la que logra alzarse con el título). Zidane marcó dos de los tres tantos que los galos le endosaron a la selección carioca. Presentimiento, profecía que se autocumple, porque Zinedine Zidane estaba convencido de ese título, de que «la Copa estaba en Francia y en Francia se iba a quedar».

Puesta en valor: por su elevado rendimiento en el conjunto blanquinegro (su segunda temporada en la Juventus fue la mejor de su etapa turinesa) y el éxito con la selección francesa, en 1998, Zidane se alzó con el Balón de Oro al mejor jugador, por delante de Davor Suker (Real Madrid) y Ronaldo Nazário (Inter de Milán). Se consagraba como uno de los mejores jugadores de la historia.

Paradojas de la vida. Tras ser considerado el mejor jugador del momento, en la siguiente temporada vivió los momentos más aciagos de sus cinco años en el fútbol italiano. El bajo rendimiento de Zidane (que, según él, se tomó un cierto respiro tras

ganar el campeonato del mundo) y la lesión de Alessandro del Piero provocaron que la Juventus acabara séptima en su liga nacional. El entrenador Marcello Lippi fue destituido el 8 de febrero de 1999, cuatro semanas antes de que comenzaran las eliminatorias de la Liga de Campeones. El sustituto de Lippi será otro *coach* clave en la vida de Zinedine Zidane: Carlo Ancelotti.

El italiano Carlo Ancelotti (Reggiolo, 10 de junio de 1959) fue jugador del Parma, de la Roma (ocho temporadas) y del mítico Milan de Arrigo Sacchi desde 1987, en el centro del campo junto a Roberto Donadoni. Uno de los mejores conjuntos de la historia, en el que destacaban, además de Ancelotti y Donadoni, Marco Van Basten, Ruud Gullit, Frank Rijkaard, Franco Baresi o Paolo Maldini. Fue dos veces campeón de Europa, y ganó una Supercopa de Europa y una Intercontinental. Ya como técnico, Ancelotti fue asistente de Arrigo Sacchi entre 1992 y 1995, entrenó al Reggiana y al Parma (subcampeón en 1996-1997), y después pasó a la Juventus.

En la Liga de Campeones, la Juventus de Ancelotti llegó a semifinales, donde se enfrentó al Manchester United. Un favorable 1-1 en Old Trafford (gol de Conte) y dos goles de Inzaghi en la vuelta en el estadio Delle Alpi dejaban favorable la eliminatoria; sin embargo, el United logró la igualdad antes de que acabara el primer tiempo y marcó un tercer tanto (2-3) en las postrimerías del encuentro. Zidane se había lesionado en cuartos ante el Olympiacos, pero decidió no pasar por el quirófano mientras su equipo siguiera en competición europea. Tras los choques contra el United, se operó de la rodilla. Jugó 40 partidos esa temporada, y logró apenas dos goles.

En la temporada 1999-2000, la Juventus dominó a lo largo del año (llevaba nueve puntos de ventaja al Lazio, después de 23 jornadas), pero sufrió una tremenda crisis en la recta final (cuatro derrotas en los últimos ocho partidos) y se jugó el *scudetto* en el último encuentro. La Juve dependía de sí misma, y debía ganar a domicilio al modesto Perugia. Cae un diluvio sobre el estadio, y el árbitro, Pierluigi Collina, decide que se juegue. El conjunto local vence con un solitario gol de Calori. El título se lo lleva el Lazio por segunda vez en su historia. Por si esto fuera poco, la Juventus jugó la Copa de la UEFA (se incorporó desde la devaluada Intertoto), y fue eliminada (4-0 en el partido de vuelta) por el Celta de Vigo de Víctor Fernández. Ancelotti dejó en el banquillo a Zidane en ese encuentro, y, cuando le dio entrada (minuto 63), los turineses ya perdían 3-0. Toda una humillación que los aficionados de la Juve nunca le perdonaron a Ancelotti. Por el contrario, con Zidane, la selección francesa ganó la Eurocopa de 2000, celebrada en Bélgica y los Países Bajos (con final en el estadio del Feyenoord, en Róterdam).

Su última temporada en la Juventus, con Ancelotti como *coach*, resultó pésima. En la Champions, le tocó el grupo del Deportivo de La Coruña, el Hamburgo y el Panathinaikos, en principio asequible. Dos empates contra los gallegos, derrota en casa frente a los alemanes y otra derrota en Atenas en el partido final del grupo. Eliminados de Europa, el conjunto de Ancelotti buscó consuelo en el *scudetto*, y llegó al último

partido con opciones frente a la Roma de Fabio Capello (Batistutta, Cafú y, por supuesto, Francesco Totti). Con dos puntos de desventaja, la Juve venció al Atalanta..., y la Roma hizo lo propio con el Parma (3-1). En el descanso del Juventus-Atalanta, Carlo Ancelotti fue destituido por los Agnelli, sin esperar al final del campeonato. A Carletto le sustituiría un entrenador considerado «más de la casa»: de nuevo, Marcello Lippi. ¿Se iría Zidane también del conjunto turinés?

## **UNA SERVILLETA Y UNA ESPOSA ESPAÑOLA**

La leyenda dice que en la cena de gala de la UEFA, celebrada en el Sporting Club de Montecarlo, el presidente del Real Madrid Florentino Pérez le pasó a Zidane una servilleta en la que podía leerse, en inglés: «¿Quieres jugar en el Real Madrid?». Zizou contestó que sí. Sería el mayor traspaso hasta entonces de la historia.

La motivación del club blanco estaba clara: contar con varios de los mejores jugadores del momento. Florentino ya se había llevado a Luis Figo del F. C. Barcelona (10.000 millones de las antiguas pesetas, 60 millones de los actuales euros), y esperaba su segundo fichaje. Era la nueva versión de la estrategia Bernabéu, cuando incorporó a Di Stéfano, Puskás, Héctor Rial, José Santamaría y Kopa y convirtió al equipo madridista en el mejor del continente.

¿Y la motivación de Zidane, Balón de Oro en 1998, y que ya tenía veintinueve años? Jugar a las órdenes de Lippi no era para él lo mismo que estar junto a Ancelotti; llevaba cinco años en el club turinés (con esa fama de gafe en la Champions, aunque no con su selección), y, sobre todo, estaba su esposa Véronique. A Véronique Zidane, que había conocido a Zizou en una cafetería de Cannes en 1989, con quien se había casado en 1994 y había tenido dos hijos, Enzo (nacido en 1995) y Luca (en 1998), Turín no le gustaba nada. No era precisamente Roma, Milán o París, y su clima (frío y con poca luz) no tenía nada que ver con los de sus orígenes españoles. Los padres de Véronique (de apellido de soltera Fernández) son almerienses, de El Chive, cerca del desierto de Tabernas. Gianni Agnelli, propietario de la Juventus, lo tenía muy claro: deseaba tener a Zidane hasta el final de su carrera deportiva, pero sabía que «su mujer es la que manda».

Las negociaciones entre la Juventus y el Real Madrid llegaron a un acuerdo final por 12.000 millones de pesetas (72 millones de euros). Zidane aceptó mantener el sueldo que cobraba en Turín (1.000 millones de pesetas, 6 millones de euros), que es lo mismo que percibía Figo. Fue determinante el agente de Zidane, Alain Miglaccio (sobre él pesó una orden de busca y captura en 2013 por delitos fiscales, y se refugió en Suiza).

## **EN EL REAL MADRID, CON OTRO ENTRENADOR TRANQUILO**

Nada más llegar a la capital de España, en julio de 2001, Zidane empezó a trabajar a las órdenes del salmantino Vicente del Bosque (n. 1950), un entrenador tranquilo e introvertido, de carácter similar a Carlo Ancelotti. Es curioso que tanto uno como otro fueron desvinculados del Real Madrid de forma muy parecida, con doce años de

diferencia. El 23 de junio de 2003, Florentino Pérez justificó el despido de Del Bosque por la necesidad de «un nuevo libreto»; el entrenador español era «de la casa» (muy querido) y había ganado dos Champions y una Liga con un estilo muy definido. Fue sustituido por el portugués Carlos Queiroz, ayudante de Alex Ferguson en el Manchester United. Ancelotti obtuvo la décima Liga de Campeones para el Madrid en 2014.

Pero volvamos a los inicios de Zidane en el Real Madrid. Del Bosque no lo tenía fácil para ubicarle en la alineación, ya de por sí ofensiva, con Raúl, Morientes, Figo, Savio, McManaman... El francés era un jugador exigente, y en su primer partido de Liga, frente al Valencia, en Mestalla, fue «secado» por un jovencísimo David Albelda, que le hizo un marcaje impecable que no le dejó ni respirar. En las nueve primeras jornadas, este Madrid de «galácticos» se dejó 17 puntos de 27 posibles (tres derrotas y cuatro empates). El clásico, que el Real Madrid ganó en casa por 2-0, fue la primera gran actuación de Zidane. La adaptación inicial del francés no fue fácil, pero se consiguió con cierta paciencia.

En la Liga de Campeones, las cosas fueron distintas: cuatro victorias en los primeros cuatro encuentros, cinco victorias y un empate en la segunda liguilla. El 6 de marzo de 2002, se jugó la final de la Copa del Rey en el Bernabéu, ante el Deportivo de La Coruña. Parecía coser y cantar jugando en casa, ante su afición; sin embargo, el conjunto de Zidane jugó un mal partido, los gallegos se adelantaron en el minuto 6, y marcaron un segundo gol en el minuto 38; y el tanto de Raúl no fue suficiente. El centenario de la entidad blanca se convirtió en «centenariazo»: otra final perdida por Zidane.

Sólo quedaba la Liga de Campeones, y, en cuartos, el Real Madrid se debía enfrentar a su principal rival en esa competición: los alemanes del Bayern de Múnich, vigentes campeones al ganar al Valencia en San Siro (Milán) en 2001. En la ida, gran partido de Zidane, pero con un 2-1 a favor del Bayern. La vuelta, en el Bernabéu, se jugó bajo una intensa lluvia el 10 de abril de 2002. Zidane lideró un equipo que se impuso por 2-0, con goles de Iván Helguera y Guti. En semifinales esperaba el Barcelona. Ida en el Camp Nou, en el que Zidane, como mariscal de campo, llevó a su equipo a un juego intenso a la contra: vaselina de Zizou a pase de Raúl en el minuto 55, y otra vaselina de McManaman en el descuento. En la vuelta, en el Bernabéu ambos equipos firmaron un empate.

Quince de mayo de 2002, estadio Hampden Park de Glasgow, final de la Copa de Europa. Allí se había vivido la mejor final hasta la fecha, la del «Madrid de Di Stéfano» contra el Eintracht Fráncfort (7-3), el 18 de mayo de 1960, con póker de Puskás y *hattrick* de Di Stéfano, nada menos. La de 2002 era la tercera final del Real Madrid en cinco años, y la tercera de Zidane en la prestigiosa competición europea, tras las derrotas contra el Borussia Dortmund y, precisamente, el Real Madrid.

Volea de oro de Zinedine Zidane que le proporcionó «la Novena» al equipo blanco. Zidane estará ya para siempre en la historia del Real Madrid. El que había sido el jugador más caro de todos los tiempos se convertía en una leyenda.

Zidane ya era un jugador muy exigente, pero se convirtió en un profesional más integrado, más implicado con su equipo. Di Stéfano, uno de los mejores jugadores de la historia y presidente de honor del Real Madrid, declaraba que iba al Bernabéu a ver jugar al «maestro», a disfrutar de sus genialidades. Cinco años de magia de quien portaba el dorsal número 5.

El segundo año de Zidane se inició con la Supercopa de Europa en Mónaco, en la que el Real Madrid derrotó al Feyenoord, con goles de Roberto Carlos (dos) y Guti. En Yokohama, su equipo venció en la final al Asunción y obtuvo la tercera Copa Intercontinental de su historia (la segunda de Zidane). En la Liga de Campeones, segundos de grupo tras el Milan entrenado por Ancelotti. Eliminatoria contra el Manchester United: 3-1 en el Bernabéu y gran partido de Ronaldo Nazário (*hat-trick* en menos de 60 minutos). En semifinales, un viejo conocido: la Juventus de Turín, el anterior equipo de Zidane. ¿Habría venganza?

La Juve, tras tres años de sequía en el *scudetto*, se había repuesto en 2002 y contaba, además de con Del Piero, con Gianluigi Buffon, Lilian Thuram y David Trezeguet, con Lippi como entrenador. El Real Madrid era el favorito para conquistar «la Décima». Agnelli generó cierta polémica con unas declaraciones en las que insistía que Zidane era un jugador «más bonito que bueno». Partido de ida en el Bernabéu, con amplio dominio del conjunto blanco y resultado corto: 2-1. En la vuelta, Claude Makélélé (guardaespaldas favorito de Zidane) estaba lesionado, y Del Bosque alineó a Flavio Conceição y Esteban Cambiasso. Antes del descanso, 2-0 a favor de los italianos (goles de Trezeguet y Del Piero). Ronaldo salió en el minuto 52 (estaba tocado, y por eso no jugó desde el inicio), y le provocaron penalti; el disparo de Figo fue detenido por Buffon. Nedved marcó el 3-0 en el minuto 89, y el gol de Zidane, en el último minuto, no fue suficiente. El Real Madrid tardaría 12 años en lograr «la Décima». Ganó ese 2002 su 29.º título de Liga, pero, al día siguiente, Vicente del Bosque y Fernando Hierro, el capitán, no fueron renovados. Como todo el mundo sabe, Del Bosque sustituyó a Luis Aragonés como seleccionador nacional, y logró con la Roja el Mundial de 2010 y la Eurocopa de 2012.

En verano de 2002, además de Carlos Queiroz como entrenador, llegó David Beckham como nuevo gran fichaje. Con esa plantilla llena de estrellas, el Madrid marchó a Asia para la gira: Pekín, Tokio, Hong Kong y Bangkok. La falta de preparación adecuada en pretemporada la pagó el equipo en el tramo final. Tuvo buen inicio, con la Supercopa de España ante el Mallorca y la victoria en el Camp Nou (1-2, el 6 de diciembre). Logró 13 puntos de diferencia sobre el eterno rival. Buen ritmo en Copa y en Champions, líder sólido en la Liga. Duelo contra el Bayern, una vez más: 1-1 en Múnich, un duro partido de vuelta en el Bernabéu, y 1-0, gol de Zidane.

A partir de ahí, el Madrid de los «galácticos» (Figo, Zidane, Beckham, Ronaldo Nazário, Raúl, Roberto Carlos) se desmoronó como un castillo de naipes. Final de la Copa contra el Zaragoza, en Barcelona, que ganaron contra todo pronóstico los maños (gol en la prórroga de Galletti). Cuartos de final de la Copa de Europa contra el Mónaco, un conjunto en principio asequible: 4-2 en el Bernabéu (el segundo en contra, de Morientes, cedido al club monegasco); gol inicial de Raúl en Montecarlo, y derrota del conjunto blanco por 3-1 (6 de abril de 2004). Y por si esto fuera poco, en pleno caos, el conjunto de Zidane perdió seis de sus últimos siete partidos de Liga, dando al traste con su ventaja; el título, para el Valencia C. F., y los merengues, cuartos, tras Barcelona y Deportivo. El «experimento Queiroz» llegó a su fin, y el entrenador portugués volvió a Manchester a ser segundo de sir Alex Ferguson.

En la temporada 2004-2005, José Antonio Camacho sólo aguantó tres jornadas como entrenador del Real Madrid, y fue sustituido por Mariano García Remón, otro entrenador «de la casa». En las siguientes 14 jornadas de Liga, el Real Madrid de Zidane estaba muy lejos del Barcelona de Ronaldinho (3-0 en el Camp Nou), y García Remón fue destituido. Llegó el técnico brasileño Vanderlei Luxemburgo, y, a pesar de las buenas sensaciones iniciales, el Real Madrid fue eliminado en octavos de la Liga de Campeones por la Juventus de Turín, en la Copa del Rey, por el Real Valladolid; y ante el Barça perdió la Liga a falta de dos jornadas. Una temporada en blanco del Real Madrid de Zidane, ya con treinta y tres años de edad.

En el verano de 2005, consciente el equipo merengue de la necesidad de reforzar la defensa y el medio centro, llegaron Sergio Ramos, Robinho, Cicinho, Cassano, Júlio Baptista, Diogo y Pablo García (una inversión de 100 millones de euros, y, trece años después, sólo Ramos, actual capitán del Real Madrid, ha triunfado en el equipo blanco). Se marcharon Luis Figo y Michael Owen (Balón de Oro en 2001), además de Walter Samuel y Solari. Grandes expectativas, pero en la jornada 12 de Liga, el F. C. Barcelona le endosó un 0-3 en el Bernabéu (el Barça de Rijkaard, con Ronaldinho, Samuel Eto'o y un Messi de dieciocho años de edad, dominó la Liga con autoridad); en Copa de Europa, 3-0 a favor del Olympique de Marsella. Vanderlei Luxemburgo fue destituido el 4 de octubre. Llegó Juan Ramón López Caro, entrenador del Castilla. Derrota humillante ante el Zaragoza por 6-1 en la Copa del Rey. Y en la Copa de Europa, eliminados por el Arsenal de Arsène Wenger (0-1 en la ida, en el Bernabéu). A tres meses de finalizar la temporada, de nuevo en blanco.

El 25 de abril de 2006, Zidane anunció que se retiraba como futbolista, tras 17 años de carrera deportiva. Anunciarlo (a dos semanas de acabar la Liga y a dos meses del Mundial de Alemania de 2006) le alivió de la presión. «Llevamos dos años sin títulos, y es decepcionante. Y sabemos que, en un club como el Real Madrid, son los resultados los que mandan. No hemos cumplido los objetivos que nos marcamos a principio de

temporada. No tenía ganas de seguir así. No quiero vivir otro año como los dos últimos. No podía hacerlo mejor de lo que lo hice tiempo atrás. Y con mi edad es cada vez más difícil.»

Florentino había dimitido en febrero de ese mismo año, tras un pésimo partido contra el R. C. D. Mallorca. El presidente admitió que no había sabido gestionar los egos del vestuario. En 2009 volvería a llevar las riendas del club.

El partido contra el Villarreal en el Bernabéu se planteó como un homenaje a Zidane. Un gol del francés (de cabeza), 3-3 y sustitución en el minuto 90 para que el público le aplaudiera. Zidane, siempre introvertido, no pudo evitar llorar de emoción.

Cuentan que a Zidane le quedaba una temporada por contrato y que, aunque podía haberlo hecho, no quiso cobrarla. Perdonó una ficha de seis millones de euros «para que el club pudiera fichar a buenos jugadores». Si no iba a jugar, no quería cobrar. La dignidad y la justicia que a Zizou le había enseñado su padre.

## FINAL EN LA FINAL

Como jugador, Zidane ha sido uno de los mayores símbolos de la Francia integrada e integradora. Llegó a los *bleus* con veintidós años, el 17 de agosto de 1994, sustituyendo a Martins tras una hora de partido, en el estadio del Girondins, su equipo. Era la primera vez que sus padres le iban a ver a un estadio. La selección de Francia perdía 0-2 ante la República Checa, y Zidane hizo doblete marcando de un disparo y de un cabezazo extraordinario, logrando así el empate. Todo un ciclón.

En 12 años con su selección, 31 goles. En la Eurocopa de 1996, en Inglaterra, llegó con su selección a semifinales, fase en la que les apeó la revelación del torneo, la República Checa, en penaltis (6-5). En el Mundial de Francia de 1998 ya fue «*le Roi Zizou*», con el 10 a la espalda, como sucesor de Platini (organizador del campeonato del mundo). En la primera fase, victorias ante Sudáfrica, Arabia Saudí y Dinamarca. Zidane fue expulsado contra los saudíes, y recibió una sanción de tres partidos. En octavos, sin Zidane, Francia pasó frente a Paraguay por un «gol de oro» de Laurent Blanc. En cuartos, por penaltis frente a Italia. Y en semifinales, ganó a la Croacia de Davor Suker, que había eliminado a Alemania —el equipo de Zidane logró remontar, con los tantos de Lilian Thuram, el gol inicial de Suker—. Brasil esperaba en la final, y fue el primer gran momento de Zidane: dos goles, y de cabeza. Por primera vez, su selección era campeona del mundo.

En la Eurocopa de Holanda y Bélgica, en 2000, ya con veintiocho años, comandó a los galos con éxito: Francia ganó 3-0 a Dinamarca, y 2-1 a la República Checa; derrota ante los holandeses por 2-3 (Zidane estaba en el banquillo). En cuartos, vence a España; en semifinales, a la Portugal de Luis Figo, Vítor Baía, Rui Costa, Fernando Couto, Costinha y Nuno Gomes (tras el 1-1, gol de oro de Zidane). Y en la final, ante Italia, 1-1

al término del partido y gol de oro de Trezeguet. Francia se convirtió, gracias a Zidane, en la primera selección que gana de forma consecutiva Mundial y Eurocopa (en 2012, la Roja será la primera que logre Eurocopa-Mundial-Eurocopa).

Debacle para Francia en la Copa Mundial Corea-Japón de 2002 (Zidane inició el torneo lesionado), porque los galos fueron eliminados en la primera fase (en su grupo, Senegal, Uruguay y Dinamarca). En el Real Madrid, ese año, Zidane había disputado 48 partidos oficiales, y su fatiga era evidente.

Zidane no participó en la Copa Confederaciones de 2003 (alegó cansancio), si bien su selección ganó el torneo con autoridad. En la Eurocopa del año siguiente, si bien marcó dos goles contra Inglaterra (que eliminaron a los británicos), Francia cayó en cuartos ante Grecia. A sus treinta y dos años, anunció que lo dejaba. Sin embargo, decidió volver con la «vieja guardia». El siguiente Mundial, en Alemania, en 2006, sí sería su última competición. Zidane, Makélélé y Thuram aportaron para que Francia se clasificara. En el Mundial, dos empates contra Suiza y Corea del Sur. Zidane se pierde el tercer partido por sanción (Francia gana a Togo, y pasa a octavos). La selección de Zidane vence a España 3-1 (con un gol suyo), elimina a Brasil y a Portugal (gol de Zizou de penalti). En la final, de nuevo Italia. Gol de Materazzi, gol de Zidane, prórroga y el famoso cabezazo por el que fue expulsado en el minuto 110 de juego. Francia se quedó sin su mejor hombre sobre el terreno de juego. Italia ganó en los penaltis. Zidane pidió perdón a sus compañeros y a su país. Pero nunca a Materazzi, porque eso, como ha dicho en público, «sería deshonrarme».

## SIETE LECCIONES DE TALENTO

De la historia de Zidane como futbolista podríamos extraer una serie de lecciones sobre el cultivo del talento:

- Su talento parte de la vocación, de la pasión, del esfuerzo y de la constancia. Su talento incipiente es reconocido por un ojeador.
- Hace el esfuerzo de marchar lejos de casa para seguir formándose, con la dificultad de estar a distancia de su familia. Sus «padres adoptivos» realizan una labor impresionante.
- En el Girondins se encuentra con un entrenador que cree en él y le ayuda a desarrollar su talento.
- Ficha por la Juventus (pasa del fútbol francés, el de casa, al italiano). Aumenta la exigencia, obtiene títulos, se le resiste la Champions. Gran labor de Lippi y Ancelotti como *coaches*.
- Contratado por el Real Madrid, en el fichaje más costoso hasta el momento. Champions y el gol más bello de una final. Cinco años de auge y caída a los infiernos, en función de los entrenadores y el contexto del club.

- Gloria nacional con su selección. Compromiso inicial, autoridad moral (galones) y un último esfuerzo.
- La retirada a tiempo (sin apurar el último año), para el inicio de una «segunda curva» como entrenador.

**El talento, nuestro talento, se cultiva.**

## 4. Entrenador: el fútbol es de los jugadores

El *coaching* es llevar a un profesional donde no puede llegar por sí mismo.

BILL MCCARTNEY

### ¿QUERÍA ZIDANE SER ENTRENADOR?

A diferencia de otros jugadores, incluso de los mejores, que en sus últimos años de carrera deportiva muestran interés por ser *coaches* y se van preparando para ello, Zidane nunca demostró deseos de ser entrenador. En el documental «Los misterios de Zidane» (disponible en YouTube), Fernando Hierro, el que fuera capitán del Real Madrid, comenta: «Nunca pensé [*sic*], cuando fuimos compañeros, que él quisiera entrenar, porque le decía al mundo entero que no quería entrenar». En la misma idea se reafirman el también exjugador Fernando Morientes y quien fuera *coach* de Zidane en el A. S. Cannes, Guy Lacombe: «Se trata de una vocación más bien tardía». A él le dijo: «Voy a ser un entrenador diferente».

### ¿Te has planteado cuál es el siguiente paso en tu carrera profesional?

En 2012, seis años después de retirarse como jugador, Zidane decidió empezar a estudiar la diplomatura de entrenador en Clairefontaine, después de haber hecho el posgrado en gestión, economía y derecho del deporte en la Universidad de Limoges. Dijo que se iba a tomar las cosas con calma. En unas declaraciones realizadas por aquella época, señaló: «Sinceramente, jamás me he preguntado dónde o en qué nivel entrenar. Lo que está bien es que me haya planteado si tengo ganas de entrenar, y que la respuesta haya sido que sí. Después, ya se verá».

Zidane siempre mantuvo excelentes relaciones con Florentino Pérez, y fue asesor del presidente en su segunda etapa al frente del Real Madrid, a partir de 2009. Sus funciones no estaban definidas, pero era una especie de relaciones públicas y aconsejaba al presidente en materia de fichajes. Entre ellos, el del belga Hazard (que no fue del gusto de Mourinho y terminó en el Chelsea, precisamente entrenado por él) y el de un jovencísimo Raphaël Varane (de diecisiete años de edad), fichado por 10 millones de euros (el Manchester United también quería a este jugador procedente del Lens belga). En 2010, José Mourinho, como primer entrenador del Real Madrid, trató de «tener a Zidane más cerca del terreno de juego y menos del presidente», aunque Mou pensaba sinceramente que Zizou no deseaba ser entrenador. Al año siguiente pensó en él como

portavoz (y también en Emilio Butragueño), para sustituirle en ciertas ocasiones, pero nunca como técnico. Tras la salida de Jorge Valdano por diferencias con Mourinho, Zidane se convirtió en el puente entre la directiva de Florentino Pérez y el primer equipo entrenado por José Mourinho. Cuando el entrenador portugués fue destituido (20 de mayo de 2013) y llegó Carlo Ancelotti, que había sido entrenador de Zidane en la Juventus, las puertas se le abrieron como segundo entrenador.

Como asistente de Carlo Ancelotti en la temporada 2013-2014, Zizou aprendió muchísimo sobre cómo gestionar un vestuario y ganarse a todos y cada uno de los jugadores, porque Ancelotti es un entrenador con enorme experiencia. El equipo tenía pegada a la contra, pero adolecía de recursos en defensa, como se demostró en semifinales de la Champions de 2011-2012 contra el Bayern de Múnich (que empató la eliminatoria y la ganó en la tanda de penaltis). Ancelotti (con Zidane de asistente) estructura el equipo en 4-3-3, con una línea media primorosa: Xabi Alonso, Luka Modrić y Ángel di María, si bien cometieron algunos errores (como colocar a Sergio Ramos en el centro del campo en el Camp Nou contra el Barcelona); en la final de la Copa, también contra el Barça, el que figuró en el centro del campo fue Isco. Como ayudante conquistó la Copa del Rey (final contra el F. C. Barcelona) y «la Décima», la Champions de Lisboa, frente al Atlético de Madrid del Cholo Simeone.

El 24 de junio de 2014, Zidane pasó a ser entrenador del Real Madrid Castilla. Su nombre era suficiente para hacerlo. Sin embargo, en las seis primeras jornadas con el filial del Real Madrid se colocó último en la tabla. En el caso de otros entrenadores, seguramente habría sido despedido. A Zidane le dieron una oportunidad mayor, tratándose de quien era. A la desesperada, llamó a Guy Lacombe, quien había sido su entrenador en el Cannes y profesor en el curso de entrenadores, para que le ayudara. Se convirtió en la sombra de Zizou, y las cosas cambiaron radicalmente: el equipo se puso primero, en plena racha ganadora.

## **EL TÁNDEM DE ZIDANE**

Sorprende comprobar que la unidad mínima de liderazgo no es el individuo, la persona individual, sino el tándem. Se necesitan al menos dos personas que se complementen en sus cualidades y compartan valores para que la cosa funcione. El «llanero solitario» es una fantasía en el deporte, en la empresa y en la vida.

Zidane forma tándem con David Bettoni. Conoció a David en sus primeros tiempos de futbolista, en Mimont, lugar de residencia de jóvenes, incluidos algunos jugadores juveniles del Cannes; era 1988, Zidane tenía dieciséis años, y Bettoni, diecisiete (en aquella residencia, por cierto, también conoció Zidane a su mujer, Véronique Fernández, que era bailarina). Zidane y Bettoni se hicieron grandes amigos, como hermanos; David necesitaba un bidé para lavarse los pies, y Zinedine tenía uno; Bettoni jugaba de defensa, y Zinedine, como centrocampista atacante. David Bettoni sólo jugó seis partidos en

primera división, y cuando Zidane marchó a Italia, él también lo hizo (no para jugar en la Juventus, sino en equipos de segunda y tercera división). Se retiró como futbolista en 2004, y siguió a Zidane a Madrid. Es su amigo íntimo, su confidente, su apoyo en todo.

### ¿Con quién formas tándem?

Bettoni obtuvo el título de entrenador de segundo grado (en 2005), que en España no le vale para sentarse en el banquillo; le inscribieron como encargado de material. El Real Madrid le propuso colocar a Santiago Solari como su segundo, pero Zidane se negó: su fidelidad a Bettoni es de hace casi treinta años. Zidane se fía de muy pocas personas, y Bettoni es una de ellas.

En caso de que a Zidane le expulsaran como entrenador, Bettoni no podría sustituirle, pero contaba con Chendo. El delegado del club, Miguel Porlán («Chendo»), posee la licencia UEFA Pro, el título de mayor cualificación. El Centro Nacional de Formación de Entrenadores (CENAFE), que presidía Miguel Ángel Galán, miraba con lupa que David Bettoni no pudiera dar instrucciones ni ejercer de hecho como segundo entrenador, porque no contaba con la capacidad exigida.

Cuando al propio Bettoni le preguntaron qué creía que debía tener un buen entrenador, apuntó: suerte, capacidad de adaptación, inteligencia y competencia. No cabe duda de que Zidane considera que su amigo Bettoni las tiene.

## EL TALENTO ES DE LOS JUGADORES

En toda organización, el talento es de quienes forman parte de ella. En el fútbol, el talento es de los jugadores. Nos lo enseñó en su día el mencionado Jorge Carretero, durante 18 años portavoz de la Real Federación Española de Fútbol y mentor de deporte y valores de la Fundación Human Age Institute, con quien escribí el libro *Atrévete a motivarte*. Para que haya talento colectivo, debemos partir del talento individual. No cabe otra...

Talento, un tema de moda. En 1997, tres socios de la empresa de consultoría especializada en estrategia McKinsey, destaparon la llamada «guerra por el talento». En una rigurosa investigación, esta prestigiosa consultora se dio cuenta de que no había suficiente talento en las organizaciones, que escaseaba. Más de dos décadas después, el problema se ha agravado. Incluso en un país como España, con un alto nivel de desempleo estructural, se desata una «tormenta perfecta»: creciendo por encima del 3 por ciento del PIB, casi un 40 por ciento de las organizaciones se quejan por dificultades a la hora de encontrar buenos profesionales como comerciales, directivos o informáticos.

Sí, estamos en una nueva era, el Talentismo, en la que el talento es lo más valioso, más aún que el capital, activo que definió la época anterior (el capitalismo, 1517-2017). El primer problema es definir adecuadamente qué es esto del talento. Según el Diccionario de la Real Academia Española, es sinónimo de inteligencia. Inteligencia, aptitud, persona inteligente... y, en su cuarta acepción, la moneda de cuenta de griegos y

romanos. Esta definición es incompleta, porque existen inteligencias múltiples (según Howard Gardner, de la Universidad de Harvard) y, por tanto, todas las personas contamos con inteligencia triunfante (el talento) e inteligencias fracasadas. ¿Quién era más inteligente, Einstein o Picasso? No puede decirse. Albert Einstein seguramente estaba más dotado para la inteligencia logicomatemática (su talento como científico), y Pablo Picasso, para la inteligencia visual (su talento como pintor y escultor). Ambos se pusieron en valor en sus respectivos campos, para los que mostraron talento. Por eso, la gran pregunta es: talento, ¿para qué?

Hasta muy recientemente no contábamos con una definición de talento ajustada a nuestro tiempo. Me gusta especialmente la definición del filósofo José Antonio Marina: «Talento es la inteligencia que elige bien las metas, maneja la información, gestiona las emociones y practica las virtudes de la acción». Cuatro criterios muy valiosos, porque el supuesto talento que elige mal las metas (no olvidemos que, según la economía conductual, los seres humanos solemos preferir lo fácil a lo correcto) pierde su talento. Si no aprovecha la información disponible (el *big data*, que debe servir para tomar buenas decisiones), deprecia su talento. Si no gestiona adecuadamente sus emociones (lo que hemos dado en llamar «inteligencia emocional»), pierde talento. Y si no transforma los conocimientos en comportamientos, en acción (lo que Fernando Botella llama «factor H», por «hacer») también deprecia el talento. El talento es móvil, más móvil que nunca.

**¿Hasta qué punto conoces cuál es tu talento real?**

Condición necesaria, imprescindible: el talento individual. Pero tal vez eso no sea suficiente para generar talento colectivo. De ahí la figura del líder-*coach*.

## **LA PLANTILLA MÁS VALIOSA DEL MUNDO**

Tras la conquista de la undécima Champions League, con Zidane de entrenador (2016), el Real Madrid cotizaba al alza como el club más valioso del mundo. La plantilla estaba valorada, según el portal de tasación de clubes y futbolistas Transfermarkt, en nada más y nada menos que 783,30 millones de euros. Más que el F. C. Barcelona, el Bayern de Múnich, el PSG o cualquier club inglés o italiano. La «BBC» (Bale, Benzema, Cristiano) valía 260 millones de euros. Gareth Bale pasó de 80 a 90 millones de euros. Karim Benzema, de 50 a 60 millones de euros. Y Cristiano Ronaldo, a pesar de los títulos y de los 50 goles por temporada, bajó de 120 a 110 millones de euros (como futbolista, tener más de treinta años pesa).

De la plantilla madridista, nueve jugadores incrementaron su valor: el portero Keylor Navas, que pasó de 8 a 20 millones de euros; los defensas Varane, Marcelo (ambos pasaron de 25 a 30 millones de euros) y Carvajal (de 7 a 20 millones de euros), los centrocampistas Casemiro (de 13 a 20 millones de euros), Toni Kroos (de 50 a 55 millones de euros), Marcos Asensio (de 3,5 a 12 millones de euros) y Lucas Vázquez (de 4 a 10 millones de euros); y, como delanteros, Álvaro Morata (de 25 a 40 millones de

euros), además de los mencionados Bale y Benzema. Una revalorización importante. Como es sabido, Morata fue traspasado al Chelsea de Antonio Conte (campeón de la Premier League en 2017) por más de 80 millones de euros.

No varió su valor el tercer portero, Rubén Yáñez (300 000 euros). Traspasado al Getafe, juega cedido en el Cádiz C. F.

Y se depreciaron el portero Kiko Casilla (de 7,5 a 6 millones de euros), los defensas Sergio Ramos (de 45 a 40 millones de euros), Pepe (de 15 a 6 millones de euros), Nacho (de 6 a 5 millones de euros), Coentrão (de 18 a 10 millones) y Lucas Silva (de 13 a 5 millones de euros), los centrocampistas Modrić (de 55 a 50 millones), Kovačić (de 22 a 20 millones de euros), James (de 80 a 70 millones de euros) e Isco Alarcón (de 45 a 35 millones de euros); en la delantera, además de CR7, Jesé pasó de 15 a 14 millones de euros. Tras 11 temporadas en el Real Madrid, Pepe firmó por el Beşiktaş turco (por 4,5 millones por año). Coentrão marchó cedido al Sporting de Portugal. James se fue cedido al Bayern de Múnich por dos años, con opción de compra de 40 millones en verano de 2019, por 6 millones de euros por campaña. Y Jesé Rodríguez marchó al PSG de Unai Emery por 25 millones de euros (en el mercado de invierno volvió a la U. D. Las Palmas, y en agosto de 2017 fue cedido al Stoke City).

En un año (de 2016 a 2017), el valor de la plantilla del Real Madrid pasó de 700,75 millones de euros a 781,30 millones de euros, una revalorización superior al 11 por ciento. Le sigue el F. C. Barcelona, con un valor de 771,50 millones —Messi valía 110 millones de euros, y la «MSN» (Messi, Suárez y Neymar), 310 millones de euros en conjunto. El Bayern, 574,70 millones de euros. La plantilla del Manchester City valía 541,50 millones de euros. La del Manchester United, 469,25 millones de euros. La del PSG, 447,05 millones de euros. Y la de la Juventus, en la que militó Zidane, 445 millones de euros.

En marzo de 2018, la plantilla del PSG había pasado a valer 756,50 millones de euros, casi un 70 por ciento más, con Neymar Jr. (180 millones de euros), Mbappé (120 millones de euros), Verratti (70 millones de euros) y Cavani (60 millones de euros) como estrellas..., y la del Real Madrid se situaba en 858,50 millones de euros, con Cristiano en 120 millones de euros, Toni Kroos en 80 millones de euros y Gareth Bale e Isco Alarcón en 75 millones de euros. El Barça valía, siempre según Transfermarkt, 957 millones de euros, con Leo Messi en 180 millones de euros, Coutinho en 90 millones, Luis Suárez en 85 millones, Dembélé y Sergi Busquets en 80 millones, Ter Stegen, Piqué, Umtiti, Jordi Alba, Sergi Roberto y Paulinho en 40 millones. Toda una responsabilidad para el entrenador Ernesto Valverde.

**¿En cuánto está valorado el talento de tu equipo?**

## **EL PAPEL DEL CAPITÁN**

En el ya mencionado libro *Capitanes: la fuerza oculta detrás de los mejores equipos de la historia*, el periodista deportivo Sam Walker (de *The Wall Street Journal*) presentaba una investigación impresionante, de enorme valía para aquellos a quienes nos apasiona el liderazgo.

Hace diez años, Walker se planteó cuáles son los equipos de mayor éxito de todos los tiempos. Con una base de datos personal de 1.200 equipos de 37 deportes desde 1880, estableció qué cualifica a un equipo (un deporte de cinco o más miembros, que interactúan con el oponente y trabajan juntos), qué marca la diferencia (al menos en los deportes con mayor número de aficionados, jugando contra rivales de clase mundial, dominando durante un periodo de cuatro o más años) y qué caracteriza la excepcionalidad (el llamado sistema de puntuación Elo, que cuenta con un historial sin parangón). El resultado son 16 equipos: de fútbol (la selección húngara de 1950-1955, la selección brasileña de 1958-1962, el F. C. Barcelona de 2008-2013, la selección femenina de EE. UU. de 1996-1999), de fútbol australiano (el Collingwood Magpies de 1927-1930), de fútbol americano (el Pittsburgh Steelers de 1974-1980), de balonmano (la selección francesa de 2008-2015), de rugby (el All Blacks de 1986-1990 y 2011-2015), de béisbol (el New York Yankees de 1949-1953), de baloncesto (el Boston Celtics de 1956-1969, el San Antonio Spurs de 1997-2016), de hockey sobre hielo (el Canadiens de Montréal de 1955-1960, la selección de la URSS de 1980-1984), de hockey sobre hierba (la selección femenina de Australia de 1993-2000) y de voleibol (la selección femenina de Cuba de 1991-2000).

Sam Walker desmonta varias hipótesis comunes sobre los mejores equipos:

- El talento individual (como hemos visto, contar con los más grandes, como Michael Jordan, Alfredo Di Stéfano, Johan Cruyff o Wayne Gretzky, no es suficiente) o el talento general, de todo un equipo.
- El dinero (como ejemplo, precisamente, los «galácticos» de Florentino, que no se convirtieron en dinastía, tal como hemos comprobado).
- La influencia de la directiva.
- Y ni siquiera el poder de los entrenadores (el llamado «efecto Vince Lombardi», por el gran orador y motivador que fue mítico entrenador de fútbol americano, pero valdría igual para Pep Guardiola, el Cholo Simeone o José Mourinho); Puskás decía: «En los grandes partidos no es el entrenador el que de veras soporta la carga, sino los jugadores». Y, según un estudio de 2009 para la NBA, los entrenadores no tenían realmente un impacto significativo.

Pero los equipos sí deben elegir bien al capitán (en el mundo empresarial, diríamos que la ejecución es el 90 por ciento de la estrategia, siguiendo al gurú Ram Charan).

«¡Oh, capitán!, ¡mi capitán!» (Walt Whitman).

Sí, la clave son los capitanes: líderes como Carles Puyol (F. C. Barcelona), Puskás (Hungría), Zico (Brasil), Carla (EE. UU.), Bill Russell (Celtics), Tim Duncan (San Antonio Spurs), Yogi Berra (New York Yankees), Shelford y McCaw (All Blacks).

¿Cuáles son los siete rasgos de los capitanes de mayor talento? Sam Walker nos lo aclara:

1. Extrema tenacidad y capacidad de concentrarse en la competición.
2. Juego agresivo que pone al límite las normas.
3. Disposición a realizar un trabajo ingrato en la sombra.
4. Estilo de comunicación discreto, práctico y democrático.
5. Capacidad de motivar al resto del equipo con apasionadas exhibiciones no verbales.
6. Fuertes convicciones y coraje para diferenciarse.
7. Férreo control emocional.

Tenacidad, agresividad, servicio, comunicación, motivación, coraje y tranquilidad en momentos de máxima tensión. En el *top ten* de los capitanes figuran: Steve Gerrard (Liverpool), Roy Keane (Manchester United), Franz Beckenbauer (Bayern de Múnich), Alessandro del Piero (Juventus), Frank Lampard (Chelsea), Javier Zanetti (Inter de Milán), Francesco Totti (Roma), Paolo Maldini (A. C. Milan), Carles Puyol (F. C. Barcelona) y Raúl González (Real Madrid, dieciséis temporadas y 323 tantos con el conjunto blanco).

Es un liderazgo, en definitiva, como correa de transmisión de un entrenador a los capitanes, desde el ejemplo personal de seguridad (concentración, convicciones), serenidad (control emocional), superación (agresividad, tenacidad), servicio (discreto, en la sombra) y sinergia (comunicación, motivación). El liderazgo de los grandes capitanes es lo que marca la diferencia en los equipos (no hay equipo sin líder ni líder sin equipo).

Efectivamente, el capitán representa al club dentro y fuera del campo, y vive sus valores; además, debe ser un ejemplo y un modelo a seguir (sin caer ni en la euforia ni en el desánimo), ha de transmitir calma y confianza, ha de servir de puente entre la directiva y los jugadores, motivar al equipo en todo momento, mediar con los rivales y el árbitro y ser una persona exigente, competitiva, con personalidad y elevada inteligencia emocional.

## **REAL MADRID: UNA HISTORIA DE CAPITANES**

A lo largo de su historia, el Real Madrid ha tenido una treintena de capitanes, jugadores tan importantes como el propio Santiago Bernabéu, Pirri, José Antonio Camacho, Zoco, Amancio, Paco Gento, Fernando Hierro, Iker Casillas, Manolo Sanchís, Santillana, Miguel Muñoz, Miguel Ángel González («el Gato»), etc. Se da la circunstancia de que ni Di Stéfano ni Puskás ni Zidane ni Figo ni Beckham ni Cristiano Ronaldo han sido primeros capitanes del Real Madrid. Históricamente, el criterio que ha primado ha sido

la veteranía. Gento fue el capitán del Madrid de Di Stéfano; Sanchís, el de «la Quinta del Buitre»; Raúl fue ejemplo de garra y pundonor, a quien sucedería Iker Casillas y, después, Sergio Ramos, desde el verano de 2015.

Nueve capitanes del Real Madrid han levantado la «Orejona» (la Copa de Europa, o Champions League, desde la edición de 1992-1993). El primero fue Miguel Muñoz en la temporada 1955-1956, en el estadio Parque de los Príncipes, en París, ante el Stade de Reims, y en la temporada 1956-1957 en el Bernabéu, ante la Fiorentina. El portero Juan Alonso lo hizo en la temporada 1957-1958, ante el Milan. José María Zárraga, en las ediciones 1958-1959 y 1959-1960, ante el Stade de Reims (en el Neckarstadion, en Stuttgart), y ante el Eintracht Fráncfort (en Hampden Park, en Glasgow), respectivamente. En la temporada 1965-1966, el capitán fue Paco Gento, cuyo Madrid «ye-ye» venció al Partizán de Belgrado en Bruselas. (Gento es el único jugador de la historia que ha ganado seis Copas de Europa.) Treinta y dos años después, en la temporada 1997-1998, fue Manolo Sanchís el capitán que alzó el trofeo, en Ámsterdam, contra la Juventus de Zidane. El 24 de mayo de 2000, en el Stade de France, en París, el capitán fue Fernando Redondo, y el Madrid venció al Valencia. Dos años después, frente al Bayer Leverkusen, en Glasgow, fue Fernando Hierro quien portaba el brazalete y alzó la Copa. «La Décima» la levantó Iker Casillas en 2014, en Lisboa, frente al Atlético de Madrid. Y, finalmente, Sergio Ramos ha levantado la Orejona tres veces: en 2016, en San Siro (Milán), frente al Atlético de Madrid; en 2017, en el Millennium Stadium (Cardiff), frente a la Juventus de Turín; y en 2018, en el estadio Olímpico de Kiev, frente al Liverpool.

En la temporada 2017-2018, el Real Madrid tiene cuatro capitanes: Sergio Ramos, el brasileño Marcelo Vieira, el francés Karim Benzema y el portugués Cristiano Ronaldo (se creó la figura del cuarto capitán dada la influencia de CR7 en el equipo blanco).

**¿Tiene tu equipo el capitán que necesita?**

## **SERGIO RAMOS, CAPITÁN DEL REAL MADRID Y DE LA SELECCIÓN ESPAÑOLA**

El sevillano Sergio Ramos ha disputado más de quinientos partidos con el Real Madrid, y es un capitán que vale unos 45 millones de euros (según datos de Transfermarkt, en junio de 2018). Sergio Ramos ha ganado con su equipo cuatro Champions League, cuatro Ligas y tres Mundiales de Clubes. Con la selección española, ha conseguido dos Eurocopas (2008 y 2012) y un Mundial (2010). Ha estado ocho veces en el once ideal de la FIFA.

Se trata, sin duda, de un jugador peculiar en todos los sentidos. Ostenta el record de amonestaciones en la Liga (177 tarjetas, 19 expulsiones) y de tarjetas amarillas en la Champions League (38, además de tres expulsiones), más otras dos en la Copa del Rey. En más de una veintena de ocasiones ha dejado a su equipo en inferioridad numérica.

Con la selección nacional ha recibido 21 tarjetas amarillas. En su haber tiene haber marcado 73 goles, algunos tan importantes como los siguientes: el del minuto 93 en la final de la Champions en Lisboa (el 24 de mayo de 2014), contra el Atlético de Madrid, que llevó a su equipo al empate y, en la prórroga, a la consecución de «la Décima»; el del 1-1 en el Camp Nou frente al F. C. Barcelona (en la Liga 2016-2017); los goles a Cruz Azul y San Lorenzo en el Mundial de Clubes de 2014; el de la final de Champions League en Milán contra el Atlético de Madrid (28 de mayo de 2016), que abrió el triunfo a su equipo; o el del 2-2 al Sevilla, minuto 93, en la final de la Supercopa (9 de agosto de 2016). Ramos es un capitán capaz de todo y que marca la diferencia en el arreón final.

Sergio Ramos García (Camas, provincia de Sevilla, 30 de marzo de 1986) nació en un barrio humilde donde le llamaban «Schuster» (por el pelo) y «el hijo de la Paqui», soñó con ser futbolista y meter goles («yo era un poco travieso, la verdad», ha confesado). Sus ídolos eran el brasileño Ronaldo y el argentino Claudio Caniggia, goleadores ambos. Sergio Ramos se forjó en las categorías inferiores del Sevilla F. C., debutó con el conjunto hispalense en primera división en 2004 (le hizo debutar Joaquín Caparrós en un partido contra el Deportivo de La Coruña), y le fichó el Real Madrid en 2005. Internacional absoluto con la Roja desde ese año 2005, es el jugador más joven en haber alcanzado las cien participaciones en partidos internacionales en todo el fútbol europeo.

Con tan sólo diecinueve años, Sergio Ramos compartió vestuario con los «galácticos» (David Beckham, Raúl González, Zinedine Zidane, Roberto Carlos o el brasileño Ronaldo Nazário) y se pidió el número 4, que había portado el capitán Fernando Hierro. Toda una demostración de carácter solicitar el número del «gran capitán».

Su primer gol fue en el mes de diciembre de 2005, disputando la Champions League en Atenas contra el Olympiacos. Un gol de cabeza, con todas las ganas. Esa primera temporada (2005-2006) fue reconocido como el «jugador revelación» de la Liga.

En el programa de televisión «Informe Robinson» dedicado al «capitán Ramos», éste revela su «historia de amor platónico» con la Cibeles (donde celebra sus éxitos el Real Madrid). Hasta junio de 2007 no levantó un título con el conjunto blanco, pero desde entonces la cita en la Cibeles es frecuente.

Sergio Ramos es un «descarado». Salió desnudo en *Interviú*; se le cayó la Copa del Rey ganada con Mourinho en el autobús que llevaba a los jugadores a la Cibeles (el trofeo deteriorado puede verse en el Museo de la Ciudad del Fútbol de Las Rozas); es el jugador que falló el penalti providencial contra el Bayern de Múnich que eliminó al Madrid en una semifinal de Champions en su propio estadio, y el que se atrevió a lanzar el siguiente «a lo Panenka» con La Roja contra el Portugal de Cristiano (le había dicho a su hermano René: «Ojo, si hay penalti, que tengo regalito»).

Tras la final de la Champions 2014 en Lisboa, con su inolvidable gol en tiempo límite, el capitán Ramos pidió una renovación que la directiva no aceptaba. El Manchester United estuvo cerca de llevárselo. Sin embargo, Sergio Ramos renovó hasta 2020, y, tras la salida de Iker Casillas al Oporto, se convirtió en capitán del Real Madrid. Carles Puyol, su rival en el Barça y compañero de selección (el ejemplo de capitán de un equipo de leyenda), le considera, ante todo, un líder.

Precisamente en ese momento, en el de su primer año de capitania, se mostró en su zona de rendimiento más bajo, con riesgo de lesión (un hombro maltrecho), cansado y agotado.

A Sergio Ramos se le ha calificado de impetuoso, de sacrificado, de jugador con tesón, con garra, con fuerza, con carácter. También se ha dicho de él, como oportunidades de mejora, que le falta velocidad en las distancias cortas, que se olvida del marcaje en las segundas jugadas de estrategia, que no protege al portero en los disparos lejanos con rechace y que hace faltas innecesarias, que no son de carácter táctico y que provocan tarjeta amarilla o roja. Para Fernando Hierro, su antecesor en la capitania y en el dorsal número 4, Ramos se puede llegar a convertir en el mejor defensa de la historia del club. El tiempo lo dirá. De momento, Sergio Ramos se siente «el mismo niño que llegó de Sevilla, con la misma ilusión y las mismas ganas», dispuesto a trabajar duro y soñar a lo grande.

El *feeling* de Ramos con Zidane ha sido magnífico (el capitán lo respeta y aprecia como exjugador y entrenador). Ha resaltado de Zizou que «a nivel estadístico y de resultados ha conseguido lo que no ha conseguido nadie».

Sin embargo, se ha dicho que no es tan buena la relación de Ramos con ciertos compañeros, como el malagueño Isco Alarcón, con quien también coincide en la Roja (en la selección Lopetegui, Isco alcanzó el estatus de estrella). Por ejemplo, el 28 de febrero de 2018, en el vestuario de Cornellà, tras la derrota ante el Espanyol por 1-0 (con gol en el minuto 93), Ramos cargó contra varios jugadores, y especialmente contra Isco, que había sido sustituido por Benzema y mostrado entonces su enfado. Isco tardó más de 45 segundos en salir del campo, y el capitán le recriminó por ello en el vestuario: «En el Madrid hay que salir corriendo del campo [...], hay que demostrar actitud». Sergio Ramos no acepta la falta de intensidad, de lucha hasta el final, que caracteriza a su equipo.

Entre las frases del «capitán Ramos» podemos destacar:

- «El fútbol es mi vida, vivo para el fútbol, y una forma de devolverlo son estos premios individuales».
- «Para llegar al Real Madrid hemos jugado en muchos campos de tierra y hemos acabado con un montón de rodillas ensangrentadas...».
- «La esperanza es para mí lo último que se pierde. Esta visión está grabada en el ADN del Real Madrid y en el mío».

- «Los premios individuales hacen hincapié en el trabajo colectivo, pero también proporciona bienestar personal».
- «Lo más importante es recordar que todo es posible, y acercarse a cada temporada como un lienzo en blanco».
- «En la plaza del barrio en el que siempre jugaba, siempre fui atacante, y marqué un montón de goles. Yo celebraba los goles como loco, al igual que hace Ronaldo».
- «Cuando ganas muchos títulos, tus rivales te cogen mucha empatía».

Y algunas divertidas:

- «¿Neymar puede fichar por el Real Madrid? El fútbol da muchas vueltas..., que nunca se sabe, pero lo que está claro es que a Ramos no lo vas a ver en el Barça, a Neymar, no lo sé».
- «Lo que está claro es que Sergio Ramos no va a ir nunca contra los violentos».
- «Cuando éramos pequeños a algunos amigos les gustaba el baloncesto, a otros el *basket*».
- «La Copa... saltó ella cuando llegó a Cibeles y vio tantos madridistas».
- «Grande Nadal por su octavo Roland Garros, y ánimos para “David Federer” [por David Ferrer] por su gran torneo».
- «El Real Madrid es el equipo de Dios, de todo el mundo, y debemos seguir dando victorias».

Recientemente, Sergio Ramos ha declarado: «Me gusta entrenar, por supuesto, y el día de mañana no lo descarto, porque va en mi forma de ser. Seguramente estaré vinculado al mundo del fútbol, y si puedo hacerlo como entrenador pues mejor..., poder marcarme como reto lo que he hecho como jugador».

El 29 de mayo de 2018, el diario barcelonés *La Vanguardia* tituló uno de los artículos de portada: «Sergio Ramos: una historia de violencia». El periodista Antoni López Tovar recordaba, además de las 177 tarjetas y 19 expulsiones del defensa madridista, la lesión de Mohamed Salah en la final de la Champions de 2018: «En el instante en el que la estrella del Liverpool se retiraba llorando del terreno de juego, Ramos miraba la escena sonriendo y conversando con un árbitro asistente. ¿Misión cumplida?». Al parecer, en la final del año anterior intentó una llave similar con Dani Alves (Juventus). «Pero Ramos no tuvo suficiente. Al comienzo de la retransmisión pasó inadvertido el codazo que atizó intencionadamente al rostro de Karius. El portero del Liverpool denunció reiteradamente la acción al árbitro, que se inhibió. Dos minutos después comenzaba el recital de despropósitos del meta alemán facilitando el gol de Benzema», escribe López Tovar. Son unas acusaciones muy graves. En Egipto, Ramos fue tildado de «carnicero», y más de 400.000 personas firmaron en la web <[Change.org](https://www.change.org)> exigiendo una sanción para él.

En el mismo diario de la Ciudad Condal, en la misma fecha, en la página siguiente, Santi Nolla se preguntaba: «¿Por qué gana el Madrid?». El periodista respondía: «El Madrid siempre gana en Europa la batalla de los detalles». Y concluía: «El Madrid gana por la fe, la flor, la camiseta y los detalles [...], la superioridad psicológica que emana en Champions debilita al rival, y a él le hace más fuerte». Sergio Ramos, el capitán, por su ejemplo y su carácter es un claro exponente de ese ADN guerrero.

Sergio Ramos es un líder, es un capitán, y ha sido un placer compartir tres años en el Real Madrid.

ZINÉDINE ZIDANE  
(rueda de prensa de despedida)

## 5. Éxtasis: ganar los títulos posibles

Cuanto más entreno, más suerte tengo.

GARY PLAYER, campeón de golf

### ¿SUERTE DE PRINCIPIANTE O COMPROMISO CON LA NOVEDAD?

El 14 de enero de 2016 arrancó la «era Zizou». Un momento de esperanzas con un técnico sencillo, amable, simpático, tímido, humilde, considerado uno de los cinco mejores futbolistas de la historia, héroe en su país y gloria del madridismo, sin experiencia previa como entrenador en la élite.

En sus dos años y medio (878 días) como entrenador, el Real Madrid vivió una nueva edad de oro. Ningún otro entrenador ha ganado tantos títulos como él lo ha hecho en el periodo 2016-2018: tres Champions League (por primera vez, el ganador repetía título), dos Mundiales de Clubes, dos Supercopas de Europa, una Liga y una Supercopa de Europa, nada menos.

Unai Emery, con el París Saint-Germain (PSG), es el entrenador que le sigue: siete títulos: dos Supercopas francesas, dos Copas de Francia, la Copa de la Liga y la Ligue 1. Pendientes quedaron para el actual entrenador del Arsenal la Supercopa de Europa (ya no entrenaba al Sevilla cuando se enfrentó contra el Real Madrid, y ganó el conjunto madridista) y la Champions League (eliminado por el F. C. Barcelona, por 4-0, en París, y 6-1, en Barcelona, en una noche memorable de Neymar, y derrotado al año siguiente por el Real Madrid, con Neymar en su equipo, pero lesionado).

El podio lo completan dos viejos conocidos de Zidane, con cuatro títulos cada uno: el italiano Allegri y el asturiano Luis Enrique. El entrenador de la Juventus de Turín ganó seis campeonatos nacionales: tres *scudettos* y tres Copas de Italia. Luis Enrique le dio al F. C. Barcelona una Liga, dos Copas y una Supercopa.

Con tres títulos están dos exentrenadores del Real Madrid: el portugués José Mourinho, que, con el Manchester United, ha ganado la Community Shield, la Copa de la Liga y la UEFA Europa League (o Liga Europa), y Carlo Ancelotti, que, con el Bayern de Múnich, ganó dos Supercopas de Alemania y la Bundesliga. Con dos títulos tenemos a Pep Guardiola, que en su etapa alemana obtuvo una Bundesliga (la tercera consecutiva del Pep, la cuarta seguida del equipo) y la Copa de Alemania; con el Manchester City ha ganado la Premier League y la Copa de la Liga posteriormente. Guardiola, con el Bayern, cayó consecutivamente en tres semifinales de Champions, ante el F. C. Barcelona, el Real Madrid y el Atlético de Madrid.

Se da la circunstancia de que, desde que Zidane se ha sentado en el banquillo del otro gran equipo de la capital española como entrenador, Diego Pablo Simeone, el Cholo, entrenador del Atlético de Madrid, ha ganado la Liga Europa de la UEFA de 2018 (con el Atleti, el Cholo ha ganado la Copa del Rey en 2013, la Liga y la Supercopa de España en 2014, y ha quedado subcampeón de la Champions, ante el Real Madrid, en dos ocasiones). Debido a la dimisión de Zizou, éste y el Cholo no pudieron enfrentarse en la Supercopa de Europa (15 de agosto de 2018).

El éxito de Zidane, con cinco títulos en su primera temporada, no tiene precedentes en el Real Madrid, y se acerca a la gesta del primer año de Pep Guardiola en el F. C. Barcelona: ¿suerte de principiante o compromiso de los jugadores (hemos visto que el talento es de ellos) con un nuevo místico, que además es «de la casa»?

La suerte del principiante es un fenómeno real, basado en el hecho constatable de que el novato, el aprendiz, carece de miedo (o, mejor, tiene menos miedo) que el profesional experimentado, el entrenador con mayor bagaje. En los deportes (desde el fútbol hasta el póker), en la empresa, en la vida..., quien empieza de cero tiene el consciente más limpio y la inteligencia ejecutiva (para tomar buenas decisiones) intacta, y por tanto se permite licencias que las personas con amplia experiencia no se permiten. Para ellos, todavía no hay creencias limitantes, barreras autoimpuestas, prejuicios o absurda aversión al riesgo.

#### **¿Ves la realidad con ojos de principiante?**

Frente a la deliciosa «suerte del principiante» está la «trampa de la predicción». El cerebro actúa en nuestra contra y limita las posibilidades, con una profecía autocumplida (no se puede ganar otra vez Liga, Copa y Champions, o dos Champions consecutivas). Por ejemplo, en los Mundiales de selecciones no había precedente de que un equipo que perdiera su primer partido ganara el torneo. España perdió contra todo pronóstico ante Suiza en Sudáfrica 2010. Como «no sabía» que eso era así (nunca había ganado el Mundial antes, y no tenía ese recuerdo doloroso), se impuso ante la selección nacional de los Países Bajos en la final.

Moraleja para el liderazgo: hemos de reinventarnos, porque la experiencia es un grado, pero también puede ser una limitación ante nuevos retos.

En el fútbol, como en la vida, el éxito no es por casualidad. El azar puede marcar la diferencia en momentos puntuales, pero no a lo largo de toda una trayectoria. Las carreras tienen coherencia. Todas las investigaciones de la última década así lo demuestran.

Respecto al Barça de Guardiola, que lo ganó todo el primer año, pudimos analizarlo en profundidad en el libro *Liderazgo Guardiola* Leonor Gallardo, catedrática de gestión deportiva, y un servidor. Básicamente, Pep Guardiola y su equipo técnico habían aplicado, intuitivamente, las siete claves de las empresas más admiradas según la revista *Fortune*:

1. Se toman muy en serio su misión (a qué se dedican), su visión (qué futuro desean) y sus valores (qué es importante).
2. Saben que el éxito atrae al éxito (hay que labrarse una reputación).
3. Incorporan el talento que quieren y necesitan.
4. Promueven preferiblemente desde dentro (el 80 por ciento es cantera, no fichajes).
5. Mejoran el clima a través del liderazgo.
6. Gestionan el desempeño profesionalmente.
7. Retribuyen equitativa y competitivamente.

Fácil de decir y muy difícil de lograr en la práctica. El éxito de Guardiola no fue «flor de un día», sino que duró cuatro años (2008-2012). Aquel Barcelona ganó dos Champions (2009 y 2011), dos Mundiales de Clubes, dos Supercopas de Europa, tres Ligas, dos Copas del Rey, tres Supercopas de España: 14 títulos en total. Se decía que Guardiola era entrenador de un solo club, que no podría triunfar como *coach* en otros países. Por ello, tras su descanso en Nueva York, marchó al Bayern de Múnich, y allí estuvo tres temporadas, logrando tres títulos de la Bundesliga consecutivos (2014, 2015, 2016) y la Copa de Alemania. Como hemos visto, la Champions se le resistió, quedando a las puertas de la final año tras año ante equipos españoles: el Barcelona de Luis Enrique, el Real Madrid de Zidane y el Atlético del Cholo Simeone. Ironías del destino. Con el Manchester City, a partir del 1 de febrero de 2016 (sustituyendo a otro extécnico del Real Madrid, el chileno Manuel Pellegrini), logró una racha de diez partidos victoriosos seguidos en la Premier (quedó tercero en la competición), la Champions League y la Copa de la Liga. Luego, Guardiola entró en una mala racha: fue eliminado en octavos de la Champions por el Mónaco (primera vez que uno de sus equipos no llega al menos a semifinales) y llegó a estar quinto en la Liga inglesa. Además, ha ganado la Copa de la Liga y la Premier en 2018. Guardiola es el primer entrenador nombrado «entrenador del mes» al menos en cuatro ocasiones en una misma temporada, la de 2017-2018.

¿Mourinho contra Guardiola? En una década, Pep Guardiola ha sido cuatro veces «entrenador de la Liga» (premio LFP), tres veces «mejor entrenador de Europa» (Premio Once de Oro) y dos veces «mejor entrenador del mundo» (Premio World Soccer y Premio IFFHS). Mourinho ha sido dos veces «mejor entrenador de la Liga» (Trofeo Miguel Muñoz, 2011 y 2012), tres veces «mejor entrenador del mundo» (2004, 2005 y 2010) por World Soccer, y cuatro veces por el IFFHS (2004, 2005, 2010 y 2012). Con dos títulos con el Chelsea y tres con el Manchester United.

Volviendo a Zidane, la clave es definir un estilo de juego, un «cómo» que haga sostenibles los «qués», los títulos. Pep Guardiola hacía jugar a *su* Barça con un 4-3-3, con Dani Alves (hoy en el PSG) de carrilero, el inteligente Xavi Hernández comandando desde el centro del campo y Leo Messi como falso nueve. Heredero del «Dream Team»

de Johan Cruyff, era un equipo con enorme presión al rival durante todo el encuentro, dominio en la posesión (hasta la obsesión), solidez defensiva (como una piña) y apuesta por los canteranos de La Masia (de donde procedían Guardiola, Messi, Xavi, Iniesta o el capitán Puyol).

En su momento álgido (Supercopa contra el Barcelona en 2017, tras haber ganado dos Champions, dos Supercopas de Europa, un Mundial de Clubes y una Liga), en agosto de 2017, la señal diferencial del Real Madrid era su centro del campo (Kroos, Modrić, Casemiro) para apoyar a la «BBC» (Bale, Benzema y Cristiano) y la apuesta por jóvenes, menores de veintiún años: Marco Asensio, Dani Ceballos, Theo Hernández... Cuando se inició la temporada 2017-2018, más de la mitad de la plantilla eran nacionales: los porteros Kiko Casilla y Yáñez, los defensas Ramos, Carvajal, Vallejo y Nacho, los medios Isco, Asensio, Ceballos y Marcos Llorente, los delanteros Lucas Vázquez y Borja Mayoral. Una plantilla, en ese momento, para soñar.

**¿Hasta qué punto aprovecha tu equipo su potencial, individual y colectivo?**

### **ENTRE ANCELOTTI Y ZIDANE, EL REAL MADRID DE RAFA BENÍTEZ**

El 3 de junio de 2015, tras la destitución de Carlo Ancelotti (y de Zidane como su asistente), se hizo oficial el fichaje de Rafa Benítez como entrenador del Real Madrid. Benítez había sido el técnico de la cantera blanca, había dirigido al Tenerife, había triunfado en el Valencia (el entrenador con más títulos en la historia del club, con las Ligas de 2002 y 2004 y la Copa de la UEFA de 2004) y en el Liverpool (Champions y Supercopa de 2005, Football Association Challenge Cup y Football Association Community Shield), había entrenado, además, al Inter de Milán tras Mourinho (logrando el Mundial de Clubes y la Supercopa de Italia de 2010), al Chelsea (Europa League de 2013) y al Nápoles (Copa de Italia y Supercopa de 2014). Benítez era un eterno deseado del madridismo, con fama de meter en cintura a los jugadores, a diferencia de otros entrenadores más permisivos con las estrellas.

Fue excelente el inicio de Benítez con el Real Madrid: liderato en la Liga, imbatido en Champions (0-0 en París ante el PSG), siendo el equipo menos goleado, lo que confirmaba la solidez de la defensa merengue (se hablaba de «la mejor defensa de la historia del Real Madrid», con sólo dos goles encajados en 11 partidos). «Quiero un equipo protagonista, que vaya a ganar todos los partidos; que ataque tan bien como estos años y que defienda mejor», había dicho en julio de 2015, tras la gira de Australia. A lo largo de su historia, el Madrid sólo había bajado de los cinco tantos encajados en los primeros once partidos en tres temporadas. Pero la fortuna le fue esquiva en noviembre: derrota ante el Sevilla y un humillante 0-4 en el Santiago Bernabéu ante el F. C. Barcelona, sin Messi, pero con Neymar y Luis Suárez. El equipo blanco apareció roto y se mostró indeciso, fundido, sin recursos, desangelado. En el descanso se mostraron pañuelos de descontento, y el público ovacionó a Andrés Iniesta. Un clásico que dejó al

equipo de Benítez en la lona. Por si esto fuera poco, en la eliminatoria de Copa del Rey ante el Cádiz, el Real Madrid es eliminado del torneo por alineación indebida de Cheryshev.

Benítez duró en el banquillo del Real Madrid apenas siete meses. El empate 2-2 en Mestalla contra el Valencia, con James e Isco en el banquillo y habiendo realizado tan sólo un cambio, fue el detonante definitivo. Desde que Florentino Pérez y Jorge Valdano destituyeran a Vicente del Bosque tras la Champions de la «volea de oro» de Zidane y la Liga de 2003, el equipo tuvo, antes de Zinedine Zidane, trece entrenadores en 15 años (21 en dos décadas): los mencionados Carlos Queiroz, José Antonio Camacho, Mariano García Remón, Vanderlei Luxemburgo, Juan Ramón López Caro, Fabio Capello, Bernd Schuster, Juande Ramos, Manuel Pellegrini, José Mourinho (tres temporadas), Carlo Ancelotti (dos temporadas) y Rafa Benítez. Se le ha llamado «la trituradora». En el mismo periodo, su eterno rival, el F. C. Barcelona, contó con seis entrenadores, menos de la mitad que los blancos: Frank Rijkaard (cinco temporadas), Pep Guardiola (cuatro temporadas), Tito Vilanova, Gerardo Martino, Luis Enrique (tres temporadas) y Ernesto Valverde. En 15 años, el Barça ha tenido de presidentes a Joan Laporta, Sandro Rosell y Josep Maria Bertomeu. En el Real Madrid, realmente, ha estado uno, con el paréntesis de tres años de Vicente Boluda y Ramón Calderón. El F. C. Barcelona ha tenido 40 presidentes desde su fundación en 1899; el Real Madrid, menos de la mitad, 17, desde su creación en 1900.

Lo cierto es que los números de Rafa Benítez antes de ser destituido eran mejores que los de Zidane en la temporada 2017-2018. En términos de KPI (indicadores clave de rendimiento), el Real Madrid de Benítez dejó los siguientes números: en 25 partidos, 17 triunfos, cinco empates, tres derrotas, 2,72 goles a favor por partido, 0,88 goles en contra por partido, 16,2 remates por partido, 6,5 remates recibidos por encuentro y un promedio de posesión del 56 por ciento.

Sin embargo, todos los agentes (*stakeholders*, en inglés) estaban contra él. El vestuario añoraba la «bondad» de Ancelotti y Zidane, su trato diferencial, y le puso la proa. Por su parte, la afición no soportaba un estilo de fútbol tan conservador y defensivo, el cual consideraba «aburrido», por lo que le dio la espalda. La mayoría de los directivos se opusieron a él. El talante de Benítez, su actitud, no ayudó en absoluto. La abultada derrota en casa ante el eterno rival en el clásico y el empate a domicilio ante el Valencia fueron las gotas que colmaron el vaso.

El «efecto entusiasmo» con la llegada de Zidane se hizo notar. En sus primeros seis partidos (la cuarta parte de los de Benítez), cinco triunfos y un empate. Sus KPI (indicadores de rendimiento) superaron los de Benítez: su equipo marcó más goles por encuentro (3,8, es decir, 1,1 más por partido), encajó menos (0,83, frente a 0,88) y tuvo mayor posesión (62 por ciento, un 6 por ciento más). En los 25 encuentros del Madrid con Benítez como entrenador, remató más por partido (2,2 de diferencia a su favor) y recibió ligeramente menos remates (0,2 menos a su favor). En sus seis primeros

encuentros como entrenadores del Madrid, el francés y el madrileño obtuvieron el mismo balance: cinco victorias y un empate. El Real Madrid de Zidane (que se había enfrentado al Athletic, Granada, Espanyol, Betis, Sporting y Deportivo) había marcado 23 goles, 5 más que el de Benítez; y había recibido 5 goles, cuando el Madrid de Rafa Benítez sólo había encajado uno. Era ya un conjunto más ofensivo, como le gusta al madridismo (y Zidane lo sabía bien).

Pero es difícil mantener el entusiasmo. En la primera semana de 2016, cuando fue destituido Rafa Benítez, el Real Madrid había disputado 18 jornadas de Liga, y tenía 37 puntos, a cinco del Barcelona y a cuatro del Atlético de Madrid. El balance era de 11 victorias, cuatro empates y tres derrotas, 47 goles a favor y 18 en contra. En la primera semana de 2018, Zidane había sufrido una mala primera vuelta, y estaba lejos del Barça y del Atlético de Madrid: 35 puntos (dos menos que en 2016), diez triunfos, cinco empates, tres derrotas; 35 goles a favor (12 menos que en la era Benítez), 17 en contra. Y sufrió otra derrota humillante en el Bernabéu ante el F. C. Barcelona: 0-3 (23 de diciembre de 2017). En enero de 2018, el Real Madrid no ganaba fuera de su estadio desde el 14 de octubre, contra el Getafe, y estaba a 16 puntos del líder, superado por el Atlético de Madrid y el Valencia de Marcelino. Sin embargo, Zidane había ganado como entrenador dos Champions y contaba con crédito. Zizou había cuidado a su entorno: el vestuario, que estaba con él, y, por supuesto, la directiva (y principalmente el presidente, desde aquella petición en Montecarlo cuando le dijo sí a vestir la camiseta del Real Madrid). ¿Y la afición? Tal vez menos, pero también. Siempre está el recuerdo de la volea de Glasgow.

#### ¿Cómo «cuidas» a tus agentes?

Por cierto, Benítez cobró su finiquito (el contrato era de tres años a 3 millones de euros por temporada, pero una cláusula ya preveía su destitución antes del 15 de enero de 2016, por lo que no percibió 9 millones de euros, sino 1,5 millones; según el sitio web Football Leaks, en realidad percibió 10 millones de euros [más medio millón por la Champions de 2016]), e inició una nueva vida en la Premier, en el fútbol inglés, fichado por el Newcastle (que marchaba penúltimo) para las siguientes tres temporadas; no pudo salvarlo del descenso, pero consiguió el ascenso al año siguiente. En el Liverpool-Newcastle de marzo de 2018 (2-0), Benítez se dio un baño de multitudes en la que fue su casa durante seis temporadas y donde sigue siendo muy querido.

#### **LA PARADOJA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO: UN SEMÁFORO**

Ésta es la paradoja de los estilos de liderazgo. Los líderes funcionan en mayor o menor medida en función del equipo a liderar, y no al revés (el entrenador se debe amoldar o adaptar a la cultura corporativa y a la forma de hacer las cosas del club que le contrata, y no al contrario, como mucha gente cree).

Definimos como «líderes de luz roja» a aquellos que sobre todo mandan (poseen dotes de «orden y mando») y gestionan. Son, en el mundo del fútbol, los entrenadores con fama de duros, que «gestionan» el vestuario y que, generalmente, no han sido grandes jugadores (como Benítez, Mourinho o Clemente).

En el otro extremo están los líderes «de luz verde», que sobre todo cohesionan y piden participación a los miembros del equipo, como Vicente del Bosque, Ancelotti o Zidane. Generan buen rollo y sus jugadores están encantados.

Además, están los entrenadores estrategas, líderes «de luz ámbar», entrenadores como Cruyff, Guardiola o Unai Emery, que destacan en su orientación, en la claridad de sus ideas, en el *feedback* que le dan a sus jugadores.

### ¿Qué «luz» emites como líder? ¿Encaja con tu equipo?

El periodista Antón de Lorenzo, en un artículo de portada para la revista *GQ* (septiembre de 2016, con foto de un elegante Zidane) titulado «Lecciones de fútbol para directivos», escribía: «No han pisado jamás una escuela de negocios, pero dirigen a los empleados mejor pagados del mundo». Cierto. Entrenadores que tienen tanto que enseñarnos.

El Cholo Simeone es «el imaginativo». Se planteó dejarlo o cambiar de club cuando perdió su segunda final de Champions contra el Real Madrid de Zidane. Pero su primer mandamiento es «nunca rendirse». «Los jefes deben aprender del Cholo su capacidad para motivar, generar orgullo de pertenencia, espíritu competitivo y explicar variables intangibles como crecimiento o desarrollo del talento.» Simeone puede ser modelo para las empresas que quieran crear *branding*, que pretendan generar marca como empleadoras. Su modelo de liderazgo triunfaría en colosos como Google, Amazon o Apple, firmas con un crecimiento notorio, pero no tanto en multinacionales consolidadas, como General Electric, por ejemplo. «Diego Pablo Simeone dirige como jugaba. De forma intensa, agresiva, con una gran personalidad, con más orden que destreza. Siempre pendiente de los espacios. “Los futbolistas se pasan más minutos sin la pelota que con ella”, tiene grabado el técnico en su particular catecismo [...]. El desafío de superarse siempre.» Con el «profe» Ortega, su colaborador de confianza, el Cholo Simeone destaca por sacar el máximo provecho de las situaciones adversas. «“Persigue con tenacidad sus objetivos y ha conseguido un giro de actitud en su equipo. Basta con recordar que comenzó a trabajar en el Atlético cuando el club se encontraba en puestos de descenso en la Liga, hace cinco años, y dos cursos después lo encaramó entre los más grandes de Europa”, explica ahora Almudena Goulard.» «“Trabaja muy bien el ego de sus jugadores, pero cuando sus *cracks* se consolidan empieza a tener conflictos potenciales porque él necesita estar por encima de sus jugadores [...]. “Se maneja muy bien en las ruedas de prensa para inculcar sus grandes mensajes”», explica por último Carlos Alemany. «Así logró hacer célebre su lema “partido a partido”, o la frase: “Las grandes batallas no las gana el mejor sino el que está más convencido”. Alemany define

a Simeone como un líder poliédrico, con muchas caras: “Rupturista con el pasado. También orienta su actividad hacia la consecución de resultados sin olvidarse del buen trato con las personas. Dice lo que piensa y es directo, transparente, persistente y constante. También sabe conservar el código genético del Atlético de Madrid”.»

Guardiola es «el general» y «el estratega». En «Lecciones de fútbol para directivos: Pep Guardiola, general y estratega» (*GQ*, 28 de septiembre de 2016), Antón de Lorenzo comenta: «Se estrenó en el banquillo del Barça de la peor forma: perdió su primer partido de Liga contra el Numancia en Soria y, acto seguido, empató en el Camp Nou con el Racing de Santander. La junta directiva tragó saliva, la prensa catalana habló de inexperiencia, y la afición se temía un año calamitoso. Tras las dos primeras jornadas, tras sumar sólo un punto de seis posibles, el técnico dijo que no tenía nada que reprochar a sus futbolistas. Guardiola (cuarenta y cinco años) debió hacer un pacto con el diablo. A partir de entonces, las victorias se sucedieron hasta lograr lo que nadie ha conseguido hasta la fecha: ganar seis títulos la misma temporada». Repite la obsesión por plantear el próximo partido —sea quien sea el rival—, como si fuera el más difícil de todos. «La presión arriba, el tiquitaca, la conexión de talentos como Messi, Iniesta o Xavi y la precisión y fortuna en los momentos decisivos convirtieron en leyenda el Pep Dream», añade Antón de Lorenzo. Un filósofo (en el mejor sentido del término) que destaca en inteligencia emocional: jugadores siempre conectados, sin caer en la euforia ni en el derrotismo. Un líder resiliente, escuchado y respetado, que fue gran jugador, posee conocimientos y le gusta innovar. De Lorenzo recoge en su artículo la opinión del experto en selección de directivos Carlos Alemany: «“Es muy reformador, pero sin llegar al rupturismo de José Mourinho. Eso sí, ambos son como almas gemelas. Uno tiene más elegancia social que el otro..., pero en el fondo son iguales”».

En la misma serie de artículos de De Lorenzo, Mourinho es «el sargento de hierro» (*GQ*, 27 de septiembre de 2016). «Mourinho y Pep se caracterizan por su modernidad, ya que utilizan todos los medios que puedan facilitar el crecimiento de los jugadores en cualquier terreno» (Mercedes Coghen, campeona olímpica en hockey sobre hierba en Barcelona 92 y responsable de la candidatura olímpica de Madrid). El propio Mourinho no se avergüenza: «Trabajo como un loco, soy honesto, me voy a las siete de la mañana de casa y vuelvo a las siete de la tarde y no tengo vacaciones. Si luego pierdo un partido no veo dónde está el problema». En palabras de la consultora Almudena Goulard: «Es un líder que maneja una estrategia de presión hacia el contrario, con juego rápido y efectivo, capaz de dirigir a personas diferentes con instrucciones concretas de manera directa y clara», si bien «debido a su fuerte carácter y la alta tensión que ejerce sobre los compañeros o subordinados, puede llegar a crear fisuras en los equipos. Se asemeja al directivo que detesta las críticas. Genera un liderazgo provocador que resulta necesario cuando la situación de la empresa requiere tomar decisiones duras, en momentos en los

que hay que expandir la empresa o poner en marcha un ERE para asegurar el futuro de la compañía. Este tipo de liderazgo cuestiona los paradigmas del pasado. Habla de forma descarnada, demanda esfuerzo y predica con el ejemplo» (Carlos Alemany).

Luis Enrique es «el rostro impenetrable». Quiso ser el líder del equipo, más allá de Messi, y le pasó lo que le pasó. A los pies de los caballos. No logró cohesionar al equipo, se enemistó con buena parte de los periodistas, su presencia no conectó con los aficionados culés. Con el Barça logró nueve títulos en tres temporadas (entre ellos, una Champions, dos Ligas, un Mundial de Clubes), lo dejó voluntariamente, por la presión, y Guardiola le ha recomendado para la Premier.

Carlo Ancelotti es «el pacificador balsámico», que cree que «el fútbol es lo más importante de las cosas menos importantes de la vida». El suyo es un liderazgo conciliador, de «mano blanda», que le ha hecho ganar tres Champions. Les dice a sus jugadores: «Salid y jugad como queráis. Habéis demostrado que lo dais todo en cualquier circunstancia. Esto es un equipo».

¿Y Zidane? Antón de Lorenzo le llamó «el visionario». Un profesional que se siente tocado por la magia. Tímido, reservado, introvertido, con carácter. Quienes más le conocen destacan su humildad. Es un cohesionador para jugadores de gran talento, como los que se encontró en el Real Madrid en enero de 2016. «“Quiero que los jugadores disfruten en el campo [...]. A veces en el fútbol creemos que un entrenador tiene que estar siempre hablando, gritando, cambiando cosas, pero es mucho más sencillo que todo eso. Tienes que trabajar duro, centrarte en los detalles y tener las ideas claras”, defiende Zidane ante los periodistas.»

Distintos estilos para distintos momentos, para distintos equipos, para distintos clubes. Así es la magia del liderazgo.

## **ZIDANE, TROFEO TRAS TROFEO**

Zinédine Zidane obtuvo ocho títulos de los diez posibles en sus primeros 23 meses (le faltaba la Champions ganada en Kiev el 26 de mayo de 2018), y se ha convertido en el segundo entrenador más laureado del Real Madrid, tras Miguel Muñoz, que obtuvo 14 títulos en 14 años (1960-1974). Zidane consiguió cinco títulos en 2017: sólo la eliminación ante el Celta de Vigo en la Copa del Rey evitó el pleno.

Si bien su primera derrota como técnico del primer equipo se produjo en el derbi, ante el Atlético de Madrid (0-1), triunfó en el clásico a domicilio (1-2) y disputó la Liga hasta la última jornada (el título lo logró el F. C. Barcelona, con un punto de ventaja, desde los once de diferencia del Real Madrid de Benítez). El 28 de mayo logró «la Undécima» en San Siro, frente al Atlético de Madrid, en la tanda de penaltis. Es el primer francés que logra ganar la Champions como jugador y como entrenador, en ambos casos con el Real Madrid. Y el único que lo ha conseguido como jugador, asistente y entrenador.

Ese verano, su equipo logró la Supercopa de Europa en Trondheim (Noruega), ante el Sevilla (9 de agosto de 2016). Marcó primero el Real Madrid (Marco Asensio, minuto 21), remontó el Sevilla (Vázquez, minuto 41, y Konoplyanka, en el minuto 72). Cuando llegaba el minuto 93, empató Sergio Ramos (marca de la casa). En la prórroga, minuto 119, Dani Carvajal dio el triunfo a los madridistas. En la Copa Mundial de Clubes disputada en Japón (en diciembre), victoria ante el Kashima Antlers nipón por 4-2. Gol de Benzema en el minuto 9, dos tantos de Gaku Shibasaki (minutos 44 y 52), empata Cristiano (minuto 60) y, en la prórroga, dos tantos más de CR7 (minutos 98 y 104).

En la Liga española 2016-2017, el Real Madrid fue primero, con 93 puntos (a tres puntos del segundo, el Barcelona), con 29 partidos ganados y 3 perdidos —el Barça perdió 4, en casa ante el Alavés y a domicilio frente al Celta, al Deportivo (tras la remontada al PSG) y al Málaga—. En los clásicos, el Real Madrid empató en el Camp Nou (1-1) y perdió en casa (2-3).

Respecto a la Champions, el Real Madrid quedó segundo en la fase de grupos (tras el Borussia Dortmund; tres victorias y tres empates), eliminó en octavos al Nápoles (3-1 y 1-3), en cuartos al Bayern de Múnich (1-2 y 1-2, por penaltis) y en semifinales al Atlético de Madrid (3-0 y 2-1). La final, en Cardiff (3 de junio de 2017), acabó en 1-4 a favor del Real Madrid: primer gol de Cristiano (minuto 20), empata Mandžukić en el 27, y, en la última media hora, marcaron Casemiro (minuto 60), de nuevo Cristiano (minuto 64) y Marco Asensio (minuto 90). La Juventus lleva siete finales perdidas.

Ese verano de 2017, el Real Madrid le ganó la Supercopa de Europa al Manchester United de Mourinho y la Supercopa de España al Barcelona: 1-3 en el Camp Nou, el 13 de agosto (expulsión muy polémica de Cristiano Ronaldo), y 2-0 en el Bernabéu, el 16 de agosto. Una diferencia entre ambos rivales que hacía soñar al madridismo con momentos de gloria.

La Copa Mundial de Clubes de la FIFA de 2017 se celebró en los Emiratos Árabes Unidos. El Real Madrid jugó en semifinales contra el Al-Jazira el 13 de diciembre (1-2, con tantos de Cristiano Ronaldo y Bale), y ganó en la final contra el Grêmio, de Porto Alegre (Brasil), con un solitario gol de Cristiano Ronaldo en el minuto 53.

En 2017, Zidane fue nombrado mejor entrenador del mundo según la FIFA, ESPN, RMS y la IFFHS, premio World Soccer y Globe Soccer.

Rosabeth Moss Kanter, experta en el mundo empresarial y profesora de Harvard, ha estudiado en profundidad las rachas de éxitos y de fracasos. Es básicamente una cuestión de confianza. Las rachas de derrotas son fruto de la pérdida de confianza del equipo en su líder (en el mundo del fútbol, de los jugadores en su entrenador). Las rachas victoriosas se producen por la confianza de las personas en sí mismas. El «efecto Zidane» había producido un aumento de confianza: de ahí el acercamiento al Barcelona en la Liga de 2015-2016 (diez puntos menos de distancia), la remontada al Sevilla en la Supercopa de España, la fe en las finales de Champions en San Siro y Cardiff (que contrastaron con las dudas del Atlético de Simeone y de la gafada Juventus), la conquista

de la Liga de 2016-2017 (el Barça, que ganó los duelos contra el Real Madrid, Atlético de Madrid y Sevilla, se la dejó en Galicia, Málaga y, en casa, contra el Alavés) y el «baño» al Manchester United en la Supercopa de Europa, y también al Barcelona de Messi en la Supercopa de España de 2017.

La confianza es el nexo que une las expectativas con el rendimiento, las inversiones con los resultados; es el elemento que hace sencillo tomar el control de las circunstancias.

ROSABETH MOSS KANTER

**¿Estás en racha de victorias o de derrotas? ¿Cuál es tu nivel de confianza, en ti mismo y en tus líderes?**

¿Cómo se estimula una racha de victorias y se detiene la sangría de derrotas? La respuesta la veremos en el siguiente capítulo.

La gloria es efímera, porque estaba ocultando un Zidane descendente: en los 27 partidos que le quedaban de la temporada 2015-2016, obtuvo 21 victorias y 2 derrotas. En la de 2016-2017, en 60 partidos: 44 victorias y 5 derrotas. En los primeros 45 partidos de la temporada 2017-2018, 28 victorias y siete derrotas. Una efectividad del 82,72 por ciento en su primera temporada, del 79,44 por ciento en la segunda, del 70,45 por ciento en la tercera. En un gran equipo, estar por debajo del 70 por ciento es estar en «zona peligrosa».

Pero eso todavía no podía verlo.

## **B. LA CAÍDA**

## 6. La «U» invertida: de lo sublime a lo ridículo, desde la confianza

Si puedes encontrarte con el triunfo y la derrota y tratar a esos dos impostores de igual forma.

RUDYARD KIPLING, del poema «Si...»  
(texto que figura en la entrada  
de jugadores de Wimbledon)

### DE LO SUBLIME A LO RIDÍCULO

«De lo sublime a lo ridículo no hay un más que un paso», dijo Napoleón Bonaparte tras el incendio de Moscú en 1812. El emperador francés, que había dominado casi toda Europa, se había atrevido a invadir Rusia, y volvía con su ejército maltrecho, diezmado y agotado, en tanto en su país cundía el descontento y muchos pedían su abdicación. De los 600.000 hombres que se lanzaron a la campaña, apenas volvió a casa la quinta parte; tal fue la magnitud del desastre. El genio estratega, vencedor en Austerlitz y en tantas batallas recogidas en el Arco del Triunfo de los Campos Elíseos, para quien Beethoven compuso la sinfonía *Heroica*, retornaba con el rabo entre las piernas. En una carta a su embajador en Varsovia, Victor de Pradt, Napoleón dejaba para la historia la frase antes mencionada.

El liderazgo, entendido como el talento para influir decisivamente en los demás, es cuestión de equilibrio. La gloria está pegada al abismo. Aristóteles, el «mentor-coach» de Alejandro Magno (que llegó a conquistar el 90 por ciento de la tierra entonces conocida), le insistía en que tan malo es pasarse como no llegar. De ahí la importancia del concepto aristotélico de *mesótês*, del centro, del equilibrio, de estar en el filo de la balanza, y de practicar virtudes como:

- la *valentía*, entre la cobardía y la temeridad;
- la *templanza*, entre la desidia y el desenfreno;
- la *generosidad*, entre la avaricia y la prodigalidad;
- la *magnificencia*, entre la pusilanimidad y la vanidad;
- la *mansedumbre*, entre el defecto y la irascibilidad;
- la *sinceridad*, entre la ironía y la arrogancia;
- la *afabilidad*, entre la dejadez y el ansia de polémica;
- el *buen humor*, entre ser arisco y ser chistoso,
- o el *pudor*, entre la continencia y el descaro.

**A los ojos de los seguidores, el líder debe atreverse sin excederse.**

Para lograr el equilibrio (y poder mantenerse en él) está la consciencia. Porque aprender es dejar de ser inconscientemente incompetente para serlo conscientemente. Y es también seguir desde la consciencia para ser competente, hasta que resulte natural. Como ocurrió con Zinedine Zidane, que pasó de jugar al fútbol en su barrio de Marsella de niño hasta aprender en las categorías inferiores del Cannes, destacar en el Girondins y la Juventus de Turín y convertirse en el fichaje más caro del Real Madrid, además de liderar una selección francesa campeona del mundo y de Europa. Zidane aprendió con Carlo Ancelotti como segundo entrenador y logró por sí mismo, como entrenador la mayor gesta del Real Madrid: cinco títulos la misma temporada, tres Champions consecutivas.

Y al año siguiente, la debacle: eliminación de la Copa del Rey por el Leganés, los peores números en Liga de los últimos doce años (precisamente cuando Zidane se retiraba como jugador), con la esperanza de la Champions como banderín de enganche. ¿Cómo es posible tanto y tan poco?

Se trata de equilibrio, de consciencia y de revisar el liderazgo como el talento que es; un talento móvil, dinámico, inquieto y que siempre ha de tener en cuenta las condiciones del entorno.

Por la propia naturaleza de las cosas, los hábitos se pueden deteriorar: reconocer se convierte en elogiar (como suele decirse en el mundo del deporte: el elogio debilita), cuidar se convierte en mimar (sin las posibles consecuencias, que se olvidan), y el sano orgullo por la tarea bien hecha se convierte en complacencia, y tal vez en soberbia, que puede llevar a desestimar la capacidad de los rivales. En consecuencia, la excelencia deviene en decadencia.

El autor de la «volea de oro» en la final de Glasgow, que proporcionó a su club la novena Copa de Europa, se retiró voluntariamente un año antes de finalizar su contrato tras dos años de sequía de títulos y cinco entrenadores (Queiroz, Camacho, García Remón, Vanderlei Luxemburgo y López Caro). El primer *coach* que consiguió tres Champions consecutivas en 2018, sufrió que su equipo llegara a estar en Liga a 19 puntos de su eterno rival, el Barça, la mayor diferencia de la historia, y fuera eliminado en la Copa del Rey por un modesto club cuyo presupuesto total es la mitad de lo que gana Cristiano Ronaldo en un año.

**En la gloria, todos estamos a un paso del abismo.**

Para evitarlo, podemos aprender de grandes historias como la de Zidane y aplicarnos el cuento.

## **EL ÉXITO DIBUJA UNA «U» INVERTIDA**

Nuestro cerebro humano suele vivir en la fantasía de la linealidad, de que las cosas van en línea. Sin embargo, la experiencia demuestra que el éxtasis y el infierno están muy cercanos, que la gloria del éxito y el terrible fracaso son, como nos enseñó Kipling en su

poema «If...» («Si...»), dos impostores engañosos.

Científicamente, esto lo refleja la teoría de la «U» invertida, también llamada ley de Yerkes-Dodson (por los psicólogos Robert Mearns Yerkes y John Dillingham Dodson, que la formularon y demostraron en 1908), la cual relaciona gráficamente el desempeño y el rendimiento con el nivel de presión y, por tanto, de estrés, relación que se expresa con una línea en forma de «U» al revés, como una montaña. Hasta un determinado punto, a medida que nos sometemos a mayor tensión constructiva (más estrés positivo, o eustrés). A partir de ese punto, la curva desciende como bajando por la ladera de una montaña (la tensión es destructiva, y genera distrés, o estrés negativo); dejas de disfrutar (y de tener éxito) y comienzas a sufrir (y a fracasar). El punto máximo de rendimiento es llamado *arousal*, que podemos traducir por «activación», «excitación», «despertar» o «agitación». El *arousal* es la activación psicofisiológica del organismo.

Resulta demasiado común que el favorito se pase de arrogante (lo que llamamos inapropiadamente «exceso de confianza») y sea derrotado por un rival objetivamente menos dotado. En una charla TED, en Perth (Australia) en diciembre de 2012, el psicólogo deportivo Martin Hagger (de la Universidad Curtin, en Perth) pone el ejemplo de Brasil contra México en la final olímpica de fútbol en Londres 2012 (11 de agosto, estadio de Wembley), una final histórica. Los favoritos, claramente, eran los brasileños (la Canarinha tenía a Neymar, Marcelo, Hulk y Thiago Silva); sin embargo, los mexicanos se motivaron especialmente. Orive Peralta marcó a los 28 segundos de partido con un disparo desde fuera del área. El conjunto azteca se llenó de confianza, y el carioca se iba hundiendo. Orive Peralta marcó el segundo gol de cabeza a 15 minutos del final. Fiesta nacional mexicana. En el tiempo añadido, Hulk consiguió el gol de Brasil (2-1), y el oro fue para México. El equipo entrenado por Luis Fernando Tena se impuso por un mayor compromiso en el partido.

Martin Hagger se refiere a «la mente de los campeones», en la que conviven cuatro ingredientes:

- Motivación (por supuesto)
- Confianza
- Utilización de rutinas para sentirse bien
- Gestión de la ansiedad y el estrés (serenidad)

**Motivación, confianza, automatismos y serenidad: así es la mente de los campeones.**

Motivarse, sí; pero ¿cómo? A través de la fijación de objetivos. Los objetivos que se han de cumplir, como suelen decir los *coaches*, deben ser de MARTE (SMART, \* en inglés): medibles, alcanzables, retadores (ese difícil equilibrio entre la dificultad y la esperanza), temporales y específicos. Y ello involucra la confianza (de la que seguiremos tratando), la utilización de rutinas (como la visualización, la reflexión, el

diálogo interno...) y las técnicas de relajación (respiración, música, meditación). El nadador Michael Phelps escuchaba música antes de la competición; el corredor jamaicano Usain Bolt hacía sus posturas. Cada uno tiene sus técnicas.

### **¿Conoces tus secretos para llegar a la «activación»?**

El *coach* Kenn Dickinson, también en una charla TED, nos enseña que los deportistas de élite (en general, los profesionales con más talento) son gente normal de carne y hueso que hace especialmente bien dos cosas: la visualización (verse como ganadores antes de que ocurra) y la práctica deliberada. La visualización excelente es un «viaje en el tiempo»: es haber estado en el futuro, en el momento del triunfo, y volver desde allí, porque el cerebro humano no distingue entre lo que piensa y lo que está pasando.

Emilio Sánchez Vicario, uno de los mejores tenistas españoles, entrenador de la Copa Davis, nos contó en el Sports Business Symposium de 2012 la historia de «la Armada española» contra «la Legión argentina» en la final de la mencionada copa de 2008 (21 al 23 de noviembre), disputada en Mar del Plata (Argentina). La relata en su magnífico libro *Soñar para ganar* (2009), coescrito con el psicólogo y psicoterapeuta vigués Bruno Moioli, con prólogo de Rafael Nadal. Con la lesión de Nadal antes de la final de dicha Copa Davis, no era fácil tener confianza en las posibilidades de la Armada española. Sin embargo, el capitán Sánchez Vicario pasó del estilo persuasivo (alta orientación a la tarea y a la relación) a uno más participativo (menos orientación a la tarea, más a la relación). Visualización: antes de la final, Emilio le preguntó a cada jugador «cómo veía el día después». David Ferrer, el líder natural de aquel equipo, estuvo frío en su respuesta; Feliciano López respondía básicamente con los mensajes que habían trabajado: «Estamos preparados; podemos conseguirlo». El más sorprendente fue Fernando Verdasco, que dijo: «Yo quiero ser el héroe». Y así se comportaron cada uno, casi milimétricamente. Ferrer perdió con Nalbandian (6-3, 6-2, 6-3), Feliciano ganó a Del Potro (6-4, 6-7, 6-7, 3-6), Feliciano y Verdasco derrotaron a Calleri y Nalbandian (7-5, 5-7, 6-7 y 3-6) y Verdasco ganó a Acasuso (3-6, 7-6, 6-4, 3-6, 1-6). 1-3 para la Armada; el Nalbandian-Feliciano ya no tuvo que jugarse. Todo un «maracanazo»: Verdasco era el 11.º del mundo, y Nalbandian, el 7.º, según la ATP. «El tenis es fortaleza mental en un 95 por ciento», solía decir Jimmy Connors. Lo es el tenis, el deporte en general y el éxito en cualquier propósito.

### **¿Sueñas para ganar? ¿Cómo lo haces?**

El éxito es efímero y vive del presente.

EMILIO SÁNCHEZ VICARIO

La otra clave que nos propone el *coach* Kenn Dickinson es la «práctica deliberada», un concepto creado por el profesor de psicología de la Universidad Estatal de Florida Anders Ericsson, autor de *Número uno: secretos para ser el mejor en los que nos proponemos*. La práctica deliberada se refiere a las actividades diseñadas específicamente para mejorar el rendimiento por encima del nivel de rendimiento actual. Se necesitan 10.000 horas (unos diez años) de práctica deliberada para dominar una disciplina, ya sea en el deporte, las artes o la empresa.

Los *coaches* verdaderamente grandes son maestros en el *feedback*, en la retroalimentación, en practicar un reconocimiento efectivo a sus jugadores. Jane y Rosa Rodríguez del Tronco y Noemí Vico lo llaman «*smart feedback*» («*feedback* inteligente»), y para ellas es «cualquier información que nos dan sobre nosotros mismos». El concepto de *feedback* proviene de la revolución industrial (aludiendo a la energía que retorna al origen en un sistema mecánico, como la electricidad o el sonido), y ha quedado designando el medio para reforzar o corregir una conducta. El reconocimiento eficaz se mueve en tres dimensiones: verdad, relación e identidad. Los tipos de *feedback* valiosos son tanto el positivo como el constructivo. Las ventajas del reconocimiento son el desarrollo personal y profesional, la motivación y el entusiasmo, la excelencia en los resultados. Está comprobado que un buen *feedback* puede triplicar el compromiso y la fidelización de los profesionales, según demostraron Zenger y Folkman en 2015.

Para promover una cultura de reconocimiento es esencial un clima de confianza (en los sentidos competencial, histórico y relacional). Por eso, Jane, Rosa y Noemí nos proponen la «*trust equation*» («fórmula de la confianza») enunciada por el gurú del mundo empresarial David Maister en 2000, que es la siguiente:

$$C = (Cr + F + I) / Ip$$

La confianza (C) es la suma de la credibilidad (Cr), la fiabilidad (F) y la intimidad (I) partidas por el interés propio (Ip, el egoísmo).

Se habla mucho en el mundo del fútbol del «ego del vestuario». Con este concepto solemos referirnos, entre otras cosas, a la dificultad para recibir ese *feedback* y a aceptar la crítica constructiva, y también, por tanto, a lo difícil que se hace aprender y ser mejor. Para ello, hace falta verdadera humildad, de la buena. Humildad que se compone de sana autoconfianza, de capacidad para diferenciar lo que eres de lo que haces, de resiliencia (aguante), de gestión de las propias emociones y, sobre todo, de gratitud, un agradecimiento continuo y considerable.

Un buen *feedback* ha de ser descriptivo, específico, directo, selectivo, oportuno (en el tiempo) y equilibrado, y debe contener sugerencias mejor que indicaciones, según enseñaron Brown y Leigh hace más de 20 años (1996).

**¿Cómo te puntuarían en tu capacidad de dar y recibir *feedback*?**

Los mejores entrenadores saben que «no es lo que haces, sino cómo lo haces». Como dijo el mítico *coach* de baloncesto John Wooden: «El fracaso no es fatal, pero no tratar de cambiar sí puede serlo». Si tratas de cambiar, es un error que se corrige. Si no, es un fracaso que dura toda la vida.

## **EL ARTE DE GENERAR CONFIANZA**

Volvamos a la importancia de la confianza, un concepto valioso y que no siempre tenemos claro.

Rosabeth Moss Kanter, profesora de Harvard que ha estudiado las rachas de éxitos y de fracasos (el auge y la caída), nos recuerda que solemos ser bastante binarios: en el triunfo, tendemos a pensar y sentir que todo va a salir bien (euforia, hasta perder la cabeza y menospreciar al rival); y, en el fracaso, nos invade la horrible sensación de que nunca saldremos del atolladero. Para la doctora Kanter, «la confianza es el nexo que une las expectativas con el rendimiento, las inversiones con los resultados; es el elemento que hace sencillo tomar el control de las circunstancias».

Conviene recordar que el talento depende de la capacidad, del compromiso y también del contexto. Por ejemplo, el contexto en el que se vio inmerso el Real Madrid entrenado por Zidane fue determinante; así, la actitud del propio club y de su presidente, el entrenamiento que hayan recibido los jugadores, su condición de estrellas, la fuerza de los vínculos entre ellos y el apoyo de los aficionados hacen que la confianza de los futbolistas en jugar bien aumente o disminuya y, en consecuencia, lo hagan también sus probabilidades de victoria. Confiar o no confiar son reacciones razonables y que dependen de las circunstancias, porque interpretamos los acontecimientos en función de lo que «vemos que ocurre» (interpretación) y de cómo nos tratan los que están a nuestro alrededor (relación). «Un equipo empieza a cosechar éxitos cuando su liderazgo ha creado la base para una fe que permite a sus integrantes jugar mejor que sus competidores. Cada vez que se obtiene una victoria, aquélla aumenta y conduce al equipo a una larga serie de triunfos» (Rosabeth Moss Kanter).

Cuando hablamos de confianza, en realidad nos estamos refiriendo a cuatro niveles de confianza:

- Confianza en uno mismo, o *autoconfianza*. Es la propia seguridad la que genera optimismo, compromiso (la energía que le pones al proyecto) y eleva la moral. Puedes porque crees que puedes.
- *Confianza mutua*, un comportamiento positivo, solidario y orientado hacia el equipo. Para la doctora Kanter, «Ganar hace que nos comprometamos aún más con nuestras tareas y con los demás». El respeto, el trato con confianza y la reciprocidad permiten que los problemas se detecten a tiempo y que se encuentren soluciones con rapidez para poder corregirlos.

- *Confianza en el sistema*, en las estructuras organizativas, en los procesos, en los protocolos (la forma de hacer las cosas), con mejores prácticas.
- *Confianza exterior*. En el caso del fútbol, la atracción que se ejerce sobre los aficionados, los medios de comunicación y la sociedad en general, sobre todos aquellos que admiran al equipo. En el mundo empresarial, una marca de confianza seduce y atrae al talento, a los clientes, a los inversores, a todos los agentes (*stakeholders*) en general..., y crea un ecosistema de talento ganador.

Ni que decir tiene que el éxito y la confianza se alimentan mutuamente en los cuatro niveles: «Cada éxito obtenido, en una serie de ellos, hace que sea más fácil desarrollar la confianza en uno mismo, en los demás, en el sistema y en los inversores», explica Rosabeth M. Kanter. Éste es el secreto del éxito de prestigiosas universidades como Oxford, Harvard o Yale, de equipos deportivos míticos o de empresas valiosas como las llamadas GAFa (Google, Apple, Facebook y Amazon) y ATÚN (Airbnb, Tesla, Uber y Netflix), que ahora están tan de moda.

El núcleo de la confianza está entre las expectativas y el rendimiento. El profesor Tomás Chamorro-Premuzic, que ha sido consejero delegado de Hogan Assessment Systems (empresa de análisis y valoración del talento) y ahora es el director científico de talento de ManpowerGroup, nos pide que no confundamos la propia confianza (más bien, arrogancia) con la competencia, con ser de verdad competentes. Por eso hay que medir, lo más objetivamente posible, aquello que haces y aquello que obtienes. Se trata de tener determinación (pasión y perseverancia), no de actuar como una «vieja gloria».

Los líderes son, en definitiva, generadores de confianza; los malos gestores infunden desconfianza. Se trata de infundir emociones positivas (desde el reconocimiento, la exigencia y la gratitud) y de evitar en lo posible las dañinas.

¿Por qué se acaba el círculo virtuoso del éxito? Porque, para ganar, se requiere de un trabajo constante e innovador, así como que los triunfadores aflojen la marcha; respecto a estos últimos, se trata de una cuestión de soberbia inconsciente. Otro factor que puede empujar a un equipo ganador al fracaso es el pánico, inducido por la presión, que puede hacer que sus miembros pierdan el rumbo y les impida pensar con claridad y tomar las decisiones adecuadas. Contra el pánico, existe la disciplina mental y emocional. El exceso de confianza mete al equipo en una «burbuja» de arrogancia, complacencia y descontrolada seguridad en la victoria. Además, las capacidades, especialmente en el deporte, se deterioran con el tiempo.

¿Y qué decir del círculo vicioso del fracaso? Las dinámicas de las fases de fracasos son muy similares entre sí. Los equipos deportivos y, en general, las organizaciones que entran en una de esas fases ven como sus problemas se exageran al intentar aplicar soluciones, como si estuvieran en arenas movedizas. En momentos de crisis puede aflorar lo peor del ser humano; el secretismo, el sentimiento de culpa, el aislamiento, la evasión, la falta de respeto y el sentimiento de desamparo generan un modo de hacer las

cosas que empeora la situación e impide el cambio. Una vez que se inicia el círculo vicioso del fracaso, resulta difícil cambiar su dirección, porque se va perdiendo gradualmente la confianza en todos los ámbitos. Surgen el exceso de crítica negativa y la búsqueda de chivos expiatorios. La pérdida de respeto se vuelve habitual, y la sensación de fracaso se contagia (aún más si la amplifican los medios de comunicación); crece el aislamiento, y se destruye el espíritu de equipo. La competencia interna reemplaza a la cooperación. El favoritismo va en aumento, y el rendimiento deja de ser el criterio de decisión (por ejemplo, para decidir quién juega cada partido o quién va a ser promovido). Se limitan las aspiraciones, y se extiende una dolorosa sensación de fatalismo. Las personas sufren de la «enfermedad de la desesperanza».

Entonces, ¿por qué persiste el círculo vicioso del fracaso? Porque los tropiezos iniciales se convierten en lo habitual. Un equipo, una organización, ya no es que cometa errores o haya sufrido derrotas, sino que *es* una fracasada. Es el *ser* frente al *estar*. Y en competición, en ocasiones, el rival puede estar en racha de éxitos. Como ejemplo, el Real Madrid que despidió a Del Bosque en 2003 pasó temporadas en blanco, en tanto que el F. C. Barcelona vivía una cosecha de triunfos (ocho ligas en 11 años). Anteriormente, el Barça había pasado 14 años sin ganar la Liga (desde la temporada 1959-1960 hasta la temporada 1973-1974), coincidiendo con el éxito del Real Madrid (10 ligas en esos años). Se trata de periodos estables de éxitos y fracasos.

El círculo vicioso del fracaso no lo provoca un único factor determinado o concreto (el pesimismo, la falta de comunicación o la indisciplina), sino que sus motivos son de carácter holístico, es decir, una interacción de elementos económicos, organizativos, culturales y psicológicos que se refuerzan entre ellos. Un círculo vicioso de fracaso podría convertirse en una «cadena perpetua» o en una «pena de muerte» si no se actúa drásticamente sobre varios factores a la vez.

¿Cómo se puede generar «el giro trascendental» para abandonar el fracaso y volver al éxito? Es un cuestión de liderazgo: de aptitud (conocimientos y habilidades), actitud (presencia) y compromiso para cambiar el contexto. El carácter del líder es clave, porque la confianza se ha erosionado a todos los niveles.

Para revertir la espiral y pasar del círculo vicioso al círculo virtuoso, primero hay que analizar de qué tipo de situación se trata. Puede ser que la organización sufra de una «enfermedad terminal» que la lleve al borde de la desaparición, como la aerolínea Continental Airlines, que, tras haber superado varias veces la bancarrota, seguía arrojando pérdidas; o que la falta de confianza exterior exija un cambio radical, como en el caso de Gillette, que busca un nuevo liderazgo para dar la vuelta a la situación, aunque la organización no esté en peligro de muerte; o puede que se trate de una mera transición, como en el caso de la cadena británica de televisión pública BBC, en la que la retirada del anterior director general dejó tras de sí una serie de circunstancias que iniciaron el círculo vicioso del fracaso en esta prestigiosa organización. Esta tercera situación es la que suelen atravesar los clubes de fútbol ante un cambio de entrenador.

«Un liderazgo nuevo está en mejor posición para hacerlo [revertir la tendencia], porque aporta una nueva perspectiva y no se ha visto inmerso en el círculo de fracaso previo» (Rosabeth Moss Kanter). Sus acciones para transformar un círculo vicioso de fracaso en un círculo virtuoso de éxito deben apoyarse en los tres pilares de la confianza:

- Enfrentarse a los hechos y fomentar la responsabilidad individual y colectiva.
- Cultivar, de verdad, la colaboración. Esto significa acabar con todas las conductas que torpedean el trabajo en equipo y restablecer la confianza mutua entre los miembros del mismo. No es una cuestión de discursos, sino de realidades.
- Fomentar la proactividad: la iniciativa y la colaboración. Eliminar la «impotencia adquirida» (la férrea sensación de que no se puede) de los fatalistas y replantear el sueño colectivo.

**Infundir confianza es la principal tarea del líder.**

Infundir confianza es, sin ningún género de dudas, la principal tarea del líder, sea nuevo o renovado (reinventado). En un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), el líder ha de ser VUCA (debe mostrar una visión ilusionante, fomentar la unión, ofrecer claridad y ser un ejemplo de agilidad). Para ser merecedor de confianza, debe ofrecérsela a los integrantes del equipo (y retirársela si no la merecen). En palabras de Rosabeth Moss Kanter: «La única faceta positiva de los fracasos es que hacen sonar la alarma que nos despierta de la complacencia y nos incita a la acción». Estar en el círculo virtuoso del éxito o en el círculo vicioso del fracaso depende del pensamiento, del sentimiento y de los comportamientos; de los tres a la vez. Las dificultades (lo que Zidane llama «sufrimiento») forjan el carácter.

## **SUPERAR LAS OCHO BARRERAS DE LA CONFIANZA**

En un artículo online de la revista *Harvard Business Review*, «Overcome the eight barriers to confidence» (3 de enero de 2014), la mencionada Rosabeth Moss Kanter planteaba que, para lograr una mayor autoconfianza, o que para que un equipo, una familia o una organización fueran más seguros o triunfaran, tenemos que saber primero qué implica eso. Para la profesora Kanter, «tener confianza es tener la expectativa de un resultado positivo [...]. Si tenemos confianza poseemos la motivación necesaria para dedicar nuestros esfuerzos, para invertir nuestro tiempo y nuestros recursos y para perseverar hasta que alcancemos nuestra meta. No es la confianza la que produce el éxito, es el esfuerzo y el trabajo que invertimos para lograrlo. Pero, si no tenemos la suficiente confianza, podemos abandonar de forma prematura o ni siquiera empezar. La desesperanza evita la acción positiva».

Rosabeth Moss Kanter propone que, a fin de conseguir la confianza necesaria para trabajar y alcanzar nuestras metas, debemos evitar las siguientes trampas:

1. Caer en presunciones autodestructivas. No hemos de confundir ser realistas con actuar como un perdedor antes de comenzar el juego.
2. Plantear metas excesivamente ambiciosas o demasiado distantes. Faltaría la «R», de Retador de la regla MARTE de establecimiento de objetivos. La confianza se construye a partir de pequeños triunfos.
3. Declarar la victoria demasiado pronto. No hay que precipitarse, confundiendo una batalla con la guerra.
4. Mostrar un exceso de confianza en las posibilidades individuales. Sin un sistema que lo soporte, sin otras personas que nos apoyen, no lograremos el éxito. Los equipos perdedores están configurados por individualistas; y, aunque sean estrellas, el conjunto no sale beneficiado. Los resentimientos y las batallas internas reducen la energía dedicada a la competición.
5. Culpar a otro. Si no hay responsabilidad, no puede haber confianza. Hasta en las situaciones más difíciles hay formas de responder ante la adversidad sin culpabilizar a los demás o a situaciones externas. La queja es inútil.
6. Adoptar actitudes defensivas. No deberíamos confundir escuchar y responder a las críticas con contestar a éstas antes de que se produzcan. No hemos de defendernos si no estamos siendo atacados. Está bien pedir disculpas por nuestros errores, pero nunca por ser quienes somos, sino todo lo contrario. Hemos de sentirnos orgullosos de nuestras fortalezas.
7. Descuidar la necesidad de anticipar los contratiempos. No hay confianza sin una adecuada dosis de realidad, cuando se cae en la peligrosa euforia de pensar que todo saldrá bien ocurra lo que ocurra. Debemos ser conscientes de que aparecerán errores, problemas y pequeñas pérdidas en el camino hacia el triunfo. La confianza se genera cuando somos capaces de anticipar lo que puede ir mal, buscar opciones y sentir que estamos preparados para lo que pueda ocurrir.
8. Pasarse de confianza y llegar a la arrogancia. Se requiere equilibrio. La confianza es, como todas las virtudes, un término medio: éste, entre la desesperanza y la arrogancia. La complacencia nos lleva a descuidar lo básico, a hacer oídos sordos a los críticos (incluso cuando la crítica es constructiva, de buena fe y para mejorar). La complacencia es el principio de la decadencia. El liderazgo innovador tiene tanto de humildad (seguir aprendiendo) como de sano orgullo.

**Cuidado con caer en las trampas «anticonfianza».**

La virtud es un justo medio entre dos extremos.

ARISTÓTELES

**ZIDANE: EL ÉXITO DE UN LÍDER INTROVERTIDO**

Solemos pensar que los líderes, y especialmente los líderes-*coaches* (que lideran desarrollando el talento de los suyos), son extrovertidos, sociables, energéticos e impactantes. Pero no siempre es así.

Sylvia Löhken, experta en comunicación, ha analizado el éxito de los introvertidos y ha publicado un libro al respecto. Además de Zidane, también son o fueron introvertidos Woody Allen, Charles Darwin, Marie Curie, Bob Dylan, Albert Einstein, Gandhi, Bill Gates, Hitchcock, Michael Jackson, Michelle Pfeiffer, Steven Spielberg, Teresa de Calcuta o Mark Zuckerberg.

### **Se puede tener éxito siendo introvertido.**

Lo que diferencia a extravertidos e introvertidos estriba en de dónde procede su energía.

Las personas introvertidas toman la energía de fuera y la llevan hacia dentro; por eso son reservadas y se protegen. Necesitan paz y tranquilidad, y por ello suelen ser menos visibles. No extraen la energía de la interacción social; por el contrario, la interacción social les resta energía. Es por ello que necesitan desconectar.

Sin embargo, los introvertidos como Zidane tienen un tesoro oculto: sus diez fortalezas principales, que son las siguientes:

1. Prudencia: el intercambio de opiniones es una muestra de respeto.
2. Sustancia: comunican con un elemento de profundidad.
3. Concentración: crecen a base de concentrarse.
4. Saber escuchar: no practican el monólogo cansino, sino el diálogo verdadero.
5. Calma: sosiego tanto interior como exterior.
6. Pensamiento analítico: son capaces de aislarse del ruido externo.
7. Independencia de criterio.
8. Perseverancia: siguen y siguen en pos de un objetivo.
9. Escribir en vez de hablar: son gente de pocas palabras.
10. Empatía: conectan (en este caso, con los jugadores).

Los posibles obstáculos de los introvertidos son el miedo, la excesiva atención al detalle, el exceso de estimulación, la pasividad, la evasión, ser excesivamente cerebrales, el autoengaño, la fijación, evitar el contacto y evitar el conflicto.

Los entrenadores de Zidane en el Real Madrid coinciden en que Zizou era «un tímido con personalidad».

Vicente Del Bosque lo recuerda así: «El día de su debut, en Valencia, perdimos por 1-0. Estaba muy angustiado. Entre las patadas que le dio Albelda y la derrota, se mostró cabizbajo en el vestuario. Sabía la ilusión que su fichaje había generado, y sentía su responsabilidad».

Ese sentido de la responsabilidad es uno de los factores a los que el técnico salmantino atribuye los éxitos del francés: «Zidane es un hombre tremendamente exigente, consigo y con los demás. Era una persona tímida, es cierto, pero era una timidez que atraía, una timidez con una gran personalidad».

Persona cabal, equilibrada y sensata, según sus entrenadores y compañeros, Zizou se mostró siempre discreto, alejado de los focos. «La popularidad era lo que peor llevaba —continúa Del Bosque—. Era muy vergonzoso.»

Ésa es, sin embargo, una de las facetas que destaca José Antonio Camacho del internacional francés: «Lo más importante en la carrera de Zidane ha sido que nunca se ha preocupado de lo que pasaba fuera de los terrenos de juego. Todo lo que hacía lo hacía dentro del campo. Con el caché y la fama que tenía, otro habría sido un espectáculo fuera del campo».

Camacho, que tuvo a Zidane en sus filas durante aquel septiembre fugaz de 2004, también se refiere a la falta de liderazgo de la que se ha acusado a Zinedine en Madrid. «Es normal que ocurra en jugadores que han pasado por varios equipos. Así, no puedes ejercer de líder, y menos en un club como el Madrid. Por eso su papel en la selección francesa es distinto. Ha jugado toda la vida allí, y él es la referencia en ese equipo», sentencia el técnico de Cieza.

Mariano García Remón, entrenador del Madrid tras la marcha de Camacho, también destaca la profesionalidad del jugador: «Era muy fácil trabajar con él, entendía las necesidades del equipo». Pero lo que más le llamó la atención a García Remón fue el carácter del jugador: «Es una persona reservada, que no da muestras de sus alegrías ni de sus penas. Pero en el campo se transforma. Allí es donde demuestra su carácter. De hecho, aquellas jugadas en las que a veces lo expulsaban solían deberse a que se veía superado por el contrario».

El último entrenador de Zidane como jugador en el club de Concha Espina fue Juan Ramón López Caro. La mala temporada del Madrid fue una de las causas esgrimidas en la retirada del astro francés. López Caro se defiende: «Las razones de su retirada sólo le competen a él. A mí no me pilló por sorpresa. Me comentó hace tiempo que ésta sería su última temporada». Y, después, López Caro pasa a enaltecer, con cierto tono litúrgico, las virtudes personales de Zidane: «Era una lástima que fuera a retirarse, porque es un hombre con muchísimos valores éticos. Es una persona admirable, muy educada y respetuosa. Con todo lo que ha conseguido, sigue siendo muy humilde. Y ése es un valor fundamental para poder caminar en esta vida con la conciencia tranquila».

## 7. ¿Estás preparado?: la aptitud (los conocimientos) va antes de la actitud

El que no sabe es como el que no ve.

REFRÁN ESPAÑOL

### ¿TENÍA ZIDANE EL TÍTULO DE ENTRENADOR NECESARIO?

Cuando Zidane había probado la experiencia de ser el segundo de Carlo Ancelotti, con el que llegó a conquistar la Champions en Lisboa, se decidió a ser entrenador «de verdad». Varios clubes, entre ellos el Girondins de Burdeos, en el que había militado, le ofrecieron su banquillo. Sin embargo, Florentino Pérez se impuso a todos ellos, y le colocó como entrenador del filial, el Real Madrid Castilla.

El problema fue que el nombramiento por parte de Florentino conllevaba un problema serio: Zidane no contaba con la titulación necesaria para ser entrenador. Ha sido uno de los mejores jugadores de la historia del fútbol, su experiencia es enormemente valiosa para los futbolistas actuales, pero no disponía de la certificación para entrenar. Se necesita el nivel 3, equivalente al nivel UEFA Pro. Por ello, el club merengue inscribió a Santiago Sánchez, que sí está titulado, dejando a Zidane de asistente.

En agosto de 2014, Miguel Ángel Galán, presidente del Centro Nacional de Formación de Entrenadores (CENAFE), denunció la situación de ilegalidad: Zidane ejercía de primer entrenador del Real Madrid Castilla pese a estar inscrito como segundo. El Comité Técnico de Entrenadores, dependiente de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), llevó el «caso Zidane» al Juez Único de Competición de Segunda B (donde milita el Real Madrid Castilla), Francisco Rubio. Se abrió un expediente, y el 27 de octubre de 2014 se impuso una sanción de inhabilitación de tres meses por entender que había incumplido el Código Disciplinario de la RFEF en su artículo 104.2. Sin embargo, el Real Madrid recurrió ante el Tribunal Administrativo del Deporte (TAD), máximo órgano de la justicia deportiva de nuestro país. El TAD suspendió la inhabilitación (a pesar de que varios vídeos y la propia web del club demostraban que Zidane era el máximo técnico del filial), y, después, el 21 de noviembre de 2014, dejó sin efecto la sanción. Impresionante. Zidane declaró a *Le Figaro*: «Siempre he tratado de hacer las cosas dentro de las reglas». Y lo achacó a los envidiosos. *L'Équipe* tituló en portada: «Dejadle currar».

Más allá del reciente «caso Zidane», en la década de 1980, Johan Cruyff tampoco contaba con el título necesario para poder convertirse en entrenador del F. C. Barcelona en mayo de 1988. El título lo ostentaba oficialmente su segundo, Carles Rexach.

Lamentable.

La nueva normativa incorporada en 2015 en el Reglamento General de la Real Federación Española de Fútbol impedirá, en principio, que se repitan casos como éste, ni en primera división ni en segunda ni en segunda B. Se trata de la nueva redacción del artículo 159: «Contratación de Entrenadores». El puesto de primer entrenador requiere del Diploma Profesional de Entrenador (o de nivel 3) o de la Licencia UEFA Pro para poder entrenar en las principales categorías de nuestro país: las categorías de primera, segunda, segunda B y tercera divisiones.

Hasta ahora, el Diploma Avanzado de Entrenador o la Licencia UEFA A, o incluso el Diploma Básico de Entrenador, permitían poder ejercer las funciones de segundo entrenador. Esto cambió desde el 1 de julio de 2015. El nuevo texto resulta bastante claro: «Como excepción a ello, y para las categorías de primera, segunda y segunda división B de fútbol, será preceptivo que los entrenadores ayudantes posean la misma titulación/diploma/licencia que los principales. No se diligenciará licencia de segundo entrenador o de entrenadores ayudantes si el equipo en cuestión no tuviera inscrito primer entrenador». Como queda también nítido en el artículo 155 del mismo reglamento, se trata del Diploma Profesional de Entrenador (o de nivel 3), o su equivalente, la Licencia UEFA Pro: «El Diploma Profesional de Entrenador/Licencia UEFA Pro y el Título de Técnico Deportivo de Grado Superior, facultan para entrenar a cualesquiera de los equipos federados y selecciones de fútbol o fútbol sala, siendo obligatoria para ejercer las funciones de primer entrenador en las categorías de primera división, segunda división, segunda división B, tercera división y división de honor juvenil de fútbol, y para la primera y segunda división de fútbol sala, respectivamente».

La propuesta partió del Comité Técnico de Entrenadores de la Real Federación Española de Fútbol que presidía Eduardo Caturla, al entender que el «caso Zidane» exigía un cambio. Un proceso riguroso donde la propuesta tuvo que pasar por el Comité Legal de la RFEF, ser refrendada por la Comisión Delegada de dicha federación y ser aprobada por la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes (CSD). En la misma línea que Zidane está el caso de Fran Yeste (exjugador del Athletic de Bilbao), que ejercía de primer entrenador del Eldense. Yeste sí cumplió la sanción, porque el Eldense no recurrió ante el TAD. Con Zidane acabó la posibilidad de hacer «Zidanes».

## **APTITUD: ¿DE VERDAD ES TAN IMPORTANTE EL TÍTULO DE ENTRENADOR?**

La Licencia UEFA Pro (nivel 3) es la máxima concedida por el organismo futbolístico, por encima de las licencias UEFA B (nivel 1) y UEFA A (nivel 2). Es una titulación necesaria para aquellos que deseen dirigir técnicamente un equipo de fútbol en las categorías superiores de las ligas europeas de manera permanente, es decir, durante más de doce semanas, tiempo máximo permitido para que entrene de manera interina alguien sin esta licencia.

Se estableció que los entrenadores que no consiguieran dicha licencia hasta el año 2010 serían inhabilitados. El 17 de enero de 1998, España y otros cinco países (Alemania, Francia, Italia, Países Bajos y Dinamarca) firmaron un convenio con la UEFA sobre las licencias UEFA B, UEFA A y UEFA Pro. En la actualidad se han incorporado más países a dicho convenio al crear sus centros de formación federativos (53 asociaciones de la UEFA). La UEFA sólo reconoce las formaciones realizadas bajo el control y supervisión de alguna asociación nacional afiliada.

Todas las licencias de UEFA B, A y Pro tienen validez de tres años, por lo que, siguiendo la normativa indicada por la UEFA, todos los poseedores de las mismas tienen que actualizarse formativamente participando en congresos, cursos, campus, jornadas o seminarios de capacitación, lo cual les faculta para mantener dichas licencias y, por consiguiente, poder seguir entrenando.

Todos los técnicos españoles formados en las escuelas territoriales de entrenadores dependientes de las federaciones se encuentran cualificados y reconocidos por la UEFA, en sus tres diferentes niveles. Por ello, los técnicos españoles formados en la RFEF o en las federaciones de ámbito autonómico no tienen problema alguno para poder trabajar en el fútbol europeo y mundial, siempre de acuerdo con la titulación que posean.

Los técnicos extranjeros que quieran entrenar en el fútbol profesional español, si poseen la licencia de la UEFA y actualización al día, enviarán copia a la Escuela Nacional de Entrenadores de la RFEF, que les facilitará un certificado de equivalencia para el comité territorial de entrenadores y su posterior colegiación. Si no poseen la citada licencia de la UEFA, la reglamentación vigente viene dada por el artículo 161 del Reglamento General de la RFEF:

- I. Estar en posesión de título equivalente al nacional y haber ejercido, como titulares, en equipos de máxima categoría de asociaciones nacionales afiliadas a la FIFA, por tiempo no inferior a tres temporadas.
- II. Los requisitos que prevé el apartado anterior deberán certificarse por la federación de origen, la cual acreditará, además, la no concurrencia de impedimentos para la contratación.
- III. La autorización para el supuesto que prevé el presente artículo la otorgará la RFEF, previo informe del Comité de Entrenadores y aprobación por parte del Jira Panel de la UEFA.

En España hay más de dos mil entrenadores poseedores de la Licencia UEFA Pro, y en Alemania, más de mil.

**«Ser futbolista es fácil. Lo difícil es ser entrenador» (Zinedine Zidane).**

En la página web de la Real Federación Española de Fútbol, Ginés Meléndez, director de la Escuela Nacional de Entrenadores de la federación, explicó los requisitos para acceder y, en su caso, obtener el Diploma Profesional de Entrenador de Fútbol o Fútbol Sala:

- a) Estar en posesión del Diploma Avanzado de Entrenador de Fútbol o de Fútbol Sala correspondiente.
- b) Haber realizado, al menos durante una temporada, después de obtener el Diploma Avanzado de Entrenador de Fútbol o Fútbol Sala, las funciones propias de un Entrenador Avanzado.
  - I) La acreditación de tal experiencia se realizará mediante certificado expedido por la RFEF o por la federación de ámbito autonómico que corresponda, contabilizándose únicamente las competiciones promovidas por alguna de ellas.
  - II) La temporada se considerará completada cuando se acredite el cumplimiento de las funciones, de forma ininterrumpida, durante un tiempo mínimo de seis meses o, en su caso, de 183 días.
- c) Superar, en su caso, el examen selectivo de acceso al Curso Profesional de Entrenador de Fútbol o Fútbol Sala, convocados por las escuelas de entrenadores de las federaciones de ámbito autonómico correspondientes, que será supervisado por la Escuela Nacional de Entrenadores.
- d) Aprobar el correspondiente curso, fase presencial.

El curso, que cuesta unos 1.100 euros, incluye como materias: 90 horas de análisis, evolución del fútbol, instrucción y creación de equipos; 33 horas de liderazgo, psicología y ética deportiva; 57 horas de periodización, sesiones de entrenamiento y filosofía didáctica del fútbol; 95 horas de orientación a jugadores, fisiología, gestión de club, reglas de juego, tecnología y fútbol, inglés y evaluación global. Son un total de 275 horas de «carga lectiva», y otras 200 horas de «prácticas laborales». Porque, para entrenar con garantías, hay que tener conocimientos.

En agosto de 2017, Zidane fue a la reunión de entrenadores de Nyon en la que la UEFA convoca a los 12 mejores *coaches* del continente. En ese momento, Zizou era el cuarto técnico con más títulos (siete), por detrás de José Mourinho (Manchester United, 25 trofeos), Rafa Benítez (Newcastle, 12) y Massimiliano Allegri (Juventus, 9), empatado con Unai Emery (por entonces en el PSG), Rui Vitória (Benfica) y Ernesto Valverde (ninguno de estos tres ha ganado la Champions todavía). Además, estaban Eduardo Berizzo (entonces en el Sevilla) y Leonardo Jardim (Mónaco), así como Louis van Gaal, y sir Alex Ferguson, como embajador de entrenadores.

Según los expertos del Máster en Rendimiento Deportivo, Tecnificación y Alto Nivel del Centro Universitario Internacional de Barcelona (UNIBA), adscrito a la Universitat de Barcelona (UB), para ser un buen entrenador de fútbol hace falta:

- 1. Entender el fútbol y la competición.** Aunque este rasgo pueda resultar una obviedad, muchos de los grandes entrenadores tienen tras de sí un exitoso pasado como jugadores, tal y como sucede con Luis Enrique, Josep Guardiola, Vicente del Bosque, Diego Pablo Simeone, Laurent Blanc, Carlo Ancelotti, Didier Deschamps. De hecho, nadie mejor que alguien que haya saltado al terreno de juego para saber cómo funciona un vestuario, cómo es la personalidad de cada futbolista y qué le puede exigir a cada uno de ellos.
- 2. Dotes de comunicación.** De poco sirve ser un gurú del deporte rey si no se sabe cómo transmitir este saber a los jugadores (o, sin ir más lejos, las instrucciones tácticas antes y durante los encuentros). Por eso, no es casualidad que Guardiola se esforzase en aprender alemán antes de recalar en el Bayern de Múnich.
- 3. Tener personalidad.** Dejando al margen el caso de la autogestión —cada vez más raro en el fútbol actual—, es necesario que un entrenador de fútbol tenga la autoridad suficiente como para imponer su criterio y conseguir que la plantilla acepte y acate sus decisiones. Un rasgo que es especialmente importante en aquellos equipos en los que compiten algunos de los mejores jugadores del mundo, quienes pueden hacer valer su influencia en el equipo para imponer su criterio. No obstante, un entrenador jamás debe caer en formas dictatoriales, ya que eso puede motivar que sus jugadores se rebelen.
- 4. Ante todo, psicología.** Estar al frente de entre 20 y 25 deportistas no es nada fácil, y mucho menos si estos compiten al más alto nivel. Aspectos como decidir quiénes serán titulares y quiénes se sentarán en el banquillo, sustituir a una vaca sagrada en el descanso de un partido, devolverles a los futbolistas la moral tras la eliminación en algún campeonato o motivarlos ante un encuentro crucial exigen grandes dosis de mano izquierda. En este sentido, tanto Cruyff (quien acuñó la frase «salid y disfrutad») como Guardiola («ya sois los mejores, pero si ganáis, seréis eternos»), son un ejemplo perfecto de este tipo de entrenadores.
- 5. Aprender de los errores.** Errar es humano, sobre todo cuando un técnico acaba de aterrizar en un nuevo club. Si bien arriesgar con una alineación puede saldarse con un mal resultado, lo importante es que el entrenador, datos en mano, sea capaz de aprender de las equivocaciones y actuar de inmediato para enderezar el rumbo. Luis Enrique, como técnico del F. C. Barcelona, demostró esta aptitud en su primer año al frente del primer equipo azulgrana.
- 6. Ser previsor.** La lesión de algún delantero desequilibrante, la convocatoria de jugadores internacionales por parte de sus respectivas selecciones, una mala noticia que afecte al ánimo del equipo (como la enfermedad de un compañero)... Ante estas eventualidades, un buen entrenador de fútbol debe guardar un as en la manga que le permita dar un golpe de timón.
- 7. Intuición.** Detectar qué jugadores de las categorías inferiores (o de otros clubes) pueden encajar en el equipo que se dirige es otro aspecto irrenunciable.

- 8. Perseverancia y exigencia.** La constancia y el trabajo duro suelen ser la antesala de no pocos éxitos deportivos. Prueba de ello son los incansables Guardiola, Luis Enrique o el malogrado Tito Vilanova.
- 9. Deportividad.** El caso de José Mourinho es quizá el caso paradigmático de cómo la falta de *fair play* puede ser el principio del fin de una brillante carrera como entrenador de fútbol. En el otro extremo, encontramos a figuras como Manuel Pellegrini o Ancelotti.
- 10. Empatía.** Saber crear un buen ambiente en el vestuario es fundamental para que los jugadores hagan piña y se involucren mucho más con el equipo. Para ello, saber escuchar, estar cerca de los jugadores, valorar sus capacidades y transmitirles la confianza necesaria para que saquen lo mejor de ellos mismos es una característica indispensable, como han demostrado figuras como Ancelotti o el desaparecido Luis Aragonés.

### **EL EFECTO DUNNING-KRUGER: ¿QUÉ ATREVIDA ES LA IGNORANCIA!**

David Dunning y Justin Kruger, de la Universidad de Cornell, descubrieron algo muy interesante: las personas más incompetentes sufren de un «sesgo cognitivo» y sienten una ilusión de superioridad respecto a otras personas más preparadas. Es el «efecto Dunning-Kruger». Dicho en otras palabras, los individuos que no saben algo, se lo inventan. Para qué van a estudiar si es mejor improvisar sobre la marcha.

«La sobrevaloración del incompetente nace de la mala interpretación de la capacidad de uno mismo. La infravaloración del competente nace de la mala interpretación de la capacidad de los demás», es lo que nos enseñan Dunning y Kruger, que presentaron el resultado de sus investigaciones en el *Journal of Personality and Social Psychology* («Revista de la personalidad y la psicología social») de diciembre de 1999.

**El incompetente se sobrevalora a sí mismo, y eso es un problema grave.**

Charles Darwin había escrito: «La ignorancia genera frecuentemente más confianza que el conocimiento». La ignorancia es muy atrevida, en tanto que la gente preparada siente, como Sócrates, que «sólo sé que no sé nada». En cuatro estudios sobre razonamiento lógico, gramática y humor, los participantes cuyas puntuaciones estaban entre las del 12 por ciento de los peores se consideraban a sí mismos dentro del 62 por ciento de los mejores. Paradójicamente, cuando los participantes recibían clases en aquello en lo que estaban peor, su autopercepción no mejoraba sino que disminuía, se hacía más realista. Y es que el que no sabe sobre algo, realmente, no sabe lo que se pierde. En el año 2000, Dunning y Kruger ganaron el Ig Nobel (el «Nobel» de las investigaciones imposibles, y una parodia de los premios Nobel) por su investigación.

Esa ilusoria superioridad, esa arrogancia, ha sido demostrada en más de un centenar de estudios. Lo peligroso es que esta ignorancia afecta a la toma de decisiones y al propio aprendizaje. Los menos preparados son los que se consideran mejores: no es una cuestión de ego, sino, simple y puramente, de ignorancia. La confianza desmesurada sin competencia real se traduce en soberbia, aunque lo que se comunique parezca humildad. En otros términos, como decía Mark Twain, «nunca discutas con un idiota; te arrastrará a su nivel y te ganará por experiencia».

El primer paso de la ignorancia es presumir de saber.

BALTASAR GRACIÁN

El filósofo José Antonio Marina, autor del «Libro blanco de la profesión docente», está entre quienes más defienden el valor del aprendizaje. Es cuestión de supervivencia, porque, para sobrevivir, una persona, un equipo, una organización o una sociedad debe aprender al menos al mismo ritmo que el entorno, y para triunfar ha de aprender aún más rápido que éste. La competencia más importante es la «*learnability*», la «aprendibilidad». No es lo que sabes, es lo que eres capaz de seguir aprendiendo.

## 8. Los siete pecados capitales de Zidane

Entre los pecados mayores que los hombres cometen, aunque algunos dicen que es la soberbia, yo digo que es el desagradecimiento, ateniéndome a lo que suele decirse: que de los desagradecidos está lleno el infierno.

MIGUEL DE CERVANTES

### LOS SIETE PECADOS CAPITALES DE ZIDANE

El Real Madrid nunca ha sido un equipo excesivamente «coperero». Pero la eliminación por el Leganés a doble partido está en la peor tradición de aquellos partidos bochornosos contra el Toledo y el Alcorcón. Fue el peor momento para Zidane como entrenador, según confesó él mismo.

En *Marca*, el 25 de enero de 2018, Jesús Sánchez se atrevía a comentar «Los siete pecados capitales de Zidane» (título de su artículo) con estas palabras: «Zinedine Zidane sale malherido de la bochornosa eliminación de Copa de la misma manera que fue la sonrisa de la segunda edad de oro del Real Madrid. Toca cargarle la responsabilidad del fracaso, un desplome propiciado por algunos pecados capitales».

¿Cuáles son esos siete «pecados capitales»? Según Jesús Sánchez, son los siguientes (los entrecomillados son de su mencionado artículo):

#### 1. Malgastó su capital

«El Madrid inició el año ganando las dos Supercopas. Redujo a cenizas al Barça. Había conquistado la Liga y las dos últimas Champions. Tenía un estilo reconocible, con Cristiano renacido, un centro del campo admirado y las virtudes de siempre: una vocación extrema por la victoria, un espíritu indomable y una fiabilidad absoluta en las finales. El cielo fue el segundo tiempo de Cardiff. Pero se fue precipitando desde la cima del mundo. Y el primer gran error ha sido dilapidar con dos o tres malos resultados en La Liga el enorme capital anímico y futbolístico con el que arrancó la temporada mientras su gran rival, el Barça, se rearmaba tras un verano de cataclismo en cataclismo por la salida de Neymar.»

Efectivamente, Zidane no renovó la plantilla, siguió apostando por los mismos (cansados, aburridos, excesivamente conocidos y vulnerables, sin la motivación del año anterior). Una menor capacidad y un mucho menor compromiso equivalen a menos talento colectivo.

#### 2. Error de concepto

«La confección de la plantilla ha sido un disparate. Y es cosa de Zidane, que enfermó de éxito, por ser un optimista enfermizo. Claro que no quería que se fuera Morata. Pero se fue. Y James, con el que tampoco conectó del todo. También le puso la cruz en su día a Pepe. No vino Mbappé para proteger el ecosistema del vestuario, las jerarquías. Paralizó otra vez el fichaje de De Gea y la apuesta por el talento joven está bien en un club sin las urgencias del Madrid, que pone su contador a cero cada año. Ceballos, Theo, Llorente, Mayoral... Eran buenas adquisiciones, pero Cristiano tenía razón. La plantilla es mucho peor. Se debilitó. Archaf ha hecho divino a Danilo. Ver para creer.»

Efectivamente, Cristiano Ronaldo declaró que la plantilla era peor, y estaba en lo cierto. Como le había pasado como jugador, cuando ganó el Balón de Oro, ahora su equipo estaba en el punto de mira (todos quieren ganar al doble campeón y de la Champions, y hacen todos los esfuerzos por conseguirlo), y el conjunto blanco tenía un peor reparto.

### 3. Tozudez

«Pero, Zidane, que tiene un apego extraordinario a su vestuario y que puede sentirse ahora algo traicionado, creyó que podía hacer las mismas cosas en distintas circunstancias y con diferentes jugadores. Lo del plan A y el plan B ocurre una vez en la vida si tienes una plantilla como la de la temporada anterior y una dinámica positiva. En esta campaña esa fórmula mágica no valía. El resultado ha sido un equipo que ha perdido la Liga y otro que ha tirado la Copa con Zizou al frente de los dos. La solución era mezclar jugadores poco a poco, no a granel.»

Efectivamente, la plantilla ha de ser amplia, cohesionada y más equilibrada entre los titulares y los suplentes para que la fórmula funcione. La decepcionante eliminación de la Copa del Rey y la insalvable distancia con el Barcelona y el Atlético de Madrid en Liga son ejemplos de falta de flexibilidad por parte del entrenador madridista.

### 4. Inmovilismo

«Porque Zidane no ha dado el paso de la gestión de personal a la toma de decisiones como entrenador, ni a la hora de confeccionar alineaciones ni durante los partidos. ZZ fue justo lo que necesitó en su día el Madrid para domar a sus estrellas, hartos del método Benítez. Y sacó un sobresaliente. Ocho títulos en tiempo récord. Pero en esta temporada ha conseguido una cosa muy complicada: apostar por futbolistas que no merecían jugar, por bajo estado de forma o porque no tienen nivel, y devaluar a los que sí estaban llamados a ser más o menos importantes. El hinchista madridista no sabe por dónde puede preocuparse más: por el estado de Asensio e Isco, por el rendimiento de Achraf, Casilla o Llorente, que sí han tenido minutos, por la apuesta permanente por Benzema, hiciera lo que hiciera, por las lesiones de Bale, por la falta de gol... Se habla de si Ceballos es feliz o no. Llegó como MVP (*most valuable player*, o jugador más valioso) de un Europeo sub 21 donde jugaban Asensio, Saúl, etc. Muchas veces no fue ni convocado.»

El mérito debe imperar en un equipo del máximo nivel. La falta de aprovechamiento, de optimización de su talento, en jóvenes cracs como Marco Asensio, Isco Alarcón o Ceballos contrasta con la insistencia en situar a jugadores poco efectivos esta temporada como Benzema y Bale (la «BBC» por encima de todo) y la apuesta poco consistente por Achraf, el portero Kiko Casilla o Marcos Llorente no tienen demasiado sentido en un *coach* considerado entre los mejores del mundo.

## 5. Cuadriculado

«Zidane decidió ir por un carril y nadie le sacará de allí. Con la Liga perdida, decidió rotar para la Liga. Es cómico. Sabiendo que el equipo B ha jugado mal o muy mal en cada partido de Copa pese a la supervivencia en las eliminatorias, decidió redoblar la apuesta. Cristiano no hubiera podido jugar por el golpe del ojo, pero no tener en el banquillo a Bale o Marcelo por si la noche se torcía fue un error de bulto. Después, en el partido, esperó hasta el minuto 60 para hacer los cambios, como siempre. Ocurra lo que ocurra hace lo mismo. Y no siempre elige bien, como ayer con Isco, que estaba jugando mal, pero un genio puede hacer una genialidad de la nada. Debería reflexionar al respecto.»

Un entrenador de nivel sabe hacer los cambios en el momento justo (no necesariamente a media hora del final, cuando las cosas están torcidas) y debe acertar en los mismos; si lo hace así, eso significa que «lee» bien el partido, conoce la dinámica del encuentro y es capaz de transformarla si el resultado no está siendo favorable a su equipo.

## 6. Irresponsabilidad

«Porque la eliminación es una debacle en muchos sentidos. Al Madrid le eliminó el Leganés, que remontó en el Bernabéu. Y no hace falta decir más. Sin opciones en la Liga, estaba a tres partidos de la final, de pelear por otro título, el único que le queda por ganar de los que ha competido Zizou. Pero no se lo creyó. Garitano, que pudo haber sacrificado el partido pensando en que su objetivo es la permanencia, tuvo más ambición. La Copa era un objetivo prioritario para adecentar la temporada del Madrid. Pero Zidane, en vez de asegurar la clasificación, confió de nuevo en un equipo B que no había funcionado. Una temeridad, una torpeza mayúscula.»

La valentía es el término medio entre la cobardía y la temeridad; efectivamente, lo que hizo Zidane en la Copa del Rey fue temerario. Fue desestimar a un rival que encontró una oportunidad histórica, realmente motivado por un buen entrenador como es Asier Garitano (entrenador previamente del Alicante, Castellón, Orihuela, Alcoyano y Leganés, logró ascender al equipo pepinero (el Leganés) a segunda división en 2013 y a la primera división de la Liga en 2016; y obtuvo el Trofeo Miguel Muñoz al mejor entrenador de segunda división en 2016, y de primera en 2017).

## 7. Sin crédito

«Ahora [Zidane] se lo juega todo a una carta, la del PSG. Aunque la mística de la Copa de Europa y el Madrid juegan a su favor, sabe que el reto es muy complicado y que ya no tiene red. Él mismo ha ido haciendo agujeros. Ha sido muy feo lo de Kepa a ojos del club. En aras de proteger a su plantilla ha abortado un fichaje estratégico de la institución. Paralelamente confía en Casilla que no para ni una. Ha perdido valedores por el camino. Y ahora afrontará la toma de decisiones con más tensión que nunca. ¿Alguien recuerda un Madrid de vacaciones en marzo?»

### **Cuidado con el inmovilismo, la tozudez, la complacencia, los errores de concepto...**

La negativa a fichar a Kepa Arrizabalaga, el guardameta del Athletic, como portero del Real Madrid («no necesito un portero», 6 de enero de 2018) no ha gustado en absoluto a la directiva del club blanco. Con el «leganesazo», la luna de miel entre Zidane y el presidente parecía acabar. Todo quedaba a la carta del enfrentamiento a doble partido con el París Saint-Germain, uno de los equipos más fuertes del continente, dirigido por un entrenador experimentado (Unai Emery), que en los últimos meses había ganado 4-0 al F. C. Barcelona y 3-0 al Bayern de Múnich (lo que propició la destitución de Carlo Ancelotti). Era un riesgo elevadísimo.

## **DOS CASOS DE POSIBLE FAVORITISMO..., Y DOS QUE PARECEN LO CONTRARIO**

Se ha dicho que Zinedine Zidane ha sido un entrenador de filias y fobias. Más allá de las prestaciones, muestra claramente sus preferencias, y éstas influyen decisivamente en sus decisiones de alineación.

Sobre **Karim Benzema**, Zidane se ha sentido cercano a él por motivos obvios: ambos son franceses de origen magrebí, y se formaron en las categorías inferiores de clubes galos (en el caso de Karim, en las del Olympique de Lyon, donde ascendió al primer equipo a los diecisiete años). Karim llegó al Real Madrid en 2009, por 35 millones de euros y durante seis años. Fue mejor jugador francés de 2011. Además, Karim y Zizou combinan ese *street smart* (el fútbol aprendido en la calle) con la formación como futbolistas en un club desde niños. Y son similares en carácter: tímidos, reservados, fuera de los focos y de lo mediático. Con dos importantes diferencias entre ellos: en el campo, Zidane «hablaba» con sus jugadas, sus pases y sus goles; y Benzema hace tiempo que ha dejado de hacerlo. La media goleadora de Karim en la temporada 2015-2016 fue de 0,80 goles por partido; bajó a la mitad la temporada siguiente (0,40), y en la 2017-2018 ha estado en 0,26 (un gol cada cuatro partidos en total), si bien resultó decisivo en las semifinales y la final de la Champions de 2018. Los jugadores que han

sonado para sustituir al «nueve» madridista, como Harry Kane (Tottenham Hotspur), Mauro Icardi y Paulo Dybala están en medias goleadoras de 0,94, 0,85 y 0,63 goles por partido, respectivamente. Una efectividad tres y hasta cuatro veces superior.

Zidane ha defendido a Benzema abiertamente. En una entrevista a *El Confidencial* (7 de marzo de 2014) señaló: «El problema de Benzema está fuera del campo», porque dentro «pocas cosas hay que decirle». «En cierta manera nos parecemos», porque a mí «lo que me importaba era jugar, dar el máximo en el campo, estar bien..., luego, sólo me gustaba estar en casa con mi familia. Benzema es un poquito así». Según Zizou, se había recuperado «porque es muy bueno». El único problema del delantero «es que es un chico muy introvertido, muy reservado, que no habla mucho. Lo que hay fuera del fútbol no le gusta, pero todavía es joven y es normal». Finalmente, dice Zizou: «Benzema es un talento puro. Está contento cuando pisa el césped. Yo le explico cómo y qué es lo que hay fuera». Y para rematar, dijo que Karim renovaría (como así fue) porque «el club tiene mucho interés en hacerlo y él está bien en Madrid. No habrá problemas». El problema es su bajo rendimiento. Además, Zidane fue el ídolo de la selección francesa, y Benzema no está convocado por el seleccionador Didier Deschamps desde otoño de 2015, «porque, como entrenador, antepone el interés general al individual de un jugador como Benzema». El delantero galo se lesionó contra el Barcelona en el 0-3 del 23 de diciembre de 2017, y, cuando reapareció en el Bernabéu el 21 de enero de 2018, el público madridista le propinó una sonora pitada, que Cristiano Ronaldo les reprocharía a los aficionados. Mourinho, que intentó recuperar en su momento a Benzema, dijo de él: «Con perro, cazas; con gato, cazas, pero menos». Y, en el documental, «El caso Benzema» (estrenado en Netflix el 4 de mayo de 2018), Karim reconoció: «Cuando Mourinho me llamó gato se me fue la olla». Se sentó frente a Mou durante una hora, y le dijo: «“Soy jugador de fútbol y tú eres mi entrenador. Yo te respeto, respétame tú como jugador”. Después de aquello, ya no hubo ni gatos, ni perros, ni nada». Y concluyó: «Yo soy tímido, pero si te burlas de mí soy directo. Y cuando dices lo que piensas, las cosas son mejores...».

Otro de los presuntamente favoritos de Zidane durante su etapa con Ancelotti fue el jugador canario **Jesé Rodríguez**. Ejerció como su tutor en Valdebebas y propició su salto al primer equipo del Real Madrid. «Zidane se lo merece todo», declaró Jesé (16 de mayo de 2017).\*

Al parecer, Jesé tiene fama de mal genio, de ir de divo, de estrella de rock o algo parecido. Lo comprobó Unai Emery cuando le sustituyó en un partido del PSG y recomendó su salida. En agosto de 2016, el canterano fue vendido al club francés por 25 millones de euros. Participó muy poco en el juego, y el club parisino lo cedió a la Unión Deportiva Las Palmas desde enero hasta junio de 2017. Ese verano, la U. D. Las Palmas decidió no renovar la cesión por «su bajo rendimiento» y «sus ajetreos lejos del terreno de juego». El PSG lo volvió a ceder, esta vez al Stoke City de la Liga inglesa (agosto de 2017). Nueve partidos y un gol con los británicos.

En el otro extremo, hemos mencionado a **James Rodríguez** e Isco Alarcón. El «astro cafetero» ( James), que llegó al Real Madrid para convertirse en una estrella mundial, fue cedido en verano de 2017 al Bayern de Múnich. En rueda de prensa, en Doha (Qatar), con el equipo alemán (en enero de 2018), James cargó contra Zidane: «Cada entrenador tiene sus preferencias, creo que yo no estaba dentro de ellas, a pesar de que cuando jugaba, rendía, marcaba y daba asistencias. Pero cada uno tiene sus preferencias, y hay que respetar las de Zidane». Sin embargo, añadió: «Jupp Heynckes es un entrenador *top*. Hablamos mucho. Me ayuda, por supuesto, que hable también español [...], poco a poco he ido encontrando mi ritmo. Me ha ayudado mucho haber dispuesto de minutos». Es más, continuó James, «quiero quedarme en el Bayern. Estoy feliz y muy cómodo aquí, y no pienso en nada más [...], me gustan mucho los estadios de la Bundesliga, siempre están llenos. Además, te enfrentas a muy buenos equipos. Es una gran liga». No está mal para un jugador que costó a la entidad 75 millones de euros y que, según Transfermarkt, se ha devaluado hasta los 50 millones (en verano de 2017, en un mercado alcista, ninguno de los clubes pretendientes quiso pagar esa cantidad por él).

El malagueño **Isco Alarcón** fue fichado por el Real Madrid en junio de 2013, con el dorsal 23 (el de Beckham o Mesut Özil). El año anterior había logrado el trofeo Golden Boy al mejor jugador menor de veintiún años. Con la lesión de Gareth Bale, Isco tuvo continuidad formando la línea media con Toni Kroos, James y Luca Modrić, pero después está «taponado» por la intocable «BBC» y por Kroos, Modrić y Casemiro en el centro del campo (Isco jugó 53 partidos en las temporadas 2013-2014 y 2014-2015, y en torno a 42-43 partidos por temporada en las tres siguientes). Se rumoreaba que el club deseaba venderlo en verano de 2018 al fútbol inglés (al Chelsea, con su amigo Morata, o al Manchester City, con Guardiola de entrenador), aunque el Real Madrid lo tiene tasado en 100 millones de euros (pagó por él 30 millones de euros, el fichaje más caro de un futbolista nacional).

Si la voz de un enemigo acusa, el silencio de un amigo condena.

ANA DE AUSTRIA

## **9. Cuando te elimina el monstruo de «Lega-Nés», y otras ruedas de prensa de derrotas**

El arte de vencer se aprende en las derrotas.

SIMÓN BOLÍVAR

### **EN LIGA, SEIS DERROTAS Y DIEZ EMPATES**

En la Liga española 2017-2018, tras la victoria a domicilio contra el Deportivo de La Coruña, el Real Madrid cedió sendos empates en casa frente al Valencia (2-2) y el Levante (1-1). Derrota en el Bernabéu frente al Betis (0-1), el 20 de septiembre, y en Girona (2-1), el 29 de octubre. En la Champions, empate en casa (1-1, el 17 de octubre), y en Londres, 3-1 del Tottenham, el 1 de noviembre. De nuevo en Liga, empates en el Calderón (18 de noviembre) y en el nuevo San Mamés (2 de diciembre), ambos sin goles. Tras el Mundial de Clubes, en la Liga, vino el 0-3 del Barcelona en el Bernabéu (23 de diciembre) y el empate en Balaídos (2-2, el 7 de enero) contra el Celta; luego, el empate en Copa frente al Numancia (2-2) y la derrota en Liga en casa frente al Villareal (0-1, el 13 de enero). Ya en la segunda vuelta de la Liga, tras el 7-1 al Deportivo de La Coruña, nueva derrota en Copa (y eliminación), por el Leganés (1-2, el 24 de enero). Para Zidane, la derrota más dolorosa.

De vuelta a la Liga, empate en el Ciudad de Valencia ante el Levante (2-2), el 3 de febrero. Y después, un momento plácido, con goleadas a la Real Sociedad en el Bernabéu (5-2, el 10 de febrero), al PSG en Champions, también en casa (3-1, el 14 de febrero), al Betis a domicilio (3-5, el 18 de febrero), al Leganés en campo pepinero (1-3, el 21 de febrero) y al Alavés en casa (4-0, el 24 de febrero).

Derrota en Cornellà ante el Espanyol (1-0), el 27 de febrero, con gol rival en el minuto 93; victorias ante el Getafe (3-1, el 3 de marzo), en Eibar (1-2, el 10 de marzo), ante el Girona (6-3, el 18 de marzo) y en Las Palmas (0-3, el 31 de marzo).

En abril, empate en casa ante el Atlético de Madrid (1-1, el 8 de abril), victoria en Málaga (1-2, el 15 de abril) y otro empate como local ante el Athletic (1-1, el 18 de abril). Y en los últimos cuatro partidos de Liga, empate en el Camp Nou ante un Barça que ya era campeón (2-2, el 6 de mayo), derrota en Sevilla (3-2, el 9 de mayo), 6-0 al Celta de Vigo (12 de mayo) y empate en Villareal (2-2, el 19 de mayo), antes de enfrentarse al Liverpool en la final de la Champions en Kiev, el 26 de mayo.

¿Cómo ha explicado Zidane las derrotas de la Liga 2017-2018? ¿Desde el análisis, desde la reflexión, desde el aprendizaje?

¿Cuál es tu DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) cuando las cosas no salen bien? ¿Cuál es tu plan de acción?

### **CONTRA EL BETIS: «NO HA QUERIDO ENTRAR»**

En rueda de prensa posterior al partido contra el Betis en el Bernabéu, la primera derrota en la Liga 2017-2018, Zidane señaló: «Así es el fútbol. El año pasado ganamos partidos que no merecíamos. Ahora es al revés [...]. Esto es muy largo, teniendo siete puntos de retraso [...]. Hoy no ha sido un gran partido. Esto es el fútbol, y hay que aceptar[lo]». El equipo se había dejado siete puntos, y la Liga acababa de empezar, apenas estaban en la quinta jornada.

La victoria bética se produjo por un gol, de Sanabria, en el tiempo de descuento. Lo que hacía el Real Madrid otros años (la épica en los minutos finales) se lo hacían ahora, probablemente por falta de concentración. Hubo ansiedad en Cristiano Ronaldo, y se vieron buenas actuaciones del guardameta bético Adán (exjugador del equipo blanco en la época de Mourinho)..., y la sorpresa final. El equipo de Zidane jugó sin orden ni puntería, a ráfagas (disparó unas 27 veces): Isco se esfumó; Bale estaba desaparecido; Kroos y Casemiro, sin atrevimiento; Cristiano, sin acierto. Cuando el partido parecía «abonado» al 0-0, un gol del Betis. Fue un partido en el que el Madrid jugó en tromba, sin orden ni concierto, y en el que se encontró enfrente a una sólida defensa y a un guardameta inspirado (proveniente, precisamente, del Real Madrid).

«No es el inicio de la Liga que habíamos pensado», dijo Zinedine Zidane. Obviamente.

### **CONTRA EL GIRONA: «SOBRE TODO NOS HA FALTADO EL SEGUNDO GOL»**

Un mes después de la derrota ante el Betis, el Real Madrid visitaba por primera vez el estadio de un recién ascendido, el Girona. Un partido sencillo *a priori*.

Sin embargo, las crónicas señalan que fue una especie de «Waterloo» para el Real Madrid, que salió con Kiko Casilla bajo palos, Marcelo, Varane, Achraf y Sergio Ramos en defensa, Modrić, Kroos y Casemiro en el centro del campo, e Isco, Cristiano y Benzema en el ataque. Jugando ante su afición, el Girona salió supermotivado frente al rival, y el entrenador local, Pablo Machín (ahora en el Sevilla), planteó el partido muy ordenadamente. Por el contrario, en el Real Madrid, Marcelo no acababa de verse recuperado plenamente de su lesión, Achraf hacía aguas, Kroos y Modrić jugaron desanimados y Cristiano estuvo, como Benzema, falto de puntería. Siniestro total. Sólo Isco trató de tirar del carro, pero no fue suficiente con su activa participación.

De Isco Alarcón fue el primer gol, en el minuto 11 de juego. El Girona lanzó al palo en dos ocasiones, y se fue al descanso con el 0-1 en contra. El conjunto catalán salió del vestuario con una fe aún mayor; el madridista, por el contrario aún más apagado (¿dónde estaba la fuerza del entrenador y/o del capitán para mover al equipo?). Y entonces se

produjo la remontada *gironina*: en el minuto 53, un estupendo gol de Stuani, cambiándose el balón de pie sobre la marcha, animó a los suyos. Y, cuatro minutos después, tanto de Portu, que taconeó un defectuoso remate. El Girona estaba por delante (2-1) cuando faltaba media hora, y Zidane hizo los cambios a la desesperada. En el descanso, Nacho había sustituido a Varane; en el minuto 65, Lucas Vázquez salió en lugar de Marcelo, y Marco Asensio sustituyó a Achraf. A ver si la «magia» resolvía la situación, como en otras ocasiones.

Pero no fue así. Stuani perdonó un tercer gol; el Girona se convirtió en una muralla, y al Real Madrid le pudo la precipitación (no supo jugar por las bandas)..., y poco más. El equipo ya estaba a ocho puntos del líder, el F. C. Barcelona de Ernesto Valverde.

En rueda de prensa, Zidane le quitó importancia una vez más al asunto: «No hay que dar más vuelta a eso. No era lo previsto. La primera parte estuvimos bien, y después algo peor [...]. Son más detalles de concentración, pero no conseguimos los tres puntos. El esfuerzo de los jugadores lo han hecho» [*sic*]. Y añadió: «El fútbol son sólo detalles».

### **CONTRA EL TOTTENHAM: «NO ESTOY PREOCUPADO»**

El día de difuntos de 2017, el Real Madrid jugó en Champions en Londres contra el Tottenham de Mauricio Pochettino.

Luis Nieto (diario *As*) lo llamó «del escarmiento al hundimiento». Con la misma alineación que en Girona, el Madrid se mostró como un conjunto sin energía, que había perdido la fuerza de sus centrocampistas (una de las claves en los títulos de la temporada anterior) y cuyos delanteros no acertaban ante el marco rival. El equipo inglés jugó concentrado, presionando al rival, con suma atención y aprovechando cada detalle. Un partido bien planteado por el entrenador argentino de la Premier.

Pochettino colocó a cuatro centrocampistas: de un lado, Winks y Dier; de otro, Erikssen y Alli, que dominaron el partido, porque Kroos y Modrić habían perdido autoridad. Con todo, Ramos, Nacho y Casemiro estuvieron conteniendo el aluvión. En el minuto 26 llegó el 1-0 (marcado por Dele Alli): arrancada de Winks, Marcelo no está cubriendo el lado izquierdo, centro de Trippier y Dele Alli remató casi a puerta vacía. Después, cuatro remates de Cristiano Ronaldo que en tres ocasiones paró Lloris. Cristiano seguía enfadado consigo mismo, y Benzema se veía inoperativo. El Madrid se reordenó con tres centrales (Nacho, Casemiro y Sergio Ramos), lo que lo dejó desprotegido en el centro del campo y propició el segundo gol del Tottenham, también de Dele Alli (minuto 56). Y quedaba la media hora final. Cristiano le quitó involuntariamente un gol a Sergio Ramos. Harry Kane, goleador deseado por el Madrid, pasó a Erikssen, que hizo el tercero en el minuto 64. La debacle. Los típicos cambios de última hora: Marco Asensio, Borja Mayoral y Theo Hernández, cuando ya parecía demasiado tarde. Cristiano Ronaldo maquilló el resultado en el minuto 79, pero, al final,

los aficionados británicos daban «olés» a su equipo. Para el equipo de Zidane, esta derrota supuso quedar segundos de grupo y tener que enfrentarse en la eliminatoria al PSG de Unai Emery, equipo de moda por contar con Neymar, Cavani y Mbappé.

Cristiano Ronaldo se quejó tras el partido de que la plantilla de su equipo era peor que en la anterior temporada: «Pepe, James y Morata nos hacían más fuertes».

Zinedine Zidane dijo en rueda de prensa: «Jugamos contra un equipo mejor, y hay que aceptarlo. No encontramos la portería, nada más. No estoy preocupado ni nunca lo voy a estar [...]. No estamos mal físicamente, tenemos el nivel que tenemos [...]. No es bloqueo, son momentos en una temporada [...]. Hemos tenido ocasiones para empatar. Jugamos contra un equipo que en general ha jugado mejor que nosotros [...]. Tengo un equipo que son campeones y esto lo vamos a cambiar [...]. Cuando ganamos estamos contentos, y cuando se pierde hay que estar con la cabeza alta [...]. En la vida, a veces hay que aceptar las cosas; el vestuario no está contento. Es una derrota dura, es merecida. Sabemos cómo cambiar eso y aguantar hasta que nosotros cambiamos el chip, y lo vamos a cambiar».

Había que cambiar la tendencia, o la cosa iba a ponerse mal en la competición europea.

### **CONTRA EL BARCELONA: «EMPEZAMOS MUY BIEN»**

Antes de Nochebuena (23 de diciembre de 2017), el F. C. Barcelona dio el golpe a la Liga, con un 0-3 en el Bernabéu, todavía en primera vuelta.

Zidane alineó a Kovačić, y dejó a Isco en el banquillo (en un inicio muy táctico, el croata se ocupó de Messi y, luego, de Sergio Busquets). El Real Madrid jugó mejor en el primer tiempo (Cristiano Ronaldo, en el minuto 10, con todo a favor, dio una patada al aire; y se vio un remate al palo de Benzema), pero, en la segunda mitad, el equipo de Zidane salió dormido. El conjunto blanco se vino abajo tras el gol de Luis Suárez. Anotó Messi el segundo de penalti, después de una extraña jugada que acabó con una mano clara de Dani Carvajal (que fue expulsado) para evitar el gol. Zidane cambió a Benzema por Nacho. Con un jugador menos, el equipo de Zidane sacó su orgullo, y tal vez pudo recortar distancias en varias ocasiones claras, pero se encontraron con un gran portero: Ter Stegen. Zidane metió a Gareth Bale y a Marco Asensio. Aleix Vidal cerró la goleada (0-3) en el tiempo añadido. Isco no jugó ni un minuto. Muchos dijeron que Sergio Ramos debió ser expulsado por golpear a Luis Suárez con el brazo.

En rueda de prensa, Zidane señaló: «Empezamos muy bien. Como siempre, después se complica el partido. Una derrota que duele, esto seguro. Pero, bueno, es lo que hay, lo que toca hoy. Nada más [...]. Al final, cuando quería hacer los cambios, vino el segundo gol, la expulsión..., y cambió el partido [...], físicamente, después del segundo gol y la expulsión [...], es algo que duele [...]. Estamos mal, porque es una derrota que duele, pero no vamos a bajar los brazos. El Madrid nunca se rinde». Según los periodistas especializados, es la primera vez que Zidane levantó la voz en una rueda de prensa: «No

me arrepiento de haber puesto a Kovačić [...], sé que mañana me van a meter hostias, pero no pasa nada [...]. El fútbol cambia de un día para otro». El Barça sacaba 14 puntos de ventaja al Madrid, y quedaba media Liga. Según Zizou, todavía había esperanza.

### **CONTRA EL VILLARREAL: «NOSOTROS HICIMOS TODO»**

A perro flaco, todo son pulgas. («Las miserias del perro flaco han alcanzado al Real Madrid, que sigue en una cuesta abajo que no tiene fin», señaló Jesús Sánchez en *Marca* el 13 de enero de 2018). En la primera parte, lo visto tantas veces: el Real Madrid dominó, llegó en varias ocasiones, reclamó penaltis..., pero se fue con 0-0 al vestuario. Falló goles cantados, una vez más, y el portero del Villarreal, Asenjo, hizo su labor. Cristiano Ronaldo dio dos veces en la madera (en todo el partido, 15 remates, cuatro de ellos a puerta), y Bacca tuvo una buena oportunidad para el Villarreal.

En la segunda parte, Cheryshev (exjugador del Real Madrid) casi adelantó a su equipo. El conjunto blanco comenzó a agobiarse, a atacar sin orden, y, como era de esperar, Zidane hizo los cambios previstos y a la hora señalada: entraron Lucas Vázquez y Marco Asensio. A dos minutos del final, el Villarreal logró un buen contragolpe, que culminó Fornals con una vaselina por encima de Keylor Navas. El partido finalizó 0-1, con la victoria del Villarreal. Ya peligraba para el equipo de Zidane la cuarta plaza, con el Villarreal (que venía de ser eliminado por el Leganés) a un punto y el Sevilla a tres.

En rueda de prensa, Zidane dijo: «Tuvimos muchas oportunidades para hacer gol, y no quiere entrar. Es una mala racha sin explicación. No puedo reprochar nada a mis jugadores; es un mal momento. No merecemos este palo [...]. Tenemos 90 minutos para ganar y cambiar esta mala racha. Es lo que nos toca vivir [...]. Es sobre todo porque el balón no quiere entrar; lo intentamos de todas las formas. No tengo explicaciones». ¿Es previsible el ataque del Real Madrid? Según Zizou: «No creo, porque hemos tenido ocasiones para hacer goles [...]. No sé si somos previsible. Intentamos hacer las cosas preparando los partidos». ¿El equipo ha tocado fondo? «No, ha sido un palo, pero no [...]. Cuando estás en una mala racha, siempre ocurren cosas negativas [...]. Sinceramente, creo que hoy hemos hecho todo para ganar. No tengo nada que reprochar a los jugadores [...]. Tenemos partidos cada tres días, y estoy obligado a ser positivo.»

### **LA ELIMINATORIA EN COPA DEL REY CONTRA EL MONSTRUO DE «LEGA-NÉS»**

En cuartos de final de la Copa del Rey de 2017-2018, el rival del Madrid era, en principio, el más asequible de los que quedaban en el torneo: el Leganés. Partido de ida en Butarque, y de vuelta en el Bernabéu.

En el partido jugado en Leganés, Zidane alineó a Kiko Casilla, Carvajal, Varane, Vallejo, Theo, Kovačić, Lucas Vázquez y Marco Asensio, Dani Ceballos, Marcos Llorente y Borja Mayoral (nueve jugadores del llamado plan B, con cinco años menos, de media, que el primer equipo). Vallejo se rompió al cuarto de hora (fue sustituido por

Nacho); Marcos Llorente fue demasiado plano; Ceballos, sin alma; Theo jugó encogido, y a Mayoral no le surtieron de balones. El Leganés, que también salió con ocho cambios respecto a su primer equipo liguero, se mostró demasiado respetuoso al principio, pero se fue dando cuenta de que podía competir «de tú a tú» con el conjunto de Zidane. Al comienzo de la segunda mitad, el «Lega» dio un arreón, y un despeje de Llorente daba en la cruceta. Amrabat había sido un revulsivo. Última media hora, y los cambios de rigor: Modrić salió en el minuto 66, e Isco, en el minuto 72. A un minuto del final, Theo dio un pase, y Marco Asensio fusiló a portería: 0-1, y la eliminatoria parecía sentenciada, con más pena que gloria, a favor del Real Madrid.

Pero no fue así. Partido de vuelta en el Santiago Bernabéu. Martín Ortega, quien fue jugador del Leganés y ahora es su director general, lo dijo antes del partido: «En el fútbol nada está escrito, y venimos con la ilusión de pasar la eliminatoria». Una ilusión que Garitano, el entrenador del equipo pepinero, había alimentado inequívocamente en sus jugadores. Zidane alineó a Kiko Casilla, Achraf, Sergio Ramos, Nacho, Theo, Kovačić, Llorente, Isco, Lucas Vázquez, Benzema y Marco Asensio. En el minuto 4, primer aviso del Leganés (falta que lanza Claudio Beauvue y va al palo). El centro del campo madridista flojea, y el Leganés se anima a atacar: en el minuto 25, remate de Gabriel, solo, que para Kiko Casilla; seis minutos después, gol de Eraso (fallo defensivo entre Achraf y Nacho). En ese momento estaba empatada la eliminatoria, y el conjunto de Garitano se sentía muy cómodo en el campo. En todo el primer tiempo, el Real Madrid no había tirado a puerta ni una sola vez.

Comenzó la segunda parte, y, al minuto, Benzema marcó el empate. Era su tercer gol esa temporada (llevaba 550 minutos sin hacer diana). El Leganés tuvo una ocasión en el minuto 51, y marcó en el minuto 54: gol de Gabriel Appelt Pires. El Real Madrid de Zidane, en su estadio, todavía tenía más de media hora para marcar un gol al Leganés y seguir en la Copa.

Modrić, Carvajal y Borja Mayoral salieron del banquillo a calentar. Zidane no tenía a Cristiano Ronaldo ni a Bale para salir. En el minuto 67 se marcharon Achraf (que no tuvo su noche) y Llorente, y entraron Carvajal y Modrić. En el minuto 70, casi volvió a marcar Eraso. En el minuto 76 se marchó Isco, y entró Borja Mayoral. Una vez más, el equipo de Zidane empujó sin ideas, sin proyecto y sin acierto. Final del partido: el conjunto pepinero había eliminado de la Copa del Rey al doble campeón de Europa. Por primera vez en su historia, el Leganés había ganado al Real Madrid en el Bernabéu. Y, en Liga, en enero, el conjunto de Zidane estaba a 19 puntos del F. C. Barcelona.

Rueda de prensa de Zidane: «Asumo siempre lo que hago [...]. Estoy enfadado y no entiendo. Ahora hay que ver cómo lo vamos a remendar todo eso [...]. No hay que tirar todo, pero hoy es un palo duro. Es una eliminatoria: hicimos lo que teníamos que hacer en el primer partido y no puede ser así en el segundo. Me he equivocado en muchas cosas [...]. Nadie se lo esperaba, y yo el primero, pero esto es el fútbol [...]. Estoy enfadado conmigo, no con mis jugadores [...]. La culpa la tenemos todos, pero soy yo el

responsable [...]. Vamos a seguir, vamos a seguir, porque esto lo tenemos que cambiar. Es un fracaso para mí [...]. Es un contexto donde tú no te lo explicas [...], los jugadores lo intentan».

Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes.

MAESTRO YODA  
(*El Imperio contraataca*)

El «leganesazo» se une a anteriores humillaciones coperas del Real Madrid. En la temporada 2000-2001, el Toledo (un equipo de segunda B) eliminaba en treintaidosavos al conjunto blanco (2-1), a partido único, en el estadio del Salto del Caballo. En 2008, con Bernd Schuster como entrenador, el Real Unión de Irún eliminó al Madrid con un 3-2 en Guipúzcoa y un 4-3 en el Bernabéu, una eliminación que dejó muy tocado al técnico alemán. Siendo claro favorito, el equipo blanco perdió otras dos finales de Copa: el mencionado «centenariazo» ante el Deportivo de La Coruña, en 2002, y contra el Real Zaragoza, en 2004, que inició la debacle de «los galácticos». El Real Madrid cayó dos veces eliminado por equipos de segunda división: el Alavés, en la temporada 1997-1998, y el Valladolid, en la temporada 2004-2005. Y recibió dos goleadas de 6-1 en contra (ante el Valencia C. F., en la temporada 1998-1999, y frente al Real Zaragoza, en la edición de 2005-2006) que el equipo merengue no fue capaz de remontar. Se ve que la Copa no es su torneo.

### **CONTRA EL ESPANYOL: «NO ENCONTRAMOS NUESTRO JUEGO»**

Espanyol-Real Madrid, jornada 26.<sup>a</sup> de la Liga, 26 de febrero de 2018. Después de cinco encuentros del equipo de Zidane con buenos resultados, sobrevino una nueva debacle.

El entrenador francés alineó a Keylor Navas, Sergio Ramos, Achraf, Nacho, Varane, Marcos Llorente, Isco, Kovačić, Lucas Vázquez, Marco Asensio y Bale. Zidane reservó a Cristiano Ronaldo (que era la única vitamina del equipo, cuando lograba marcar) y a Benzema (cuatro goles en la Liga, en 21 partidos). Marcelo, Casemiro, Kroos y Modrić estaban también fuera de la convocatoria por motivos físicos. Era un equipo que recordaba al que se había enfrentado al Leganés. Otro fiasco del plan B, con Achraf y Llorente señalados. Lucas Vázquez y Marco Asensio brillan junto a los titulares, pero no con el resto de sus compañeros.

Keylor Navas paró un disparo a Gerard Moreno, y luego le anularon un gol al delantero blanquiazul, hasta que... la tercera fue la vencida. Diego López, el portero perico (exjugador del Real Madrid, fichado por Mourinho) no tuvo que esforzarse en exceso. En los minutos finales, Sergio Ramos se dedicó a ejercer de delantero centro, para riesgo de la defensa. Durante el descuento, una buena jugada de Sergio García y un gran remate de Gerard Moreno: en la misma temporada, los pericos le habían ganado a los blancos, al Atlético de Madrid y al F. C. Barcelona (en Copa del Rey). Todo un mérito.

El Espanyol ganaba su primer partido tras ocho jornadas de sequía. El equipo de Zidane nunca había perdido en Cornellà, y tuvo de nuevo una horrible segunda parte (como si, tras el descanso, saliera del vestuario sin ganas). Estuvo tan falto de sangre como en sus peores momentos, y a una semana de jugarse con el PSG, en París, lo que quedaba de temporada.

Rueda de prensa de Zidane: «Ha faltado un poco de todo. Empezamos muy bien, hemos tenido ocasiones para hacer gol; no lo hicimos. Ha estado peor la segunda parte [...]. Creo que no merecimos esta derrota, pero..., así es el fútbol. Es una derrota que duele y lo siento por los jugadores [...]. Con el 0-0, Sergio [Ramos] ha jugado en posición más adelantada. Nosotros siempre buscamos la victoria [...]. El fútbol a veces no lo entiendes [...], hay que aceptar los momentos un poco difíciles».

El 3 de marzo de 2018, José Félix Díaz (del diario *Marca*) escribió que la derrota ante el Espanyol de Quique Sánchez Flores había dolido especialmente a algunos dirigentes del Real Madrid. A doce jornadas de terminar la Liga, esperaban que no se volviera a repetir el esperpento: la ausencia de esfuerzo, la desidia, la derrota en el descuento... Se hablaba de una oferta a Pochettino, el entrenador del Tottenham, que había superado a Zidane en la fase de clasificación de la Champions League (empate en el Bernabéu, 3-1 en Londres). El argentino no tenía prisa: su equipo tenía que disputar la vuelta de Champions contra la Juventus de Turín. Y ahí es donde el Tottenham cayó eliminado (la Juve sería superada por el Madrid en cuartos).

### **CONTRA EL SEVILLA: «NOS HA FALTADO UN POCO MÁS»**

Faltaban unos quince días para la final de Kiev, y el Real Madrid tenía que jugar en el Sánchez Pizjuán el 10 de mayo. El Sevilla seguía muy vivo en la lucha por entrar en la Europa League, y el Real Madrid se mostró apático, como si este encuentro fuera más una molestia que una preparación para la final de la Champions en Kiev. En realidad, ninguno de los que jugaron en el terreno sevillista hicieron méritos para poder estar en la alineación inicial en el encuentro decisivo de la Champions.

Según los cronistas, la derrota en Sevilla fue una nueva muestra de que la «unidad B» del Madrid había sido un desastre esa temporada. Del fracaso no se salvó ni el capitán Sergio Ramos, el único titular claro que jugó en el Sánchez Pizjuán. Casemiro y Lucas Vázquez, en la segunda parte, fueron los únicos a los que rescatar de esta derrota blanca, si bien tampoco estuvieron al nivel habitual. El Real Madrid de los secundarios no funcionó en ningún momento, y quedó demostrado que, sin las primeras espadas, el Madrid era otro. En el clásico, el equipo de Zidane le plantó cara al Barça, pero en Sevilla fue una caricatura. Un equipo plano, con graves errores defensivos y que no tuvo ni alma cuando le tocó reaccionar. Tampoco es que los de Joaquín Caparrós hiciesen un partido maravilloso, pero supieron aprovechar los errores blancos para vencer.

El triunfo sevillista comenzó en el minuto 26 con el 1-0 de Ben Yedder, que nació de un pase largo de Pareja. Una jugada en la que primero falló Vallejo frente a Muriel, y después lo hizo Sergio Ramos ante el propio Ben Yedder, que batió a Kiko Casilla. Antes de ese tanto, el encuentro aburría, con mucho juego horizontal en el que el Madrid tenía el balón, pero se sentía incapaz de superar a un Sevilla F. C. bien ordenado en defensa. Tras ese 1-0, el Madrid no sólo no reaccionó, sino que a punto estuvo de encajar otro tanto en el minuto 42, pero Nacho lo evitó sobre la línea de gol. Fue un aviso de lo que llegaría poco después en otra jugada vertical y rápida del Sevilla, culminada por el mexicano Layún para poner el 2-0 en el minuto 45. Un gol en el que la defensa blanca quedó retratada.

Tras la primera mitad, cundía la sensación de que muy mal lo tendría que hacer el Sevilla F. C. para perder ese partido. El Madrid intentó reaccionar en el inicio de la segunda mitad poniéndole un poco más de ganas, aunque tampoco muchas. Sergio Ramos pudo marcar en una falta directa, pero el que tuvo la ocasión de poner el 3-0 fue Ben Yedder, en el minuto 56, aunque Vallejo evitó el gol bajo palos arreglando un fallo de Kiko Casilla. Vaya tela.

El Madrid pudo hacer el primero con un penalti a Lucas Vázquez en el minuto 57, pero Sergio Ramos lo estrelló en el larguero. Kiko Casilla evitaba en la jugada siguiente otro gol de Ben Yedder para un Sevilla que cada vez que se acercaba al área blanca creaba mucho peligro.

Zidane decidió apostar por Benzema y Mayoral en punta, con Asensio por detrás, para buscar una remontada imposible. Su equipo jugó con más corazón que cabeza. Para colmo, el Real Madrid no sólo no reaccionó, sino que vio cómo Sergio Ramos se marcó un gol en propia puerta en el minuto 85 al intentar desviar un centro del argentino Mercado. A falta de cinco minutos para el final, 3-0. Borja Mayoral parecía que salvaba el honor blanco marcando el 3-1 en el minuto 87, pero el que lo salvó fue el gol de Sergio Ramos de penalti (que esta vez no falló) en el descuento, en el minuto 96.

Rueda de prensa de Zidane tras la derrota: «Nos han faltado los treinta últimos metros. No hicimos nada de segunda línea. Estuvimos un poco mejor en la segunda parte [...]. Cuando vemos el equipo que hemos puesto, es un equipo que podía ganar tranquilamente [...]. Es una pena, porque son los jugadores que juegan menos, pero es así. No tengo que reprochar nada [...]. La derrota no afecta nada. Estamos decepcionados, pero a partir de mañana nos vamos a meter en el trabajo. Cuando tienes una derrota no puedes estar contento, pero no afecta nada [...]. Sergio es nuestro capitán, y cada vez que venimos aquí pasa algo con él. En el penalti no ha estado fino, pero no pasa nada. Lo vi, como los demás, sobre todo en la segunda parte». ¿Satisfecho con los resultados? «No podemos estar contentos con los resultados de la Liga, pero con el juego sí. No vamos a hablar más de la Liga, sobre todo del inicio, que fue muy complicado.

Con el juego estoy satisfecho [...]. Ceballos lo ha hecho bien, pero lo cambié porque quería más profundidad con Borja, un poco más de peso [...]. Tengo una plantilla y todos los jugadores que tengo son jugadores válidos. Yo soy el técnico y decido, decido yo.»

El Madrid sufrió en el Sánchez Pizjuán su quinta derrota liguera (Sevilla y Espanyol, fuera; Betis, Villarreal y Barcelona, en casa), y sumó 76 puntos, a tres del Atlético, segundo en la tabla, y a 17 del Barcelona. La peor Liga desde que volvió Florentino y desde que Cristiano Ronaldo aterrizó en el Bernabéu. Para un equipo como el Real Madrid, 76 puntos son poquísimos. Son los mismos puntos que logró en la temporada 2006-2007 (y ese año fue campeón de Liga); desde ese año siempre los había superado, y con bastante diferencia. En Liga, el Real Madrid de Zidane de 2017-2018 tampoco superó los 100 goles (fueron 94), algo que no ocurría desde hacía más de una década (la 2006-2007), con la salvedad de la temporada 2008-2009 (la que acabó con el 2-6 del Barça en el Bernabéu), en la que marcó 83; y no había recibido más tantos desde precisamente esa misma temporada 2006-2007. A 17 puntos del F. C. Barcelona de Ernesto Valverde y a tres del subcampeonato, pero al Real Madrid siempre le quedará la Copa de Europa, que es su amor verdadero.

En la Liga 2017-2018, el Real ha marcado menos goles, y también ha recibido más: 44 tantos; una cifra superior a la de cada una de las ocho últimas temporadas. Para encontrar un registro peor hay que remontarse a la temporada 2008-2009, cuando recibió 52 goles.

La de 2017-2018 ha sido una temporada difícil en lo que a Liga (el trofeo favorito de Zidane) y Copa del Rey se refiere.

## **C. LA SEGUNDA CURVA**

## 10. ¿Mejoría de la muerte?: partidos de ida y vuelta contra el PSG

Puesto ya el pie en el estribo con las ansias de la muerte, Gran señor, esta os escribo.

Última carta de CERVANTES

### UN PARTIDO A PEDIR DE BOCA

A pesar de que la temporada 2017-2018 estuviera siendo desastrosa en Liga y Copa, y que en la Champions pasara a las eliminatorias como segundo de grupo (superado por el Tottenham Hotspur de Mauricio Pochettino), es bien sabido que la competición que más le motiva al Real Madrid es la Champions League. Un torneo en el que, como suele decirse de los gatos, puede llegar a tener siete vidas. En esta competición da igual cómo vaya el año (le pasó a Vicente del Bosque en el camino de la exitosa final de Glasgow, y a Ancelotti, con Zidane como asistente, en su vía hacia la final de Lisboa). Parece que, cuando suena el himno de la máxima competición continental, los jugadores merengues se alimentan del recuerdo de su pasado y se vuelven inmensos.

El 14 de febrero, día de San Valentín (un año antes, en esa misma fecha, el PSG le había ganado por 4-0 al F. C. Barcelona), dos goles de Cristiano y uno de Marcelo permitieron al equipo de Zidane remontar y superar en casa al todopoderoso PSG. El tanto inicial de Rabiot fue insuficiente tras un penalti que muchos consideraron inexistente a favor del Real Madrid y una serie de cambios desde ambos banquillos que favorecieron a Zinedine Zidane y señalaron, por exceso de prudencia, a Unai Emery. La entrada de Lucas Vázquez y, sobre todo, de Marco Asensio transformaron al equipo ante un PSG fatigado, que había desaprovechado demasiadas ocasiones y al que le costó replegarse y defender ordenadamente en los últimos minutos. Un 1-1 era ciertamente un resultado favorable para que el PSG pudiera volver contento a París, pero dos chispazos de última hora ponían las cosas de cara al Real Madrid.

En *La Vanguardia* (14 de febrero de 2018), Oriol Dotas señaló: «A los blancos sólo les queda agarrarse a su competición fetiche, la más enamoradiza que existe, al estar fuera de combate en Liga y Copa. No es el caso del conjunto parisino, al que se le exige triunfar cómodamente en Francia y dar el salto de calidad definitivo en Europa, sobre todo después del batacazo de la temporada pasada contra el Barça. Por tanto, el primer asalto de la eliminatoria era ya vital».

Zidane presentó la alineación de su equipo en función de la falta de un referente como ancla en el centro del campo parisino, puesto que el argentino Giovanni Lo Celso actúa como una especie de pivote defensivo. Zizou pensó que lo mejor era apostar por

Isco Alarcón y dejar en el banquillo a una de las estrellas de la «BBC», antes intocable: Gareth Bale. Una decisión en línea con lo que Zidane hizo el año anterior para lograr «la Duodécima», infundiéndole al equipo un espíritu más competitivo, gracias a la magia del malagueño. Así se notó desde el minuto uno. El equipo de Zidane salió muy enchufado, algo que le encantó a la grada, la cual respondió prestándole su apoyo pleno para asustar a los jugadores del PSG. Se notaba el ambientazo de las noches gloriosas en el Bernabéu.

El Real Madrid se mostraba hambriento y agresivo, con muchas ganas, ciertamente intimidador. Era una noche europea. Salió a por todas, y embotelló a los galos en los primeros minutos de juego. Un ritmo trepidante, a todo gas, con disparos de Toni Kroos y Cristiano Ronaldo.

La presión del equipo de Zidane en la salida del balón no consiguió precipitar al PSG en su actuación, pero sí hacía difícil su circulación. Ni el italiano Marco Verratti ni el rosarino Lo Celso (una apuesta que no le salió bien a Emery) lograban que el mediocampo conectara la defensa con los delanteros. El PSG trató de ser más vertical, con Neymar y Mbappé buscando constantemente la espalda de la defensa blanca. Un juego tipo colegio: lanzar la pelota a los buenos a ver si marcaban. Mbappé mareó bastante a Nacho, aprovechando su velocidad. Neymar, centro de atención por la trascendencia del encuentro y por su polémico fichaje por el PSG, estuvo menos acertado en los metros finales de cara a portería.

Intercambio de golpes, todo un clásico. A una ocasión desperdiciada por Neymar, un contragolpe blanco: pase sensacional de Marcelo al espacio que pilló desprevenida a la defensa del PSG. Cristiano Ronaldo se quedó solo ante el guardameta Areola, pero falló una de esas ocasiones que no acostumbraba a errar en otros tiempos. El portero francés paró con la cara.

Pasada la primera media hora, el equipo visitante se sentía incómodo ante la fiereza del Real Madrid, pero contaba con atacantes de mucho peso: ese triplete de oro formado por Cavani, Neymar y Mbappé. En el minuto 33, jugada por la banda de Kylian Mbappé, que centró a la frontal del área. Cavani dejó pasar inteligentemente el balón para Neymar, y, tras un rechace de Nacho, el balón quedó suelto para Adrien Rabiot, que estaba libre de marca. Ese gol del PSG ponía muy difícil la eliminatoria para el Real Madrid, por el consabido valor doble de los tantos a domicilio.

Al Real Madrid le entró un poco de miedo, porque había jugado bien, había mostrado compromiso, pero el rival se había puesto por delante. Cinco minutos después, Cavani tuvo en sus botas el 0-2, que despejó Casemiro afortunadamente para los blancos. El guardameta Areola realizó una magnífica parada a tiro de Karim Benzema (desaparecido en combate), y luego, en el córner siguiente, acción de Lo Celso sobre Toni Kroos que el árbitro, Gianluca Rocchi, consideró merecedora de la pena máxima. Cristiano Ronaldo marcó el penalti con efectividad, y anotó así su gol número 100 en Champions, una proeza casi imposible de igualar.

El empate animaba al Real Madrid de Zidane, pero la eliminatoria seguía complicada, y el PSG había demostrado ser un gran equipo. ¿Cómo saldría el equipo blanco tras el descanso?

Pues salió entero, motivado, en buena medida por la actitud de Isco. Sin embargo, a medida que transcurría el tiempo, el conjunto de Emery parecía inclinar la balanza de su lado, con dos acciones claras de Mbappé y Rabiot. El cambio defensivo del belga Meunier por Cavani permitió a Mbappé situarse en ataque, y a Dani Alves adelantar su posición como extremo. Con variantes, llegaría el dominio del PSG y varias jugadas peligrosas de los visitantes. El Real Madrid parecía contra la lona: Rabiot y Kimpembe, que había sustituido a Thiago Silva, gozaron de grandes ocasiones, pero el capitán Sergio Ramos las desbarató: primero con el brazo y después con un corte providencial, marca de la casa.

Zidane esperó hasta el minuto 79 para realizar dos cambios y dar entrada a Marco Asensio y Lucas Vázquez. El mallorquín suele ser un revulsivo para su equipo. El Real Madrid respondió a la contra; primero, con una sensacional jugada de Asensio por la banda que culminó Cristiano, de rebote, en el minuto 83; y tres minutos más tarde, de nuevo actuó Asensio: un centro suyo desde la izquierda que alcanzó Marcelo en el minuto 86 y desvió un defensa, lo que despistó a Areola. El PSG a punto estuvo de reducir distancias, pero el disparo de Neymar salió demasiado alto.

Así es el fútbol: de estar contra las cuerdas, fuera de combate, a un resultado muy favorable para encarar el segundo encuentro. Quedaba para los galos el partido de vuelta, si bien los apostadores daban doce veces más probabilidades de clasificarse al Real Madrid que al PSG.

### **¿HABÍA SIDO LA «MEJORÍA ANTES DE LA MUERTE»?**

En terminología médica se llama «mejoría repentina antes de la muerte» (o, simplemente, «mejoría de la muerte») a una recuperación fisiológica casi milagrosa, un «chute» inexplicable de energía justo antes de la hora final. Esta recuperación de la lucidez es un fenómeno bien conocido. Es como el delirio de alguien que se prepara para un viaje. ¿Le había pasado eso al Real Madrid?

En su libro *Atenciones finales*, las autoras Patricia Kelley y Maggie Callanan comentan que las personas suelen tener una fase de consciencia cercana al momento de la muerte, como si supieran que van a cruzar al otro lado. Una persona muy enferma, de repente se recupera, se siente mejor y tiene más energía antes de fallecer.

Esa mejora repentina, obviamente, desconcierta a familiares y amigos, e incluso a quienes atienden al enfermo, pero no a los médicos experimentados. Es la breve recuperación propia de los procesos agónicos. Son los picos de actividad cerebral antes de morir. Un grupo de doctores pertenecientes a la Facultad de Medicina de la Universidad George Washington ha revelado, tras un minucioso estudio, que existen

picos de actividad cerebral momentos antes de la muerte. Los médicos estudiaron a siete pacientes con enfermedades terminales, y en todos los casos dieron con la misma actividad cerebral en el momento previo a la muerte.

Los picos ocurrieron, en cada uno de los pacientes en el mismo tiempo, y tuvieron una intensidad y una duración muy similares. Las personas que han vivido esta experiencia extracorpórea aseguran que vieron su propio cuerpo desde una localización externa, desde fuera de su propio cuerpo físico. Tradicionalmente, la explicación a este hecho ha sido de tipo espiritual o religioso. Cuando los médicos se percataron por primera vez de esta actividad, reflejada en los monitores de los pacientes, relacionaron el hecho con la presencia de otras máquinas o de teléfonos móviles, que incidirían en el funcionamiento de los monitores, como declaró el propio director del estudio, Lakhmir Chawla. Sin embargo, después de retirar cualquier aparato que pudiera producir interferencias, los picos quedaron de nuevo registrados en los monitores. El descubrimiento de este fenómeno ha sido posible gracias a la monitorización del nivel de consciencia en pacientes terminales. Los médicos utilizan estos monitores para asegurarse de que estas personas no sufren en sus últimos momentos. Y fue a través del uso de estos aparatos cómo se descubrieron estas olas de alta actividad cerebral. Los médicos creen que la señal registrada puede ser efecto de las descargas producidas por las neuronas cuando éstas pierden oxígeno a causa de la falta de tensión sanguínea. «Todas las neuronas están conectadas, y, cuando se pierde oxígeno, su habilidad para mantener el potencial eléctrico se pierde; entonces, se produce una especie de “efecto dominó”. Creemos que esto podría explicar el suceso», comentó el doctor Chawla.

«Mejoría de la muerte» no es en realidad un término clínico, sino un concepto popular. Desde el punto de vista científico, la «mejoría de la muerte» no existe. En primer lugar, no hay datos estadísticos, ni descripción, ni medias que conceptualicen algo así. De momento, sólo poseemos testimonios de familiares y amigos, experiencias personales y no contrastadas. Sin embargo, los médicos con experiencia la han observado muchas veces. El doctor Frank D. Ferris, en su trabajo de investigación «Last hours of living» («Las últimas horas de vida»), lo llama «*golden glow*», el «brillo dorado».

Habría que esperar al partido de vuelta para comprobar, en el Parque de los Príncipes de París, si el 3-1 del Bernabéu era tan sólo un espejismo o una auténtica recuperación del Real Madrid de Zinedine Zidane.

## **EL TALENTO MOSTRADO EN LA IDA DE OCTAVOS**

Volvamos al encuentro de ida de la eliminatoria de Champions 2018. Marcelo dedicó el 3-1 a Zidane, y dijo: «Vamos a muerte con él». Un apoyo incondicional del brasileño y sus compañeros al entrenador.

Sí, el fútbol es de los jugadores; y la organización es del talento. Al día siguiente del partido, 15 de febrero de 2018, J. L. Calderón, en *Marca*, calificaba así a los triunfadores:

- *Cristiano: decisivo*. «El que nunca falla en las grandes citas volvió a no hacerlo. Fue el héroe de la noche, y su figura se elevó por encima de la de Neymar, Cavani y Mbappé. Dos goles para sumar 11 dianas en lo que va de competición. Una barbaridad. Zidane tenía claro que aparecería y no le defraudó.»
- *Marcelo: imparable*. «El lateral sembró el pánico en la defensa francesa. Cada incorporación suya era un dolor de cabeza para los hombres de Emery. Estuvo brillante en ataque y coronó su gran actuación con un gol que pone la eliminatoria muy de cara para el Madrid. Ha recuperado su mejor versión tras actuaciones que le pusieron en el punto de mira. A tope, resulta imparable y el mejor del mundo en su puesto.»
- *Asensio: desequilibrante*. «Imposible aportar más en menos tiempo. Lo hizo todo perfecto y su entrada tuvo un efecto revitalizador en el equipo. Le metió una marcha más al equipo con su velocidad, desborde y esa capacidad de asociarse, sobre todo con Marcelo, en el que ha encontrado un socio para formar una pareja temible. Cambió el partido.»
- *Keylor Navas: salvador*. «Ofreció seguridad durante toda la noche, y marcó las diferencias con una mano salvadora ante Mbappé con el 1-1 en el marcador. Tras un mercado invernal movido, en el que volvió a estar señalado, ante el PSG se creció, y solventó la papeleta con un gran partido. Zidane apostó por él y no le está fallando.»
- *Nacho: resolutivo*. «Le tocó bailar con la más fea. Sufrió, como no podía ser de otra manera, pero se fajó de lo lindo con Neymar con la seriedad y la capacidad que tiene de adaptarse a todos los marrones que le toca afrontar jugando en todos los puestos de la defensa. El examen era durísimo, y lo aprobó. Con Nacho siempre se está tranquilo.»

**Cristiano, decisivo; Marcelo, imparable; Asensio, desequilibrante; Keylor, salvador; y Nacho, resolutivo.**

En ese partido, el periodista calificó a Zidane de «magistral»: «Tomó la decisión de sentar a Bale y buscó, con Isco, tener más control del balón. Lo consiguió durante el primer tiempo, y, cuando el equipo empezó a sufrir en el segundo tiempo, movió el banquillo. Primero intimidó con Bale, un cambio con el que el Madrid se sacudió un poco la presión del PSG, para luego lanzarse a por el choque con las entradas de Asensio y Lucas. El plan le salió perfecto». (Como puede verse en <[Marca.com](http://Marca.com)> aparece «prefecto», no «perfecto», como en *Crimen perfecto*, la película de Álex de la Iglesia. Guiños del destino.)

El reconocimiento (a lo que una persona hace, un reconocimiento positivo y constructivo) se convierte en halago (a lo que una persona es) cuando se deja llevar por la euforia. El halago, como es bien sabido, debilita.

## **DIAGNÓSTICO DEL PROPIO ZIDANE... Y DE EMERY**

Zidane compareció en el *flash interview* de beIN Sports para dar su primer análisis de la victoria ante el PSG, en la ida de los octavos de final de la Champions.

*Partido muy complicado y jugando bien:* «Hicimos un gran partido de equipo, desde el inicio. Ha sido una victoria muy merecida. Estamos muy contentos con el resultado y con el contenido. La Champions es una competición que nos pone. Hemos tenido personalidad, y a nuestra afición, que ha estado detrás del equipo en todo momento».

*Isco, titular:* «Con Isco busqué el control del balón, y lo tuvimos. Con cuatro en el medio contra tres de ellos, Isco hizo un gran partido».

*¿Con el 3-1, pensó que se acabó?:* «Ganando 3-1, esto no se ha acabado. Hay un partido de vuelta, hay que jugarlo y no confiarse, porque va a ser otra historia y sabemos que vamos a sufrir...».

*¿Es este el mejor partido de la temporada?:* «No lo sé, ha sido un gran partido».

Entrevistado por Real Madrid Televisión, el técnico francés dijo:

*Nivel de satisfacción:* «Muy alto. Hay que estar muy orgullosos de este equipo. Todos, [cada uno] con su papel, hemos hecho un partido perfecto. Del minuto 1 al 90. Después del gol hemos seguido jugando, presionamos arriba, y al final conseguimos un buen resultado».

*Darle la vuelta al marcador:* «Es lo que tenemos aquí. Es una competición que nos pone. El Real Madrid no tiene 12 copas de Europa por casualidad. Estamos muy contentos por el resultado contra un equipo como el París, que te puede poner en dificultad; pero podemos estar contentos».

*El papel de la afición:* «Contentos también con nuestra afición, porque ha sido clave. Han estado del minuto 1 al 90 con nosotros».

*Sobre la vuelta:* «Vamos a descansar y pensar en el próximo partido. La vuelta será otro partido. vamos a tener que sufrir y no va a ser fácil».

Zidane expresaba así sensatez.

Tras el partido, Unai Emery, técnico del PSG, dijo: «Un mal resultado, pero no merecido [...]. Este resultado nos va a hacer ver las cosas de un modo distinto». También en rueda de prensa, pero en París, antes de su siguiente partido del PSG en la liga francesa, jugando en casa, Emery dijo lo siguiente:

*¿Qué errores hubo ante el Real Madrid?:* «El equipo hizo un buen partido, el fútbol es así, puedes ser mejor, pero... No queríamos este resultado. Estoy convencido de que podemos clasificarnos. Pudo haber sido mejor. Tuvimos dominio. Después, la diferencia es marcar o no».

*¿Hay enfado de algunos jugadores?:* «Es fútbol. Es la competencia. Pueden estar enojados, pero respetan a sus compañeros de equipo. Estoy seguro de que vamos a pasar, queda un partido. Asumo todas las responsabilidades. ¿Mi futuro? Es el presente. Mi energía se concentra en el presente, el resto no cuenta».

*Neymar:* «Mostró muchas cosas positivas. Si mejora algunos detalles, y lo hará, mostrará al gran jugador que es. ¿La salida de Cavani? Es táctica, sí».

*Suplencia de Thiago Silva:* «Tenemos un proceso de trabajo, estoy contento con los tres centrales. Cuando decido que juegue Kimpembe es por razones tácticas. Hablé individualmente con los tres hombres. Las cosas no han cambiado en un partido. Él sigue siendo el capitán. Como Di María, que es un jugador importante. Es el Ángel que queremos».

*Arbitraje en el Bernabéu:* «¡Me gustaría tener al mismo árbitro con los mismos criterios! Vi el partido entre el Lyon y el Villarreal, el arbitraje fue equilibrado. ¡Quiero encontrar a este árbitro con los mismos criterios para nosotros! Antes del penalti, hubo un fuera de juego, por ejemplo...».

Convicción. Mentalidad ganadora. «Vamos a eliminar al Real Madrid», dijo. Y recordó que su equipo ya había ganado de forma abultada al F. C. Barcelona (4-0, en febrero de 2017) y al Bayern de Múnich (3-0, en septiembre de 2017).

## **UN ANÁLISIS INTELIGENTE SOBRE EL PARTIDO**

Muchos consideramos a Xavi Hernández, exfutbolista del F. C. Barcelona y de la selección española, uno de los jugadores más inteligentes del planeta fútbol. Xavi, en declaraciones a la revista francesa *So Foot* (recogidas por *Marca* el 17 de febrero de 2018, tres días después del partido de ida de octavos), dijo: «Lo peor es que el Madrid hace daño al rival sin nada». El resultado fue, según Xavi, muy injusto para los jugadores del equipo galo.

En opinión de Xavi: «[...] el Madrid tiene algo. Durante un momento, el PSG flirteó con el 1-2. El Madrid estaba entonces cerca de plegarse, y luego volvió al partido para recuperar ventaja [...]. Contra ellos, nunca puedes perder tu oportunidad, de lo contrario te castigarán. Lo peor es que hacen daño al rival sin nada. Un contraataque, un córner, es suficiente para que se lleven la victoria. Joder, 3-1... Pero ¿cómo lo hicieron? Casi piensas que es una injusticia que el PSG haya perdido con un resultado tan amplio. Fue un partido que debería haber terminado en 1-1, 2-2 o 1-2 para el PSG».

¿Por qué? Según Xavi: «Es inexplicable. El Real Madrid no juega, gana. Una vez más, el PSG debería haber matado el partido cuando tuvieron la oportunidad. Vi la retransmisión en la televisión española con Valdano en los comentarios. Dijo algo muy cierto: en este partido hubo varias fases muy diferentes entre sí. Éste no es un encuentro que puedas analizar en un bloque. En la segunda mitad, hubo un momento en el que el PSG dominó claramente».

**«El Real Madrid no juega, gana» (Xavi Hernández).**

Y continúa Xavi explicándose: «Durante estos minutos de asedio en el área del Madrid, sientes que el Madrid está listo para romper esa presión. Es en este preciso momento que el PSG debería haber marcado el segundo. No lo hicieron, y, como resultado, perdieron por dos goles. Lo que le ha pasado al PSG lo he vivido también con el Barça. Te dices a ti mismo: “Joder, estamos jugando mejor que ellos. Y tienes una ocasión y piensas ‘ay, ay, ay, ¿por qué no entró?’”. Apenas tienes tiempo para lamentarte, porque el Madrid ya te ha marcado un gol en el contraataque. Con ellos, no hay tiempo para lamentarse. Si no les jodes, son ellos los que te joden. Han pasado treinta años desde que el Real Madrid empezó a jugar sus partidos como si fuera un pulso. Te miran directamente a los ojos y te desafían. ¿Quieres atacar? Adelante, lo haremos también. Pero si no marcas, marcaremos nosotros».

Al preguntarle cómo creía que sería el escenario del partido de vuelta, Xavi comentó: «Para mí jugaron con mucha personalidad. ¿El PSG jugó mal? No. ¿El Real jugó mal? Tampoco. La diferencia entre estos dos equipos es que el Madrid puede ganar jugando mal o cuando no está siendo el mejor. El Barça no sabe cómo hacer eso, por ejemplo. Cuando juega mal, pierde, y cuando lo hace regular, empata. El Barça debe jugar bien para ganar. De alguna manera, no puede traicionar su filosofía de juego. El Madrid es diferente. ¿Ha sido superior al PSG? Para mí, no. Pero no les importa si son superiores, si dominan o son dominados. Su filosofía es ganar. Eso es lo que los hace tan difíciles de ganar, porque pueden competir de diferentes maneras. En el Bernabéu, por ejemplo, el PSG jugó como el Barça. Sentimos que querían imponerse. Cuando Emery quita a Cavani y pone a Meunier, el PSG realmente está controlando el partido, pero es inútil hacerlo contra el Real si no materializas tus oportunidades».

Sobre las críticas a Unai Emery, Xavi opinó: «Cuando pierdes 3-1, es normal que haya críticas. Si Zidane hubiera perdido también hubiese sido criticado. ¿Emery mal entrenador? No. ¿Zidane lo hizo mucho mejor que Emery? No. El problema es que siempre resumimos todo sólo a través del marcador. Siempre sucede así: en el fútbol, cuando ganas, siempre eres más guapo. Zidane, después del partido, de repente, se convirtió en el más guapo a los ojos de aquellos que no han dejado de criticarlo en las últimas semanas. Emery se ha vuelto feo. No debería suceder así. No hay que centrarse sólo en el marcador, sino que hay que analizar el contenido propuesto por ambos equipos. Por ejemplo, leí muchos artículos que decían que Cristiano aún estaba por

encima de Neymar. ¡No! ¡No! Es injusto. ¿Qué hizo Ronaldo? Un penalti y un gol de rodilla... Pero ¿y las situaciones peligrosas creadas por Neymar? ¿Las faltas que provocó? ¿Y los contraataques que lanzó? ¿El miedo que sembró en el Madrid?».

La de Xavi es una reflexión muy interesante sobre el equipo blanco, su ADN triunfador y la mentalidad de Zinedine Zidane. En una conversación filtrada a las redes sociales a final de la temporada (31 de mayo de 2018), Xavi Hernández comentó: «El Madrid tiene un gen ganador, y el Barça se ha dormido. Hace años que se ha dormido en los fichajes, los que fichan no saben por dónde van y eso pasa factura». Sí, Xavi reconocía que el Madrid había tenido mucha suerte durante toda la Champions; y que el principal problema del F. C. Barcelona, su antiguo club, son las tres Champions consecutivas del Real Madrid: «El tema es que el Barcelona se ha dormido y parece que el Barça gana títulos, pero es que los otros están ganando Champions». El Barcelona ganó en 2018 el doblete de Liga y Copa, que quedó ensombrecido por los logros de Zidane.

## **LA PRENSA GALA CRITICÓ A EMERY Y A NEYMAR**

El diario *L'Équipe* tituló como «Misión posible» un artículo sobre la gesta que debía lograr el París Saint-Germain tras la derrota en el Bernabéu (3-1) ante el Real Madrid, lo que provocaba que los de Unai Emery estuvieran «condenados a la remontada», según el rotativo *Le Parisien*. «Aunque el PSG se hundió ayer al final del partido, la calificación para cuartos no está perdida», publicó *L'Équipe*, que en portada insistía en la misma idea: «Esto no ha acabado». El diario puso en duda el arbitraje «cuando un nuevo rico intenta destronar a un grande de Europa» y atacó sin contemplaciones a Unai Emery, cuyos cambios fueron «complejos» y «precipitaron al equipo a perder su solidez». También se cuestionó «la ausencia de relación técnica» de un tridente «que vale 500 millones de euros» y auguró «unos días agitados» para el *coach* del PSG.

Sobre el duelo Cristiano Ronaldo-Neymar, escribió que «el portugués, poco visible en el juego, marcó», en tanto que el brasileño tuvo «una influencia en el juego demasiado difusa para un jugador que vale 222 millones».

*Le Parisien* achacó aquella derrota al «techo de cristal» que el PSG no logra romper en la competición europea (lo que llamaríamos «vértigo emocional», no tener la experiencia de triunfar en el continente), «un cuadro que están condenados a admirar, pero no a pintar». Achacó la derrota a las decisiones de Emery, considerando que Neymar estuvo «dos escalones por debajo» de CR7, y aseguró que «el PSG tiene ahora tres semanas para convertirse al fin en un equipo capaz de cambiar su destino». Según el periódico francés, había tres motivos para la esperanza: «El PSG es objetivamente mejor», «la vuelta se juega en el Parque de los Príncipes» y el tridente formado por Neymar, Cavani y Mbappé «tiene pendiente una revancha».

«El Madrid crucifica al PSG», tituló *Le Figaro*, que fue menos optimista que el resto de diarios: «[...] la labor será complicada en la vuelta». El rotativo conservador consideró que «Neymar desperdició una primera ocasión» ya que «no se mostró decisivo» en el duelo, algo para lo que fue fichado.

En su versión digital, *Le Monde* publicó que la derrota es «la apuesta perdida de Emery», y que el entrenador de Hondarribia estuvo «a diez minutos de que sus osadas decisiones fueran aplaudidas».

La esperanza es lo último que se pierde.

## **ZIDANE, CINCO PARTIDOS ANTES DE LA VUELTA ANTE EL PSG**

Javier Bermejo, en *La Vanguardia* (16 de febrero de 2018), hizo un análisis muy interesante sobre las decisiones que debía tomar Zidane.

En primer lugar, se refería a sus valores: «Zinédine Zidane es muchas veces menospreciado por aficionados y sectores de la prensa. Se le atribuye ser más un gestor de vestuario, de egos en una plantilla de estrellas, que un entrenador. El técnico francés quizá no sea un especialista en táctica ni un revolucionario en sistemas y variantes, pero su pasado como jugador, su indudable carisma y el hecho de haber sido el número uno del mundo y haber lidiado con figuras de gran calibre, tanto con la Juventus como con el Real Madrid y con la selección francesa le ayudan mucho». Evidentemente, en ese momento Zidane se jugaba su prestigio y su futuro a una sola carta: la Liga de Campeones. Repasaba el dilema de jugar con o sin Bale o Benzema, con Asensio, Isco y Lucas Vázquez o dejarles en el banquillo de los suplentes.

«Bale también fue titular frente al Deportivo, su mejor partido seguramente de la temporada, dos goles y una exhibición de potencia y verticalidad, imparable para un rival asustado. Tres días después, hecatombe ante el Leganés con Isco, Asensio y Benzema en el once inicial. Sólo el francés repitió en Mestalla cuatro días después, con unos minutos en la recta final para Asensio.» Y finalmente, apostaba a que el delantero francés sería «la última pieza en el tablero de Zidane por caer, pero que caerá, pues le llueven las críticas». Craso error. Como todo el mundo sabe, Benzema jugó semifinales y final de la Liga de Campeones 2018.

## **UNA PROFECÍA QUE NO SE CUMPLIÓ**

David Pérez, también en *La Vanguardia* (5 de marzo de 2018), se atrevió a pronosticar que el PSG pasaría la eliminatoria, «gracias a Neymar»: «La lesión de Neymar se me antoja una bendición para Unai Emery y sus jugadores. En cualquier grupo, cuando a uno de sus componentes le son permitidas prebendas y privilegios, los demás pueden aceptarlos porque reconocen su talento (y su precio), pero, en el fondo, a nadie le gusta que a uno le dejen hacer cosas que a uno mismo no le permiten. Neymar parece tener bula en un estilo de vida discutible para un deportista de alto nivel».

El periodista auguraba un aumento de la cohesión de los jugadores del PSG, especialmente de tres de sus figuras: el uruguayo Edinson Cavani, el argentino Ángel di María (exjugador del Real Madrid) y el alemán Julian Draxler. Para Unai Emery, es posible que haya una cierta liberación a la hora de plantear el partido. Así podía generar compromiso en torno a un «sentir colectivo», generar sinergias como equipo.

Además, estaba el factor campo. El poder del entorno, que tantas veces ha influido decisivamente en los terrenos de juego. Era el momento de demostrar, en su estadio, si el París Saint-Germain se elevaba a la categoría de club importante de Europa, lo que es cuestión de grandeza, mentalidad y amplitud y profundidad de miras. El entorno de los aficionados parisinos le pedía a Emery que fuera valiente y que mostrara confianza, con un lenguaje, unas emociones y una presencia (un lenguaje corporal) acorde con la seguridad que requería el momento. En el Bernabéu, según Dani Alves, les faltó experiencia. En el Parque de los Príncipes se vería si había revancha o no.

El fútbol, como la vida, no es como se esperaba. Siempre sorprende.

## **DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ESTADÍSTICA**

Una empresa española, BetDecision (<[www.betdecision.com](http://www.betdecision.com)>) se atrevió a anticipar desde la estadística cómo sería el encuentro PSG-Real Madrid en el que Zidane se jugaba tanto. Sus conclusiones fueron las siguientes:

- La baja de Neymar se va a echar de menos. Hasta ese momento, Neymar participaba en la mitad de los goles del PSG. Pero no sólo eso: el valor de sus asistencias. Lo faltarían a notar Cavani, al que había asistido siete veces, y Mbappé, a quien dio cuatro asistencias. Nada menos. La estrella brasileña triplicaba el número de acciones de éxito de Cavani (11 frente a 32), de centros y de regates, y también, había que considerarlo, duplicaba en pérdidas al uruguayo (0,4 por 0,9).
- El recambio de Ángel di María era valioso para el PSG a balón parado por la gran cantidad de córneres que provoca (31), el segundo tras Mbappé, si bien luego no define bien en este lance: crea ocasión en menos de un 10 por ciento de los saques de esquina.
- Entre Asensio y Bale, aunque las sensaciones dijeran lo contrario, los números parecían favorecer al galés, ligeramente. Gareth interfería más pases (0,8 frente a 0,4) e igualaba en las luchas ganadas. Marco servía mejores centros que el galés (4,2 contra 2,9), lo que podía ser decisivo para el encuentro.
- Tanto en el PSG como en el Real Madrid, el flanco izquierdo era más fuerte defensivamente que el derecho. Por el lado de los dos «Danis», Dani Carvajal para el conjunto blanco y Dani Alves para el francés, han llegado más goles en contra.
- Cristiano Ronaldo lideraba todos los apartados posibles del ataque del Real Madrid salvo centros, asistencias y regates. Elevadísimo es el ímpetu de CR7 con el gol. Si él está bien, el equipo está bien. Disparaba 8,6 veces por partido (en comparación,

Cavani lo hacía en 5). Los números de Karim Benzema, especialmente en centros (0,3 por partido) y asistencias de peligro (1,7) estaban muy lejos de lo que se esperaba de un delantero de su trayectoria.

- Especialmente críticos eran los últimos 15 minutos de la primera parte, espacio en el que aumenta radicalmente la posibilidad de ver algún gol por parte de los dos equipos. Sin embargo, sin Neymar, que había participado en la mitad de los 8 goles que el PSG había marcado en los primeros 15 minutos, las probabilidades de que el Madrid se viera sorprendido de salida disminuían hasta el 8,6 por ciento.
- Según los algoritmos, el perfil de defensores del Madrid, su condición de visitantes y otras variables, se estimaba un mayor número de tarjetas para los blancos, dentro de las más de 5 que podría haber entre los dos equipos.
- Las previsiones de los expertos decían que tanto el PSG como el Real Madrid marcarían al menos un tanto en este encuentro del Parque de los Príncipes. ¿Probabilidad de victoria para el conjunto de Emery? Un 29 por ciento. ¿De empate (con lo que el Madrid pasaría la eliminatoria)? Un 31 por ciento. De victoria del Real Madrid a domicilio, del 40 por ciento. Tanteo probable, el 1-1 o, aún más probable, el 1-2.
- Las estadísticas acertaron, la afición no. Antes del partido, en una encuesta con más 45.000 internautas votando, los madridistas pedían una línea media de cinco con CR7 como única punta de ataque. Casemiro, Modrić, Asensio, Kroos e Isco entregados a contener y dar pases a Cristiano. Los aficionados votaron como opción prioritaria contra el PSG no arriesgar con los dos centrocampistas (Kroos y Modrić) en la alineación. La opción favorita fue que no jugara ninguno de los dos, con un 34 por ciento de los votos, si bien la opción de que el alemán y el croata estuvieran en el once inicial se acercó mucho, llegando al 32 por ciento de los votos. El 25 por ciento de los votantes apostó sólo por Modrić, y el 8 por ciento por Kroos en el once sin el croata. Como sabes, efectivamente, jugó Marco Asensio, no jugó Isco Alarcón y jugó Lucas Vázquez. El Madrid no fue tan defensivo como la afición quería.

«Sin datos, sólo eres una persona más con una opinión» (Edward Deming).

## **RUEDA DE PRENSA DE SERGIO RAMOS Y ZINÉDINE ZIDANE PREVIA AL PARTIDO**

En París, el día antes del trascendental encuentro entre PSG y Real Madrid, el capitán Sergio Ramos y el entrenador Zinedine Zidane hablaron en rueda de prensa.

Sergio Ramos dijo: «¿Motivación? Yo disfruto al máximo de mi profesión, me siento con la misma ilusión que cuando empecé. Nunca me he cansado de ganar. Sigo emocionándome en cada partido [...]. El protagonismo del partido de mañana no lo debería tener el árbitro. No esperamos ni que nos ayude ni que nos perjudique [...]. Cada

uno intenta desestabilizar de la forma que puede. Nosotros vamos a seguir con la misma dinámica. Intentaremos hacer aquí lo que hicimos en nuestro estadio [...]. Nos alegramos de que se haya recuperado un compañero [Marcelo]. Su regreso siempre representa una cara alegre. Es fácil definirle como jugador viendo su carrera. Su presencia es un beneficio para el equipo tanto a nivel defensivo como ofensivo. [...]. Neymar es un jugador distinto, diferente a nivel mundial. En los últimos años lo hemos sufrido con el Barça. Pero Di María, el que lo va a sustituir, es otro gran jugador. Puede hacer un trabajo tan completo como “Ney”. Nosotros vamos a intentar dar la mejor versión [...]. La Champions es una de las competiciones preferidas de nuestro equipo. Hicimos el primer paso, que era ganar en el Bernabéu, y ahora hay que acabar de la mejor forma posible. Mañana es una oportunidad maravillosa para demostrar al mundo lo que te gusta hacer. [...]. Puede tratarse de una final anticipada, viendo el nivel de los dos equipos. Un fallo te puede dejar fuera. [...]. Puede ser un plus de presión o de motivación el hecho de que ya sólo podamos luchar por la Champions. Vamos a dejarnos todo en el campo. En el fútbol puede pasar de todo, pero que la intensidad no falte. [...]. Todavía no sabemos los que vamos a jugar mañana. Cada uno de nosotros tiene un rol distinto, pero competimos mejor cuando todos lo hacemos colectiva y no individualmente. A nivel ofensivo tenemos jugadores que pueden hacer mucho daño. [...]. En el partido en el Bernabéu hicimos muchas cosas bien, pero también algunas mal. Se trata de dos rivales muy poderosos que cuentan con jugadores de talla mundial». «Es tan importante el factor anímico como el táctico. La concentración es muy importante para este tipo de encuentros. Hay que estar todos con los veinte sentidos.» «Nos encanta ganar y mañana es una de esas oportunidades que te acercan un poco más a uno de esos objetivos que te gusta vivir.»

Zinédine Zidane comentó: «Estamos aquí para jugar un partido de fútbol, y nos encontramos concentrados y preparados para jugar [...]. No podemos controlar empezar los partidos por detrás en el marcador, pero no significa nada. Hay que estar preparado para el imprevisto, tanto en contra como a favor. Seguro que tendremos que hacer un gran partido, sólo pensamos en eso [...]. Los jugadores siempre tienen que estar al cien por cien. Estamos todos preparados para entrenar, y considero que todos pueden jugar mañana. No es una final, es un encuentro de vuelta de octavos para estar en cuartos. Será complicadísimo, pero estamos acostumbrados a jugar este tipo de partidos [...]. Conocemos muy bien a Di María, un jugador espectacular que ha hecho historia en el Real Madrid y que puede jugar en cualquier posición en el centro del campo. Se mueve bien, tiene un buen disparo y mucha velocidad [...]. La Champions es más difícil para los clubes franceses que los Mundiales o las Copas de Europa para Francia, pero esto no significa nada. En un buen año, estoy convencido de que un equipo francés puede ganar la Copa de Europa».

## **Y EL CAMPEÓN DE EUROPA TOMÓ PARÍS**

Se esperaba que el PSG dirigido por Unai Emery, en su casa, frente a su afición, se tomara la revancha. Pero no fue así en absoluto. El Real Madrid asaltó, con su experiencia, el Parque de los Príncipes y ganó a domicilio 1-2.

Los blancos impusieron su ley de principio a fin. El equipo de Zidane dio una sorprendente lección de solidez en la primera mitad, que terminó 0-0, y demostró su mítico poderío ofensivo en la segunda parte.

El inicio del encuentro fue trepidante, con llegadas de forma constante a ambas áreas. La primera ocasión fue para el Real Madrid. Centró Marco Asensio en el minuto 10, y el balón, tras golpear en Marquinhos, se envenenó, aunque el portero Areola lo atrapó sobre la línea de gol. Primer aviso de los madridistas. Las dos siguientes jugadas de peligro del conjunto blanco fueron más claras. Sacaron en corto un córner en el minuto 18, volvió a centrar Asensio y apareció el capitán Sergio Ramos rematando con la izquierda; la estirada de Areola salvó al PSG del primer gol. Lo mismo ocurrió unos veinte minutos más tarde. Mano a mano escorado de Karim Benzema, y de nuevo estuvo brillante el portero del equipo parisino. Fue en el minuto 43 cuando el equipo francés creó su jugada de mayor peligro hasta el descanso, pero el disparo de Mbappé en el área fue respondido por una gran intervención de Keylor Navas.

El Real Madrid había hecho un gran trabajo durante la primera mitad del partido, y salió igual de concentrado tras el descanso reglamentario. Como era de esperar, el PSG salió en la segunda parte a morder, y estuvo a punto de adelantarse en el marcador. Sin embargo, el Madrid volvió a asustar. A los cinco minutos de la reanudación, centró Marcelo, y el remate de cabeza en plancha de Cristiano Ronaldo no encontró portería por muy poco. Un susto. Pero sí ocurrió en el minuto 52. Espectacular pase de Asensio tras el desmarque de un Lucas Vázquez particularmente inspirado, y el centro de éste con la izquierda lo aprovechó CR7 para, de cabeza, adelantar a su equipo.

**En París, Cristiano Ronaldo marcó por novena vez consecutiva en la competición.**

Al PSG se le puso la eliminatoria cuesta arriba. El equipo de Emery necesitaba tres goles simplemente para llevar el partido a la prórroga, y el Real Madrid, el que más experiencia tiene en la Champions, supo leer la nueva situación del encuentro y empezó a hacer el campo aún más grande a través de la posesión del balón. Para los blancos, la situación se puso aún más de cara al ser expulsado Marco Verratti por doble amarilla en el minuto 66. El Real Madrid no se echó atrás, sino que continuó atacando. Tres minutos más tarde, en el minuto 69, los de la Cibeles pudieron ampliar distancia. Pase atrás de Benzema y remate de Marco Asensio dentro del área, que golpeó en el palo.

Cuando la cosa parecía confortable para el vigente Campeón de Europa, empató Cavani y dio esperanza a su equipo, a dos goles de provocar la prórroga. El Real Madrid parecía tener la eliminatoria controlada, pero en una jugada aislada centró el exmadridista Ángel di María (minuto 71). El exjugador del Barcelona Thiago Silva, en

el segundo palo, puso el balón en el área, y remató Pastore; el balón golpeó en Casemiro y, después, en el delantero uruguayo, ídolo de la afición del PSG, antes de terminar en la red.

El Madrid tendría que sufrir, porque el tanto del empate envalentonó a los locales. La afición en la grada estaba con ellos. Sin embargo, Casemiro, que había intervenido involuntariamente en el 1-1, se encargó de sellar la clasificación de los blancos en el minuto 80. Centró atrás de Cristiano Ronaldo, y apareció el brasileño para rematar con la derecha. El balón golpeó en Marquinhos y sorprendió al guardameta Areola. El PSG se desfondó, y bajó la cabeza en su propio estadio. El Real Madrid ya estaba en cuartos, y sólo los postes evitaron que los merengues lograran una renta mayor, porque el Madrid no se limitó a defender su ventaja, sino que, seguro de sí mismo, siguió atacando. El primer poste llegó tras un centro de Gareth Bale en el minuto 83, con disparo de Lucas Vázquez en el área pequeña. El segundo poste, un minuto después, en un potente remate de Cristiano Ronaldo. La profecía no se había cumplido, el favorito no había mostrado su supuesta superioridad, y el vigente campeón de Europa superaba al PSG en los dos encuentros, con lo que pasaba a cuartos de final.

Un equipo poderoso, con grandes figuras y la ilusión de un etapa nueva, había quedado superado por la amplia experiencia de los madridistas. En el Parque de los Príncipes de París, el equipo francés, que se había quejado del arbitraje en el partido de ida, mostró una cruel impotencia. Con Luka Modrić y Toni Kroos muy tocados, Zidane optó por la meritocracia, y alineó a Marco Asensio y Lucas Vázquez, especialmente motivados, para desarbolar a sus rivales por las bandas. A Zizou no le tembló el pulso para sentar a dos tercios de la «BBC» (a los controvertidos Bale y Benzema), y la jugada le salió de maravilla. En el lado de los de Emery, la lamentada baja de Neymar Jr. la suplió «el Fideo», Di María, con una gran oportunidad de reivindicar su talento ante el equipo que le dejó marchar. Sin embargo, no fue así. Ante su público, el PSG se mostró sorprendentemente incómodo, falto de ideas, sin identidad, como si le pesara como una losa el momento. La ansiedad del conjunto francés le pudo; sin embargo, el Madrid, falto de un esquema durante muchos partidos de la temporada, se sintió como pez en el agua en un encuentro de tanto calado, y provocó que el portero Areola fuera el mejor de su equipo (en la primera parte fue clave ante un remate de Ramos y otro de Cristiano).

El PSG se animó a atacar con fuerza antes del descanso y en el inicio de la segunda mitad, si bien resultó inofensivo. Cuando mejor parecía sentirse el equipo francés, llegó para ellos el jarro de agua fría de Cristiano Ronaldo. El CR7 de las grandes citas, con la ilusión de un chaval: le robó un balón a Dani Alves, se lo pasó a Asensio, esperó como debía y remató inapelable. Un homenaje a Marco Asensio y Lucas Vázquez, decisivos. En ese momento, Cristiano marcaba su gol número 12 en la competición, lo que le convertía en un «pichichi» prácticamente inalcanzable. El tanto de Cavani de rebote puso algún suspense, pero el Madrid sintió que seguía dependiendo de sí mismo. Los últimos 10 minutos, tras el tanto de Casemiro, fueron un recital blanco, con el PSG

reducido a cenizas. Probablemente habría sido más justo que el Madrid hubiera aumentado su ventaja. El conjunto blanco demostró que jamás se le puede menospreciar (quien tuvo, retuvo), y llegaba a cuartos de la Champions por octavo año consecutivo.

¿Cuál es la lectura de este PSG-Real Madrid? Sobre todo, el valor de la experiencia bien aprovechada. El conjunto blanco manejó el primer tiempo de manera muy inteligente, porque está forjado en mil batallas desde la década de 1950, cuando el PSG ni siquiera existía. El Real Madrid reguló el termostato según le convenía en la noche parisina: toque, repliegue, presión, intensidad, atención. Se mostró como un equipo maduro, como un equipo de verdad (solidario, todos a una) capaz de domar al «potro» del PSG, que no contaba con la fantasía de Neymar. Di María fue la única amenaza del equipo de Emery, pero era totalmente insuficiente. Mbappé, la gran esperanza del PSG sin la sombra del 10 brasileño, estuvo muy bien controlado por Dani Carvajal (con las apreciables ayudas de Lucas Vázquez), y Cavani acabó desquiciado con Casemiro, que mostró su mejor versión, la del currante. Sin tener en exceso la pelota, el Madrid entendió que la defensa del PSG no recuperaba como debía, y atacó prácticamente cuando quiso. Si bien el PSG arrancó mejor en la segunda parte, con más criterio y empuje (parecía que Emery había aprovechado el descanso), la afición no los ayudó precisamente, sino que los descentró. En el fondo que defendía el portero local, Areola, los hinchas franceses encendieron más de 20 bengalas. Brych paró el partido. Un fallo de Dani Alves, que se enredó con Asensio (mérito de Marco, que presionó bien), hizo que el madridista robara la pelota, la llevara hasta el área, diese media vuelta y metiera un buen pase por debajo de las piernas de Alves. La recogió Lucas Vázquez, la otra novedad a destacar, que centró con la zurda. En el segundo palo andaba el de siempre, Cristiano Ronaldo, que marcó de un gran cabezazo. La eliminatoria parecía definitivamente encarrilada con este mazazo para el PSG. Y el Madrid controló después sabiamente la situación. Verratti, impotente, se «autoexpulsó» con una segunda amarilla, y cuando Cavani metió un gol afortunado, «de chiripa», como el de Cristiano Ronaldo en el Bernabéu (uno por el otro), el Madrid siguió a lo suyo, porque eso es lo que diferencia a un conjunto ganador, que no se fija más que en sí mismo. El gol de Casemiro fue la puntilla..., y a casa. Golpe a golpe, verso a verso, lección a lección, el Real Madrid seguía en Europa cuando muchos le daban por muerto.

En rueda de prensa, Zinedine Zidane apareció con el rostro serio, pero no podía ni quería ocultar su felicidad, porque había salvado un *match-ball*. Se sentía, obviamente, satisfecho por el partido de su equipo, que nuevamente había tumbado al PSG. Sobrio en sus palabras, marca de la casa, Zizou destacó que los blancos merecieron pasar la eliminatoria. «Nos ha salido bien, hicimos un muy buen partido, serio desde el principio, jugando arriba, presionando, un partido perfecto. Estoy contento. No es un campo fácil y lo hicimos bien. Merecimos nuestra eliminatoria», señaló Zidane. Tácticamente, los suyos hicieron el partido esperado. «Al final son los jugadores los que están convencidos de lo que hacemos. La clave es creer en lo que hacemos», añadió. Sobre la inesperada

apuesta por Lucas Vázquez y Marco Asensio, Zidane dijo que fue porque quería reforzar las dos líneas de cuatro y contrarrestar las subidas de los laterales del PSG. E hizo un reconocimiento a Marco y a Lucas: «Estuvieron muy bien. Ambos atraviesan un gran momento».

**«La clave es creer en lo que hacemos» (Zinédine Zidane).**

Añadió Zidane unas palabras sobre el rival, al que no consideró débil en absoluto: «En la ida fueron muy buenos, empezaron bien el partido, pero acabamos nosotros mejor. Hoy han sido menos buenos porque nosotros hemos estado bien. Pero el partido ha estado igualado hasta la expulsión». Un justo análisis, sin euforias. Zidane reconoció que su equipo no había jugado durante toda la temporada con el nivel de ese partido, y lo atribuyó a que sus jugadores han ganado muchos títulos. «Es verdad que hemos tenido momentos difíciles, en la Liga, en la Copa..., pero forma parte del fútbol. Se ha ganado mucho, y es difícil mantener el nivel cada tres días. Hay que aceptar momentos un poco complicados de la temporada y seguir trabajando. No se puede ganar todo.» Sin embargo, según creía, «estamos ahí en la liga, ganamos, estamos contentos, y hay que esperar en el partido del Eibar, intentar hacer el mismo partido que hoy».

El capitán Sergio Ramos complementó las palabras de Zidane. Tras comandar la defensa ante el PSG, destacó el trabajo que hicieron atrás sus compañeros para no dejar apenas tener ocasiones al París Saint-Germain. Ramos apuntó: «Sabíamos que era un escenario muy bueno en nuestra competición preferida [...]. Es un resultado con mucha identidad. Haciendo que disfruten los nuestros, hemos recuperado el estado anímico. Pero todavía no hemos ganado nada». Y añadió que «el planteamiento del entrenador ha sido bueno. Teníamos preparado el sistema de cómo podían jugar. Hemos mantenido la presión alta, y [hemos] robado en campo contrario. Por las bandas han dejado espacio y lo hemos aprovechado. Hemos tenido fortuna de cara al gol, estamos en un buen momento, y ojalá que dure». Ni euforia ni facilidades. «Nunca es cómodo, puede parecerlo, pero no fue así. Hubo mucho esfuerzo físico. Fue un partido de mucha intensidad y esfuerzo. Hemos seguido con la mentalidad de seguir haciendo daño a pesar de adelantarnos con un gol. Un partido muy completo de todo el equipo. Hemos defendido bien, y, ya tras la expulsión de Verratti, hemos controlado el partido mucho», añadió Ramos.

Marco Asensio, una de las figuras del encuentro, comentó: «Hemos controlado de principio a fin; teníamos muy claro cómo jugarles. Es una competición especial para nosotros. Ya estamos en cuartos de final, y, ahora, a ver qué rival nos toca en cuartos de final». El delantero no quiso atribuirse méritos personales, y apuntó que el buen partido fue de todo el equipo.

Con Zidane, el Real Madrid seguía mostrándose como el «Rey de Europa», y no había sido, como se esperaba, «guillotinado» en París. En lo futbolístico, la revolución tendría que esperar. Fue el Madrid de la épica, de la genética, del ADN, de su peculiar

forma de ser, el que se impuso en la eliminatoria. El conjunto blanco seguía construyendo su leyenda.

Hay talento. «Quizá la flor sea esto, hacer un equipo con los que han hecho méritos para estar aquí», apuntó Jesús Sánchez en *Marca* (6 de marzo de 2018).

## 11. ¿*Vendetta* o complejo?: contra la Juventus y el Bayern

El pasado no te puede dañar, a no ser que lo permitas.

Del filme *V de Vendetta* (2005)

### ANTES DE LA ELIMINATORIA DE CHAMPIONS

El Real Madrid, como todos los grandes, siempre teme especialmente los campos donde ganó pocas veces o nunca, o donde le costó un mundo hacerlo. Así se sentía en casa del Bayern de Múnich, hasta que la generación actual espantó fantasmas con un 0-4 al entonces Bayern de Pep Guardiola. Turín, el feudo de la Juve, está en esa «lista negra», con un único triunfo madridista, en 1962. Desde entonces, disgustos, eliminaciones y algún que otro empate, pero nunca la victoria.

Buffon y sus compañeros de club repetían sobre el Madrid: «Son mejores»; lo decían por sabia prudencia, por los recuerdos de la final de Champions en Cardiff y por una humildad perfectamente compatible con el orgullo del equipo más laureado de Italia, que sueña con ganar la Champions como meta final. La Juve de 2017 había vapuleado al Barça de Messi y se presentaba en la capital galesa como gran favorita. A los ojos del mundo, recibió un varapalo de los chicos de Zidane. Para los transalpinos, era el momento de la *vendetta*.

Luka Modrić se expresó con cautela como portavoz del vestuario blanco: «La experiencia es muy importante; y los detalles. No cometer errores te da mucho». El Madrid había recibido un balón de oxígeno tras eliminar al PSG.

Por su parte, en el regreso a la ciudad donde había jugado cinco temporadas (y donde le habían tachado de gafe), Zinedine Zidane fue paso a paso: «Queremos hacer un buen partido. Estamos preparados para ello. El pasado no cuenta». Y ofreció un mensaje integrador: «La Juve y el Madrid comparten el mismo ADN: luchar hasta el final». Y un agradecimiento: «Aprendí mucho como persona [en Turín]. Fue un cambio tremendo; me acogieron como una familia. Salí muy joven de Francia. Tengo muy buenos recuerdos». Sobre la final de 1998 entre la Juve y el Madrid, dijo: «¿Ámsterdam? Perder siempre duele». Y dejó un recadito: «Nuestra temporada no ha sido tan buena, pero somos los mismos de Cardiff». Sobre el dibujo del equipo en el campo, mencionó: «No hay un porcentaje, me gustan todos los dibujos. Lo que elegimos puede ser con bandas, con rombo, 4-3-3, me gusta cambiar y jugar de diferente manera». Todos los jugadores contaban con su confianza. «Aquí no hay suplentes ni titulares, tengo 25 jugadores muy buenos y hay momentos en los que unos juegan más que otros [...]. Isco quizá es

diferente con la selección porque tiene sólo seis o siete partidos, y con nosotros, 60, y jugando cada tres días. Todos tienen que sentir que son titulares», dijo al ser preguntado por el jugador malagueño.

## **GOLEADA A DOMICILIO EN UN PARTIDO SOBRESALIENTE**

El vigente campeón de Europa impuso de nuevo su ley, esta vez en el mítico Juventus Stadium, el 3 de abril de 2018. Dos goles de Cristiano Ronaldo, el segundo de una espectacular chilena que queda en la historia de la competición, otro de Marcelo y el incansable trabajo colectivo de todo el equipo fueron decisivos para derrotar a un rival, una de las leyendas de Europa, que había ganado los últimos campeonatos nacionales y que sólo había perdido uno de sus últimos 74 partidos en casa.

El Real Madrid se adelantó muy pronto, a los tres minutos, para encarrilar la eliminatoria. Marcelo se inventó un bonito pase al hueco a Isco, que asistió con la izquierda, y Cristiano Ronaldo se anticipó a los defensas y metió la puntera lo justo para batir a Gigi Buffon. El portugués marcaba de nuevo, como ha hecho en los seis partidos que ha jugado contra la Juventus.

El Real Madrid ya estaba por delante en el marcador, y ahora le tocaba responder a los envites del finalista de Cardiff en la edición anterior. En el minuto 23, Dybala sacó una falta, e Higuaín remató peligrosamente en el área pequeña, pero se encontró con una magnífica intervención de Keylor Navas. Diez minutos después lo intentó De Sciglio. Su centró se paseó por el área sin encontrar rematador, afortunadamente para el equipo blanco. El encuentro estaba siendo de ida y vuelta, podía llevar al empate o pasar al 0-2. En el minuto 36, Toni Kroos enganchó un disparo seco y potente que logró superar a Buffon, pero se estrelló en el larguero. El Madrid estaba metiendo miedo, y se iba al descanso con ventaja en el marcador.

Igual de trepidante comenzó la segunda mitad, y, como ya ocurriera en el inicio del encuentro, la primera ocasión fue para Cristiano Ronaldo. Su remate cruzado, en el minuto 50, se marchó a escasos centímetros de la portería local. La Juventus no se conformaba, y, en una falta lanzada por Dybala, el balón golpeó en la barrera y a punto estuvo de sorprender a Keylor Navas (minuto 56).

Cuando el encuentro parecía discurrir por los derroteros que deseaban los italianos para empatar, apareció CR7 e hizo enmudecer al Juventus Stadium. Dani Carvajal dio continuidad a una jugada en la que Buffon se había lucido ante el remate de Lucas Vázquez con la izquierda, y su centro lo aprovechó Cristiano Ronaldo para firmar un doblete con una espectacular chilena, que arrancó los aplausos del respetable de la Juventus.

**CR7 hizo enmudecer al estadio con una chilena espectacular.**

El encuentro se puso aún más de cara tras la expulsión de Dybala en el minuto 66 por doble amarilla, y el Real Madrid cerró la goleada con un bello tanto de Marcelo en el minuto 72. El brasileño combinó con Cristiano Ronaldo, y lanzó un elegante toque elevado de balón para superar a Buffon y rematar a placer sobre la línea. Era el mejor epílogo a un partido sobresaliente del equipo blanco, que incluso pudo ampliar distancias tras un mano a mano de Cristiano Ronaldo con Buffon en el minuto 85 y, tres minutos después, con un remate de Kovačić desde la frontal, que se estrelló en el larguero. Las cosas se ponían muy de cara para el partido de vuelta y para llegar a semifinales del campeonato.

El mítico portero de la Juve y de la selección italiana habló tras el encuentro. Cuando le preguntaron por Cristiano Ronaldo, se rindió al goleador portugués: «[Cristiano] Ronaldo es un campeón de nivel extraordinario. Junto con Messi, es el único jugador que construye las victorias más importantes de su equipo. Puede ser comparado a Maradona y Pelé». Sus declaraciones eran bien ponderadas, dada la exhibición que hizo CR7, que volvió a marcarle dos goles, como en la final de Cardiff. Cristiano es el jugador que más goles le ha marcado en Champions, una pesadilla: 9 goles en seis encuentros, de tan sólo diez disparos. Pura efectividad. Ese 0-3 es la mayor goleada al equipo turinés en todas las competiciones desde que la *Vecchia Signora* juega en su estadio rebautizado como Allianz Stadium.

## **ENTRE DOS CASAS REALES DEL FÚTBOL EUROPEO**

En este choque entre dos «casas reales del fútbol europeo», el Madrid de Zidane pasó algún mal rato. Sin embargo, la sabiduría y experiencia del equipo blanco provocó que se jugara en su «longitud de onda», como a él le gusta: agitación, ida y vuelta, con equipos sin costuras. Massimiliano Allegri, entrenador de la Juve, confesó en la víspera del encuentro su temor a la velocidad de las balas. Las balas fueron del Real Madrid, y alguna (como la de Gareth Bale) se quedó sin salir de la recámara. La Juventus, como en Cardiff en la final de 2017, sufrió contra un adversario preso de su velocidad. Porque, después de un primer intento de presión avanzada, la Juve hundió sus dos líneas detrás de la pelota. Ambos equipos están acostumbrados a la resiliencia, a la resistencia a la derrota, a la capacidad de supervivencia ante la adversidad. Sin embargo, el temprano gol de Cristiano, en el minuto 3, trastocó los planes de Allegri. Porque el fútbol es como la vida, e igualmente te sorprende. Un equipo tan económico como la Juve, tan italianamente eficiente, capaz como muy pocos de exprimir y darle valor a un solo gol, se veía obligado por las circunstancias a llevar la pelea a campo abierto, donde domina Modrić y donde Zidane, fíjate qué cosas, había puesto a Isco.

A partir de ahí, el Real Madrid se dedicó a utilizar la posesión como protección. Lo cual era un magnífico plan para un partido a domicilio, una eliminatoria de tanta envergadura a dos encuentros. A la media hora, disparo de Kroos desde 20 metros que repelió el larguero.

La Juventus, como se esperaba, sacó el orgullo de los verdaderamente grandes, esos equipos a los que la historia trata especialmente bien. Allegri apostó por la banda ancha, con dobles laterales a derecha e izquierda, para tantear las posibilidades de Marcelo, porque todo el mundo sabe que se maneja mejor en la ida, ascendiendo, que en la vuelta, descendiendo.

Sin embargo, el Real Madrid de las grandes ocasiones se sintió fuerte, casi infranqueable. Keylor evitó un balón aéreo de Higuaín a quemarropa y Chiellini perdonó otro a tres metros de puerta. Lo cierto es que el Madrid asustó poco antes del descanso, Cristiano se quedó en su temprano gol, y Benzema tuvo un día nublado más. Se ha dicho del jugador galo que confunde balones divididos con balones perdidos. (Como también lo hace al revés, su participación fue decisiva en la semifinal y la final ante despistes de los porteros.) A la hora del partido tuvo que rendirse Zidane, y no le quedó otra que poner a Lucas Vázquez en su lugar. Tras el descanso, una tarjeta amarilla inhabilitaba a Sergio Ramos para la vuelta (tendría más consecuencias de lo que el 0-3 hacía imaginar). Y Cristiano dejó un gol para la historia, una chilena maravillosa que fue aplaudida por el público local.

La eliminatoria parecía sentenciada tras el 0-3, con el Bernabéu como puro trámite. Nunca hay que dar por muerta a la *Vecchia Signora*. Emoción hasta el final; nadie regala nada.

### **ESPERANDO UNA JUVENTUS AGRESIVA**

Zinedine Zidane compareció en rueda de prensa previa al partido de vuelta, con el también francés Raphaël Varane. El técnico dijo: «No pensamos en lo que puede ocurrir en las próximas semanas. Nuestra única final ahora es contra la Juve, mañana. Estamos en un buen momento de forma, tenemos regularidad y anotamos mucho, así llegan las victorias [...]. Puede ocurrir de todo en el fútbol. La única certeza es que sólo hemos jugado uno de los dos partidos: aún queda el 50 por ciento, aunque tengamos ventaja. Debemos respetar a nuestros rivales, jugando al máximo y manteniendo alta la concentración». Varane, que jugó de defensa sin Sergio Ramos (amonestado), explicó: «No está Dybala, que es un gran jugador, pero son un equipo completo y fuerte. Hay otros jugadores capaces de jugar ahí». Sobre Higuaín, mencionó: «Tengo un gran recuerdo de Gonzalo, dentro y fuera del campo. Un jugador fortísimo, un peligro para las defensas». Y respecto al encuentro, dijo: «Será difícil, no jugaremos al 0-0, nos esperamos una Juventus muy agresiva». A fe que fue difícil.

### **SUSTO CON SUSTO SE PAGA**

Cuidado con relajarse, porque, en el fútbol, como en la vida, eso se paga. El Real Madrid venía de Turín con un 0-3 (ningún equipo había remontado una derrota en casa tan abultada), y sufrió de lo lindo, hasta la extenuación, hasta el descuento, cuando la prórroga se veía segura. El legendario Buffon tuvo unas palabras proféticas antes del que

posiblemente iba a ser el último partido de Champions de su larga carrera: «Nuestra mentalidad en el partido del Bernabéu será tratar de jugar el tipo de juego que siempre hacemos y obtener el mejor resultado posible. La única manera que conozco de intentar creer es no dejarnos llevar por el entusiasmo. Este tipo de partidos deben desarrollarse lentamente, debemos luchar y luchar, jugar con orgullo... Entonces, tal vez el partido se desarrolle de manera positiva». A fuego lento, con mentalidad ganadora. En los últimos 22 partidos de la Juventus fuera de casa, sólo el 2-6 frente al Udinese en el mes de octubre le habría permitido pasar la eliminatoria contra el Real Madrid. Las estadísticas no le eran favorables, pero... sorpresas te da la vida.

Zidane alineó a Gareth Bale en detrimento de Benzema, con Isco en el once titular. En la defensa, sin Sergio Ramos por acumulación de tarjetas, determinó la entrada de Vallejo. La Juventus salió con el once esperado (sin Dybala, por su expulsión en el encuentro de ida): Benatia en el centro del campo, en lugar de Barzagli, y Pjanić recuperado. En la delantera, Douglas Costa por la derecha y Mandžukić por la izquierda, escoltando al exmadridista Gonzalo Higuaín.

Presión del conjunto local en el minuto 1. Sin embargo, tal como el Real Madrid se había adelantado a la Juve a domicilio en el minuto 3, en el Bernabéu fue *la Vecchia Signora* la que marcó en el minuto 2. Donde las dan las toman. Robo de balón de Douglas Costa a Casemiro, centro templadito de Khedira (exjugador de la «Casa Blanca») y Mandžukić (exjugador del Atleti) marcó de cabeza en el segundo palo, rematando a placer. *Vendetta* de exfutbolistas de la capital. En el minuto 8, Keylor salvó el segundo gol de la Juventus, tras jugada por banda derecha de Douglas Costa y tiro de Higuaín en el área pequeña (anda que si llega a marcar el segundo exmadridista).

El Madrid trató de reaccionar de inmediato. Luka Modrić combinó con Gareth Bale en el minuto 10, y el disparo del galés se estrelló en el portero italiano. Bale buscó el rechace y se inventó un taconazo que se estrelló en el exterior de la red. Tres minutos más tarde lo intentó Cristiano Ronaldo, que recibió escorado y, con dos defensas encima, hizo una bicicleta para acomodarse el esférico; pero su disparo obtuvo una gran respuesta del guardameta Buffon.

En el minuto 14, gol anulado a Isco. Buena jugada de Cristiano Ronaldo, despeje de Buffon y disparo del malagueño. El árbitro consideró que hubo fuera de juego. Un minuto más tarde fue Mandžukić quien casi marca tras un córner; atrapó Keylor. Hubo amarillas a Pjanić (minuto 16) y a Carvajal (minuto 23). Tras el inicio fulgurante del equipo italiano, disminuyó el número de ocasiones en ambas porterías.

El encuentro parecía estar dominado por los blancos, pero Buffon estaba inspirado, era el portero de los grandes momentos. Mano a mano de Isco, algo escorado, en el que volvió a brillar Gigi Buffon en el minuto 35, con una mano providencial. Dos minutos más tarde, en una jugada muy parecida a la del primer gol, volvió a marcar Mandžukić de cabeza, superando por alto a Carvajal. Los blancos estaban controlando la situación, podían empatar, pero esa jugada aislada, por alto, les hizo mucho daño. Los turineses

estaban a un tanto de igualar la eliminatoria. Inconcebible, el miedo en el cuerpo. Así se llegó al descanso, porque la suerte le volvió a ser esquiva a los madridistas en el minuto 45: Toni Kroos sacó una falta, y el remate de cabeza de Varane se estrelló en el larguero. Un partido roto; todo por decidir en la segunda mitad.

El cambio previsto: Zidane dio entrada tras el descanso a Lucas Vázquez y a Marco Asensio en lugar de Casemiro y Bale. El Real Madrid dominaba la posesión; la Juventus esperaba atrás e intentaba aprovechar cazar balones para realizar algún contragolpe de los suyos. En el minuto 58, centro de Lucas Vázquez y disparo de Cristiano Ronaldo, que se encontró con una gran estirada de Buffon. De nuevo, a los dos minutos, tras la gran oportunidad del Madrid, el gol de la Juventus. Centró Douglas Costa, Keylor Navas comete un error y no controla un balón fácil, y Matuidi marca a placer. Eliminatoria igualada, la locura: 0-3 en Madrid, como el 0-3 de Turín. Los aficionados italianos estaban extasiados, y quedaba media hora de partido.

El Real Madrid de Zidane no se asustó, sino que siguió atacando en busca del gol que le diera el pase a semifinales. En el minuto 67, amarilla para Alex Sandro por falta a CR7 cuando iba a la contra. Otra amarilla recibió Douglas Costa por una entrada a Asensio. En el minuto 74 se marchó Modrić y entró Kovačić. Eleva la presión la Juve, y obliga al Madrid a jugar en largo. Disparó Isco desde la frontal en el minuto 78, golpeó el balón en un defensa turinés, y Buffon, sobre la línea de gol, la envió a córner. Un titán el guardameta. Un minuto más tarde fue Varane quien remató, a la media vuelta y dentro del área, pero su disparo no encontró portería. Ya quedaba poco tiempo. En el minuto 86, Dani Carvajal centró, y Cristiano Ronaldo, en el segundo palo, impactó un testarazo que se marchó alto. Ambas dinastías llegaban al tiempo añadido, con la sensación de que la Juve se estaba defendiendo bien y el Real Madrid no podía perforar la meta del gran Buffon. Tras los 90 minutos reglamentarios, tres añadidos por el árbitro.

El merecido premio para el Madrid, que se había esforzado al máximo, llegó en el tiempo añadido (minuto 92), y no hubieron de esperar a la prórroga. Lucas Vázquez es derribado dentro del área por Benatia, y el árbitro Michael Oliver pitó penalti. Roja para Buffon por protestar. Tensión final. Se marchó Higuaín con una sonora pitada y entró el portero Szczęśny. Cristiano Ronaldo transformó la pena máxima de forma magistral y dio la clasificación para semifinales por octava temporada consecutiva (récord absoluto).

**Cristiano Ronaldo transformó la pena máxima de forma magistral.**

No faltaron los «conspiranoicos» opinando tras el encuentro. El exportero uruguayo del Real Zaragoza José Luis Chilavert publicó en Twitter: «La mafia del fútbol lo deja fuera a la Juventus». En fin.

## **EL CLÁSICO EUROPEO POR EXCELENCIA**

Tras haber eliminado a los campeones de Francia e Italia, quedaba el de Alemania antes de la final. Y éste era nada menos que el Bayern de Múnich, en la eliminatoria más veces disputada del torneo en la historia, el «euroclásico». De nuevo, primer partido a domicilio para el equipo de Zidane, y vuelta en el Bernabéu.

En la rueda de prensa antes de la ida, Zizou declaró: «El equipo se encuentra anímicamente bien, y también físicamente. A todos los jugadores les gusta este tipo de partidos». Sobre Heynckes, que había vuelto a entrenar al Bayern en 2017, comentó: «Respeto a este admirable entrenador, tanto en su etapa en el Bayern como en el Madrid». «Vamos a tener que hacer un gran partido contra un gran rival.» ¿El favoritismo que le da el Bayern al Real Madrid?: «No hay nada de favoritismo, ni por uno ni por otro. Es completamente distinto al año pasado. Lo bueno es que estamos en la semifinal, y estamos preparados para un buen partido. Vamos a tener que sufrir, pero esto es el fútbol». Sobre la novena eliminatoria en Champions, tras haber ganado las ocho anteriores: «Es la determinación que tenemos. Es el ADN de este club. Estamos contentos de poder jugar este tipo de partidos». Sobre la «acusación» de defender a Benzema, dijo: «Voy a defender a mis jugadores hasta el final, mientras siga en el banquillo del Real Madrid, porque son ellos los que me dan las satisfacciones». Acerca del regreso de Ramos, concretó: «Es nuestro capitán, es nuestro líder, un jugador muy importante para nosotros. Cuando está Sergio es mejor para nosotros». Sobre Cristiano Ronaldo, señaló: «Sabemos el peso de Cristiano, lo que hace y que va a poder marcar». ¿Cambia el trabajo mental, psicológico, con la experiencia? Respuesta: «Es más difícil cuando juegas con un rival más modesto. Nos ha pasado este año. A nivel mental, en este tipo de partidos todos quieren jugar». ¿Alguna lección tras el partido contra la Juventus en el Bernabéu?: «Nada. Es el fútbol. Eso es el pasado». ¿Cómo motiva a sus jugadores?: «Tú sabes que no te voy a decir lo que hablo con los jugadores. Es una cosa del equipo. Lo importante es el entrenamiento, no lo que voy a decir esta noche». Sobre los duelos alemanes del Real Madrid, Zidane comentó: «No cambia nada. Puede pasar de todo, pero no nos cagamos en los pantalones. Disfrutamos de este tipo de partidos». Sobre el juego aéreo, punto débil, declaró: «Sabemos la fuerza que tiene el Bayern y vamos a tratar de controlar lo que ellos hacen bien. Hay que pensar en lo que nosotros vamos a hacer sobre todo». Sobre James e Isco: «Yo no quería perder a James. El jugador quería jugar más. Yo nunca he tenido problemas con James. Lo más duro de un entrenador es [decidir] a quién dejas en el banquillo». ¿Por qué consigue triunfos en la Champions y no durante toda la temporada?: «En la Liga tienes que estar muy enchufado cada tres días, y nosotros no estuvimos tan finos en nuestra regularidad. Estamos en un momento bueno, y hay que aprovechar, porque el otro equipo también es bueno».

## **UN BUEN RESULTADO EN EL ALLIANZ ARENA**

El Bayern de Múnich había sido eliminado en semifinales durante las cuatro temporadas anteriores por el Real Madrid o por el F. C. Barcelona. Es la llamada «maldición española». ¿Ocurriría por quinta vez consecutiva? Jupp Heynckes no estaba dispuesto a que ocurriera, y por ello preparó una alineación muy ofensiva, con Javi Martínez y James Rodríguez en la zona media, Ribéry y Robben en los extremos y Lewandowski y Müller en la punta de ataque. Zidane se decidió por Lucas Vázquez e Isco Alarcón para marcar goles con Cristiano Ronaldo.

El Bayern salió a por todas desde el principio, enchufadísimo. Causó peligro desde el inicio. En el minuto 8, Robben se lesiona y es sustituido por Thiago Alcántara. Atacó el Real Madrid en el minuto 15, pero a CR7 le quitaron el balón cuando entraba en el área. En el minuto 27, ataque infructuoso de Cristiano Ronaldo. El Bayern creó una jugada rápida, iniciada por James, que cedió a Kimmich, y éste remató a la red. El Bayern se adelantaba en el partido y en la eliminatoria.

Hubo una ocasión para Ribéry en el minuto 32. Se lesionó Boateng y le sustituyó Süle. A dos minutos del descanso, y tras varios ataques del conjunto alemán, empató Marcelo: el brasileño cogió el balón en la frontal y pegó un zapatazo contra el que nada pudo hacer el guardameta Ulreich. En el minuto 45 remató Lewandowski a pase de James. Y se llegó al descanso con empate a uno. El Bayern había tenido una posesión del 56 por ciento, y había hecho siete remates a puerta (tres entre los tres palos). El Real Madrid: 44 por ciento de posesión, y cuatro remates (dos de ellos a puerta).

En el descanso, Zidane sustituyó a Isco por Marco Asensio. La segunda parte comenzó con mayor control y menor intensidad. Ribéry recibió una tarjeta amarilla en el minuto 51. Se produjo una jugada veloz del Real Madrid, con error en la defensa del Bayern; Asensio corta el balón, se lo da a Lucas Vázquez, corren los dos, se la pasa a Marco Asensio y el balear la pica por encima de Ulreich en la salida. 1-2 para el conjunto de Zidane a falta de algo más de media hora.

Ante el subsiguiente arreón bávaro, Keylor Navas se tuvo que emplear a fondo. Despejó un balón en el minuto 58, y repelió un disparo de Ribéry en el minuto 62. En el minuto 65, Carvajal se retiró lesionado, y le sustituyó Karim Benzema. Y en el minuto 70, hubo un gol anulado por mano a Cristiano Ronaldo. En el minuto 75, Ulreich despejó un tiro de Benzema. En el minuto 83 se marchó Casemiro y entró Kovačić. Cuatro minutos después, remate de Lewandowski que se va fuera por poco. Tarjeta amarilla para Thiago en el minuto 88. El árbitro añadió cuatro minutos, y no hubo nada más reseñable hasta el final. Buen resultado del Madrid para la vuelta. La posesión había sido para el Bayern (58 por ciento), que había disparado casi el doble que su rival (13 frente a 7), obviamente, con menor efectividad.

**El equipo germano fue perdiendo fuelle por las lesiones de Robben y Boateng, piezas destacadas de su conjunto.**

En rueda de prensa posterior al encuentro, Zidane resaltó: «Podemos estar contentos con el resultado. Además, hemos tenido dificultades al principio del partido. Nos ha costado salir con el balón. Mejoramos en la segunda parte. Ganar aquí no es nada fácil, lo sabemos. Podemos hacer las cosas mejor, pero estamos satisfechos del partido». Sobre Keylor, dijo: «El error es de todos, porque al principio de la jugada no estamos bien colocados. En la segunda parte ha hecho dos o tres paradas y ha estado muy bien». Sobre Asensio, señaló: «Él sabe lo que tiene que hacer con el balón. Tiene verticalidad, una pegada impresionante [...], sólo defensivamente [...] había que decirle algunas cosas». Sobre la suplencia de Bale, dijo: «No lo sé. Lo que es importante es lo que estamos haciendo ahora. Las suplencias [de Gareth, de Karim] son lo que toca. Tengo que elegir. Que no cuento con Bale no es verdad». Acerca del cambio de Asensio por Isco, señaló: «Isco se ha hecho daño, y he puesto a Marco en su posición. Ha trabajado muchísimo y ha hecho gol. En la segunda parte lo hicimos un poco mejor».

El equipo ganó en el campo del PSG, de la Juventus y del Bayern de Múnich. «Tenemos la motivación de hacerlo bien, aunque sea sufriendo. Controlamos bien el partido», dijo Zizou. La asignatura pendiente, como se había visto en octavos y en semifinales, estaba en casa, en el Santiago Bernabéu.

## **RESISTIRÉ... EN UN PARTIDO LOCO**

En Múnich, el error fue de Rafinha. En el Bernabéu, del portero Ulreich, si cabe más grave. El Real Madrid supo administrarlos bien, y llegó a su tercera final de Champions de forma consecutiva, la cuarta en cinco años. Todo un récord en esta prestigiosa competición. El equipo de Zidane lo logró tras ser capaz de contener a un Bayern de Múnich muy ofensivo y poco efectivo, que tal vez mereció mucho más por lo que propuso a lo largo de toda la eliminatoria, pero nadie dijo que el fútbol fuera justo.

El enfrentamiento entre el Real Madrid y el Bayern en una eliminatoria es el más repetido, hasta en 22 ocasiones, en la historia de la Champions (los Barça-Milan, han sido 19; los Real Madrid-Juventus, 18; los Real Madrid-Milan, Barça-Chelsea y Real Madrid-Inter, 15). En la versión de 2018 (semifinales), el Real Madrid-Bayern no pudo decepcionar a nadie. El equipo muniqués se vació, lo dio todo en su misión de llevar hasta la agonía al rival. El Madrid de Zidane «coqueteó» una vez más con la eliminación en su propio estadio. Hay quien ha dicho que actuaron con la temeridad de quien conoce de antemano su destino, tuteando a la muerte. El Madrid recurrió al talento de Keylor Navas, siempre defendido por su entrenador, para resistir hasta el final. Nunca fue netamente superior a su rival, si bien supo gestionar sus aciertos y los errores ajenos con veteranía, con la experiencia de quien más éxito ha tenido, de largo, en la Champions.

**El Madrid recurrió al talento de Keylor Navas, siempre defendido por su entrenador.**

El Real Madrid, tras tres victorias en el Allianz Arena, debía salir a ganar (ésa era la consigna de Zidane). El Bayern había ganado sus últimos cuatro partidos de Champions fuera de casa, con resultados que le permitirían ir a la prórroga. Zidane no podía contar ni con Dani Carvajal ni con Isco; Lucas Vázquez y Marco Asensio ocuparon sus demarcaciones. Y contó con Kovačić en lugar de Casemiro, un riesgo difícil de explicar. En el ataque estaban Cristiano y Benzema. Jupp Heynckes sufría las bajas del portero Neuer, Boateng, Arturo Vidal y Robben. Sergio Ramos había declarado antes del encuentro: «Después de la experiencia en los últimos resultados en cuartos de Champions, de lo malo se aprende. Un toque de atención a tiempo es bien recibido, y, a pesar del buen resultado en Múnich, pienso que lo más importante es enfocar el partido desde el empate a cero. Queremos defender el título y volver a ganar al Bayern».

Como si fuera un calco del partido de vuelta contra la Juventus, también agónico, el equipo visitante marcó en el minuto 3. Y ponía la eliminatoria 2-2 en el cómputo total; un error en el despeje de Sergio Ramos permitió a Kimmich, que ya había marcado en la ida de la eliminatoria, hacer el primer tanto del encuentro. El central dio la espalda al balón en un centro lateral, y el rival se lo hacía pagar. Parecía que el equipo echaba de menos la labor de contención de Casemiro.

Sin embargo, en el minuto 10, cuando el Bayern estaba llevando peligro al área de Keylor Navas, Benzema remató de cabeza y empató el partido (1-1). El delantero francés apareció cuando su entrenador más le necesitaba. Faltaba mucho partido, e iba a ser largo para los locales. Problemas en los minutos 12, 14, 16 (otro error de Sergio Ramos), 18, 19 y 21. Zidane puso a calentar a Nacho, viendo los problemas en defensa del Real Madrid. Y, en el minuto 22, Varane se lesionó. Tras varios ataques del Madrid, vino un disparo de Müller, solo, dentro del área, que logra atrapar Navas (minuto 32). La defensa blanca estaba haciendo aguas. Los aficionados madridistas estaban sufriendo de lo lindo. Y todavía quedaba un cuarto de hora para el descanso. Tuvo una oportunidad James en el minuto 33, y Lewandowski, gafado en esta eliminatoria, en el minuto 34. Pudieron marcar Sergio Ramos y Cristiano Ronaldo en el minuto 39. Y los alemanes pidieron penalti en el minuto 45, al filo del descanso, por supuesta mano de Marcelo. A los vestuarios.

En el minuto 46, un extraño gol de Benzema: Tolisso se la cede a su portero, Ulreich, de forma comprometida, el guardameta se resbala, y Benzema aprovecha la ocasión para marcar a placer. Cinco minutos después, Keylor Navas salvó al Madrid sacando una mano prodigiosa a tiro de Alaba. En el minuto 55, el equipo blanco tuvo dos ocasiones seguidas: centro de Modrić que no remató nadie, y pase de Marcelo a Cristiano, que la lanzó alto. Hubo asedio del Bayern y contragolpes del Madrid, sin resultado práctico en ambos casos.

**Benzema apareció cuando su entrenador más lo necesitaba.**

En el minuto 63 llegó el gol de James Rodríguez: centro al área que remata con la derecha y rebota en Sergio Ramos; en el rechace, James marca por abajo a Keylor Navas. (James pide perdón al Bernabéu.) En el marcador, el 2-2; su gol ha metido en la eliminatoria al Bayern, que, con un gol más, puede eliminar al Madrid. En el minuto 68, James se queda solo ante Keylor Navas, pero prefiere esperar a pasar a un compañero. En el minuto 73, Casemiro entra por Kovačić, y Bale por Benzema, que se ha convertido en héroe del partido. Tiro de Tolisso dentro del área (minuto 74) y paradón espectacular de Keylor Navas. Se mascaba la tragedia. Un minuto más tarde, Varane impide que James lance ante Keylor.

En el minuto 80, otra parada de Keylor Navas a cabezazo de Müller. Y, después, otro despeje providencial de Varane, que hizo un partidazo. Cambio de James por Javi Martínez en el minuto 83, y cinco minutos después entró Nacho por Asensio. Los últimos minutos del encuentro, el Madrid estuvo en su área: balón de Thiago que despejó de puños Keylor Navas (minuto 90), córner para el Bayern, con remate de Hummels (minuto 92), y la última ocasión fue para Müller, en el minuto 96. Final agónico y empate a dos que le sirve al equipo de Zidane para llegar a la final de la Champions.

Fue un partido en el que decidieron los porteros: Keylor Navas, con sus paradas; y Ulreich, por el error que aprovechó Benzema (quizá en su mejor noche como madridista). El Madrid iba a su cuarta final de Champions en cinco años (todas las previas ganadas, como ocurriría con la cuarta). Algo que muy probablemente nunca se volverá a repetir.

Después del partido, Zidane declaró: «Un partido loco, muy bonito para disfrutarlo. Hay que felicitar al rival, que ha competido muy bien. En la segunda parte, presionando arriba, jugamos mucho mejor». Cuando uno sufre tanto..., queda «mejor sabor, mejor si cabe. No puedes estar en la final sin sufrimiento. Para el corazón es un poco complicado, pero hay que estar tranquilo. Ya descansaremos después». Sobre Benzema, señaló: «Me alegro por él, porque esperaba eso, marcar. Nos ha dado la posibilidad de pasar, y estoy contento. Su trabajo siempre lo hace, no baja los brazos. Los compañeros y la afición le han demostrado su cariño [...]. Tenemos a Keylor Navas, estamos contentos con Keylor. Los jugadores se ven en partidos así. En la segunda parte nos ha dado muchísimo con sus paradas, con sus salidas nos ha dado la vida [...]. Estamos sólo en la final. Podemos estar contentos. No es normal estar por tercera vez consecutiva en la final. Todavía no la tenemos [ganada]. Vamos a defender nuestro título como sea». El único equipo que llegó a tres finales de Champions fue la Juventus de Zidane (y perdió dos): «Es una historia del club que viene de muy lejos y la estamos escribiendo, como lo han hecho todos. El Madrid nunca se rinde. Creemos en lo que hacemos y conseguimos las cosas luchando». ¿Cómo se siente Zidane tras la tercera final consecutiva?: «Me siento muy bien, sinceramente. Hemos creído en nuestro trabajo, en lo que hacíamos, aunque todavía no hemos ganado nada. Lo que mis jugadores hacen es increíble, y me gustaría agradecerse». Y añadió: «Mejor con sufrimiento. El fútbol es así».

## 12. INVENCIONES: cisne negro o el triunfo de la tranquilidad

Cuanto más practico, más suerte tengo.

GARY PLAYER, uno de los mejores  
golfistas de la historia

### EMOCIÓN ANTES DE LA FINAL

La victoria de Kiev comenzó a cosecharse mucho antes de las 20.45 horas del sábado 26 de mayo de 2018. Zidane lo tenía todo planeado para que sus jugadores saltasen al césped con la misma ambición y las mismas ganas que en años anteriores. Entrenamientos, viaje, descanso, dietas y una emotiva novedad. Un vídeo que terminó emocionando a más de un jugador del Real Madrid. Horas antes del partido, varios de los hombres de Zizou terminaron con lágrimas en los ojos en una reunión que tuvo lugar en el hotel de concentración en Kiev. La plantilla se sentó frente a la pantalla de una de las salas del hotel Opera, y el técnico francés proyectó un vídeo que, semanas antes, en Valdebebas, habían preparado los familiares y los amigos de los jugadores.

Mensajes de las esposas, los padres y los hijos se reprodujeron en la grabación con la que ZZ quería motivar a los suyos. Eran mensajes de ánimo, de confianza y de cariño. Fueron precisamente los de los más pequeños los que más emocionaron a los blancos horas antes de poner rumbo al estadio Olímpico de Kiev. Fue una iniciativa que funcionó a la perfección y que ya había utilizado Ancelotti en Lisboa. Antes de levantar «la Décima», otro vídeo similar motivó a la plantilla de aquella temporada.

Al parecer, las familias de los jugadores han sido un pilar fundamental en los últimos triunfos. El buen ambiente entre las mujeres, los niños y los amigos de cada uno de los jugadores, que viajan juntos en el Mundial de Clubes o en las finales, ha sido muy importante para los de Zidane, pues se han convertido en una gran familia. Juntos, incluso, comenzaron a ganar «la Decimotercera» Copa de Europa/Liga de Campeones en una barbacoa días antes de viajar a la capital ucraniana.

### EN KIEV, ANTE LOS MÁXIMOS GOLEADORES

En los cinco años anteriores, el Real Madrid y el Bayern de Múnich se habían repartido el título de los mayores goleadores de la Liga de Campeones: el equipo bávaro (campeón) en la temporada 2012-2013, con 31 goles; el conjunto blanco (campeón), con 41 tantos, en la 2013-2014; los alemanes, en la 2014-2015 y 2015-2016, a pesar de no

haber conquistado el trofeo, con 33 y 30 goles respectivamente; y el Real Madrid, en la 2016-2017 (campeón), con 37 goles. Pero no en 2018. Este año, el Liverpool dominó las estadísticas con un tridente temible.

En la final de Kiev (26 de mayo de 2018), el Real Madrid amplió su leyenda a costa de un Liverpool impetuoso, con mala fortuna. Primero llegó la lesión de la estrella Mohamed Salah, garantía de goles; después, los fallos del portero Loris Karius. Y, por parte del Madrid, Bale se convirtió en héroe, como lo había sido Benzema en la vuelta de semifinales: la «BBC», en la gloria.

Se vieron dos históricos del fútbol europeo frente a frente. El Liverpool había sido el último verdugo del Real Madrid en una final de Champions, allá por 1981. Pese a la enorme experiencia del equipo de Zidane (con tres finales previas en cuatro años, todas ganadas), el poderío ofensivo de los *reds* les permitían soñar con volver a ser los reyes de Europa. El fútbol recuerda su espectacular remontada en la final de 2005 contra el Milan.

En las jornadas previas hubo debate sobre la composición del ataque blanco. Cristiano Ronaldo (el pichichi de la competición) estaba asegurado. Junto a él, ¿Bale o Benzema? El galés estaba jugando bien últimamente; sin embargo, Zidane apostó por su compatriota de inicio. Es evidente que Zizou acertó en su decisión, porque Karim estuvo participativo, ayudando al recibir atrás y colaborando en la elaboración del juego de su equipo, generando peligro frente al guardameta rival y, sí, esta vez, marcando. Mereció la confianza que Zidane había depositado en él.

Jürgen Klopp, el entrenador del Liverpool, dispuso de su alineación más reconocible, el once de gala. Era un partido para no especular, sino para mostrar solvencia ante un temible rival. Se trataba de presionar arriba y buscar salir a toda velocidad a la contra cuando tuviera la menor oportunidad de robar el balón. Tenía todo el sentido del mundo..., hasta la lamentable lesión de Salah.

El Real Madrid de los primeros minutos se sintió mucho más incómodo que el conjunto inglés, que jugaba a lo que quería. Cuando le costaba coser las jugadas, mostró la serenidad del campeón experimentado. No se puso nervioso en absoluto, y dejó que pasara el tiempo a su favor. Así se ganan las Champions, con tanta pasión y esfuerzo como sangre fría (Zidane llama a eso sufrir).

Hubo ocasiones de peligro creadas por Roberto Firmino, con un remate que pudo desviar Sergio Ramos, y por Trent Alexander-Arnold, con un disparo seco que supo atajar Keylor Navas. Los de Klopp dominaban el encuentro hasta que, en un forcejeo del capitán Ramos con el goleador Mohamed Salah, el jugador egipcio tuvo la mala suerte de caer mal con el hombro. Probó unos minutos, pero era imposible. Uno de los futbolistas más en forma de Europa (máximo artillero en la Premier League) decía adiós a la final en la primera media hora de juego. El escenario cambiaría radicalmente para su

equipo. El estado de ánimo del Liverpool quedó muy tocado. En el equipo merengue, Dani Carvajal también tuvo que ser sustituido por unos problemas físicos, con llanto desconsolado.

En lo que quedaba de primer tiempo, el Madrid fue un vendaval. Y avisó con varias ocasiones, entre ellas un gol anulado de Karim Benzema, supuestamente por fuera de juego tras un remate de Cristiano Ronaldo. ¿Quién saldría mejor tras el descanso, el vigente campeón o el ambicioso candidato?

Por lo que se vio después, Jürgen Klopp no consiguió que su equipo recuperara su buen estado de ánimo de los primeros minutos del partido. En cambio, Zinedine Zidane sí contagió a los suyos de la serenidad y la calma que le caracteriza. La madurez del Madrid obtuvo sus frutos. El «regalo» inicial, absolutamente involuntario, fue un error del portero Karius. Benzema estiró el pie cuando vio que el guardameta alemán iba a sacar con la mano, y, para sorpresa de todos los espectadores (los del estadio y los que seguían la final por televisión), Karius no advirtió la intención de cortar el balón del delantero francés. Resultado: el esférico terminó, lentamente, en el fondo de la red. Vivir para ver.

El Liverpool podía sentirse noqueado, pero entonces no sería el Liverpool, el que «nunca camina solo». Sadio Mané respondió al gol de fortuna de Benzema lanzándose como una pantera, como si la vida le fuera en ello, ante el cabezazo de su compañero Dejan Lovren, sorprendiendo a Navas. Con el 1-1 en el marcador volvían las esperanzas para los *reds*.

Entonces, Zizou se sacó un conejo de la chistera: Gareth Bale, un revulsivo desde el banquillo. Y así fue. En el primer balón que tocó, apenas dos minutos después de haber entrado en el campo, conectó una chilena que ya ha pasado a la historia, en la colección de finales junto a la volea de Zidane en Glasgow o al cabezazo de Sergio Ramos en Lisboa. Fue la puntilla contra el Liverpool, acentuada después con el disparo del propio Gareth Bale, desde lejos, que fue incapaz de atrapar Karius y se adentró en la portería. La fortuna ayuda así.

**Zizou se sacó un conejo de la chistera: Gareth Bale.**

Como el Ajax en el que militaba Johan Cruyff y el Bayern de Múnich que tenía en sus filas a Beckenbauer («el Káiser»), con tres Copas de Europa consecutivas cada uno, el Real Madrid de Zidane (como entrenador) volvía a realizar esa gesta tras haber ganado las dos ediciones anteriores (en Milán y Cardiff). Y era la segunda vez que lo hacía, ya que el Real Madrid ganó las históricas cinco primeras finales de la Copa de Europa entre 1956 y 1960.

## **LA FINAL, MINUTO A MINUTO**

Antes del partido, Jürgen Klopp había declarado: «Nos enfrentamos constantemente con la historia del club. Eso es maravilloso, y es una parte importante de por qué todos estamos aquí, pero no podemos cumplir las expectativas si tratamos de imitar a alguien. Tenemos que seguir nuestro propio camino». El liderazgo de un equipo es ser coherente con su identidad. El entrenador del Liverpool confiaba en su tridente atacante, el más mortífero de la competición: Mané, Firmino y Salah (57 goles en 26 partidos). En la Champions de 2017-2018, en 125 encuentros (hasta la final) hubo 397 dianas, un promedio de 3,20 goles por partido: puro espectáculo.

En los primeros diez minutos hubo ocasiones del Liverpool, que salió más enchufado, e imprecisiones en el conjunto blanco. El tridente *red* llevaba las de ganar ante la defensa del Real Madrid. Querían hacer historia. La primera posesión larga de los vigentes campeones de Europa no llegó hasta el minuto 13. Al minuto siguiente, Keylor Navas tuvo que despejar con los puños un centro de Alexander-Arnold. Con la presión del Liverpool, el Madrid perdía la pelota. Salvó el gol el guardameta del equipo blanco a tiro durísimo de Alexander-Arnold. Y, en el minuto 26, la triste lesión de Mohamed Salah; en su lugar entró Adam Lallana. En el minuto 35, lesión de Dani Carvajal, que es sustituido por Nacho. No ocurrió nada de verdadera trascendencia hasta el descanso, con la excepción del gol anulado a Benzema, por fuera de juego, en el minuto 43.

En la segunda parte, Isco mandó el balón al travesaño en el minuto 48. El Liverpool, que empezó el partido con mucha fuerza, se estaba desgastando, y el Real Madrid aprovechaba su experiencia. Y entonces llegó el gol de Benzema, muy activo toda la noche (minuto 51): el portero alemán Karius puso el balón en juego, le dio en la pierna a Benzema y rodó tranquilamente hacia portería. Un primer error que marca una final, el primer gol de Karim en este tipo de encuentros. Tras el partido, Benzema declararía: «La presión al portero, yo me anticipo y ya está. Esto pasa en el fútbol, pasó en la semifinal, y ahora en la final. A mí me gusta mucho jugar para el equipo y dar asistencias, hay otro goleador que es Cristiano Ronaldo y yo me adapto [...]. Yo siempre trabajo para mi equipo». Hay que estar ahí y tener sangre fría.

A los tres minutos del gol del Real Madrid, el Liverpool saca de esquina, testarazo de Lovren (los balones altos son el talón de Aquiles del equipo de Zidane), y Mané se adelanta ante Keylor Navas. Empate a uno en el marcador a falta de 40 minutos.

En el minuto 62, Zidane decide que salga Gareth Bale. Una oportunidad de oro que el galés supo aprovechar. Dos minutos más tarde, centro de Marcelo por la derecha y Bale engancha una chilena para enmarcar y que ya es historia del fútbol. Un nuevo mazazo para el Liverpool.

Pero el equipo inglés lo siguió intentando: tiro al palo de Mané (minuto 70); pidió penalti Firmino por supuesta mano de Casemiro (minuto 74). Y también tuvo ocasiones el equipo blanco, de Cristiano Ronaldo y en un fuera de juego de Benzema (minuto 76). A un cuarto de hora para la finalización, el aspecto físico estaba pesando en el Liverpool.

En el minuto 83, Gareth Bale volvió a aparecer: un disparo centrado y no muy fuerte que Karius no acertó a atrapar del todo y se coló en la portería: un inapelable 3-1 a falta de diez minutos. El Liverpool de las remontadas lo tenía casi imposible ante un Real Madrid muy fuerte psicológicamente.

Final del partido. Los jugadores blancos estaban llenos de alegría; los británicos lloraron desconsolados. Cristiano Ronaldo hizo unas polémicas declaraciones nada más acabar el encuentro: «Sabíamos que sería un partido difícil, pero también sabíamos que éramos mejores que el Liverpool, y somos justos vencedores [...]. En los próximos días hablaré sobre mi futuro, ha sido muy bonito estar en el Real Madrid». El capitán Sergio Ramos comentó: «La verdad es que sabíamos que iba a ser un partido con mucha dificultad, que nos lo iban a poner muy complicado. Creo que, una vez más, este equipo ha demostrado las ganas de ganar, y hemos hecho historia. Queríamos llegar hasta aquí, y es algo que hay que saber valorar». Con ganas, ganas y ganas.

Zinedine Zidane señaló: «Estoy muy bien [...]. Esto que estamos viviendo es impresionante, no tenemos palabras para definir esto. Es lo que tiene este club, este Madrid, este equipo. Trabajando con talento, al final se acaban consiguiendo cosas. Nosotros tenemos ilusión, y al final lo conseguimos otra vez».

Gareth Bale, MVP (jugador más valioso) de la final, dijo en rueda de prensa: «Obviamente me sentí muy decepcionado por no ser titular. Lo único que estaba en mi mano era cambiarlo, y así lo he hecho [...]. Yo lo que necesito es jugar, semana a semana, y [eso] no ha pasado aquí este año. Lo que tengo que hacer este verano es sentarme con mi agente y decidir mi futuro».

Florentino Pérez, eufórico, apuntó: «Sinceramente, no se puede pedir nada más. El Madrid está encantado, yo, como presidente, también. No sé si esto va a durar más, porque llevamos cuatro en cinco años [...]. Somos el mejor equipo de Europa, hemos ganado a todos los equipos y somos justos vencedores [...]. Bale y Benzema son unos de los mejores jugadores del mundo, era desde fuera que se hablaba de ellos, pero en el Real Madrid todo el mundo los conoce».

Jesús Sánchez, en *Marca* (online, el 26 de mayo de 2018), escribió:

Si el fútbol es sólo un simple deporte, entonces la música es sólo un ruido, y el corazón sólo es un órgano. Pero todos sabemos que no es así. Porque el fútbol tiene alma, la música es una mezcla celestial de sonidos, y el corazón simplemente mueve el mundo. Si el Real Madrid es sólo un equipo de fútbol, entonces, la Copa de Europa sería un trofeo más en las vitrinas. Pero todos sabemos que no es así. Porque el Real Madrid no es uno más, es el equipo de fútbol vestido con camiseta blanca que acaba de ganar en Kiev su 13.<sup>a</sup> Copa de Europa tras imponerse al Liverpool (3-1), y la Copa de Europa no necesita ninguna presentación. El Madrid triunfó en su competición favorita, que no es nuevo, sino viejo, eterno, lo de siempre. Lo hizo sufriendo, resistiendo, aguantando al Liverpool, con su instinto de toda la vida, con la capacidad de subirse a una estrella para llegar al cielo, en este caso a Bale, que se apuntó al equipo que gana las Champions de chilena.

## **LOS TALENTOS, «UNO POR UNO», DEL REAL MADRID EN KIEV**

*Zinédine Zidane.* Brillante. El entrenador francés del Real Madrid volvió a estar acertado en una final (y van tres). Con sus decisiones mejoró al equipo, que no había tenido una buena primera parte y había sufrido contra los atacantes rivales. El cambio fundamental y decisivo fue dar entrada a Gareth Bale con unos treinta minutos por delante. El galés (enfurecido por no haber salido de titular) se reivindicó y decidió el partido con dos goles, uno de ellos espectacular. Premio histórico para el lideraZZgo Zidane.

*Keylor Navas.* Providencial. El portero nacido en Costa Rica volvió a ser esencial en un partido trascendental para su equipo. La parada a Alexander-Arnold fue especialmente difícil, pero su reacción fue magnífica por bloquear el tiro y así evitar una segunda jugada. Totalmente concentrado en el partido.

*Dani Carvajal.* En desgracia. El lateral derecho tuvo una noche muy complicada durante los minutos que se mantuvo en el campo. La presencia de Mané por su banda le generó múltiples problemas. Cuando el Liverpool se vio obligado a cambiar el sistema por la lesión de Mohamed Salah, Carvajal sufrió una lesión en los isquiotibiales. Se despidió de la final entre lágrimas, como también le había ocurrido, lastimosamente, en la final de Milán que le hizo perderse la Eurocopa de 2016. Había entonces incluso riesgo de que no pudiera llegar al Mundial de Rusia.

*Raphaël Varane.* Con exigencia. El defensa francés sufrió mucho en el marcaje a Firmino, delantero del Liverpool. Un error en el corte en el primer tiempo estuvo cerca de costarle caro a su equipo. En el segundo tiempo estuvo más disciplinado y entonado.

*Sergio Ramos.* Duro de pelar. Fue el protagonista negativo del encuentro por la entrada que obligó a Salah a retirarse lesionado del partido a la media hora. El central y capitán blanco sujetó al egipcio hasta tirarlo al suelo. En lo puramente futbolístico, estuvo siempre muy atento a la espalda de Marcelo para las coberturas y ejerció de líder de la defensa blanca. Un buen partido del capitán.

*Marcelo Vieira.* Expeditivo. El jugador brasileño no tuvo el protagonismo que acostumbra mostrar en otros partidos. Pese a ello, se prodigó en el ataque en numerosas ocasiones, sobre todo en la segunda parte. En una de ellas centró desde su banda para que Gareth Bale hiciese un golazo con una chilena espectacular.

*Casemiro (Carlos Enrique Casimiro).* Arropado. El mediocentro brasileño recibió ayudas de Modrić e Isco para frenar las embestidas del Liverpool. Sufrió a la hora de realizar coberturas, y su papel fue muy defensivo. En la construcción tampoco disfrutó de demasiado protagonismo, ante la presión del equipo británico.

*Toni Kroos.* Impreciso. El centrocampista alemán no tuvo su mejor noche; sin embargo fue capaz de trabajar para el equipo y ser uno más en la presión. Tras varias imprecisiones al inicio del encuentro, fue capaz de centrarse para liderar el dominio blanco en el segundo tiempo. Fue claramente de menos a más.

*Luka Modrić.* Incansable. El jugador croata volvió a dar un gran ejemplo de lo que es dejarse la piel en el campo por su equipo. Fue todo compromiso. Trabajó duramente en la defensa, recuperó un montón de balones en el centro del campo y su liderazgo durante los últimos minutos de partido, en los que el Madrid dominó el balón, fue absolutamente clave.

*Isco Alarcón.* Sacrificado. El malagueño destacó por su intención de combinar en el primer tiempo, pero se encontró con una gran presión del Liverpool y sufrió para entrar en juego. Fue capaz de tener protagonismo en acciones individuales y rozó el gol en una gran ocasión, pero su disparo se fue al travesaño.

*Cristiano Ronaldo.* Poco destacado. El delantero portugués, pichichi de la Champions, mostró más intención que resultado, más ganas que acierto, y no jugó al nivel de protagonismo que él deseaba y la afición esperaba. En esta ocasión fueron sus compañeros de la «BBC», Benzema y Bale, quienes definieron el partido y quienes dieron el título a los blancos. Al final, Cristiano declaró que la competición se debería llamar «CR7 Champions League».

*Karim Benzema.* Astuto. Sorprendente, por cómo llevaba la temporada, el delantero francés se había convertido en el mejor jugador del Real Madrid hasta que Bale pisó el terreno de juego en el minuto 62. Durante el primer tiempo, en los minutos que más sufrió el Real Madrid, el galo se mantuvo como el jugador más preciso, el único capaz de combinar al primer toque sin equivocarse y de generar espacios en la zaga del Liverpool. Durante el segundo tiempo, su persistencia fue premiada con un gol tras un error del portero Karius, pero no por ello menos merecido por el francés.

*Gareth Bale.* Reivindicativo. Llegó a Kiev con la ilusión de ser titular, pero, en el duelo, Benzema se llevó ese papel. Entró en el segundo tiempo en lugar de Isco, y en dos jugadas aisladas decidió la final con dos goles que ya pertenecen a la historia del Real Madrid. El primero, por su belleza: una preciosa chilena desde la frontal. El segundo, por su importancia: un disparo también desde la frontal que el portero alemán Karius, en un error inmenso, introdujo en su propia portería.

*Nacho Fernández.* Sobrio. El defensa del Madrid siempre es solvente cuando se le necesita. Ante la lesión de Dani Carvajal en el primer tiempo, salió al rescate, y cumplió su papel sin desentonar lo más mínimo en un partido de tanta trascendencia.

*Marco Asensio.* Sin tiempo. El jugador balear, tan importante en distintos momentos y eliminatorias hasta llegar a la final, entró en el minuto 89 en el terreno de juego y no tuvo tiempo para exhibir ningún protagonismo.

### **CISNE NEGRO: EL IMPACTO DE LO ALTAMENTE IMPROBABLE**

El concepto de «cisne negro» es del pensador Nassim Nicholas Taleb. Antes de la llegada de europeos a Australia, en 1697, se creía que todos los cisnes eran blancos, que un cisne negro era imposible. Pues bien, en Australia había cisnes negros. Una sola observación refuta una creencia generalizada: hay algo que es imposible hasta que una persona o un hecho lo hace posible. La expresión «cisne negro» alude al impacto de lo altamente improbable, algo más presente en nuestras vidas de lo que creemos.

Por tanto, un cisne negro es un suceso de alta improbabilidad que se caracteriza por los siguientes rasgos:

- es una rareza, porque está fuera de las expectativas normales;
- produce un impacto tremendo;
- y, pese a su condición de rareza, dada nuestra naturaleza humana inventamos explicaciones de su existencia después del propio hecho, con lo que, erróneamente, la rareza se hace explicable y predecible.

Al parecer, una pequeña cantidad de cisnes negros está en el origen de casi todo lo importante que pasa y ha pasado en nuestro mundo, para bien o para mal. ¿Cómo se explica, si no, que Adolf Hitler llegara al poder en Alemania y la posterior segunda guerra mundial que provocó?, ¿o la caída de la URSS?, ¿o el ISIS y el fundamentalismo islámico?, ¿o los efectos de internet?, ¿o las crisis económicas, las epidemias, la moda o las ideas? Todas estas circunstancias siguen la dinámica del cisne negro. Es la incapacidad de predecir las rarezas lo que implica la incapacidad de predecir el devenir de la historia, dada la incidencia de estos sucesos en la dinámica de los acontecimientos. Puro caos.

Y es que la historia es opaca. Se ve lo que aparece, no el guion que producen los sucesos, el guion generador de la historia. Nuestra forma de captar estos sucesos es en buena medida incompleta, ya que no vemos qué hay dentro de la caja, cómo funcionan los mecanismos.

Si hubiéramos hecho una película sobre un club de fútbol que ha ganado dos Champions consecutivas y puede acceder a la tercera, que no ha incorporado apenas novedades en su plantilla, que está pasando una mala temporada en Liga y ha sido eliminado de la Copa, pero que se encuentra con que la estrella emergente del fútbol mundial se lesiona cuando va a enfrentarse a ellos en la vuelta de la eliminatoria, que un portero mítico se «autoexpulsa» en semifinales por un penalti en el último minuto de la eliminatoria, que el guardameta del equipo rival falla estrepitosamente en semifinales, que la estrella del equipo contrario se lesiona en la final y que el portero rival comete

fallos de colegial, y no en una ocasión, sino en dos, ¿qué pensaríamos? Que en la vida no puede darse eso. Y se ha dado, sin duda. Y no se ha dado un solo cisne negro, sino una granja de cisnes negros.

En palabras de Xavi Hernández, «El Real Madrid tiene todo de cara: jugadores lesionados como Neymar, Robben, Boateng, los árbitros, el jugador más importante del mundo que se lesiona, los porteros del Bayern y Liverpool que la lían... Parece cosa de brujas» (30 de mayo de 2018, conversación sobre la suerte del Madrid).

Sí: es un cúmulo de sorpresas, «punto a punto». Sólo en la final del campeonato, la alineación inicial de Benzema frente a Bale, la infructuosa energía del Liverpool en el primer cuarto del partido (mérito de un Keylor Navas «divino»), la inesperada lesión de Mohamed Salah, el gol de Karim Benzema por error del guardameta del Liverpool, el empate de los *reds* por el senegalés Mané, la entrada de Gareth Bale, y su fabulosa chilena (según Zidane, mejor que su gol en Glasgow), y la segunda cantada de Loris Karius. Un partido de locos, una Champions de locos.

## **NO ES NEGRO TODO CISNE QUE APARECE**

Sin embargo, explicarlo todo a través de los «cisnes negros» nos dejaría impotentes ante las circunstancias del destino.

Si repasamos las crónicas de las finales de Champions League de 2016, 2017 y 2018, sentimos que emerge una pauta. Veamos esas tres crónicas:

- *Milán, 28 de mayo de 2016, Real Madrid-Atlético de Madrid.* Salió el Madrid con convicción y marcó por medio de Ramos. Tras el descanso, Dani Carvajal, lesionado (como en Kiev) y empate del Atleti gracias a Carrasco. Bale, titánico; CR7, agotado. Prórroga tras el 1-1, fallo de Juanfran Torres y éxtasis de Cristiano. Era la 11.<sup>a</sup> Copa de Europa para los blancos. Un Madrid experimentado alargó la maldición colchonera.
- *Cardiff, 3 de junio de 2017, Juventus-Real Madrid.* Los italianos salen con mucha garra, con mucha fuerza, pero los blancos aguantan el tirón. Cristiano marca en el minuto 20, y Mandžukić empata siete minutos después. Tras el descanso, la Juve sale despistada, y el Madrid, muy seguro de sus opciones. Casemiro marca en el minuto 61, y CR7, en el minuto 64. Se acabó la final. Marco Asensio establece el 1-4 en el minuto 90. El Real Madrid agranda la maldición turinesa.
- *Kiev, 26 de mayo de 2018, Real Madrid-Liverpool.* Los *reds* de Jürgen Klopp salen con la artillería pesada de sus tres delanteros y obligan a Keylor Navas a esforzarse al límite. La primera posesión larga del Real Madrid no llega hasta el minuto 13 (y el primer disparo, de Cristiano, hasta el minuto 15). Gran ocasión de Alexander-Arnold en el minuto 24. La estrella Mohamed Salah se lesiona en el hombro en el minuto 29. El tridente del Liverpool se evapora, y el Madrid empieza a crecer. En el

minuto 36, Carvajal se lesiona. Siete minutos más tarde, gol anulado a Benzema tras un cabezazo de Cristiano. Descanso con 0-0 (empate, como el año anterior). El Madrid sale a morder, y, en el minuto 48, Isco la lanza al travesaño; el conjunto blanco crea ocasiones. En el minuto 51, alucinante gol de Benzema por un fallo del portero Karius (la saca con el pie y le da al jugador francés). Empata Mané a los dos minutos (Marcelo no lo cubre como debiera). Tablas en el marcador. En el minuto 61, disparo peligroso de Isco; después, Isco es sustituido por Gareth Bale. El galés, un portento físico, tiene su oportunidad. En el segundo balón que toca, engancha una chilena a pase de Marcelo que va a la escuadra. Mané da en el palo en el minuto 70. En el minuto 83, Bale lanza un disparo centrado que Karius, con «manos de mantequilla», introduce en la red. En el minuto 88, Marco Asensio sustituye a Benzema. En el tiempo de extensión (minuto 93), a un minuto de la finalización, Klopp felicita a Zidane. El Real Madrid alarga la maldición del Liverpool y de su entrenador. El portero Karius, involuntario protagonista del lance, pide perdón a los aficionados de su equipo y es consolado por sus rivales.

La clave de estas tres finales consecutivas es el pico, el punto de tensión en el que el eustrés (el estrés positivo, la tensión constructiva) pasa a ser distrés (estrés negativo, el que agota). Hans Selye, padre del concepto de «estrés», distinguía el bueno del malo, e ilustraba esta idea con un gráfico en forma de «U» invertida: el estrés es útil, y genera rendimiento, hasta una cima en el que agota a la persona. La ya mencionada ley de Yerkes-Dodson (véase el capítulo 6) nos enseña que el rendimiento se eleva a medida que elevamos la presión, hasta un punto a partir del cual desciende. En este mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), tratar la ansiedad y la complejidad es tarea de los *coaches*. Y Zidane es un maestro de la tranquilidad, no cabe duda.

#### **¿Dónde se encuentra tu «pico de tensión»?**

Madurez y serenidad. Los equipos con experiencias victoriosas y que han sabido bien lo que es ganar (el Real Madrid ganó ocho finales y una Liga con Zidane en 28 meses) desplazan el «punto» de eustrés a distrés más a la derecha; los equipos menos experimentados (y no digamos los que se consideran gafados o malditos) quieren resolver la situación cuanto antes y quedan extenuados. Se estresan innecesariamente y no llegan a puerto.

Ten en cuenta la ley de Yerkes-Dodson por si te pasas (tú y tu equipo) de presión y de estrés, como ocurrió (involuntariamente) con el Atleti de 2016, la Juve de 2017 y el Liverpool de 2018. El ganador (que se lo lleva todo) es más tranquilo; el tranquilo (hasta un punto) es más ganador.

### 13. Adiós y «graZZias»: fin de ciclo

Quando me necesitéis aunque no me queráis estaré aquí, pero cuando me queráis pero ya no me necesitéis, entonces me marcharé.

Del filme *Nanny McPhee: la niñera mágica* (2005)

Jueves, 31 de mayo de 2018. El entonces candidato a presidente del gobierno español Pedro Sánchez estaba presentando su moción de censura contra Mariano Rajoy (todo un cisne negro), y Zinedine Zidane convocó a los medios a las 13.00 horas en Valdebebas. Menos de una semana después de que el Real Madrid hubiera conquistado su decimotercera Copa de Europa. Se lanzaron todo tipo de rumores y no había ninguna certeza.

El mismo día, a las 13.11 horas, abrió la rueda de prensa el presidente Florentino Pérez, con gesto muy preocupado. «Debe ser Zidane el primero en tomar la palabra; vino a verme ayer para comentarme una decisión inesperada, y debe ser él quien lo explique y por qué. Yo estoy a su lado.»

Habló Zidane: «Tomé la decisión de no seguir en el cargo de entrenador del Real Madrid. Es un momento raro, pero este equipo necesita un cambio para seguir ganando, necesita otro discurso; seguramente, otra metodología de trabajo, y por eso tomé esta decisión [...]. Quiero mucho al Real Madrid y al presidente, que me ha dado la oportunidad de venir a jugar a este gran club. Hoy hay que cambiar».

Y de nuevo Florentino: «Después de conquistar esta nueva Copa de Europa, es una decisión inesperada. Hoy es un día triste. Él sabe que le quise como jugador, como entrenador y le quiero siempre a mi lado. Sé cómo es Zizou, y sólo podemos asumir la decisión y respetarla. A mí me causó un gran impacto cuando conocí la decisión. Me hubiera gustado convencerle, pero sé cómo es [...]. Cuando fui a su casa a preguntarle si se sentía preparado para ser entrenador del Real Madrid, me dijo con rotundidad que sí [...]. Le quiero agradecer su entrega, su cariño y todo lo que ha hecho por el Real Madrid estos años. Su comportamiento ha sido siempre ejemplar y acorde con los valores del Real Madrid. No es una despedida, esto es un hasta pronto. Yo no tengo ninguna duda de que volverá. Pero, si necesita un descanso, también se lo merece».

Turno de preguntas a Zidane:

–¿Entenderá el madridismo esta inesperada decisión?: «Claro que puede ser un hasta luego, porque el Madrid me lo ha dado todo a mí, y voy a estar por aquí, cerca de este club toda la vida. La decisión..., claro que para muchos no tiene sentido, pero para

mí sí. Es el momento de hacer un cambio, también para los jugadores. Después de tres años, es la decisión adecuada. Debo agradecer a la afición, como entrenador y jugador [...]. De entrenador y de jugador siempre me han apoyado. Tengo un cariño especial a esta afición, y lo que tengo que decir es [que quiero] dar las gracias otra vez por todo su apoyo. Hay momentos complicados en una temporada, los hemos vivido, cuando hay pitos, pero eso es parte de este club, es una afición exigente, pero los jugadores lo necesitan. Cuando tienes momentos complicados hay que dar la cara y que la afición te apriete [...]. Gracias a toda la gente que ha estado cerca de mí durante todo este tiempo. Ganar es una cuestión de todos, no sólo de una o dos personas».

–*¿Y sobre los jugadores?*: «Los jugadores necesitan un cambio. Quiero agradecerles porque son ellos los que luchan en el campo. La historia de este club es muy grande y siempre apretamos a los jugadores y les pedimos más. Pero llega un momento que..., qué más les voy a pedir, con lo que han hecho conmigo. Por eso creo que necesitan otro discurso. Ellos saben mi decisión, la plantilla lo sabe, por mensaje. Voy a hablar con los capitanes, ya hablé con Sergio Ramos».

–*¿No dijo que quería seguir?*: «Hay momentos complicados donde puedes pensar si eres la persona adecuada todavía. Hay momentos duros y momentos muy bonitos, acabamos con uno espectacular. Pero hay momentos complicados en la temporada y eso te hace reflexionar».

–*¿Por qué cree que su discurso está desgastado?*: «Después de tres años, a lo mejor es mi decisión y me puedo equivocar, pero creo que después de tres años es el momento. Si no veo claramente que vamos a seguir ganando..., si no veo las cosas claras, como yo las quiero..., llega un momento en que dices que es mejor cambiar para no seguir y hacer tonterías».

–*¿Qué ha cambiado para querer irse?*: «No ha cambiado nada, es un desgaste natural. Cuando digo eso el 20 de febrero no lo pienso, lo digo con sinceridad. Yo decía que en este club se puede acabar de un momento a otro. Y el día a día se acabó para mí, después de tres años. No estoy cansado de entrenar, llevo tres años, pero el momento aquí se acabó [...]. Yo no busco otro equipo. El mensaje es a la plantilla, creo que lo han recibido, y le hablé a Sergio. Él, como siempre, como capitán y como persona, que jugamos juntos, respeta mi decisión, y me ha deseado suerte [...]. Es una plantilla que siempre ha demostrado que es muy válida, lo han demostrado. Lo que viene ahora no lo tengo que hablar yo».

–*Una vez más, ¿por qué se va?*: «Es todo más simple de lo que parece, hay etapas en las que uno lo vive muy fuerte, y hay que saber cuándo parar. Lo hago por el bien de este equipo. Conmigo hubiese sido complicado ganar el año que viene. Lo hemos visto, ha sido complicado este año en Liga, momentos que yo no olvido. Y, cuando estamos en este club, hay que saberlo. Si se trata de vivir otra temporada de seguir y empezar una temporada que acabe mal, no quiero. Quiero que se acabe bien esta etapa en el Real Madrid».

–*¿Su peor y mejor recuerdo?*: «Mi mejor recuerdo es cuando el presidente me trajo aquí. Lo he vivido y hablado con mucha gente, el sueño de muchos jugadores es jugar un día en el Real Madrid. Lo más importante y lo más bonito fue cuando el presidente me trajo a jugar en este gran club. Y, como entrenador, haber ganado la Liga fue el máximo. Y, este año, el peor momento es el partido contra el Leganés».

–*¿Tan fuerte es el desgaste?*: «El cargo de entrenador tiene esta parte, lo hemos compartido con el “presi” dos veces, lo de los fichajes, lo que había que hacer con la plantilla, no es por eso la decisión. Si te gusta entrenar, esto es una parte importante de tu cargo. Es una decisión por el bien de todos. El mío primero, y también de la plantilla. Un cambio es necesario para seguir ganando».

–*¿Cuáles han sido las claves de esa «silla eléctrica» en la que se enfrenta a los periodistas?*: «Lo que quería transmitir es serenidad, trabajo, entrega..., lo que es este club. Tener el respeto de los jugadores ha sido fundamental. Los jugadores no tienen nada que ver con mi decisión. Después de tres años, para un entrenador es difícil seguir haciendo lo que hace, sobre todo después de tres Champions League. Yo soy ganador, a mí me gusta ganar en cualquier cosa, no me gusta perder. Si tengo la sensación de que no voy a ganar, hay que hacer un cambio. Como jugador, cuando vi que no estaba ganando, me fui. No le echo la culpa a nadie, la culpa la puedo tener yo, tomo la decisión y me voy. ¿Cuándo?; no te lo voy a decir. Me lo guardo para mí».

–*¿Qué podía haber hecho para no tomar esta decisión?*: «Cuando tomo una decisión, toma una decisión. No tiene nada que ver con la relación con el “presi”».

–*¿Tiene algo que ver con la crisis de Cristiano?*: «No tiene nada que ver».

–*¿Si no hubiera ganado la Champions...? ¿Ha sido el detonante?*: «No sé. Puede ser que si hubiéramos perdido..., puede ser».

**No deja de sorprendernos que la presentación más emotiva, más difícil, más complicada de Zinedine Zidane fue precisamente su mejor rueda de prensa. Ovacionado con aplausos al final.**

Dos días antes de esta última rueda de prensa, el martes 29 de mayo de 2018, el entrenador Zidane le había comunicado al presidente su dimisión irrevocable. A Florentino Pérez le había generado un «enorme impacto», y no lo consideraba un adiós, sino un «hasta luego». «Es muy triste, ha sido imposible convencerle», declaró Florentino. Tanto él como José Ángel Sánchez, su director general, habían tratado de hacerlo durante más de dos horas, de forma infructuosa. Pero no había marcha atrás.

¿Los motivos? Según el propio Zidane, hacía falta otro discurso y otro método para seguir ganando. El momento «es el mejor para mí, para la plantilla y para todos». Su mejor recuerdo fue cuando le fichó el presidente y haber ganado la Liga. También dijo: «Hubo momentos complicados que no olvido y que me hacen reflexionar». Y comunico su tajante decisión: «No entrenaré en otro sitio, no busco otro equipo».

En 878 días como entrenador, Zidane había forjado un mito. Nueve títulos, entre ellos tres Champions consecutivas, la Liga 2016-2017, dos Mundiales de Clubes, dos Supercopas de Europa, una Supercopa de España. En un total de 149 partidos: 104 victorias, 29 empates y 16 derrotas. Un 70 por ciento de triunfos, un poco por debajo de José Mourinho (72 por ciento), pero por delante de Leo Beenhakker (62 por ciento), Miguel Muñoz (59 por ciento), Luis Molowny (56 por ciento) y Vicente del Bosque (54,5 por ciento).

«Zidane: antes que morir con los suyos, se inmoló», tituló su artículo Carlos Carpio en *Marca* (el 1 de junio de 2018), en el que escribió: «La convivencia desgasta. En un club como el Real Madrid, mucho más. Y en un vestuario con estrellas de egos desmesurados y constantes caprichos que tratan de imponer hasta cómo y cuándo se entrena, más aún. Mantener la tremenda exigencia y un alto rendimiento sin caer en la relajación después de una época triunfal como la que están viviendo los blancos resulta difícil. Requiere un concienzudo ejercicio de paciencia, diplomacia y psicología, además de una autoexigencia que por lo visto Zidane sí tiene, pero no todos comparten en el vestuario de Valdebebas. Claro que tres Champions seguidas lo tapan todo, aunque entre bastidores las cosas no siempre sean tan bonitas como se ven luego en los vídeos conmemorativos».

Zinédine Zidane, el hombre sereno y tranquilo, fue tan honesto en su despedida como entrenador como lo había sido en su adiós como jugador, doce años antes y en el mismo club. («Sé que no puedo hacerlo mejor que hasta ahora, me he dicho a mí mismo que no podía seguir así mismo un año. Cuando no se alcanzan los objetivos te haces preguntas», declaró el 26 de abril de 2006.) Agotamiento psicológico, entonces como futbolista y ahora como entrenador.

Si bien la gran mayoría no quería ver este «rinoceronte gris» (expresión que usa Michele Wucker en su libro *The gray rhino*, y que alude a amenazas altamente probables, pero sobre las que no se presta atención), se veía venir. El título más deseado por Zidane, incluso más que la Champions, es la Liga, y así lo ha declarado en varias ocasiones. El 0-3 del F. C. Barcelona en el Bernabéu (que cerraba el 2017 con su equipo a 14 puntos del líder) le hizo mella. La suplencia de Isco generó muchas críticas. («Sé que mañana me van a llamar “HdP”», declaró Zidane tras el clásico.) La eliminación en la Copa del Rey ante el Leganés (su peor recuerdo, según declaró en la última rueda de prensa) le afectó sobremanera (y tenía claro que, si el PSG hubiera apeado al Real Madrid de la Champions, habría sido el final para él como entrenador). Tras el partido de ida contra el equipo parisino (3-1), en la zona mixta, el capitán Sergio Ramos hizo una declaración profética: «Dais por hecho que, si el Madrid gana otra vez la Champions, Zidane se queda, pero igual os lleváis una sorpresa y se va; igual se toma un descanso». Marcelo, tras su gol, se puso de rodillas ante Zizou y después declaró: «Vamos a muerte con él». Tres días después, síntomas de desgaste psicológico: «Ser entrenador es

muchísimo desgaste, y más en el Madrid». Recondujo la situación poco después (21 de febrero): «Estoy bien en el Madrid. Pelearé para estar aquí y quedarme siempre». Declaraciones que reafirmó antes de la eliminatoria contra la Juventus de Turín.

En materia de fichajes se dieron varios conflictos. En el «caso Kepa», la directiva quería fichar al portero del Athletic de Bilbao (como antes a De Gea), a lo que se opuso Zidane públicamente y defendió a Keylor Navas (las malas lenguas hablaron de protección en beneficio de Luca Zidane, tercer portero del Real Madrid). Florentino mostró interés por el fichaje de Neymar («tendrá más opciones de ganar el Balón de Oro en mi club», declaró tras la gala de dicho premio), y Zidane fue tajante: «Yo no he pedido a Neymar. Cristiano es un futbolista de otra galaxia». Gareth Bale, en rueda de prensa tras la conquista de la 13.<sup>a</sup> Champions (con el galés como jugador más valioso del encuentro), se quejó abiertamente de no haber sido titular. Cristiano Ronaldo, que no marcó en la final de Kiev, declaró que la competición debería llamarse «CR7 Champions League» y alimentó las dudas de su continuidad en el club blanco. Zizou tuvo que apagar incendios en plena celebración.

El empujoncito final pudieron haber sido las notables diferencias entre Zizou y la directiva respecto a las altas y bajas de la plantilla (lo de Kepa todavía coleaba) y los preparativos de la pretemporada (con Mundial en Rusia y Supercopa de Europa ante el Atlético de Madrid el 15 de agosto de 2018, en Tallin). Como también advirtió Carlos Cresso, el paralelismo entre las dimisiones de Zidane y Guardiola (este último en 2012, tras haber ganado en su primera temporada los seis títulos posibles) es más que notable. Porque se puede morir de éxito. En definitiva, lo que dijo Zidane en su despedida fue: «Si no veo las cosas claras, como yo las quiero [...], es mejor cambiar para no seguir y hacer tonterías».

Los casos de Zinedine Zidane, Pep Guardiola y algunos otros representan lo que en liderazgo llamamos «factor Mandela», en honor de uno de los mejores líderes políticos de nuestro tiempo. Nelson Mandela (1918-2013) estuvo confinado en la prisión sudafricana de la isla Robben durante 27 años, ganó las elecciones generales en 1994 y se comprometió a estar en el poder sólo un mandato, hasta 1999. Por supuesto, cumplió su promesa. Su legado nos llega a través de su autobiografía, *El largo camino hacia la libertad*, y dos inolvidables obras de John Carlin, *El factor humano: Nelson Mandela y el partido que salvó a una nación* (convertida en el filme *Invictus* por Clint Eastwood) y *La sonrisa de Mandela*.

Zidane, como Mandela, se marchó invicto, en la cumbre (ocho victorias de ocho finales). Así se lo recordó el capitán Sergio Ramos en Twitter: «Míster, como jugador y ahora como entrenador, decidiste despedirte en lo más alto. Gracias por dos años y medio de fútbol, trabajo, cariño y amistad. Te vas, pero tu legado ya es imborrable. Uno de los capítulos mas exitosos de la historia de nuestro querido Real Madrid».

Entre los más agradecidos a su entrenador estaba el costarricense Keylor Navas: «Todos los compañeros a Zidane lo queremos mucho, y es una lástima que nos deje [...]. Para él sólo voy a tener palabras de agradecimiento, en todo momento estuvo conmigo. En los momentos buenos disfrutamos todos, y en los malos nos unimos para salir adelante. Él siempre me respaldó en todo momento, me dio muchos consejos, me recibió con una sonrisa en la cara, creo que eso es algo que a uno le daba confianza y fuerza para seguir adelante, lo que nos queda es tener esos recuerdos que vivimos con él. Para todos es una persona sumamente respetable, tanto como entrenador como futbolista. Fue una etapa que concluye, pero fue muy provechosa [...]. Confió en mí, y eso es sumamente importante. Me quedo con que, como entrenador, fue muy transparente cuando habló con los jugadores, nunca fue con mentiras o hablando a las espaldas. Todo el madridismo lo quiere muchísimo. Como futbolista, fue uno de los mejores del mundo, y como persona tuvimos la oportunidad de conocerlo, y nos dejó marcados a todos».

«No tuve el placer de jugar contigo, hermano, pero tuve el inmenso honor de tenerte como entrenador, así que te agradezco desde el fondo de mi corazón todo lo que me transmitiste y me aportaste. Buena suerte para ti y los tuyos», escribió Karim Benzema, en francés, a quien fuera su entrenador en su cuenta de Twitter.

Para José Félix Díaz, «Zidane nunca ha tenido mucho apego a los contratos» (renuncia a dos años muy bien remunerados) desde que le firmó una servilleta a Florentino en Montecarlo en 2000 para incorporarse como jugador al Real Madrid. Pero es que, además, Zizou tenía diversos condicionantes:

- Se sentía abrumado por las expectativas de un club que nunca tiene suficiente. Por tener que ganar de manera insaciable, por encima de divertirse.
- Es magnífico (legendario) ganar una tercera Champions consecutiva, pero la temporada 2017-2018 fue mala para el club en Liga y Copa.
- Creyó que el equipo necesitaba estímulos nuevos, pero no se atrevió (por su propia personalidad, contemporizadora) a realizar los cambios necesarios. No quiso hacer las desvinculaciones obligadas.
- El plan B (el equipo de suplentes) naufragó en la Copa del Rey ante el Leganés, y también ofreció malas sensaciones en los partidos de Liga que disputaron. Con esa alternativa, el riesgo es muy alto.
- En el «*affaire Kepa*», probablemente sintió que Luca, el tercer portero, había sido peor tratado por llevar el apellido Zidane.
- «Sólo hay un posible destino, y ése es el de la selección francesa, sin prisa.» Como declaró Florentino Pérez en su última comparecencia juntos, el Real Madrid es y será siempre su casa.
- El presidente del club siente que Zidane ha sido leal con él como jugador, como ayudante, como segundo técnico, como entrenador. Para mantener esa lealtad, Zidane debe ofrecer su mejor versión. Paradójicamente, eso le acerca al presidente

para siempre.

Según Waldemar Iglesias (del diario argentino *Clarín*), Zidane perdió las ganas de dar explicaciones, en la derrota y en el triunfo. «Hay cosas que me guardo», dijo Zizou. Quedan para los secretos de la historia.

Fuera del mundo del fútbol, en el de los expertos en liderazgo, la decisión de Zidane fue acogida como algo sensato. «Saber irse a tiempo es vital en la vida. A veces, un capítulo se resiente por hacerse demasiado largo, y otros se hacen cortos porque se han cerrado muy pronto. Es cuestión de olfato, y Zidane ha demostrado tenerlo», opinó mi buen amigo Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE. «Ya lo hizo como jugador, teniendo todavía un año de contrato, y acaba de repetir la jugada», dijo; y añadió: «Mejor cuando todo está en lo alto que cuando alguien empieza a reclamar tu marcha porque las cosas no van bien [...]. Se ve que es una persona con un entorno familiar estable, sencillo y normal. Esto demuestra que su única pasión no es el fútbol, que fuera hay algo más [...]. Hay que centrarse en la persona que eres, y no en el personaje, que es efímero y pasa [...]. El poder es una droga, y alejarse de eso es complicado. A muchos les da miedo que su teléfono no siga sonando».

Ceferí Soler, profesor de ESADE, compartió este punto de vista: «Saber salir a tiempo cuando se tiene éxito es lo más difícil, pero también lo más inteligente [...]. Va a tener ofertas de gran categoría porque se ha ido siendo el mejor». La estrategia, según Soler, responde a un cambio de paradigma. «Antes se creía que si las cosas funcionaban bien, era mejor no tocar nada. Ahora, con la globalización y los cambios tecnológicos, muchos se han dado cuenta de que cuando las cosas van bien es precisamente el momento óptimo para hacer cambios para seguir haciendo cambios». Es precisamente lo que dijo Zizou en su última rueda de prensa como entrenador: «El Madrid necesita un cambio para seguir ganando». Además, según el profesor Soler, Zidane en el vestuario tenía que entrar cada semana a apagar fuegos pero no había dejado entrever nada de ello.

Yolanda Portolés, profesora de la Universitat Pompeu Fabra, alabó su sinceridad: «Es muy honesto reconocer que uno no se siente capaz o no tiene las fuerzas necesarias para liderar un cambio [...]. No pasa nada por admitir el fracaso [...]. Únicamente ha atendido a motivos propios, sin atribuir nada que pueda dañar la imagen del club, aunque a nadie se le escapa que es muy difícil de gestionar». La profesora Portolés anima a hacer un balance previo y reposado para tener claros los motivos por los que se toma la decisión; definir cuál será el próximo objetivo profesional; ofrecer una «buena comunicación de salida», con honestidad; y facilitar un proceso de relevo. «Quedar bien con el equipo es esencial, porque el *networking* profesional nos va acompañar.»

Zidane es el genio que susurraba a los *millennials*. Tres años es suficiente.

## Epílogo: ¿y si Zizou se dedicara a la transformación cultural del Real Madrid?

En su blog «El primer palo», Juanma Rodríguez (del diario *Marca*) le daba al nuevo entrenador del Real Madrid la «Bienvenida al manicomio»: «Míster, sea usted quien sea. Bienvenido al mejor club deportivo de la historia. Bienvenido al banquillo del vigente campeón europeo, supercampeón continental y nacional. Y, ¿felicidades...? Pues no sé si darle la enhorabuena, sinceramente. Acaba usted de llegar a la cumbre del K-2 del deporte mundial, y ahí arriba estará solo. Llegar a la cima es muy difícil pero bajar es distinto. Y a usted, Míster, y no pretendo ser alarmista, van a tratar de despeñarlo. De hecho, y sin saber ni siquiera quién es, ya están intentándolo».

El periodista animaba a este *coach* (todavía anónimo) a ser consciente de que le iban a comparar con Zidane («a quien hoy lloran los mismos que lo llamaron “parche” y “alineador”»). Un año en el Madrid, decía, es como quince en cualquier otro club. «Envejecerá usted. Y rápido. Le acusarán de ser defensivo o de atacar demasiado, de ceder ante los futbolistas o de no hacerlo, de aceptar sugerencias del presidente o de no aceptarlas, de no atreverse a sentar a Ramos o a Cristiano o de sentarlos, de ganar sin jugar bien o de jugar bien sin sumar los tres puntos, de ser amable o arisco. Y, sobre todo, dirán de usted que no tiene ni idea de fútbol. Prepárese. Cómprese un yelmo, un peto y unas espinilleras, y... ¡a batallar!»

Ese entrenador iba a ser el 50.º hombre que se sentaría en el potro de torturas (en 112 años de historia blanca). «Han cambiado mucho las cosas desde los tiempos de Arthur Johnson, que fue el primero; él estuvo diez años en el cargo y ganó seis títulos, Zizou ha estado veintiocho meses y ha conquistado nueve, entre ellos, tres Champions, y ni aun así le han respetado.» Ármese de paciencia, no llore en la concentración..., le aconsejaba Juanma a no sé sabía todavía quién. Y remataba: «Gane cuatro Copas de Europa seguidas y no habrá problemas. O a lo mejor sí, nunca se sabe. Es de locos, lo sé, pero merecerá la pena».

Desde esa ironía tan brillante, el periodista estaba poniendo de manifiesto la dificultad de entrenar al Real Madrid (o a cualquier otro equipo de élite). Porque el fútbol es de los jugadores, porque el impacto de todo en ese mundo es brutal y porque los egos, las emociones y los malentendidos están a la orden del día. En la sociedad del espectáculo, el espectáculo debe continuar.

Es muy poco probable que un entrenador como Zidane dure más de tres años en su posición. El reto estresa, agota, quema... Cada mil días, más o menos, debe haber un nuevo *coach* que ofrecer en el «circo de gladiadores». Pero ¿y si Zidane quedara como

un «general manager» (al modo de sir Alex Ferguson), cercano a Florentino Pérez, para patrocinar la «transformación cultural» que la Casa Blanca necesita?

El Real Madrid es el equipo más laureado de Europa, con cientos de millones de seguidores en todo el planeta, con acuerdos mundiales con Microsoft, Adidas y otras grandes multinacionales, con muchas oportunidades de impacto no aprovechadas todavía. Zizou es la respuesta por varios motivos: por su excelente relación con el presidente del club (tanto en profundidad como a lo largo del tiempo); por su prestigio como jugador (aquella volea de Glasgow siempre presente cuando aparece su imagen) y como entrenador (tres Champions consecutivas); por su influencia sobre los jugadores; por su conexión con el capitán (con quien jugó y a quien entrenó); por su predicamento ante los aficionados... Un reto formidable.

El primero que se ponga a hacerlo, sea Zidane en el Real Madrid o sean Xavi Hernández y/o Carles Puyol en el F. C. Barcelona, marcará la agenda de la próxima década futbolísticamente hablando. Bienvenidos al futuro.

## Notas

\* Kathleen Vohs, *The New York Times*, «The Money-Empathy Gap», 9 de julio de 2012  
<[nymag.com/news/features/money-brain2012-7/index3.html](http://nymag.com/news/features/money-brain2012-7/index3.html)>

\*\* Mariano Grondona, sociólogo argentino: *Bajo el imperio de las ideas morales.*

\* SMART: *specific, measurable, achievable, relevant, time bound.*

\* <[https://as.com/videos/2017/05/16/portada/1494926516\\_034601.html](https://as.com/videos/2017/05/16/portada/1494926516_034601.html)>

*Liderazgo Zidane*  
Juan Carlos Cubeiro

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, Microbiogentleman  
© de las fotografías de cubierta, Stuart Franklin – UEFA - Getty Images

© 2018, Juan Carlos Cubeiro

© Editorial Planeta, S.A., 2018

© de esta edición: Centro de Libros PAPF, SLU.  
Alenta es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.  
Av. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2018

ISBN: 978-84-17568-01-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.  
[www.newcomlab.com](http://www.newcomlab.com)

# Planetahipermedia.com

Cursos online de la mano de los mejores especialistas

## ¿SOBRE QUÉ QUIERES FORMARTE?

Branding y Marketing / Estrategia / Creatividad e Innovación  
Negocio y Ventas / Liderazgo y Motivación / Gestión del  
Talento



Accede a la mejor  
formación, desde tu PC,  
tablet o smartphone,  
cuando quieras y  
como quieras

Planetahipermedia.com es una plataforma de formación online a tu medida en la que encontrarás cursos online sobre habilidades directivas- realizados por los autores de los libros de empresa más vendidos-, cursos de idiomas y cursos sobre temáticas de formación continua, así como espacios para la comunicación y la interacción con otros usuarios.

**Planetahipermedia.com** tiene mucho que ofrecerte,  
¡descúbrelo!



**Conviértete en el profesional que todos querrán**

**#AprendeConLosMejores**

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

## EMPRESA



## ECONOMÍA



¡Síguenos en redes sociales!



# Índice

Sinopsis	4
Portadilla	5
Introducción. ZZ: cómo liderar millennials	6
A. El auge	10
1. ¿Qué imagen te retrata?: una marca personal única	11
2. ¿Caer simpático a todo el mundo?	21
3. ¿Talento? Razón aquí: las siete claves del éxito de ZZ como jugador	34
4. Entrenador: el fútbol es de los jugadores	47
5. Éxtasis: ganar los títulos posibles	59
B. La caída	70
6. La «U» invertida: de lo sublime a lo ridículo, desde la confianza	71
7. ¿Estás preparado?: la aptitud (los conocimientos) va antes de la actitud	83
8. Los siete pecados capitales de Zidane	90
9. Cuando te elimina el monstruo de «Lega-Nés», y otras ruedas de prensa de derrotas	96
C. La segunda curva	106
10. ¿Mejoría de la muerte?: partidos de ida y vuelta contra el PSG	107
11. ¿Vendetta o complejo?: contra la Juventus y el Bayern	125
12. INVENCIBLES: cisne negro o el triunfo de la tranquilidad	136
13. Adiós y «graZZias»: fin de ciclo	146
Epílogo: ¿y si Zizou se dedicara a la transformación cultural del Real Madrid?	153
Notas	155
Créditos	159
Planeta Hipermedia	160
¡Encuentra aquí tu próxima lectura!	162