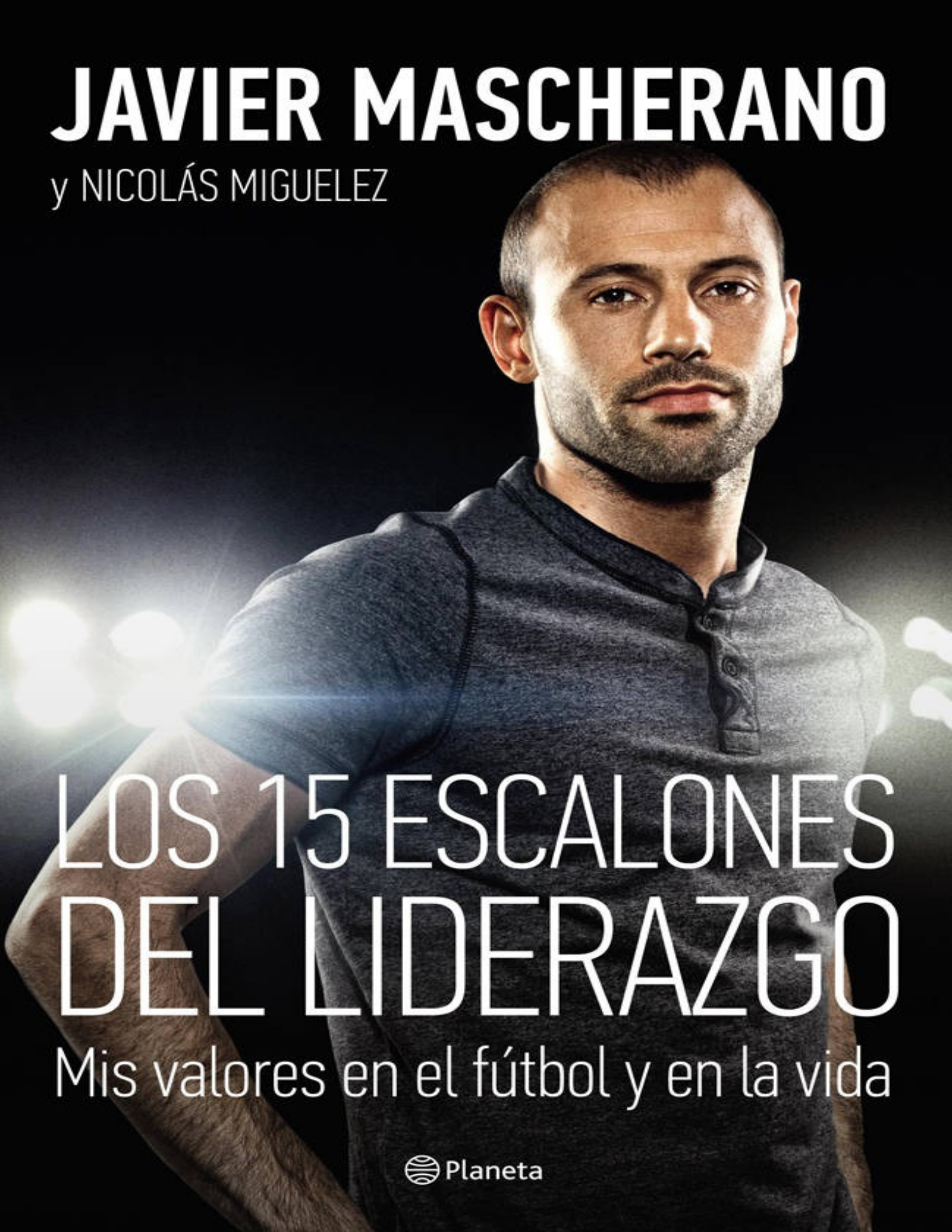
JAVIER MASCHERANO
y NICOLÁS MIGUELEZ



LOS 15 ESCALONES DEL LIDERAZGO

Mis valores en el fútbol y en la vida

Planeta

Los 15 escalones del liderazgo

Mis valores en el fútbol y en la vida

Los 15 escalones del liderazgo

Mis valores en el fútbol y en la vida

Javier Mascherano
Nicolás Miguelez

Índice de contenido

Portadilla
Legales
Prólogos
Imposible no seguirlo, por Lionel Messi
Es una suerte que exista, por Cachito Vigil
1. Soñalo y salí a buscarlo
2. Sacrificate
   El gran jefe, por Marcelo Roffé
3. Agotá todas las posibilidades
4. (También) sos tus errores
   Emociona, por Agustín Pichot
5. Asumí tu rol
6. No sos el mejor
   Un líder en el que se puede confiar, por Xavi Hernández
7. Escuchá
8. Apasionate
   La máquina de procesar información, por Diego Latorre
9. Líder te hacen los demás
10. Desconfiá de los resultados
   Se hizo justicia, por Gonzalo Bonadeo
11. Trazá un camino
12. Preguntate siempre por qué
   Tan buena persona que vive como juega, por César Luis Menotti
13. Tu rival sos vos
14. Inspirá
   Nunca se rindió, por Alejandro Sabella
15. Rendite ante el conocimiento
Epílogo
Agradecimientos

Mascherano, Javier
Los quince escalones del liderazgo. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Planeta, 2015.
E-Book.
ISBN 978-950-49-4644-1

1. Liderazgo. Fútbol. I. Título
CDD 158.4

© 2015, Javier Mascherano
© Nicolás Miguelez

Diseño de cubierta:
Departamento de Arte de Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.

Foto de cubierta: www.lucaskirby.com
Retoque: www.sebastianfeldman.net

Todos los derechos reservados

© 2015, Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.
Publicado bajo el sello Planeta®
Independencia 1682, (1100) C.A.B.A.
www.editorialplaneta.com.ar

Primera edición en formato digital: junio de 2015
Digitalización: Proyecto451

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

Inscripción ley 11.723 en trámite
ISBN edición digital (ePub): 978-950-49-4644-1

PALABRAS PRELIMINARES

Este libro se gestó en Barcelona durante enero de 2015. Fueron varias charlas entre una persona que tenía mucho para decir y otra dispuesta a escuchar. El plan original era descifrar qué pasó, desde su propia perspectiva, con la figura de Javier Mascherano en el Mundial de Brasil. Invocar el pensamiento panorámico de un líder poco corriente, aunque definitivamente humano. En esa contradicción quizás resida su principal encanto: el hombre común que logró cosas extraordinarias. Llevando al extremo su obsesión por el detalle, no traicionando a su conciencia, brindándose a los demás. Finalmente, lo que surgió de esas charlas es mucho más inspirador. A Mascherano no le gusta ponerse como ejemplo; aunque es inevitable, a pesar suyo, no verlo de esa manera. Este libro reúne, finalmente, las experiencias de un hombre que llegó tan lejos como alguna vez lo imaginó y que tiene ganas de compartirlas. Que haya sido en el fútbol es vinculante, pero no determinante: sus ideas pueden aplicarse a la vida de cualquiera que se proponga superarse a sí mismo.

PRÓLOGOS

IMPOSIBLE NO SEGUIRLO
por Lionel Messi

Como compañero, empecé a conocer a Masche en mis primeras convocatorias. Yo era muy chico. Recién estaba empezando a ir. Fue antes del Mundial en Alemania, en 2006, y la primera vez que él no estaba, creo que por una lesión.

Cuando en 2011 me dijo que, si Sabella estaba de acuerdo, su idea era que yo fuera el capitán de la Selección, no quise saber nada. Creía que ese lugar era suyo. Pero insistió mucho, y me convenció cuando me prometió que iba a acompañarme en cada cosa que surgiera. Y así fue. En todo este tiempo fuimos prácticamente dos capitanes, ayudándonos en todo y tratando de solucionar las cosas entre los dos. En Barcelona estamos todo el día juntos, más allá de jugar en el mismo equipo. Tomamos mate, nos juntamos a comer, hablamos de todo. Tenemos una gran relación, y creo que eso fue fundamental para poder funcionar tan bien entre nosotros.

Como jugador, todos sabemos cómo es Masche dentro de la cancha. Es tan intenso como se lo ve, y más también, porque hay cosas que solamente notamos nosotros. Es todo lo que cualquiera podría imaginarse, pero todo el tiempo, en un partido o en un entrenamiento.

Lo que pasó con él en el Mundial de Brasil no me sorprendió porque ya venía manejando al grupo desde hacía mucho tiempo. En este Mundial se vio más porque llegamos a la final. Tiene mucha experiencia en la Selección. Es el que está mejor preparado para llevar al grupo, mucho más que cualquiera de los demás. La cinta la tenía yo, pero él estuvo a mi lado todo el tiempo, arreglando cada pavada o cosa importante que hubiera que solucionar.

Masche sabe cómo manejarse en cada situación.

Es un líder muy positivo. Te enseña muchas cosas. Todo el tiempo. Siempre está pensando en sus compañeros. Es un luchador. Es imposible no seguirlo cuando tenés un capitán que es el primero en esforzarse, el que corre más que todos, el ejemplo de cómo hacer las cosas.

Masche es la persona que logra que en un grupo estén todos siempre contentos.

El grupo que jugó el último Mundial lo armó él. Consiguió una unidad que no

se ve en cualquier plantel. Si bien no se dio el resultado que queríamos, lo que se logró es, en gran parte, gracias a él. Siendo la cabeza del grupo, te deja tranquilo porque se ocupa de todo, y al mismo tiempo sentís que es uno más, porque él también hace eso mismo que nos pide a los demás.

Dentro de la cancha, tuvo un Mundial espectacular. Su nivel fue increíble. Hizo tantas cosas bien que me cuesta pensar en una sola. Si tuviera que quedarme con algo, creo que sería la pelota que le saca a Robben al final del partido con Holanda. Todos los demás estábamos sin piernas, pero Masche no se cansa nunca. Siempre dice que está cansado, pero no para de correr para todos lados, ni de pelear todas las pelotas. Es difícil no contagiarse de él. A veces estás tan cansado que sentís que no podés, pero lo ves correr a él y no podés creerlo. Si no salvaba esa pelota de Robben, era gol seguro y no hubiéramos llegado a la final. Es la jugada que muestra lo que es dentro de la cancha.

Como persona, es todo lo contrario de lo que se ve en la cancha. Es muy tranquilo, se desvive por su familia, está siempre pendiente de sus hijas. Le gusta mucho hablar de fútbol. Cuando no está jugando o entrenando, ve la mayor cantidad de partidos que puede. Sabe todo, lo analiza. Tiene lo necesario para, en el futuro, ser un gran entrenador.

Masche tiene sus días. Hay veces que viene al club contento, con ganas de hacer chistes y de hablar. Pero también tiene días en los que viene loco. Cuando está así es mejor ni hablarle. Lo vemos llegar y nadie se anima a decirle nada, por las dudas. Ya lo conocemos, sabemos cómo es, y lo dejamos tranquilo, en su locura. Igual, son más los días en los que está contento que los otros. Siempre le hacemos chistes con eso.

Como amigo, lo conocí de verdad cuando llegó a Barcelona, hace cinco años. Desde ese momento, nos vemos todos los días y compartimos muchas cosas. Algunas buenas y otras malas.

Siempre las vivimos juntos.

ES UNA SUERTE QUE EXISTA
por Cachito Vigil

En Javier hay un valor fundamental: su enorme generosidad. Se ve en sus acciones en la cancha, pero también como hombre de la vida. Un hombre que está al servicio de su sueño, que logra transformar en una visión mientras recorre su camino. Muchos depositan sus sueños en sus hijos. En el caso de Masche son parte suya mientras los busca. Javier no espera el final para comerse el fruto. Va comiéndolo mientras recorre el trayecto hacia él. Es generoso con el sueño que persigue, sobre todo en su forma de vivirlo con los demás.

Porque los sueños de Mascherano tienen un propósito más elevado que el objetivo que persigue.

Descubrís su manera de jugar en sus ojos felinos. En su mirada hay un brillo que revela que se siente orgulloso de eso que busca.

Lo más impresionante es que Javier no piensa solamente en él mismo. No está esperando hacer buenos pases: los hace hacer. Por ejemplo, hay veces que un jugador da un pase que está buenísimo. Entonces pide la pelota y lo hace. A Mascherano, en cambio, no le importa si ese pase le toca hacerlo a él. Elige comunicar a su compañero que ese pase está ahí, para que lo haga otro. No juega únicamente cuando tiene la pelota; también lo hace cuando la tiene un compañero. Hace jugar al equipo a través de la comunicación que les regala.

Es muy fácil destacar la entrega de Masche. Ver cómo corre, cómo se despliega en defensa, en ataque, cómo releva a sus compañeros. Todo eso se ve claramente. Es la generosidad marca Mascherano. Sin embargo, lo que a mí me atrapa de él es otra clase de generosidad, que es la que tiene para hacer jugar bien al equipo. Me fascina su lectura del juego. Su necesidad de tener que llevar a cabo el plan, sin tener que ejecutarlo él. A Masche, el único beneficio que le importa es el colectivo, el que hace funcionar al sistema.

He visto gestos imperceptibles de él hacia su cuerpo técnico y sus compañeros, con los que logró potenciarlos explícitamente. Gestos que le permitieron brillar tanto a su entrenador como a un compañero. Lo hace de una manera tan contundente y encubierta que revela otra clase de generosidad, pocas veces vista.

Siempre me interesó mucho el lenguaje no verbal. En el último Mundial, más allá de los momentos que quedaron en la retina de todos, hay otros más ocultos que demuestran que Masche es un jugador de la vida.

Su generosidad se nota más cuando calla que cuando habla. Tiene la capacidad de aceptar, antes que esperar algo de sus compañeros. Es una persona que está constantemente inspirando al resto, pero que no les exige a los demás lo mismo que él está haciendo.

Hay líderes que tratan de convencer. Y cuando tratan de convencer, lo que logran es vencer al otro. Masche es un líder que inspira desde la generosidad de su hacer. Ese hacer es cognitivo, es espiritual y es físico. Sus acciones son un complemento de esas tres cosas. Piensa, persigue objetivos superiores, y lo expresa físicamente de una manera impresionante. Lo emocionante que produce es el resultado de esas tres cosas, que se conjugan todas al mismo tiempo.

Masche regala su hacer. Es una forma de vivir que él eligió. Una forma de vivir que es muy valiente. Porque lo hace sin que haya una contraoferta. El dar, para él, es algo mucho más espiritual que estratégico.

Masche no solo le hace bien al deporte. Le hace bien al Universo. No busca ser el número uno. Busca ser el mejor que pueda ser. Es un jugador de la vida que todo sistema se alegraría de tener.

Su liderazgo está en su hacer.

Siempre valoré a Javier. Ha tenido enormes actos de generosidad conmigo, que elijo preservar.

Es una suerte que exista y que sea nuestro.

1
SOÑALO Y SALÍ A BUSCARLO

Tus victorias son sueños que jamás diste por perdidos.
ANÓNIMO

22 de mayo de 1996. San Lorenzo, provincia de Santa Fe.

Javier Mascherano tiene once años y la mirada clavada en la tele. La pantalla dispara la final de la UEFA Champions League entre Ajax y Juventus, que meses después vencería a River en la vieja Copa Intercontinental. El partido termina 1-1 y en los penales, el destino le sonríe al gigante italiano. Hoy la información de esa final la encontrás en Internet. Pero veinte años atrás no era tan sencillo, menos en el Interior de Argentina y sus tardes de pueblo. Aquel pequeño obsesivo del fútbol igualmente devora un partido europeo —ninguno de sus amigos está mirándolo— y se sabe las formaciones de los equipos. Esto ocurría en la prehistoria de las comunicaciones globales, cuando apenas había señales deportivas y la Web como la conocemos era difícil de imaginar.

Mi relación con el fútbol fue fuerte desde muy chico. A los diez años, ya sabía que haría todo lo posible por convertirme en jugador profesional. Buscaba partidos en la televisión, miraba todos los que podía, y me imaginaba jugando en un equipo de Primera. Me veía dentro de una cancha, era una imagen muy clara que tenía de mí mismo en el futuro. Estaba muy atento a las circunstancias del juego, me sabía las formaciones de los equipos, trataba de comprender cómo jugaba cada uno, de descifrar la estrategia de cada equipo.

En esa época no había mucha información, menos todavía en Argentina. En Fútbol de Primera, los domingos a la noche pasaban un resumen del fútbol local, pero lo más difícil era ver encuentros internacionales. Trataba de mirar todo lo que podía, y mis amigos no entendían nada. Ninguno compartía esa locura por el fútbol. Era tan fanático que me pasaba todo el día con una pelota al lado. A los doce o trece años, lo normal era que tuvieras tu bandita de amigos para salir, ir a una matinée, encontrarte para dar vueltas por ahí, hacer cosas en grupo. Pero no era mi caso. Tenía solamente un amigo, y si me juntaba con otros era para jugar al futbol. Cuando tenía once o doce años no era un chico para nada sociable. Más grande me abrí un poco más, pero a esa edad solo me interesaba el fútbol.

Por eso, el primer sueño que tuve fue ser jugador profesional. Lo soñaba con un convencimiento tan grande que literalmente me veía jugando. Si lográs dedicarte a eso que amás, muchas de las cosas que te pasan seguramente las habías imaginado antes.

SI LOGRÁS DEDICARTE A ESO QUE AMÁS, MUCHAS DE LAS COSAS QUE TE PASAN SEGURAMENTE LAS HABÍAS IMAGINADO ANTES.

Los sueños son el origen de todo. No existe líder que no señale su capacidad para soñar —o para haber soñado— como la base de sus logros. Existen teorías al respecto. Está la Ley de la Atracción. Hay películas, literatura, hay sobrecitos de azúcar con frases sobre sueños. Tampoco se trata simplemente de pensar qué te gustaría que te pase. En el caso del mini Mascherano lo importante no era tanto qué soñaba, porque ya sabía lo fundamental: si no lo creés posible, es muy difícil que te suceda. Pero tenés que comprometerte con eso que deseás. No limitar el esfuerzo ni el compromiso. Los sueños tienen un origen, en ese origen está el juramento de cada uno, y de ahí se disparan al futuro.

Siempre supe que el sacrificio y el compromiso no se negocian. Estaba dispuesto a hacer todos los sacrificios necesarios para alcanzar eso que me había propuesto: convertirme en futbolista profesional. Entendía que para hacer realidad mis sueños tenía que ser constante. Cuando vivís en el Interior y querés jugar al fútbol, la posibilidad de irte a vivir a Buenos Aires está siempre latente. Sabés que, tarde o temprano, es un paso que vas a tener que dar. Tenía once años pero estaba seguro de que cuando llegara ese momento y me saliese algo en Buenos Aires, no dudaría en ir ni por un instante. Increíblemente, lo tenía claro desde chico.

Hoy, en perspectiva, veo que mi carrera ha traspasado totalmente mis sueños. La gran mayoría de las cosas que me pasaron, en especial los logros, superaron mis expectativas completamente. Cuando tenía diez u once años no soñaba con ganar una Champions League, como me pasó, ni tampoco con jugar la final de un Mundial. Pero sí soñaba con hacer de esta profesión mi medio de vida. Y, tal vez lo más importante, me veía haciéndolo. Con el tiempo, la propia carrera que vas construyendo va dándote signos y señales, mostrándote un camino, y te indica para qué estás y para qué no.

Recuerdo una situación muy puntual que tiene que ver con mis primeros sueños. Una tarde, estaba en mi casa viendo por televisión un partido de la Selección argentina juvenil, que dirigía José Pekerman. Fue exactamente en 1995, cuando la Selección estaba jugando el Mundial en Qatar. Estaba viendo el partido con mi padre, y recuerdo que en un momento lo miré y le dije: "Ojalá algún día tenga la posibilidad de jugar en una Selección juvenil". No lo pensaba ni lo decía desde la arrogancia. No me veía jugando un Mundial juvenil porque me creyera superior a nadie. Simplemente lo soñaba. A los once años ya creía eso y, por alguna razón, tenía la certeza de que así sería. Enseguida entendí que, además de soñarlo, tendría que hacer un esfuerzo enorme para conseguirlo.

Ese día, mientras miraba aquel partido, me propuse hacer todo lo que fuera necesario para llegar a la Selección, aunque sea la juvenil. Si miro hacia el pasado, veo claramente que desde ese momento me prometí a mí mismo algo: estar siempre dispuesto a tomar riesgos y a apostar por mí. Cuando buscás algo con mucha pasión tenés que hacer un acuerdo con vos mismo: nunca negociar el esfuerzo ni la fe en tus

capacidades. En mi caso, ya desde muy chico sabía que, tarde o temprano, llegaría el momento de irme a vivir a una pensión, lejos de mi casa, y de hacer muchos sacrificios. Todo sucedió más rápido de lo que había imaginado.

CUANDO BUSCÁS ALGO CON MUCHA PASIÓN TENÉS QUE HACER UN ACUERDO CON VOS MISMO: NUNCA NEGOCIAR EL ESFUERZO NI LA FE EN TUS CAPACIDADES.

Después de un año difícil, con jornadas maratónicas de colegio, entrenamientos y viajes larguísimos en colectivo, llegó el primer gran desafío. Tenía que irse a vivir a una pensión. Era una de las mejor cotizadas del fútbol argentino: el Club Renato Cesarini. "Renato" tiene más de cien años como semillero, y fue una de las escuelas infantiles más prestigiosas y competitivas de Argentina. Jugando para el equipo del pueblo, que entrenaba su papá, el pequeño Mascherano ya les había dicho "no" a Rosario Central y a Newell's Old Boys, los dos equipos grandes de Rosario, que se habían interesado por sus servicios. Tras una prueba promovida por Jorge "el Indio" Solari, Javier comenzó a considerar la idea de sumarse a un proyecto en el que, ahora sí, veía humanidad y seriedad.

Si te va más o menos bien, la carrera del futbolista es como un trampolín. Si hacés las cosas de manera correcta, el destino puede sorprenderte en cualquier momento, cuando menos te lo esperás. Durante mi primer año en Renato Cesarini terminaba el colegio a la una de la tarde, le daba las carpetas y las cosas del colegio a un amigo para que me las llevara a mi casa, y de ahí me tomaba un colectivo hasta San Martín y Uriburu, que era donde pasaba el otro colectivo que nos llevaba a Renato. El primer colectivo demoraba una hora y media. El segundo, una hora. Dos horas y media de viaje de ida, y otras dos horas y media de vuelta. A mis dieciséis años, salía de mi casa a las seis de la mañana y volvía a las nueve de la noche. Llegaba cansado, pero tenía que ponerme a estudiar porque ya estaba en el secundario. Ese año, con todo el sacrificio que tuve que hacer, no me llevé ni una materia.

Llegué a la pensión por una prueba. Mi papá dirigía el equipo Barrio Vila, yo jugaba ahí, y nos iba muy bien. Ganábamos prácticamente siempre, y salíamos campeones todos los años. Teníamos muy buen equipo, el grupo era bueno, yo lo sentía como algo muy mío. Cada verano, se armaban torneos por distintos lugares. A esos torneos solían invitar a las juveniles de Rosario Central y de Newell's, que eran los clubes más importantes y, lógicamente, los más competitivos. Pero nosotros éramos tan buenos que normalmente llegábamos a la final con alguno de ellos. Normalmente

perdíamos, porque Central y Newell's tenían mejor preparación que nosotros. De hecho, eran clubes profesionales, con más recursos, entrenamiento y estructura. El papel que hacíamos con Barrio Vila era tan bueno que generalmente, después de cada final, intentaban llevarse jugadores del pueblo para cada club, sobre todo Newell's. En cada torneo de esos de verano perdíamos a dos o tres chicos. Un año se iba uno, otro año se iba otro. Eso no me gustaba, porque nos obligaba a tener que salir a buscar a jugadores nuevos por todas partes. Me daba mucha, muchísima bronca que hicieran eso.

También me molestaba cuando querían llevarme a mí, que era algo que pasaba todos los años, aunque yo siempre me quedé. Pensaba: "¿Cómo funciona esto? Sos Newell's, tenés estructura, gente, dinero, y venís a sacarnos lo poco que tenemos?". Ya renegaba con esas cosas de chiquito. Sentía que si se metían con mi equipo, también estaban haciéndolo conmigo. Creía que, desde nuestra realidad, el año siguiente se nos haría mucho más complicado seguir siendo competitivos, y todo por culpa de un club más poderoso que tiene estructura, recursos, preparación, etcétera. Me parecía muy injusto, me enojaba mucho esa situación. Creo que protegerte a vos mismo incluye defender, como sea, a quienes están a tu lado. En un punto, prefería que no debiliten a mi equipo antes que irme yo solo a un club importante. Sentía a mi equipo como propio. Si me iba a un club profesional, creía que estaba abandonando un proyecto con el que estaba muy identificado.

Esa situación duró dos o tres años. Además, tenía muy presente el ejemplo de mi hermano, que había estado un tiempo en clubes profesionales, donde no la había pasado bien y se había desencantado. Estuvo intentándolo un tiempo, pero él sintió que el trato era demasiado frío y se volvió.

En mi caso, no sé si en ese momento tenía tan claro por qué rechacé sistemáticamente a Newell's y a Rosario Central, pero intuía que no era lo que quería para mí, y así fue que les dije que no, a los dos, un montón de veces.

En esa época, un día nos enteramos de que Jorge "el Indio" Solari iría a hacer una prueba a San Lorenzo, nuestra ciudad, y con muchos chicos del equipo decidimos ir. Lo hicimos más que nada para ponernos a prueba, sabíamos que era algo serio, y nos pareció que estaba bueno asistir y ver para qué estábamos. Yo no tenía idea de qué se trataba, tampoco sabía quién era Renato Cesarini ni todo lo que significaba para el fútbol argentino. Hicimos la prueba, la pasé, y ahí mismo me dijeron que el paso siguiente era visitar el predio que tenían. Me contaron de qué se trataba Renato. A los pocos días fui de visita, vi el predio, conocí a la gente, y descubrí que el trato era mucho más humano que en los clubes grandes. Era algo mucho más formativo, hecho más a pulmón, con otras intenciones. Me gustó.

PROTEGERTE A VOS MISMO INCLUYE DEFENDER, COMO SEA, A QUIENES ESTÁN A TU LADO.

2
SACRIFICATE

En la vida, lo más importante es ser capaz, en cualquier momento, de sacrificar lo que somos por lo que podríamos llegar a ser.
CHARLES DUBOIS, médico naturalista.

Cuando mirás en perspectiva, la noción de sacrificio se enciende entre dos fuegos. Están quienes lo ven como un mal necesario, como el esfuerzo que hay que hacer para alcanzar un objetivo. A muchos les pasa con las carreras universitarias, cuando no estás tan seguro de que naciste para eso que estás estudiando y que te borra del mundo durante seis o siete años. También están los que asumen el sacrificio como parte del camino, como el comienzo de algo grande, como algo perfectamente disfrutable. Es el caso de Mascherano, que no acepta relacionar sacrificio con privaciones.

> En mi casa, mis padres siempre me dieron la libertad que necesité en cada cosa que hice. Nunca sentí un límite de parte de ellos al momento de elegir un camino u otro. Creo que lo hicieron porque, a pesar de que yo era muy chico, veían que me tomaba las cosas con mucha seriedad. Estaba en el colegio pero ya era una persona constante, que se involucraba en sus acciones y decisiones. Evidentemente era algo que estaba en mi forma de ser, que se manifestaba en todo lo que hacía, y que los demás percibían. Esa obsesión por tomarme las cosas en serio y zambullirme en lo que me apasiona la tengo desde la infancia.
> Hoy, muchos de mis amigos me dicen: "Qué suerte que tenés vos, jugás al fútbol, te respetan en todo el mundo". Siempre respondo: "Es verdad, tengo mucha suerte, pero no por las razones que piensan ustedes. Tengo suerte porque puedo dedicarme a lo que me gusta y vivir de esto que me apasiona".
> Ni siquiera pienso en el esfuerzo que muchas veces hacés sin darte cuenta, porque no es algo que pueda contabilizarse. ¿Sacrificio? ¿En serio? Hay presiones, sí, pero son parte del todo. En mi experiencia, ni la fama ni el dinero tuvieron nada que ver con el hecho de dedicarme a esto. Nunca debería motivarte nada tangible como el dinero o la fama. Lo que tiene que impulsarte es la pasión. Entonces, como les digo a mis amigos, tengo la enorme fortuna de levantarme todos los días sabiendo que voy a hacer algo que amo. También les digo: "Vos, cuando tenés un día libre, no vas a trabajar y listo. Yo sí". Esa es la suerte que tengo, y es algo que debe pasarles a todos los que hayan logrado vivir de lo que les gusta. Puede parecer una contradicción. ¿Está bueno no tener días libres?, podría pensar alguien. Pero es emocionante saber que tu vida laboral está ligada a lo que más te gusta hacer y que eso atraviesa cada uno de tus días. Quizás, al igual que alguien que hace sacrificios para estudiar en una universidad, pagué el precio anticipadamente, porque a los trece años renuncié a todo. Dejé de salir, de divertirme, de perder el tiempo haciendo cosas de chico.
> Pero soy así, y ese entusiasmo por entregarme a lo que me apasiona me marcó desde mi niñez. Supongo que un médico que ama su profesión, o un arquitecto o lo que sea, sentirá algo similar. También intuyo que ese médico no ve el esfuerzo que hizo para recibirse como un sacrificio, sino como una parte necesaria del camino. En mi

caso, cuando tenía dieciocho años y jugaba un sábado, a la noche me quedaba en casa reponiéndome. Mis amigos se iban todos a bailar, pero yo no. Así y todo, jamás lo sentí como un sacrificio, básicamente porque siento que nací para esto. Si me sacás el fútbol, me matás.

Con el tiempo comprendí que no me equivoqué en tomármelo tan en serio, y que cuando hacés algo con tanta pasión, lo que te vuelve puede llegar a ser muy bueno. A mí, el fútbol me dio cultura, por ejemplo. No terminé el secundario, pero aprendí inglés jugando en Inglaterra. Los valores importantes, los que aplico hoy a mi vida, me los dio el fútbol, no el colegio. En el deporte, le pasás la pelota a un compañero y ya estás compartiendo algo. Cuando ves tirado a un compañero, te acercás y lo ayudás. El deporte te enseña valores fundamentales, y a mí me lo dio todo.

NUNCA DEBERÍA MOTIVARTE NADA TANGIBLE COMO EL DINERO O LA FAMA. LO QUE TIENE QUE IMPULSARTE ES LA PASIÓN.

Lo que pareció interesarle al Mascherano adolescente de un espacio como Renato Cesarini es que su método no se detenía en las aspiraciones deportivas. Sabía, con un sentido de la responsabilidad extraño para un chico de su edad, que el hecho de irse a vivir a la pensión incluía escuela de vida. Era "internarse" en un lugar donde se aprendían las cosas importantes. Donde era más trascendente ganar experiencia que partidos de fútbol.

Cuando fui a la pensión, no lo hice pensando en las comodidades que me ofrecían. Al contrario, me animé a formar parte de eso sabiendo que podía ser el comienzo de una etapa dura. No lo veía como algo fácil sino como un desafío, una experiencia que podía llegar a ponerse difícil. Era muy chico, el hecho de irme a vivir a la pensión era totalmente desconocido para mí. La pensión en sí misma era una casa en la que vivíamos entre quince y veinte chicos, donde teníamos que hacer todo entre todos. Dos de nosotros cocinábamos al mediodía, otros dos limpiaban la vajilla, otros ordenaban la mesa, otros preparaban la cena, otros dos limpiaban el comedor. Había que cumplir con una disciplina interna, pero me acostumbré enseguida y crecí con eso. Teníamos un tutor que nos enseñaba esas cosas que te quedan para siempre. La de Renato es una formación para que puedas ser alguien en la vida, no se ocupa solamente de capacitarte en tus obligaciones como deportista. También te enseña cómo comportarte en sociedad, como persona, como integrante de un grupo. Se trata de empezar a adquirir los valores importantes. Esos valores son los que te hacen pensar siempre en el que tenés al lado y tratar de ayudarlo.

Años después me tocó ir a otra pensión, a la de River, pero ya era otra cosa. Ahí apenas si tenías que hacerte tu cama, porque el resto estaba resuelto; te daban de

comer, no tenías que levantar la mesa ni lavarte la ropa. En Renato, en cambio, tus responsabilidades son mayores. Tenías que levantarte a las seis o a las siete de la mañana para recibir el pan, por ejemplo. Tenías que hacer las compras… En definitiva, resolver todas tus necesidades, y las de los demás también. Te enseñan la importancia de hacer las cosas para un bien común. Todo eso me gustaba, le veía el sentido, y en perspectiva entiendo que me marcó para siempre.
Cuando un tiempo después tuve que irme a vivir solo a Buenos Aires, eso que aprendí en Renato me sirvió mucho. Sigue siendo así hasta el día de hoy: si tengo que ir al supermercado, hacerme la comida o la cama, no tengo ningún problema. Es más, me parece bien tener que hacerlo porque es lo normal. Por más que uno tenga la posibilidad de pagar para que otra persona se ocupe de tus cosas, yo sigo haciéndolo. Me crié con eso y la mayoría de la gente lo hace. ¿Por qué en mi caso debería ser distinto? Todos esos valores que me enseñaron en Renato Cesarini también fueron fundamentales para entender cómo funciona el compromiso grupal.

LOS VALORES IMPORTANTES SON LOS QUE TE HACEN PENSAR EN EL QUE TENÉS AL LADO Y TRATAR DE AYUDARLO.

El tiempo pasó volando. De jugar en el club que dirigía su papá a la ciudad de Rosario, donde un Mascherano todavía muy chico absorbió como una esponja las lecciones de Renato Cesarini. Un tiempo después, la emancipación sumaría kilómetros: Ruta 9, Panamericana, Avenida Lugones, Udaondo. En River habían visto un video de Javier y preguntaron por él. Renato tenía un convenio con el club y solía llevarles jugadores. En la inmensidad de la Capital lo esperaba otra pensión, donde comenzaría su peregrinaje profesional. Antes de eso, lo sacudió la primera frustración grande de su carrera.

Viajé a Buenos Aires, hice una prueba en River y quedé. Sin embargo, cuando fui a firmar, Solari decidió que no era momento de hacerlo. Le pareció que yo era demasiado chico y frenó todo. Yo no podía creerlo. Lo hablé con él, me explicó sus razones y me dijo que me volviera a Renato. Él estaba muy seguro de lo que hacía, pero para mí fue una catástrofe. Me puse muy, pero muy mal. Es más, cuando volví a mi casa estuve dos semanas sin entrenarme, pensando en abandonar el fútbol para siempre. Sentía una decepción enorme. La realidad es que me había ilusionado mucho y tener que volverme fue un golpe extremadamente duro.
Hay que ponerse en mi lugar: voy a Buenos Aires por tres días, hago la prueba, me dicen: "Quedaste, andá a firmar porque ya cierra el libro de pases" y cuando voy me rebotan. Ellos ya habían hablado con Solari, y me dijeron: "Cuando llegue el momento, la idea nuestra es que vengas por un año a la pensión, que veas cómo es

todo esto de a poco, que conozcas el lugar y cómo son las cosas acá". En ese momento todavía no entendía que a veces hay que saber esperar para que las cosas pasen en el momento justo. Era muy chico y cargaba con la frustración que me había provocado no fichar. No le veía ventajas a nada de lo que me pasaba.
Con el paso del tiempo reconozco que fue una buena idea, porque cambiar una ciudad como San Lorenzo por Buenos Aires no es algo fácil para un chico de catorce años. Era mi primera vez en Capital y estaba muy impresionado por la inmensidad de todo lo que había visto: el Monumental, el club en sí mismo, la parte social, las piletas abiertas, las dimensiones que tenía todo. Siempre fui muy inquieto, un poco ansioso, y a esa edad lo era todavía más. Quería que las cosas sucedieran lo más rápidamente posible. ¿Cómo hacés, a los catorce años, para ver pasar a River por delante de tus ojos y volverte a tu casa? Al final, Solari me convenció y se me pasó el enojo. Me dijo: "Quedate tranquilo que a mitad de año vas a volver a River, tengo todo preparado, también armé una prueba con Tocalli para la Selección juvenil". Me sonaba a consuelo, pero decidí volver a entrenar y seguir adelante igual.

A VECES HAY QUE SABER ESPERAR PARA QUE LAS COSAS PASEN EN EL MOMENTO JUSTO.

A esa edad, es natural que la velocidad de las cosas no tenga en cuenta tus propias revoluciones. A mediados de 1999, fue dicho y hecho. Mascherano tenía edad de Octava categoría y jugaba en la Séptima de Renato, anticipando un poco su madurez prematura. Solari fue a buscarlo para comunicarle que Hugo Tocalli llevaría a Rosario a la Selección juvenil, para jugar un partido con un combinado local. El problema era que Javier estaba lesionado. Jugó igual durante alrededor de veinte minutos y Tocalli resolvió convocarlo. Seis meses después estaba haciendo la pretemporada con la Selección sub-15 y finalmente había aterrizado en River. Sin embargo, las cosas no serían tan lineales. Porque, en una muestra excepcional de carácter, Mascherano mostró los primeros indicios del líder en formación. Al momento de firmar, puso en práctica una característica que con los años perfeccionaría: aplicar en cada decisión una perspectiva integral de las cosas. Teniendo en cuenta los pro, los contra, los imponderables y, sobre todo, ubicando tu actualidad como plataforma de todo lo demás. Si eso que te proponen no te sirve para avanzar, entonces es mejor quedarte donde estás, por más modesto que sea tu presente.

Sucedió todo muy rápido. Llegué a River y jugué todo el año. Salimos campeones de la Séptima. En 2001, mientras tanto, ya entrenaba en la Selección, jugaba torneos, y

nos fuimos a Arequipa, en Perú, a jugar el Sudamericano. Fue durante ese torneo que me vio el Ajax. Había unos dirigentes holandeses que estaban buscando talentos jóvenes, y en un momento se acercaron a hablar con mis padres para tratar de llevarme a jugar a Europa. La propuesta era tan seria que incluso le ofrecieron a mi papá la posibilidad de trabajar allá. Los escuchamos, agradecimos el interés y no pasó más que eso, porque mi idea era seguir en River. En ese momento estaba todo por hacerse, había que pensar muy bien cada paso que dábamos. Es más, era todo tan nuevo que ni siquiera tenía representante.

Cuando volví del Sudamericano jugué durante dos o tres meses en River, mientras mis viejos iban y venían casi todos los fines de semana. Los veía solamente los sábados y domingos que ellos podían viajar. Pero en un momento las cosas empezaron a acelerarse y en River me ofrecieron un contrato profesional. La propuesta del club era un vínculo por cuatro años, algo bastante raro para un chico con mi edad de ese momento. Primero me lo sugirieron y enseguida vino la oferta formal. El hecho de firmar significaba muchas cosas, porque era lo que había anhelado unos meses atrás. Pero cuando me lo ofrecieron decidí no aceptar la propuesta y me negué a firmar. Rechacé el contrato con River, nadie entendía nada. Tenía mis razones para hacerlo. Sentía que era muy chico, creía que no era el momento y empecé a demorar la firma.

Mientras tanto, entrenaba bastante con el plantel de Primera de Ramón Díaz. Iba algunos días, y volvía a jugar a mi categoría. El problema era que se venía el Mundial juvenil de Trinidad y Tobago, y me habían convocado. Una semana antes de viajar, me llamó Hugo Tocalli:

—Javier, si no firmás el contrato, no podés viajar. River tiene miedo de que vayas al Mundial y no vuelvas más. Es lógico. La Selección es de los clubes. AFA es de los clubes. ¿Por qué no querés firmar?

—Porque si lo hago voy a ser jugador profesional, ¿y dónde voy a jugar? ¿Me van a poner en la Primera con dieciséis años? No voy a poder estar en inferiores.

A esa altura ya tenía como representante a Marcos Franchi. Hablé con él, le conté lo que me pasaba, y me dijo que lo conversaría con los dirigentes. Al final accedí. En realidad lo hice para no perder la chance de ir al Mundial. Si no era por eso, creo que no firmaba. No es que no quisiera jugar en River, todo lo contrario. Pero lo sentía así. Creía que convenía ver el cuadro completo. Frente a la misma situación, tu capacidad de análisis puede hacerte tomar una decisión buena o una mala. Me preguntaba eso que le contesté a Tocalli: si era profesional, pero al mismo tiempo no tenía edad de Primera, ¿dónde iba a jugar? Lo demoré porque no había debutado y el hecho de firmar no me garantizaba nada. Era un contrato, nada más. Te daban algo de plata, que no era para despreciar, pero solo eso. Finalmente, fue el único vínculo que firmé con River.

FRENTE A LA MISMA SITUACIÓN, TU CAPACIDAD DE ANÁLISIS PUEDE HACERTE

TOMAR UNA DECISIÓN BUENA O UNA MALA.

EL GRAN JEFE

Por Marcelo Roffé (1)

Conocí a Javier Mascherano en el año 2001, luego del Mundial sub-20 para el que fui contratado por José Pekerman un año antes, con el objetivo de realizar la preparación psicológica. Fue una experiencia memorable trabajar con ese brillante equipo que obtuvo el primer lugar y que, como ya escribí en otra publicación, hubiera salido campeón igual sin trabajo psicológico. Pese a la pregunta irónica de un dirigente ("El psicólogo ya está, ¿no?") y gracias al apoyo invalorable de José y a los resultados obtenidos, continuó mi trabajo en las Selecciones juveniles sub-15, sub-17 y sub-20 de ahí en más durante varios años. Inicié ese Departamento de Psicología deportiva que no existió antes ni después.

Según los estudios realizados, en esa Selección juvenil sub-17 que dirigía Hugo Tocalli, y que estaba por viajar al Mundial FIFA de Trinidad y Tobago, había tres líderes grupales: Javier Mascherano, Carlos Tevez y Hugo Colace. No por casualidad los tres hicieron buenas o muy buenas carreras deportivas. Con el tiempo me enteré de que a Javier, a quien ya habían querido llevárselo a Holanda, le decían "el viejo", por su sabiduría y madurez a edad tan temprana.

Nacido en San Lorenzo, provincia de Santa Fe, y descubierto por José Pekerman y su equipo en ese brillante trabajo realizado de captación de talentos en todo el país, Javier llegó tarde a su primera cita en la AFA, ya que había pocos micros y justo perdió uno. Imagínense cómo se habrá sentido con el exceso de responsabilidad que tenía y tiene.

Recuerdo que le tomé un test de motivación de carácter proyectivo, denominado "El test de los 10 deseos", como a todos los futbolistas de la categoría para armar su FODA. En el caso de él (esto lo puedo volver a publicar ya que me autorizó para hacerlo en 2009 en mi libro "Evaluación Psicodeportológica: 30 test psicométricos y proyectivos") todas las respuestas se relacionaban con su carrera profesional y con las metas que quería alcanzar. El test indaga en 10 deseos y 5 temores pero la consigna es ambigua, ya que como no especifica si es solo referido al fútbol, incluye a la vida personal. Entonces le pregunté qué pasaba con los amigos, la novia, un recital, un libro,

etcétera. Y le consulté si no era muy exigente consigo mismo, a lo que él me respondió: "Puede ser, Marce, pero por eso estoy en River y en la Selección". Con el tiempo descubrimos que ambos teníamos razón. Su respuesta sabia era correcta, colocando a la exigencia como motor. Y en mi caso, la intervención psicológica apuntó a tener cuidado con el "muy" y también a no saturarse con el fútbol, que, como les había pasado a otros futbolistas, podía terminar haciéndolo sentir peor y rendir menos como consecuencia, aumentando los niveles de ansiedad. No fue su caso. Para nada.

Javier fue un caso inédito en la historia del fútbol argentino. Titular indiscutido a los 19 años en la Selección mayor dirigida por Marcelo Bielsa y suplente en River, donde no iba ni al banco porque Manuel Pellegrini tenía a Astrada de titular y al Lobo Ledesma esperando. No era una situación fácil de asimilar.

Pero ya era un líder nato, capitán de la sub-20 que ganó el sudamericano de la categoría en 2003, en Uruguay, siendo esa la primera vez que un equipo argentino se coronaba en el mítico Centenario de Montevideo. Allí, en ese torneo y en ese mes, es donde nuestro vínculo se fortaleció aun más.

Javier siempre fue poseedor de una autocrítica más de basquetbolista, al estilo Ginóbili, que de una propia del fútbol. Por ejemplo, el título de frase suya en un reportaje para el diario *Clarín*: "Si no funcionan los jugadores, los técnicos no son magos". Quizás por ese perfil, que en el fútbol más que una virtud es un defecto, fue duramente criticado por parte de la prensa amarillista, queriéndolo hacer cargo a él de que Argentina no consiga ganar cosas importantes desde hace tiempo. E injustamente, considero que por la crueldad de ese periodismo, Javier no es profeta en su tierra. Tuvo que venir Pep Guardiola y en su conferencia de Buenos Aires, en 2013, se refirió a él con afecto y admiración diciendo: "Es un sol como persona… tenía mis dudas de si iba a poder jugar porque estaba Busquets y vaya si lo hizo. Sin dudas, será un gran entrenador". Tres conceptos que encierran muchas cosas. Y no es solo qué se dice, sino quién lo dice.

Luego de la pesadilla del West Ham, fue rescatado de la oscuridad por el "Gran" Rafa Benítez. Y después de un tiempo se afirmó para, como buen líder, elegir no permanecer como cabeza de ratón sino arrancar como cola de león al irse al mejor equipo del mundo. En Liverpool podría haberse quedado a vivir toda la vida siendo ídolo, pero llegó a Barcelona, donde estaba Busquets (citado por Pep), para terminar imponiendo su talento como titular y en un puesto que no es el de él. Lo logró en el que, para muchos, es el mejor equipo de la historia.

Arriesgó y ganó.

Una vez me dijo, con la mejor onda, que no deberíamos hacernos llamar psicólogos porque eso podía asustar a algunos futbolistas. Le respondí que lo entendía y que le agradecía el consejo, pero que no podíamos perder la identidad, que era como si a él le pidieran que jugara de 9.

También es buen lector: en una nota realizada por Diego Borinsky en la revista *El Gráfico*, en 2009, declaró que el libro que más le enseñó se lo había regalado yo, y es *Canastas sagradas*, de Phil Jackson. Profesional cien por ciento, gran persona, líder afectivo y futbolístico. Humilde, muy observador, buen padre y esposo. Todavía me honra el hecho de que estemos comunicados y saber el uno del otro, habiendo asistido él a la presentación de uno de mis libros y yo, junto con mi esposa, a la celebración de su casamiento. En mi consultorio, una de las camisetas destacadas y dedicadas que sobresale, es la de él. Tal vez, como un pequeño homenaje a su coraje, su fortaleza mental y sus logros. También, por qué no, por la admiración que despierta Javier Mascherano.

1- Marcelo Roffé es psicólogo deportivo. Este texto fue publicado originalmente en el libro de Tabares-Bolaños *Esto también es fútbol de selección* en diciembre 2013. Se encuentra disponible en www.marceloroffe.com.

3
AGOTÁ TODAS LAS POSIBILIDADES

No hay nada más común en el mundo que la gente con talento pero sin éxito. Dejá la comodidad de tu casa antes de que encuentres algo por lo que valga la pena quedarte.

BANKSY, artista callejero británico.

La historia de amor entre Mascherano y River fue corta, intensa e inolvidable para ambas partes. Pero tuvo sus contramarchas. En 2002, Javier viajó al Mundial de Corea-Japón como sparring. Al regreso de esa experiencia, volvió a entrenar con la Cuarta. En la Primera estaba el chileno Manuel Pellegrini, que ni siquiera lo llevó a la pretemporada. Fue un golpe duro. En el medio, Marcelo Bielsa, ratificado como entrenador de Argentina después del Mundial en Asia, confirmó su deseo de convocarlo. La Selección lo invitaba formalmente a salir.

Diecinueve años, primera convocatoria en la Selección mayor, pero sin minutos en su club. Aquello que Javier había presentido cuando demoraba la firma parecía materializarse, dándole la razón. Enseguida, una lesión complicó todavía más las cosas. En enero de 2003 viajó el Sudamericano sub-20, donde fue elegido como capitán del equipo. Capitán en la Selección juvenil, convocado a la mayor, aunque sin debutar en River, ni siquiera en pretemporada. Era demasiado extraño y confuso. Cuando Bielsa lo puso en cancha se escribió la primera página de lo que podría llamarse "La extraña historia del futbolista que debutó con la Selección antes que en su club". En River, ese hecho activó la presión y aceleró lo que vendría: sintonía con la gente, títulos, aplausos, medalla y adiós en medio de una ovación histórica.

> Hablé con Aguilar, que era el presidente de River en ese momento, para decirle que me iba del club. Me respondió: "Estás loco, ¿vos querés que me maten acá? Acabás de ser convocado a la Selección mayor, ¿cómo hago para dejarte ir?". Pero yo lo tenía muy claro y estaba decidido, al punto de pedir una reunión con el presidente. Creo que si sentís algo tenés que decirlo. Con todo el respeto del mundo, pero hay que hacerlo. Me habían llamado de Independiente, la idea de ir para poder jugar me resultaba atractiva, y le pedí que me diera a préstamo. Pero no quiso saber nada. No me dejaron salir y no tuve más opción que seguir luchando. En mayo, finalmente debuté en la Selección mayor.
>
> Ahí empezó la presión de verdad, porque enseguida fui convocado para la pretemporada con la Primera y en septiembre finalmente debuté. Nunca le pedí explicaciones a nadie respecto de mi situación, ni siquiera cuando hablé con Aguilar. Nunca se me ocurrió preguntarle a Pellegrini por qué no me convocaba. No lo hice entonces, y hoy tampoco haría algo así. Mi argumento era simple: "Si no tengo lugar dejame ir. Quiero jugar. Me parece perfecto que el técnico tenga sus gustos pero necesito jugar".
>
> La primera vez que jugué en la Primera fue contra Nueva Chicago, estuve en cancha los últimos diez minutos del partido. Para mí fue muy importante entrar al menos ese

ratito, porque estaba esperando ese momento desde hacía mucho tiempo. No estuve nervioso para nada ni sentí la presión de la gente porque ya había jugado muchos partidos con la Reserva, con la cancha llena. En la cancha me sentí bien, robé una o dos pelotas y no mucho más. Al partido siguiente, contra Independiente, ya jugué como titular. No fue un mal partido. Las críticas fueron buenas y poco más. Lo viví con normalidad porque lo cierto es que me sentía muy preparado para estar ahí, había vivido muchas cosas, estaba maduro. Tenía herramientas para desenvolverme bien, por lo menos a la altura de mis exigencias. Había jugado torneos juveniles, fui sparring en el Mundial de 2002, donde compartí semanas enteras con los monstruos de esa época: Batistuta, Simeone, Ayala, Verón, Ortega. Para mí, ellos eran como estrellas de rock. Entonces, cuando llegó el momento de debutar estaba bastante preparado. Ese campeonato jugué mucho con la Primera y llegamos a la final de la Sudamericana.

En enero, me fui al preolímpico con la Selección de Bielsa. Cuando volví, Pellegrini se había ido de River y lo reemplazaba Leo Astrada. Leo me puso como titular indiscutido, y a partir de ahí las cosas pasaron volando, como en una película. En junio salimos campeones, después vino la Copa América, perdimos la final con Brasil, después ganamos los Juegos Olímpicos, y después de ganar la medalla de oro empezaron los contactos con Corinthians. En River, como en Renato Cesarini, aprendí muchas cosas que luego pude aplicar en otros clubes. Fue mi primera experiencia fuerte como profesional, y ahí viví muchísimas cosas que fueron clave. El debut, que fue un desahogo. Empezar a jugar seguido y crecer con cada partido. La fe que me tuvo Astrada, que fue fundamental, porque es el entrenador que me dio toda la confianza que necesitaba para arrancar. Leo me dijo: “Esto es tuyo”, me dio el mediocampo y me respaldó como nadie. El tramo final en River es otro momento crucial, porque me pasó algo impresionante. Jugué nada más que un año, pero fue tan intenso y pasó todo tan rápido que todavía me cuesta creer el cariño con el que me despidieron los hinchas cuando me compró Corinthians. El propio Marcelo Gallardo me dijo: “Disfrutalo. No todos se van así de ovacionados”. Es más, en mi último partido en River había banderas, la gente me cantó, los últimos quince minutos fueron tremendos. Todos me decían lo mismo: “No aplauden a todos los que se van, eh, ojo. Vos congeniaste con la gente”. Un año después de esa despedida volví al Monumental, pero jugando para Corinthians. En ese partido me echaron, y la gente no paraba de aplaudirme. River es muy especial para mí. Soy de la casa y tengo un cariño muy grande por el club. Viví ahí, estudié ahí, tengo amigos que trabajan ahí. Cuando voy con la Selección, entro al vestuario y a los utileros les pego un abrazo bárbaro; me conocen desde chico. Pero sigue resultándome raro que me quieran tanto. Más allá de haber salido de ahí, no es normal el cariño que me demuestran si lo comparo con el tiempo que jugué. River fue formativo. Como una escuela. Es mi club.

SI SENTÍS ALGO TENÉS QUE DECIRLO. CON TODO EL RESPETO DEL MUNDO, PERO HAY QUE HACERLO.

En la vereda de enfrente riverplatense, más precisamente en Boca, otro hijo pródigo de la casa preparaba las valijas para sumarse a Mascherano en su primera aventura internacional. Carlitos Tevez también había irrumpido con el nervio de los ídolos instantáneos, esos a los que se les ve la estampa desde lo más alto de la popular. Esa clase de jugadores que podés reconocer por su manera de caminar la cancha, porque ordenan, gritan y protestan cuando algo no les gusta. Que nacieron para jugar en clubes grandes. Ambos fueron vendidos a Brasil, a un gigante como Corinthians, pero el trago paulista fue agridulce: fueron campeones del Brasileirão, con Tevez convertido en ídolo, aunque al año siguiente debieron partir por la puerta de atrás. La travesía continuó en Inglaterra. West Ham, uno de los clubes periféricos de Londres, compró sus pases. Pero los llevó con más intuición que conocimiento real de sus características. Como pasaba antes, cuando comprabas un disco de un grupo que entendías que era bueno, pero que no sabías bien en qué momento de la fiesta poner.

Con Carlitos llegamos a West Ham a principios de temporada. El año anterior, el club había hecho una campaña muy buena. Cuando nos presentamos, lo cierto es que ni Carlitos ni yo conocíamos la historia del club, y el club tampoco sabía demasiado acerca de nosotros. Era tan así que, en la primera charla con el mánager, el tipo me pregunta en qué posición jugaba. Miré al traductor y le dije: “Por favor, decile que hace un mes y medio terminó el Mundial en Alemania y que yo jugué para mi país. ¿No lo vio?”. En ese preciso momento me di cuenta de que Inglaterra iba a ser duro, y finalmente fue muchísimo más duro de lo que pensé al principio.
En West Ham nunca, pero nunca, me dieron la más mínima oportunidad. Jugué cinco partidos, de los cuales en tres fui titular. El primero fue a los cuatro días de haber llegado, el segundo a los siete días, tuve una última chance y nada más. Fue muy complicado porque, después de ese envión inicial, sabía que no jugaría más. Tener que asumir algo así estando tan lejos de tu país es algo que no le desearía a nadie. Fue mi primera dificultad seria en el fútbol, la primera prueba de fuego que me tocó atravesar. Sin embargo, decidí mantener la misma actitud positiva que cuando jugaba. Quizás lo hice porque no me quedaba otra opción. Entrenaba como si fuera titular, no aflojé en ningún momento, nunca puse una mala cara y traté de ayudar si veía que me necesitaban. Es más, entrenaba incluso más allá de los tres días reglamentarios. Lo hacía por mí, para estar bien, y porque nunca bajo la guardia. Cuando iba a entrenarme esos día solo, en el club no había nadie. Ni el entrenador ni su gente me

veían, porque literalmente no había nadie. A mí no me importaba. Creía que debía estar preparado por si surgía algún cambio.
En esos meses me llamaron de River, para ver si quería volver. Aguilar se comunicó con mi representante, que me lo contó enseguida. Agradecí la propuesta, pero dije que no. Sentía que tenía que pelearla en Inglaterra, no podía volverme sin haberlo intentado todo, debía tratar de encontrarle un final feliz a esa aventura. En la medida en que pudiera mantener el buen humor y sentir que las cosas dependieran de mí, no estaba interesado en volver con una sensación amarga. No había ido a Europa para fracasar. Por eso, a pesar de haberla pasado muy mal, rescato que fue durante esos meses tan duros que aprendí algo importante: siempre tenés que agotar todas las posibilidades. Es la única manera de evitar la sensación de fracaso. Puede llegar a ser muy difícil, porque cuando llegás a un club en un país que no conocés y en el que se habla otro idioma, lo primero que te pasa es que no entendés nada de nada. Entonces, cuando en el vestuario alguien hace un chiste enseguida pensás que están riéndose de vos. Te perseguís inmediatamente. Con el tiempo vas dándote cuenta de que en realidad no es así, pero al principio lo sentís. Puede llegar a ser todo tan frío que ni siquiera te sentís jugador en esos momentos. Por suerte estaba con Carlitos y nos hacíamos compañía, pero no entendíamos nada.
En ese club, el sistema era que vos tenías que presentarte el día del partido y el entrenador decidía, minutos antes de salir a la cancha, quiénes jugaban y quiénes no. Cuando te toca quedarte afuera, tenés una sensación de menosprecio terrible. Es más, a lo último era todo tan duro que antes de salir me ponía el traje para ir al partido, sabiendo que no jugaría. Le decía a mi mujer: "Prepará los mates que en media hora estoy acá otra vez". Pasaba tal cual. En mis últimas semanas en West Ham ni siquiera me quedaba en la cancha para ver al equipo. Me volvía a mi casa.

SIEMPRE TENÉS QUE AGOTAR TODAS LAS POSIBILIDADES. ES LA ÚNICA MANERA DE EVITAR LA SENSACIÓN DE FRACASO.

Modo fortaleza mental: *on*. Perdido en Londres, Mascherano debió apelar a toda clase de artilugios cerebrales para no perder la calma ni volverse loco. Decidió redoblar la apuesta y entrenar más de la cuenta. Seguramente no se imaginaba que el destino, que él había desafiado al rechazar volver a River, tenía preparada una recompensa. El portavoz de las buenas noticias fue un gran entrenador español. Un hombre que vio en Mascherano esa chispa que el propio Rafa Benítez se encargó de convertir en llamas en uno de los clubes más grandes del Reino Unido.

Nunca me sentí parte de ese equipo, ni nadie en West Ham tuvo intenciones de

incluirme. Por lo menos nunca lo percibí. En un momento dado cambió el entrenador, pero a esa altura ya tenía decidido irme. Cuando asumió, pedí hablar con el nuevo técnico y le dije: “No tengo nada contra usted, no lo conozco, pero quiero comunicarle que me voy”. Además de River, también me habían llamado de la Juventus, que estaba en la Serie B, y había un par de posibilidades más dando vueltas. Justo después de haber decidido irme, mi representante me comenta del interés del Liverpool. Al principio yo no quería saber nada con seguir jugando en Inglaterra. Había vivido una decepción muy grande en ese país, y la idea de quedarme no me seducía ni un poco. Todo cambió un domingo por la tarde, cuando el Liverpool vino a jugar a Londres. Primero me llamó por teléfono, y al rato apareció Rafa Benítez, en persona, en mi departamento. Yo estaba muy sorprendido por su presencia, sobre todo por el gesto de venir a verme. Me pareció que lo mínimo que podía hacer era recibirlo y escuchar qué tenía en mente como para haberse acercado hasta mi casa.

Cuando nos sentamos, lo primero que me dice es que él necesitaba un jugador como yo. Tenía enfrente nada menos que a Rafa Benítez, lo escuchaba y me costaba creer que estuviera diciendo eso. De hecho, le respondí: “Rafa, ¿no juego en el West Ham y voy a jugar en el Liverpool? Usted ahí tiene a Xavi Alonso, a Gerrard, a Sissoko. ¿Cómo voy a jugar yo?”. Rafa me contestó: “No puedo asegurarte nada, pero te digo que conmigo vas a jugar”. Nos dimos la mano, pasé al Liverpool y las cosas cambiaron de un día para el otro. Rafa cumplió con su palabra, con él jugué mucho desde el principio. De hecho, lo más increíble es que cuatro meses después de sentirme abandonado en West Ham estaba disputando la final de la Champions con el Liverpool, como titular. A veces pienso en eso y me sigue sorprendiendo cómo pueden llegar a cambiar las cosas cuando menos lo esperás. Creo que pude aprovechar esa oportunidad por dos razones. Primero, porque Rafa confió en mí al venir a buscarme. Pero también porque yo estaba preparadísimo para cualquier desafío que me pusieran delante. Estaba muy enchufado gracias a haber seguido entrenando tan obsesivamente en West Ham, inclusive en el peor momento. Fue gracias a no haber bajado nunca los brazos que pude aprovechar esa oportunidad. Por más que estés pasándola mal, tenés que levantarte cada día con ganas de comerte el mundo. Nunca sabés qué tiene pensado el destino para vos. A partir de ahí, salvo haber perdido esa final de Champions, todo lo que pasó fue espectacular. En Liverpool me sentí siempre muy querido, y fue una lástima cómo tuve que irme. Me hubiese gustado que fuera de otra manera, pero la gente que manejaba el club hizo todo lo posible para terminar mal, cuando la realidad era otra. Me hicieron quedar como el malo de la película y yo no pude hacer nada. Pero fueron tres años y medio muy buenos en los que empecé de abajo, jugando poco, después comencé a ganar en confianza, sentía que el entrenador me quería… Para un futbolista, la confianza es todo.

POR MÁS QUE ESTÉS PASÁNDOLA MAL, TENÉS QUE LEVANTARTE CADA DÍA CON GANAS DE COMERTE EL MUNDO. NUNCA SABÉS QUÉ TIENE PENSADO EL DESTINO PARA VOS.

4
(TAMBIÉN) SOS TUS ERRORES

Cada uno elige la pared contra la que va a estrellarse.
ANÓNIMO

El ciclo de Maradona como entrenador de la Selección pasó de la euforia a la tristeza en 90 minutos. Alguna vez, después del Mundial 94, Alejandro Dolina dijo que a él no le importaba tanto que "Argentina ganara la Copa del Mundo. Yo quería que la gane Maradona". Eso mismo sintió mucha gente en Brasil 2014 con el grupo comandado por Sabella, Mascherano y Messi. Si lo tuyo no era el fútbol ni te obsesionaba la idea de alzar la Copa justamente en Brasil, también querías ver a Mascherano, Messi y Sabella como campeones del mundo.

Algo similar pasó, quizás impulsado por otros estímulos, cuando en 2009 Diego se sentó en el banco para dirigir. Más allá de las preferencias y los momentos, en algún momento iba a suceder. Tal vez lo más doloroso de ese final haya sido que Diego y la Selección se quieren demasiado como para no hablarse más. En su etapa como entrenador, los misiles mediáticos de Diego partieron en varias direcciones, una manera de comunicar familiar para el público pero quizás incómoda para aquel grupo de jugadores.

Fue raro. La frecuencia de ese Diego —el abrazo con salto loco en Montevideo con Bilardo, la conferencia de prensa que vino después, la manera de declarar, el perfil alto— no parecía sintonizar del todo con las maneras de su plantel. La impresión no era que los jugadores no lo quisieran —¿quién en el ámbito del fútbol puede no querer a Diego?—, pero ninguno se decidía a escribir la siguiente estrofa de la canción de protesta que Maradona técnico clamó en su ciclo.

Puede pensarse como un asunto de representación: Diego buscaba revancha del mundo, los jugadores una oportunidad para mostrarse en lo que se habían transformado, esencialmente argentinos pasionales pero con modales europeos. Mascherano fue, para Diego, un estandarte. Lo eligió como su capitán y no solo eso: lo anunció en los medios incluso antes de hablarlo con él.

> La presencia de Diego te genera cosas en sí misma. Tiene un aura diferente, un estilo de motivar muy emocional, he tenido muchas conversaciones muy buenas con él. Hablábamos de fútbol, del grupo, de todo lo que había que hablar… Clasificamos al Mundial de Sudáfrica raspando, la pasamos bravas juntos. Como líder me validó la Selección, y Maradona, para mi sorpresa, me dio la cinta a mis veinticuatro años. Cuando empezó a sonar como candidato para dirigir al equipo, él había dicho eso de "Mascherano + 10". Lo dijo antes de asumir, y después lo confirmó miles de veces. En esa época, cuando en una entrevista me preguntaron por esas declaraciones suyas, traté de poner un freno: "Paren, paren, en la Selección hay un gran capitán, que es

Pupi Zanetti". Entonces, en lugar de preguntarme por qué ponía un freno, empezaron a decir que en realidad yo no me animaba a ser el capitán de Maradona.
A los pocos días me reuní con Diego y me confirmó su deseo. Lógicamente se lo agradecí, pero le dije lo mismo que había comentado en la entrevista: el capitán actual era Pupi y antes necesitaba hablarlo con él. Diego me respondió: "Olvidate, lo hablo yo". Le contesté que sí, que obviamente tenía que hablar, pero que yo también lo haría. Era lo correcto, y más todavía tratándose de Pupi, un tipo con tantos años en la Selección. Si te asignan un espacio para el liderazgo tenés que asegurarte de que todos sepan cómo llegaste hasta ahí. Si no, va a ser difícil que te respeten. En un amistoso con Escocia me acerqué a Pupi para decirle: "Sabés el respeto que te tengo, pero hay un entrenador que me pide que sea el capitán y no puedo darle la espalda. Está poniéndome de bandera". Pupi me respondió: "Javi, olvidate, no hace falta". Quizás tenía razón y no hiciera falta aclararlo, como me dijo él, pero para mí era lo que correspondía.

SI TE ASIGNAN UN ESPACIO PARA EL LIDERAZGO TENÉS QUE ASEGURARTE DE QUE TODOS SEPAN CÓMO LLEGASTE HASTA AHÍ. SI NO, VA A SER DIFICÍL QUE TE RESPETEN.

Diego no se equivocó en su visión panorámica. Lo que vio en el Mascherano del futuro se confirmó más allá de su gestión y sigue latente. En un grupo, a veces te ganás un lugar porque alguien confía mucho en vos y ve que ese potencial puede explotarse. Otras veces, el reconocimiento llega tarde, cuando ya hiciste tanto que la energía no es la misma. En el caso del "Mascherano + 10", parecía suceder en el momento ideal para una renovación, con un alto grado de riesgo de parte de Maradona. Potenciando a un jugador con una capacidad de liderazgo comprobada, aunque no ejercida oficialmente.

Cuando me convertí en capitán no cambié en nada, fui el mismo jugador y la misma persona que todos habían conocido hasta ese momento. Cambiar mi manera de actuar no hubiera sido consecuente con mi forma de ser. Si me nombraron capitán por ser como soy, ¿por qué iba a cambiar? Si no, hubiesen elegido a otro. Mi sentido del compromiso era el mismo porque siempre asumí mis responsabilidades, con o sin la cinta. Pero cuando sos capitán las obligaciones son más, porque tenés que ocuparte de cosas extra futbolísticas que quizás antes no tenías en cuenta.
Mi única deuda con la etapa de Diego fue no haber conducido al grupo a un lugar de diálogo con él.
Durante el Mundial de Sudáfrica nos faltó eso, que quizás hubiera evitado el final que tuvo. Como líder del grupo de jugadores, podría haberlos juntado a todos para

proponer algo distinto. Ese Mundial fue muy raro, veníamos ganando, pasamos la primera ronda atacando, con México nos costó mucho —es una Selecc ón que nos complica siempre— y con Alemania quedó esa imagen… Yo corriendo para todas partes, el equipo desarmado. Internamente siempre me cuestioné si no podría haber hablado con los jugadores para después conversar con Diego y cambiar algo. Porque con Diego se podía hablar perfectamente y tal vez no supe hacerlo. Es cierto que es muy difícil cambiar cuando venís jugando de una manera, y encima ganás. Además, él tenía su idea y eso está perfecto. Pero quizás fallé en no transmitirle algunas sensaciones que teníamos como grupo. No es que crea que debí haberle dicho al entrenador qué hacer o qué dejar de hacer, porque no haría nunca algo así. Pero quizás no le comunicamos a Diego cosas que veíamos y que podrían haberlo ayudado.

Como líder, ante una frustración, tu obligación es preguntarte qué podrías haber hecho para evitar un fracaso. Antes del Mundial, le habíamos ganado a Alemania jugando muy bien, pero con otro planteo y otros protagonistas. Nosotros, como grupo, teníamos nuestra visión de las cosas, pero tampoco es tan sencillo plantear algo así sin cruzar la línea que te separa del entrenador, porque es jugar con un límite muy delicado. Nunca, pero nunca, podés sugerir quién tiene que estar o no estar. Pero podés hacer otra cosa: hablar con todos —absolutamente todos— y consensuar. ¿Queremos proponerle al entrenador un cambio? ¿Estamos seguros? Porque, en el fútbol, un cambio de esquema puede modificar los nombres. Si estamos todos dispuestos a poner en riesgo nuestro lugar, entonces podemos ir a plantear algo. Eso es lo que podría haber planteado, pero no lo hice.

COMO LÍDER, ANTE UNA FRUSTRACIÓN, TU OBLIGACIÓN ES PREGUNTARTE QUÉ PODRÍAS HABER HECHO PARA EVITAR UN FRACASO.

La híper-ética de Mascherano instaura fronteras hasta donde llega su sentido de la responsabilidad. Cuando las cosas salen mal, el análisis más duro tiene que ser con vos mismo. Como dice Krishnamurti: “Si hay conflicto, la culpa siempre será tuya”. En definitiva, es lo único que está a tu alcance. Es lo que explica su lectura de lo que pasó en el Mundial de Sudáfrica, preguntándose si la paliza de Alemania se debió a una equivocación suya.

Su concepto de error se extiende también a la imagen que das cuando te ven como referente. Tenés que hacerte cargo de las cosas que estuvieron a la vista —y que afectan tu imagen y lo que proyectás como líder— y de todas las demás también. Hay dos hechos públicos que lo aturdirán por siempre. El primero pasó en Brasil, cuando estaba en Corinthians con Carlitos Tevez.

En un entrenamiento, jugando para los suplentes, Mascherano se tira al piso para robarle, con el ímpetu de siempre, la pelota a su compañero Marcelinho. El brasileño cae, la pelota se va al lateral, y parce no haber pasado nada. Pero segundos después, Marcelinho le pega muy feo de atrás. Mascherano pierde la cabeza, lo empuja en la espalda, lo insulta en criollo, se saca la pechera y se mete en el vestuario.

El segundo hecho sucedió en 2013, en Ecuador, cuando le pegó una patada a un camillero local y se fue expulsado en medio de un escándalo. Podés ver ambas situaciones en Youtube —también está la disculpa pública instantánea de Mascherano después del partido en Ecuador—, un ejercicio de la memoria que el propio Mascherano actualiza cada tanto.

> Es importantísimo saber comportarse. Cuidar las formas y manejar los humores es algo que en mi vida prioricé siempre, incluso más allá del fútbol. Ser una persona educada, ser amable, son cosas que tienen un valor enorme. Cada vez que veo eso que pasó en Corinthians me avergüenza muchísimo. Lo busco en Youtube, lo miro y me cuesta creer que haya reaccionado así. Porque, más allá del contexto, eso que hice estuvo mal. Muy mal. Pasan los años y sigue perturbándome. Todavía me duele, incluso sabiendo que tenía razón, porque después del Mundial de 2006 el club estaba portándose muy mal tanto conmigo como con Carlitos. Querían echarnos, contrataron a un entrenador que odiaba a los argentinos, nos soltaron la mano en todo sentido. Cuando nos contrataron, los dos éramos la imagen fuerte de la empresa que nos había llevado, pero esa empresa estaba yéndose del club y apuntaron a nosotros. Sin embargo, incluso teniendo toda la razón del mundo, entendiendo el contexto y sabiendo todo lo que pasó y que nunca conté, sé que estuve mal y me lo recrimino. No fue la manera correcta de actuar. No había necesidad, frente a las cámaras, de hacer algo así. No me representa, no soy de esa manera ni hago esa clase de cosas. No soy de los que se van calientes de un entrenamiento. Obviamente que a veces me enojo, pero cuido las formas siempre.
>
> Me siento igual con la patada al camillero en Ecuador. "¿¡Qué hice!?", pensé. Me mortifico mucho por esas cosas. Más que nada porque sé que puede haber un montón de chicos mirando eso, chicos que me tienen como referente. Entonces, ¿cómo puedo ser capaz de dar esa imagen? Veo los videos y sigo sin entenderlo, es buscarlos y castigarme siempre por lo mismo. Porque si quedó lo de "hoy te convertís en héroe", también están las veces en las que estuve mal y pegué esas patadas. Sé que mucha gente me quiere y me respeta, sé que después del Mundial de Brasil mi imagen quedó como la de un gladiador. Pero también están los malos ejemplos que di.
>
> En Ecuador, podría haberme justificado y contar que le había dicho cuatro veces al camillero que fuera más despacio porque estaba cayéndome. Era un partido muy

duro, además. La realidad es que le pegué para frenarlo, porque yo sabía que me había escuchado pero así y todo no se detenía. No le pegué para agredirlo. Pero te toma una cámara de frente y parece otra cosa. De hecho, unos días después, el camillero salió a decir que lo había hecho a propósito, como una provocación hacia mí. Él sabrá cómo vivir con esa clase de comportamiento. Pero yo, con la experiencia que tengo, conociendo las reglas del juego, ¿tenía que hacer eso? ¿Estuve bien? La respuesta es no. Porque hay cosas que están bien y cosas que están mal. Y es muy importante diferenciarlas.

Cuando terminó el partido me hice cargo, lo primero que hice fue pedir disculpas y decir que había sido culpa mía. Podría haberme justificado, y realmente tenía razones para hacerlo. Pero la verdad es que me equivoqué, y cuando te equivocás tenés que hacerte cargo.

SI QUEDÓ LO DE "HOY TE CONVERTÍS EN HÉROE", TAMBIÉN ESTÁN LAS VECES EN LAS QUE ESTUVE MAL. HAY QUE HACERSE CARGO DE TODO.

Octubre de 2013, fase de grupos de la UEFA Champions League, San Siro. Milan 1, Barcelona 1. El partido recién empieza, y una carambola le juega una mala pasada a Mascherano. Ante la presión del rival, intenta despejar un balón que rebota en el pecho del brasileño Robinho, que inmediatamente convierte el gol que abre el juego. El partido termina empatado y Barcelona sigue puntero del grupo, pero Javier no tiene consuelo. "Fue un error mío, uno más, son varios y duele bastante", declaró para la televisión. ¿Era para tanto? Considerando la cantidad de situaciones que resuelve partido tras partido, evidentemente no. Pero Mascherano no puede evitar juzgarse a sí mismo antes que lo hagan los demás.

Entro a jugar cada partido con un gran nerviosismo. Mi amigos siempre me preguntan: "¿Cómo puede ser que lo vivas así, teniendo tantos partidos importantes encima?". Mi respuesta es: "No importa cuántos partidos jugué. El examen se rinde cada vez que salgo a la cancha". Es lo que sucede cuando te enfrentás a grandes desafíos, ya sea en el fútbol o en cualquier actividad en la que se requiere lo máximo de tu rendimiento. Una de los aspectos más importantes del liderazgo es ser un juez implacable con uno mismo. Primero me juzgo yo mismo, luego acepto el juicio de los demás. Saber aceptar las opiniones de los demás es parte de tu rol cuando ocupás un espacio en un grupo. Para conseguirlo, el primer crítico de tu labor tenés que ser vos mismo, y estar seguro de que hiciste lo mejor que podías hacer. Los demás vienen después. Cuando te critiquen, primero pensá qué pudiste haber hecho mal como para que alguien opine sobre vos de esa manera. Porque, del mismo modo en que es lindo recibir elogios, aceptar el juicio de los demás es, también, parte del juego.

Cuando cometo un error me pongo muy mal. Me castigo seriamente. No puedo evitarlo. En aquel partido con Milan me sentí responsable del gol que nos hicieron, y sentí la necesidad de decirlo públicamente porque consideré que había perjudicado al equipo. Me interesa muy poco si en el diario me ponen un "3". ¿Cuál es el problema? Seguramente lo merezca, tanto como las otras veces, cuando me ponen un buen puntaje. Lo que realmente me importa es que con esa equivocación, que en ese partido fue muy puntual, el equipo empató un partido que pudo ganar si yo no cometía ese error. Muchas otras veces, sucede que uno se equivoca, pero esa acción no trae consecuencias graves ni para uno mismo ni para el equipo. En esas situaciones soy igualmente crítico conmigo mismo, pero hago mis propios análisis en privado.

Cuando, en cambio, eso que hiciste mal perjudicó a otros, entonces es importante decirlo en público, porque es lo que corresponde. Reconocer tus propios errores no es una virtud: es una obligación.

UNA DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DEL LIDERAZGO ES SER UN JUEZ IMPLACABLE CON UNO MISMO. PRIMERO ME JUZGO A MÍ MISMO, LUEGO ACEPTO EL JUICIO DE LOS DEMÁS.

EMOCIONA
por Agustín Pichot

Emociona ver a alguien que logra dar un poco más. Emociona verlo con una camiseta que simboliza todo, y que para él seguramente fue "su" sueño.

Javier Mascherano representa a un líder indiscutido. Un líder que convence por su forma de ser. Respetuoso, lógico. Un jugador que sabe mantener el tiempo justo para cada decisión, controlando una pasión que le explota en el pecho cada vez que entra a una cancha de fútbol. Ese es su lugar, ahí es gigante y cada espacio de la misma responde a su humildad.

Pocas personas cederían la oportunidad de ser el capitán de una Selección. Solo los grandes tomarían la decisión de entender que tal vez en ese acto de humildad y grandeza un equipo puede renacer y ser único. Eso es Masche, el jugador que todo un país admiró de golpe. Porque gritaba en el momento justo (es humano), porque alentaba cuando ya no había más voz, porque llegaba a la última pelota como si fuera la primera… Cuando las piernas ya decían basta.

Los verdaderos referentes de los equipos se ven cuando en uno ya no queda más nada. Cuando todo parece perdido. En el deporte, cuando todos creen que el partido no se puede ganar. O que está todo bien y ya está, o cuando está todo mal. Ahí se ven los ojos de todos buscando, no mirando. Buscando que el líder los oriente, les diga qué hacer, cómo seguir. Que diga "hoy te convertís en héroe". Todos buscan a los que tiran el cuerpo primero, sin red, para que sus compañeros encuentren el rumbo.

Humildad, sensibilidad, personalidad. Javier es un gran jugador de fútbol que además de entender las variables del juego en sí mismo, siente el amor por la camiseta y por el juego. Todo eso lo convierte en alguien tan especial. Un chico que soñó jugar bien al fútbol y que terminó liderando a un país.

Emociona la simpleza, pero más todavía su orgullo y sus ganas de, siempre, ir por más.

5
ASUMÍ TU ROL

Es fundamental aceptar que siempre vamos a tener problemas, muchos de ellos ocultos (...). Si nos topamos con un problema, encauzamos todas nuestras energías hacia su resolución (...). Eso es lo que me motiva y me hace sentir que tengo una misión.

ED CATMULL, presidente de Pixar.

2011. La Selección está en terapia intensiva. Copa América (jugada en Argentina): afuera en cuartos por penales. Relación con la gente: distante. Estado de ánimo de los jugadores: no sabe/no contesta. El paso de Maradona por la dirección técnica había dejado más en lo simbólico que en lo deportivo. Enseguida asumió Sergio Batista, primero como interino y luego de manera permanente. Pero la caída con Uruguay en la cancha de Colón de Santa Fe lo eyectó del cargo, dejando al grupo destrozado. La llegada de Alejandro Sabella fue anunciada en un clima de indiferencia, algo que quizás, visto en retrospectiva, colaboró con el crecimiento pacífico de su proceso. Con Messi oficializado como el nuevo capitán, la etapa de Sabella fue una flecha de tres puntas, todas apuntando al mismo blanco: recuperar el prestigio y sentar precedentes tanto desde lo deportivo como desde una ética conjunta.

La Copa América en Argentina cerró definitivamente una etapa. Desde mi lugar como capitán del equipo, sentía que Leo era el jugador que mejor nos representaba en el mundo, algo que sigo sosteniendo porque es así. Es nuestro embajador en todo sentido, por cómo juega y también por cómo es y se comporta. La etapa de Maradona y de Batista como entrenadores había sido desgastante y creí que era el momento de renunciar a la capitanía. Lo veía así porque me sentía responsable de todo lo que pasaba en la Selección. Ser capitán no es solamente ir al sorteo para ver quién saca del medio. Si querés serlo tenés que asumir muchos compromisos, hacerte cargo de las cosas que provocás, y de las que no provocás también. Porque tenés ese lugar, y si te gusta estar ahí tenés que asumir el conjunto de cosas que implica. Pero lo que sentía no pasaba por asumir o no responsabilidades.

Para mí, era un tema de representación y nuestro símbolo no era yo: era Leo.

Cuando volví de mis vacaciones, tres o cuatro días antes de regresar a Barcelona, recibí un llamado de Sabella. Yo estaba todavía en Argentina y le ofrecí vernos antes de viajar. En esa charla me pidió mi opinión sobre la Selección, desde el punto de vista del capitán. Qué cosas veía, qué creía que podíamos mejorar, mi punto de vista como uno de los referentes del grupo, las inquietudes que tiene normalmente un nuevo entrenador. Mi respuesta fue que no era un buen momento del grupo, que las cosas de allí en más no serían fáciles, pero que pensaba que había material suficiente como para resurgir. Internamente, en lo personal, yo no sabía si seguiría o no en la Selección. Por un lado, no estaba seguro si Sabella me convocaría o no. Por el otro, no me sentía bien con lo que había pasado y me preguntaba si mi ciclo no se habría terminado. Veníamos de varias frustraciones seguidas. Pero no le dije nada de eso a Sabella. Alejandro me escuchó y me contó que en los próximos días iría a Barcelona para vernos a Leo y a mí. Cuando llegó nos llamó y quedamos en encontrarnos.

Antes de juntarnos, hablé con Leo en el vestuario, después de un entrenamiento:
—Mirá, no sé qué va a decirnos mañana Alejandro. Pero quiero que sepas que renuncio a la capitanía.
—Pero… ¿Por qué?
—Porque no quiero ser más el capitán. Tenés que ser vos.
—No, vos estás loco, tenés que seguir siendo vos.
—Ya lo decidí. Si vos no querés serlo estás en tu derecho, pero mi etapa se terminó. Te lo digo antes porque esto mismo voy a plantearle mañana al técnico.
Nos reunimos los cuatro en un hotel de Barcelona —también estaba el profe Blanco —, y le dije a Sabella:
—Mire, Alejandro, yo a usted no lo conozco, y no sé si usted piensa seguir convocándome o no. Lo único que quiero dejar en claro, y lo hago delante de Leo porque ya lo hablé con él, es que no voy a ser más el capitán de la Selección. Se lo dejo claro porque usted empieza un ciclo y mi obligación es darle esa libertad. Por favor, no me elija. Si me permite, y si es que mi opinión le parece válida, creo que el nuevo capitán tiene que ser este chico que está sentado a mi lado. Usted haga lo que quiera.
Después me reuní a solas con Sabella y Leo hizo lo mismo. Leo se lo merecía y a nosotros, como equipo, nos venía mucho mejor. Alejandro me dijo que él ya había pensado en Leo como capitán, pero no sé si esperaba que se lo dijese tan directamente. Habrá pensado: "Este loquito me dice esto y ni nos conocemos". Pero después de eso hubo muchas charlas, todavía hoy seguimos hablando, y ambos sabemos que fue lo mejor. No es que haya sido bueno por Leo, ni por la gente, ni por los necios que discuten a Messi. Fue lo mejor para el equipo. En definitiva, lo único que te lleva a pelear cosas importantes es pensar siempre en lo mejor para el grupo. En ese sentido, siempre tomé las decisiones en conjunto. Si había un problema, reunía a los cuatro o cinco referentes y les decía: "Muchachos, pasa esto, ¿qué hacemos? ¿Vamos para este lado? Perfecto. ¿Todos de acuerdo? Ahora vamos a preguntarle al resto del grupo".
Lo mismo pasó en el último Mundial, cuando el funcionamiento del grupo fue tan bueno. Era el resultado de las buenas decisiones que supimos tomar a tiempo, como la de darle la cinta a Leo.
Además, en Brasil, con Leo formamos un tándem tan eficaz porque nos conocemos, vivimos el día a día, hay mucha confianza, y entre nosotros no hay secretos. Él sabe el aprecio y el respeto que siento por él. Sabe cómo soy, cómo vivo el fútbol, y pudimos congeniar desde ese lugar. Como capitán, en el grupo, Leo es bastante distinto a lo que podría pensarse desde afuera. Lidera desde lo futbolístico, eso es obvio, pero también desde la palabra. No habla mucho, pero cuando lo hace es concreto, conciso y directo. Teniendo todo esto en cuenta, mi función como líder fue también ser un nexo entre todo lo que pasaba, sabiendo cómo es cada uno y ayudando a conformar un grupo competitivo también desde lo humano.

HAY QUE PENSAR SIEMPRE EN LO MEJOR PARA EL GRUPO. LA FUNCIÓN de LÍDER ES SER UN NEXO ENTRE TODO LO QUE PASA.

Sabella renovó lo estratégico, imaginando nombres y tácticas, buscando una esencia. Messi condujo desde lo futbolístico. Mascherano eligió hacerlo desde las sombras, entregándole la cinta de capitán al mejor del mundo pero redoblando el compromiso interno de cara al grupo. Nacía otra forma de liderazgo, incorporando a Leo y, fundamentalmente, alineando a la tropa. Mascherano trazó un plan que funcionó a la perfección: se corrió del centro de la escena para plantear un multiliderazgo en escala. Estableció sus propios límites como líder —nunca dejó de serlo—, sumó aliados y se puso a disposición del nuevo entrenador. Eso incluía nunca cruzar la línea que divide al líder de un grupo del conductor de un proyecto. Liderando para sus compañeros —sus pares — y respetando las decisiones que lo exceden. La prueba de fuego fue la polémica (no) convocatoria de Carlitos Tevez.

Ni Mascherano ni su grupo se desviaron del guión ni discutieron eso que cuestionó el país entero, menos los jugadores de la Selección. El punto de vista de Mascherano sobre el caso Tevez es otro gran ejemplo sobre cómo poner la cámara en otro lado cuando todos miran hacia el mismo lugar, haciendo foco en el grupo antes que en las individualidades. Ni siquiera soñando, además, con perjudicar a alguien con una mínima insinuación. Requisito principal del liderazgo a lo Mascherano: el compañerismo, como el esfuerzo, tampoco se negocia.

> Con Carlitos siempre tuve relación. Partimos juntos de Argentina, aterrizamos en el mismo equipo en Brasil y vivimos muchas cosas al mismo tiempo. Compartimos toda clase de situaciones, buenas y malas, en Corinthians y después en Inglaterra. La verdad es que nunca hubo problemas con él dentro de la Selección. Es más, ni siquiera se habló del tema. La realidad es muy simple: Alejandro empieza su ciclo sin convocarlo, el equipo crece y sigue sin convocarlo, y después resuelve seguir con la gente que él conoce. Armó un grupo de treinta y pico de jugadores y Carlitos nunca estuvo. Hay que ponerse en el lugar de Sabella como conductor del grupo: ¿si lo convocaba para dejar afuera a otros chicos que habían estado en su ciclo, qué podía pensar el resto que sí estuvo? Creo que su decisión está más relacionada con el enorme sentido común de Alejandro que con otra cosa. Nosotros jamás lo hablamos con él, tampoco nos preguntó ni tenía por qué hacerlo.
> Además, ¿quién soy yo para opinar sobre una convocatoria? Sería un desastre si lo hiciera. Esa línea no la traspaso. Jamás. Tiene que ver con la moral de cada uno.

Porque no es que no quiera traspasar esa línea como jugador: no la traspaso como compañero. Porque, incluso sin decirlo ni dar nombres, apenas insinuando algo, podría estar perjudicando a alguien. No importa a quién, pero alguien saldría perdiendo. Para que juegue uno tiene que salir otro. Eso es trabajo del entrenador, no del capitán o subcapitán, por más referente que seas.
Cuando en otros ciclos me consultaron, siempre respondí lo mismo: "Si quiere hablemos de fútbol, de la manera de jugar, pero antes de decirle 'este sí o este no', me voy yo. Si me pide que le diga a quién poner o a quién sacar, entonces me levanto ya mismo y no me ven más". En una estructura, los límites son muy importantes. Hay que tener cuidado y respetarlos siempre. Si te corrés de tu lugar, incluso con buenas intenciones, podés llegar a insinuar algo que se malinterprete. Sé que se hace, pero es problema del que lo hace. Si veo que alguien lo hace conmigo presente, me levantó y me voy. ¿Cómo vuelvo a mirar a la cara a un tipo al que ayudé a sacar de un grupo? Es ética pura, tiene que ver con tu manera de vivir y respetar al otro. No es que sea una idea mía porque soy "demasiado ético". Es una ética universal. Si no sos el que tiene que decidir, nunca podés sugerir una preferencia porque estarías perjudicando a alguien. Hacer eso es no tener ética. Hay cosas en las que los matices no existen: sos honesto o no lo sos. Pasa en todos los ámbitos. La honestidad es fundamental para un liderazgo sano.

EN UNA ESTRUCTURA, LOS LÍMITES SON MUY IMPORTANTES. HAY QUE RESPETARLOS. SI TE CORRÉS DE TU LUGAR PODÉS LLEGAR A INSINUAR ALGO QUE SE MALINTERPRETE.

6
NO SOS EL MEJOR

No podemos mirarnos siempre en el espejo y decirnos lo buenos que somos. Cuando las cosas van bien es cuando hay que estar más atentos. El miedo a perder es la razón fundamental para competir.

JOSEP GUARDIOLA

Hay muchas maneras de proceder cuando formás parte de un grupo. En muchos casos, depende del lugar que ocupes —o que creés ocupar— en el momento de tu irrupción. En 2010, Mascherano era un referente en crisis. La Selección, de la cual era capitán, se había vuelto del Mundial de Sudáfrica con cuatro sopapos de Alemania y un doloroso 0-4. A nivel clubes, tras un intento fallido por pasar al Barcelona de Guardiola un año atrás, finalmente se concretaba esa venta que Javier aceptó incluso sabiendo que no tendría lugar.

> Normalmente, el futbolista tiene una lucha interna muy grande. Tenemos un ego enorme y queremos ser los mejores siempre. Para jugar en la elite, es difícil ser competitivo si no te motiva ser el mejor. Sin embargo, una cosa es buscar constantemente tu máximo nivel y otra cosa muy distinta es pensar que nadie está a tu altura. Es totalmente diferente. Lo importante es tener la humildad como para buscar el equilibrio y poner tu ego en función de un grupo. Ahí empieza el desafío de verdad. Ese es el único secreto para suavizar el efecto de tu ego. Quiero ser el mejor, sí, pero para brindarme al grupo, no para mí solo. Pretendo que cada uno de nosotros, a través de nuestro rendimiento, potenciemos el equipo. Es fácil decirlo, y muy difícil de aplicarlo en grandes equipos con grandes estrellas. Me tocó estar en uno de esos grandes equipos, el Barcelona de Guardiola, que va a ser recordado por siempre, en el que las cosas eran así. Ese Barcelona tenía jugadores enormes, y cada uno ponía lo mejor al servicio del equipo. Es la razón por la que ganó tantas cosas durante tanto tiempo. Porque no hay otra manera de lograr tanto si el grupo no entiende esa parte.
>
> Cuando llegué a ese equipo estaba todo armado. Venían de ganar todo y, trabajando bajo esos preceptos, pudimos mantenerlo. Cuando me sumé, lo primero que hice fue comportarme como lo hago siempre: hablar poco y actuar mucho. Pocas palabras, muchos hechos. No soy de los que hablan todo el tiempo, más bien al contrario. En el vestuario digo poco, porque muchas veces no hace falta. Cuando hablás mucho, la gente se cansa de escucharte. En cambio, si hablás solo lo necesario, cuando requieras la atención del grupo vas a tenerla. Si tengo una virtud, esa virtud es ser realista. Cuando llegué a ese equipo pensé: "Vengo al Barcelona para ser suplente. Soy consciente de eso". Nunca me engaño a mí mismo. Si acepto un desafío es porque sé perfectamente cuáles son las condiciones. Una vez que las cosas suceden, jamás me corro de esa línea de pensamiento inicial, porque es la que me llevó hasta ahí. En ese momento yo era el capitán de la Selección argentina, y sabía que llegaba al Barcelona para ser suplente. Eso no significa que, una vez dentro del club, fuera a renunciar a tener un lugar. Por supuesto que no. Sentía que arribaba al mejor club del mundo y mi objetivo era ganarme un lugar, jugar, ser parte, mostrar qué podía hacer y cumplir mi sueño. Sin embargo, sabía perfectamente que llegaba al club y me

sentaba en el banco.

CUANDO HABLÁS MUCHO, LA GENTE SE CANSA DE ESCUCHARTE. EN CAMBIO, SI HABLÁS SOLO LO NECESARIO, CUANDO REQUIERAS LA ATENCIÓN DEL GRUPO VAS A TENERLA.

Pep dudaba en aceptar la transferencia, y no por despreciar a uno de esos mediocampistas con los que irías a la guerra. Al revés: ¿cómo hacer para tener en el plantel al capitán argentino y sentarlo en el banco? Sin decirlo claramente, le envió señales de humo a través de Leo Messi, el mejor del mundo, y compinche de Javier en la Selección. Mascherano respondió a esas señales con la seriedad que Guardiola esperaba. Sí, iría. Sí, pelearía por un lugar. Sí, sabía que competiría con Sergio Busquets, el futbolista que tiene tatuado el número 5 culé.

Yo sabía que iba al Barcelona para ser suplente de un tipo que es especialista en mi puesto, y que es perfecto para este club. Busquets es el mediocampista central ideal para el juego del Barcelona. Nació para jugar y brillar en este equipo. Pero también confiaba en mis condiciones. Sentía que, desde lo que yo me veía capaz de hacer, podía ganarme un lugar. Creo que la clave estuvo en esa actitud. Siendo tan cabeza dura como soy, entrenando, cumpliendo, siendo serio, sabía que iba a tener mi oportunidad. En el fútbol soy muy porfiado y siempre agoto todas las posibilidades. Pero lo hago sabiendo que el que está ahí adelante es mejor que yo. Siempre. Lo más difícil de este deporte es saber aceptar que el que tenés enfrente es mejor que vos. Nunca tuve problema en asumirlo. Tampoco en competir desde mis posibilidades. Porque quizás, en un momento, vos bajás y yo te alcanzo. Jugando limpio siempre, pero siempre, el límite es dar lo mejor de vos y hacer todo lo que está a mi alcance para lograr mis objetivos.

En el fondo, creo que todo parte de tu propia manera de ser, o de cómo te esfuerces para convertirte en la persona que tenés que ser. Cuando formo parte de un grupo, me comporto de la misma manera, más allá del lugar que ocupe, más allá de que juegue o no, incluso más allá de si me tienen en cuenta o no. Soy positivo siempre. Eso es fundamental porque tu energía influye en la energía grupal. Nunca estoy esperando que le vaya mal al que está compitiendo conmigo, porque incluso sería contraproducente para mí. Eso sí, cuando tengo mi oportunidad trato de aprovecharla.

Al final, Guardiola me puso a jugar como defensor, y creo que me gané un lugar por haber puesto en práctica esa mentalidad positiva y por pelear con armas leales. No jugaba y entrenaba igual de bien, como si fuera titular. Sin poner malas caras, con

buena actitud, tratando de sumar. Se nota mucho cuando un jugador está fastidioso. A veces me pasa, por supuesto, pero aprendí a manejarlo para que no influya en los demás. Neutralizar los humores es importante por uno y también por el grupo. Además, en Barcelona es muy simple: o la peleás todos los días o te vas. Si bajás tu rendimiento, termina la temporada y adiós. Hay una fila terrible de jugadores que quieren estar en el club.

UNA COSA ES BUSCAR CONSTANTEMENTE TU MÁXIMO NIVEL Y OTRA MUY DISTINTA ES PENSAR QUE NADIE ESTÁ A TU ALTURA. LO MÁS DIFÍCIL ES SABER ACEPTAR QUE EL QUE TENÉS ENFRENTE ES MEJOR QUE VOS.

Cuando Mascherano aterrizó en el vestuario de aquel Barcelona iluminado, siete de sus compañeros venían de conquistar su logro máximo en Sudáfrica. La Selección española que se coronó en el Mundial de 2010 tenía una base importante de brillantes jugadores catalanes. No eran luces que encandilaran, todo lo contrario. Ganadores y humildes, aquellos jugadores campeones del mundo parecían más bien faros que indicaban un camino a seguir.

Llegué a España sobre el final del libro de pases de ese año, a fines de agosto. Lógicamente, tenía una expectativa muy grande. A medida que avanzaban las charlas y la posibilidad de fichar con el Barcelona parecía cada vez más cercana, comencé a pensar y a imaginarme cómo sería recalar en un club así, sobre todo en un grupo que había ganado todo, jugando tan bien. Porque también habían triunfado a nivel selección. Había siete jugadores que venían de ser los últimos campeones del mundo, apenas un mes atrás, en el Mundial de Sudáfrica. Me generaba muchísima intriga saber cómo sería todo, sobre todo el vestuario. En Liverpool me había tocado estar con jugadores muy importantes, pero no con un grupo que tenía a varios campeones del mundo. Eso me generaba mucha expectativa a la hora de aterrizar en Barcelona. Cuando finalmente se concretó el pase, quedé impactado por la humildad de estos chicos que unas semanas atrás se habían consagrado como los mejores. Entonces, confirmé algo que siempre pensé, pero que todavía me sorprende: el que más tiene es el que menos necesita mostrar eso que tiene. Es algo que sucede en el fútbol y también en la vida: los que más ganan, o más consiguieron, son los que mejor saben ubicarse en el lugar en el que tienen que estar y no desviarse del camino. Cuando llegué, me abrieron los brazos de una manera increíble, como si hubiera jugado toda la vida en Barcelona. Gente como Puyol, Xavi, Piqué, Busquets, Iniesta, Valdés y Pedro, entre otros. Es gente increíblemente sencilla. Ellos y todos los demás fueron muy generosos conmigo. No menciono a Messi ni a Gaby Milito, porque los conocía de antes. Pero, en el caso de los españoles, ninguno de ellos necesitó nunca levantar

la voz ni mostrar su currículum ni sus increíbles logros para tratarme ni para comunicar algo. Cuando los conocí mejor, interactuamos en un vestuario y comencé a compartir cosas con ellos, enseguida me di cuenta por qué habían ganado tanto. La clave es siempre la humildad: por más que hayas conseguido muchas cosas, tenés que estar siempre dispuesto a seguir aprendiendo. También es fundamental la pasión por eso que hacés, que es otra de las características fuertes de ese grupo. Siempre que hablaba de aquel equipo con Guardiola, él me decía que se sentía fascinado por el tremendo entusiasmo por el fútbol que tenían esos jugadores. Me decía: "Los ves jugar y te das cuenta que aman lo que hacen y que quieren seguir mejorando". Esa pasión, que quizás podría parecer un lugar común, no es tan habitual de encontrar en un equipo. Hay algo que es real: el fútbol es un juego, pero también es un negocio. Existen mucho jugadores a los que les gusta jugar, pero que, al mismo tiempo, lo ven como un trabajo. Como es un trabajo que se paga bien, lo prefieren a muchos otros. Sin embargo, no es lo mismo que algo te guste que ser un apasionado. Sucede en cualquier otro ámbito laboral: puede pasarte que tengas un trabajo que no te apasiona, aunque tampoco te molesta hacerlo. Cumplís con tus tareas perfectamente, pero vos y tu corazón están en otro lado. No hay nada de malo con eso, porque no todos pueden decidir cómo ganarse la vida. Son pocos los que tienen esa suerte. Pero que te apasione eso que hacés es otra cosa. Hay grandes jugadores, incluso en la elite mundial, a los que, por ejemplo, no les interesa ver fútbol.

Ese grupo de jugadores que conocí cuando llegué a Barcelona, entre los cuales varios venían de conquistar el mundo, eran verdaderos apasionados del fútbol, que es lo que remarcaba siempre Pep. Esa pasión, sumada a la humildad de su forma de ser, explica por qué ganaron tanto, y siguen haciéndolo hasta hoy.

LA CLAVE ES SIEMPRE LA HUMILDAD: POR MÁS QUE HAYAS CONSEGUIDO MUCHAS COSAS, TENÉS QUE ESTAR SIEMPRE DISPUESTO A SEGUIR APRENDIENDO.

La entrega del Balón de Oro de 2010 marcó un hecho histórico. Por un lado, sus tres aspirantes finales, Xavi Hernández, Lionel Messi y Andrés Iniesta, vestían la misma camiseta, la del FC Barcelona. Pero, más importante aún, los tres eran exponentes genuinos de La Masía, la histórica pensión del club catalán, donde parecen inculcarse cosas que van más allá de tratar bien el balón. Esas enseñanzas incluyen respetar siempre una identidad y, sobre todo, implantar un espíritu de competencia sana en esos chicos que pasan ahí dentro gran parte de su infancia. Cuando Mascherano llegó al Barcelona, observar el comportamiento de sus nuevos compañeros fue la confirmación de que existe una manera distinta de hacer las cosas.

Barcelona tiene una identidad muy marcada que, de alguna manera, explica los éxitos que se cosecharon en estos años. Los jugadores que surgen de este club sienten un identificación muy fuerte con una manera muy específica de hacer las cosas. Eso nace lógicamente en La Masía, que es el lugar en el que se forman los chicos que luego llegan a Primera. Lo que pasó con el equipo de Guardiola —que más allá de algunos cambios mantuvo siempre una base—, tuvo que ver también con eso. Para muchos de los chicos que después brillaron, Pep era su ídolo. Lo habían visto jugar, incluso Xavi debutó en su puesto, cuando Guardiola estaba retirándose. Incluso Leo Messi es, a pesar de ser argentino, un producto de La Masía y del Barcelona como club. Esa identificación, que podría parecer anecdótica, es mucho más potente de lo que cualquiera podría imaginar. Hay una diferencia enorme entre un equipo que se formó en base a una identidad tan definida, jugando siempre de la misma manera, inyectando de un modo constante ciertos valores, y otro equipo que tiene ocho o nueve jugadores extranjeros y apenas uno o dos provenientes de su cantera.
Entonces, cuando te toca llegar a un club así, con características que, por lo menos en mi caso, no había visto nunca, la única opción que tenés es adaptarte y tratar de aprender de ellos.
En definitiva, el único secreto para serle útil a un grupo exitoso es saber cuál es tu rol y estar dispuesto a aportar desde lo que sabés hacer. En 2010, los tres jugadores que se disputaron el premio al Balón de Oro eran del Barcelona. En cualquier grupo, esta situación podría haber generado no solo una competencia interna, sino también una incomodidad para el resto del equipo. Después de todo, es el máximo escalón al que podés aspirar a nivel individual. En Barcelona, en cambio, no hubo nada eso. No lo hubo para afuera —ninguno de los tres declaró casi al respecto, y si lo hizo no dijo nada fuera de lugar—, ni tampoco para dentro: jamás, en ningún momento, esa situación se metió en el vestuario ni alteró absolutamente nada. El premio terminó ganándolo Leo y se vivió con una naturalidad extraordinaria.
Esas son las cosas que un club como Barcelona consigue hacer que parezcan normales, cuando en el resto de los clubes no lo son tanto. Es parte de la humildad con la que te forman, y con la identificación que sienten los jugadores que salen de La Masía. Esa identidad tiene como factor común la palabra respeto: a los compañeros, al club, al rival, a la afición, a los periodistas. Barcelona es sinónimo de respeto.

EL ÚNICO SECRETO PARA SERLE ÚTIL A UN GRUPO EXITOSO ES CONOCER CUÁL ES TU ROL Y ESTAR DISPUESTO A APORTAR DESDE LO QUE SABÉS HACER.

En la diáspora de 2001, cuando el país se encendía en llamas con la crisis, miles y miles de argentinos apuraron su exilio para recalar en distintos países europeos. Barcelona fue una de las ciudades predilectas y alcanza con visitarla

para entender por qué. Mascherano no escapaba de ninguna crisis económica, y apenas si conocía Barcelona a partir de visitas familiares. Fue amor a primera vista: sin proponérselo, sintonizó la frecuencia catalana, que incluye valorar el esfuerzo, la superación constante y el perfil bajo.

> No conozco demasiado del resto de España. Sé lo mínimo, lo que te cuentan, o lo que puedo percibir cuando viajo a otras ciudades. Mi experiencia es en Barcelona, una ciudad que en primer lugar te observa, luego te exige y finalmente, dependiendo de tu actitud, te acepta o no. Eso podría confirmarlo cualquier extranjero que viva en Barcelona, más allá del ámbito en el que trabaje. Porque una vez que vos demostraste que venís a dar el máximo, te hacen sentir bien inmediatamente. Esa exigencia, sin embargo, es, antes que nada, con ellos mismos. El catalán cuida mucho lo suyo, es extremadamente responsable y muy respetuoso, y espera eso mismo del que viene de afuera. Cuando vos le demostrás a alguien que llegás a un lugar para sumarte a una manera de hacer las cosas, a trabajar seriamente y a ser respetuoso con esas cosas que lo definen, es muy difícil que no te adopte para siempre.
> Como ciudad, Barcelona es perfecta para vivir. Más allá incluso de su belleza y de todas las atracciones que tiene, que son muchas, y de la cercanía del idioma y de tantas costumbres que compartimos. Pero eso que la hace especial incluye muchas más cosas que las atracciones turísticas: es la gente. Los catalanes respetan el trabajo, la voluntad por mejorar, y tu capacidad para superar los desafíos que se plantean. Siempre me trataron muy bien, desde el principio, y me agradecen constantemente el esfuerzo, la entrega y la dedicación. ¿Qué otra cosa, si no, podrían valorar de mí? Tengo claro que no podría sumar capacidad técnica en un equipo como el Barcelona. Aquí están los mejores del mundo. Pero también sé que tengo mucho para dar en el otro sentido, sumando desde el compromiso total con el equipo. Entonces, el agradecimiento es mutuo. Me siento muy afortunado de ser tan querido en una ciudad como Barcelona, dentro y fuera del campo de juego.

CUANDO VOS LE DEMOSTRÁS A ALGUIEN QUE LLEGÁS A UN LUGAR PARA SUMARTE A UNA MANERA DE HACER LAS COSAS, A TRABAJAR SERIAMENTE Y A SER RESPETUOSO CON ESAS COSAS QUE LO DEFINEN, ES MUY DIFÍCIL QUE NO TE ADOPTE PARA SIEMPRE.

UN LÍDER EN EL QUE SE PUEDE CONFIAR
por Xavi Hernández

Antes que nada, considero a Javier Mascherano un amigo. Como futbolista, lo admiraba desde su etapa en Liverpool, antes de conocerlo personalmente. Su capacidad de liderazgo se manifiesta en todo lo que hace, y viéndolo jugar ya podías tomar nota de su personalidad. Hoy, luego de convertirnos en compañeros de equipo, lo admiro mucho más.

Es una persona extraordinaria.

Javier es la clase de hombre que todo vestuario quisiera tener: extremadamente profesional, amable y correcto en su relación con cada uno de sus compañeros. Es un líder positivo, que está constantemente comprometido con lo que sucede a su alrededor, y que comunica lo que tiene para decir con un trato excelente. Todos en el Barcelona valoramos mucho sus cualidades humanas. Como futbolista es todo eso que tanto admiramos de él, pero trasladado al campo de juego. Es un jugador guerrero, competitivo al máximo y muy ganador.

Como se ha dicho tantas veces, Mascherano es prácticamente un capitán sin cinta.

Cuando arribó al Barcelona, todos teníamos en claro que no llegaba un tipo cualquiera: venía un líder, un trabajador en todo sentido, alguien que ya era muy respetado por todo el plantel, conmigo primero en la lista. Este club es como el examen final para todo futbolista profesional. Javier no solo aprobó el examen, sino que logró convertirse en alguien muy importante en el vestuario. Demostró su gran inteligencia para adaptarse y ganarse un lugar: como en su momento sucedió con Gaby Milito, Javier entendió las complejidades del Barça, que no es un club fácil, menos aún para quien viene de afuera.

La capacidad de liderazgo de una persona se ve cuando las cosas van mal. Cuando te critican o no pasás por tu mejor momento. Fue en esos momentos cuando Javier dio más de sí que nunca y cuando más ayudó al grupo. Recuerdo que los primeros meses en el club no fueron sencillos para él. Venía del Liverpool, de un fútbol más agresivo, más de contacto. En definitiva, más inglés. En Barcelona, en cambio, todo es conceptualmente más pulcro, donde es importante la técnica y también la comprensión del juego. Eso, que a muchos

quizás los desmorona, a Javier le representó un desafío que superó de una manera impresionante.

La afición de este club es muy exigente, especialmente con los nuevos. Cuando Javier se sumó al plantel, logró adaptarse mostrando su personalidad: pedía el balón siempre, jamás se escondió ni pareció amedrentarse. Consiguió mostrar en este club eso mismo que conocíamos de él viéndolo jugar en la Selección argentina y en Inglaterra.

En la actualidad es uno de los líderes del vestuario y del equipo, dentro y fuera del campo.

Otro rasgo asombroso de Javier es su enorme humildad. Llegó al Barça como capitán de la Selección argentina, nada menos. Pero su actitud fue siempre la de ser uno más, trabajando mucho, observando atentamente todo y mostrándose siempre como un líder en el que se puede confiar. Ya era un jugador consagrado, pero nunca te hacía sentir nada de eso, al contrario. Él tenía la idea de que arribaba como "segunda espada", y que venía a ocupar un papel secundario. Yo nunca lo vi de esa manera. Era más bien un pensamiento suyo, que nacía de su humildad extraordinaria.

En su primera época en el club, lo observábamos y apreciábamos su manera de actuar cada día. También lo veían los demás, quienes no comparten el día tras día con él, como cuando destacaba públicamente el trabajo de Busquets, por ejemplo, que era su "competidor" en el puesto. Esa humildad, que le hacía creer que llegaba para ser suplente, se sumaba a su competitividad, que es igualmente sorprendente. También lo he escuchado autoinculparse en público por algún fallo puntual que ha tenido. Javier, ¡en ese mismo partido has salvado doscientos fallos de los demás! Pero es un futbolista tan autoexigente y leal que considera que salvar a sus compañeros es su responsabilidad y castigarse a sí mismo, su obligación.

Es un tipo muy valiente, de los que no hay muchos.

En el campo de juego es un pesado, en el buen sentido, al estilo Puyol. Nos grita todo el tiempo, nos reta, comunica de una manera muy clara, está en el detalle siempre. A mí me pasa que, más de una vez, en algún partido que ya estamos ganando 3-0, bueno…, lo veo como un partido ganado y me relajo un poco. Javier no: busca el perfeccionismo durante los 93 o 94 minutos de juego, nos pide siempre más, nos corrige cosas cuando estamos ganado por tres o cuatro goles. Al mismo tiempo, es un futbolista que está tan implicado en el trabajo que muchas veces se autoexige incluso demasiado. Es un perfeccionista, sus cualidades tanto físicas como conceptuales son extraordinarias, y es por eso

que ha llegado a estar donde está.

Con el tiempo ha ido mejorando esas cualidades y, lo más importante, brindándole todo lo que tiene al grupo. Jamás se guarda nada.

En el futuro, no tengo dudas de que Javier va a ser un entrenador extraordinario. A veces bromeamos que seguramente nos cruzaremos dirigiendo, cada uno con su equipo. "Nos encontramos en el Mundialito de Clubes", me dice. Tiene todo lo que hace falta para ser un gran entrenador: escucha los demás, se involucra, es obsesivo, entiende el fútbol en la parte ofensiva, en la parte defensiva, está todo el día mirando partidos por la tele. Le preguntás por algún rival y te explica cómo juega este y aquel… ¡Se mantiene al tanto de todo! Es, en definitiva, un enfermo de este deporte.

Javier juega al fútbol como se comporta en la vida. Es claro, preciso, humilde, sincero, reflexivo, agradecido, autoexigente, todo eso a la vez. Transmite los valores que aprendió en su Selección, en los otros clubes en los que jugó y, lógicamente, en el Barcelona, que es una escuela de fútbol total.

Una escuela a la que Javier le aporta mucho constantemente.

7
ESCUCHÁ

Tu verdad aumentará en la medida que sepas escuchar la verdad de los otros.
MARTIN LUTHER KING

La onda expansiva de la bomba que explotó en Santa Fe en la Copa América alteraba el presente. En el inicio de las Eliminatorias para Brasil, Mascherano ya no era el capitán, pero seguía ejerciendo su liderazgo. En la segunda fecha, Argentina perdió en Venezuela, después empató en Buenos Aires con Bolivia. Ambos resultados, sumado a lo que había pasado meses atrás, provocaron el descenso escalonado de la autoestima general. Una parte de la prensa especializada arremetió fuerte. Mascherano seguía aturdido: quieras o no, las críticas terminan afectándote. Más aún cuando te señalan como el comandante del naufragio. En medio de los reproches, escuchó al único tribunal por el que le interesa ser juzgado: sus compañeros.

> Esta Selección me confirmó lo que pensé siempre. La calidad de los jugadores es muy importante, pero son mucho más trascendentales las relaciones humanas. El ciclo de Sabella lo empezamos ganando los amistosos, pero en el comienzo de las Eliminatorias las cosas salieron mal. Yo venía con una carga pesada, un poco por mi propia autoexigencia, pero también por las críticas que había recibido el equipo en general y yo en particular. Como capitán, era el blanco de muchas opiniones adversas. Yo estaba tan raro que era imposible que los demás no se dieran cuenta. De hecho, fue la primera vez que mis compañeros lo notaron, y me lo hicieron saber. Después del empate con Bolivia, se me acercaron algunos de los chicos nuevos para decirme:
> —Javier, loco, ya está. Dejá el pasado atrás. Levantate. Si vos no estás bien, ¿dónde miramos nosotros? ¿A quién seguimos? Empezá a ponerle ganas porque nosotros te miramos a vos. Estamos todo el tiempo viendo qué hacés y qué dejás de hacer. Si vos estás negativo, eso a nosotros nos influye mucho. ¿Vos entendés lo importante que sos para nosotros? No podemos verte así. Si vos estás mal, no tenemos de dónde agarrarnos. No estás entrenando como sabemos que entrenás siempre. Nosotros venimos hace poco acá, estamos empezando con la Selección, y no te vemos bien. Necesitamos que estés bien porque es lo que nos transmitís a nosotros.
> Uno de esos chicos nuevos era Pocho Lavezzi y tenía razón: estaba más para irme que para quedarme. Estaba ahí y al mismo tiempo no, y les transmitía a ellos esa energía negativa. No lo hacía con mala intención, para nada. Solo que no era consciente de lo importante que era para ellos, ni de la influencia que ejercía sobre el equipo. No lo sabía, y no me daba cuenta de lo que proyectaba en el grupo. Con el Pocho todavía no teníamos la relación que tenemos ahora, además. Pero vino a hablarme igual. Eso me dio la pauta de que a veces no sabemos lo importante que somos para los demás, o de la influencia que ejercemos. No me enojé. Al contrario. Fue el cachetazo que me despertó.

A VECES NO SABEMOS LO IMPORTANTE QUE SOMOS PARA LOS DEMÁS, O DE LA INFLUENCIA QUE EJERCEMOS.

El ex capitán acusó el golpe, incluso lo agradeció, pero su rendimiento parecía engualichado. Alguien dijo que el fútbol es un estado de ánimo —¿no es la vida un estado de ánimo?— y esa circunstancia es prueba. La Selección viajó a Colombia, donde jugó un partido bipolar. Un primer tiempo malo, y una segunda etapa brillante que pasó a la historia como la fijación final del gen Sabella.

Me dicen eso antes del partido con Colombia y ¿qué pasa? Increíblemente hago el gol en contra. No entendía cómo podía estar pasándome algo así. Parecía una película de terror. Justo en ese partido, después de esas palabras de mis compañeros. En el entretiempo no sucedió nada especial, pero sí recuerdo que el ánimo general era bueno y que no estábamos mal, a pesar de ir perdiendo. Al contrario, estaba la sensación de que lo daríamos vuelta. En el segundo tiempo sacamos todo lo que teníamos que sacar, como hacés en las situaciones límite. Dimos todo lo que teníamos y terminamos ganando muy bien. Creo que ese día se nos activó una alarma. Porque éramos muy conscientes de que, si perdíamos, se venía una bravísima. Incluso podía pasar que se cambiara al entrenador. Eso hubiera sido demasiado duro y muy injusto con Sabella. Ese partido fue el punto de inflexión que cambió todo, y de ahí en adelante no paramos más. A partir de ese cambio, de ese darlo todo porque si no se venía la noche, fuimos construyendo algo que terminó siendo muy nuestro.

A esta Selección la parimos todos juntos, la alimentamos, la cuidamos. No hay nada más lindo que tener la sensación de que construiste algo que funcionó. Que lo sacaste de la nada, que lo empezaste en un momento tan difícil, que solamente vos sabés cuánto te costó. En lo personal, tuve que asumir que estaba mal y que eso afectaba al grupo. Mi primera reacción fue despertarme como fuera y tratar de mostrarme más cerca de las expectativas que mis compañeros tenían sobre mi lugar. Eso incluye un montón de cosas: renovar la actitud positiva, activar tu atención, y saber qué decir en el momento justo. Te lo digan o no, vos sabés el lugar que ocupás y que si hablás te escuchan. En ese sentido, siempre hablé antes de los partidos, o en momentos límite. Miles de veces tuve que hablar con el grupo para ver qué pasaba, por ejemplo antes de un partido definitivo. Forma parte de las tareas de un líder.

Pero hay una parte menos evidente, que quizás no se ve desde afuera, que es lo más difícil de todo: saber reunir opiniones para después hablar con el que está por encima tuyo —en mi caso, el entrenador— y proponerle cosas. Nunca, pero nunca, lo hice solo, sin tener en cuenta al equipo. Ha pasado que los jugadores, como equipo, no estuvimos cómodos con determinada manera de jugar o de hacer las cosas. Cuando

sucedió algo así, mi conducta siempre fue hablar esas cosas primero con el grupo: "A ver, ¿estamos todos de acuerdo con plantear esto? Porque sabemos que si nos hacen caso pueden cambiar algunos nombres. ¿Aceptamos eso, no?". Si hay un reclamo, tiene que ser colectivo. En todo caso, la obligación del líder es conducir un reclamo colectivo y llevarlo a buen puerto, teniendo en cuenta a todos. Puede ser incómodo, pero es lo que te toca hacer cuando ocupás un lugar de liderazgo.

LA OBLIGACIÓN DEL LÍDER ES CONDUCIR UN RECLAMO COLECTIVO Y LLEVARLO A BUEN PUERTO, TENIENDO EN CUENTA A TODOS. PUEDE SER INCÓMODO, PERO ES LO QUE TE TOCA HACER CUANDO OCUPÁS UN LUGAR DE LIDERAZGO.

Aceptar el rol que te dan no se reduce a que tus compañeros te recuerden hasta qué punto sos un referente. Tampoco a conducir la energía grupal para evitar cortocircuitos. Si Mascherano se sentía con un pie adentro y otro afuera de la Selección, posiblemente albergase esperanzas de renacer. Dependía de él —ya no como capitán con carnet, sí como jugador— y ese cachetazo de Pocho Lavezzi fue el empujón final. A veces, te toca aceptar un nuevo orden cuando menos lo esperás. Cuando las decisiones de los demás te sorprenden y no te dejan opción. Cuando no podés hacer nada. En esos momentos, el verdadero desafío es poner a prueba tu humildad para, sabiéndote líder, someterte al lugar que otro pensó para vos.

Debuté en la Selección antes que en River. Siento que el predio de AFA en Ezeiza es como mi casa. Conozco a la gente que trabaja en ese lugar desde hace quince años. Viví muchas cosas en Ezeiza: dormí ahí cientos de veces, crecí en todo sentido, me formé, es como un hogar para mí. Estuve siempre, sin interrupciones, salvo por una única convocatoria en la que no me llamaron por mi rendimiento deportivo, exceptuando las que no fui por lesión o por otras razones. Aquella vez no me convocaron porque estaba en el West Ham y no jugaba. Tenía lógica: ¿cómo van a convocarte si no jugás en tu club? La Selección fue a jugar a Francia y no estuve. El entrenador era Coco Basile, que venía de ganar muchas cosas con Boca. Cuando volvió a llamarme, pasó lo de la camiseta con el número 14.

Habíamos ido a jugar a Barcelona, justo antes de la Copa América. Coco les daba mucha importancia a los números. En ese momento, la número 5 la tenía Fernando Gago y la 8 era de Pupi Zanetti.

Un día, antes de la Copa América, se me acerca el utilero, me muestra la lista que tenía y me dice: "Javi, no sé qué decirte, te quedan un par de números nada más…". Le respondí: "No pasa nada, dame la 14. Es más, me la quedo para siempre". Al final, en esa Copa América me fue bien y no dejé de usarla más. ¿Cuál era el

problema? No les doy importancia a esas cosas. ¿Qué cambiaba? Tuve una continuidad muy larga en la Selección. Me eligieron todos los técnicos. Empecé desde muy chico y siempre me sentí parte. ¿Voy a preocuparme por un número? Hubiera sido ridículo. Julio Grondona me dio una placa que dice: "Javier Mascherano: nacido para la Selección". Tuve esa suerte, ¿hace falta algo más? Como único agradecimiento posible, mi deber es dejar un buen recuerdo. Dar todo lo que tengo por la Selección y ayudar en lo que sea, porque mi vida está muy arraigada a la camiseta de mi país. Entonces, hay que ser agradecido y poner todo en la balanza, lo bueno y lo malo, y entender que muchas veces las cosas no dependen de vos. Cuando no me convocaron lo entendí. Sin embargo, en otros momentos, estuve bajo de nivel y me llamaron igual. Hubo entrenadores que me bancaron. Después del período entre Maradona y Batista fue todo muy complicado. El 0-4 con Alemania dejó una imagen mía corriendo para todos lados, a pesar de haber tenido un Mundial correcto. Pero quedó esa imagen, y si no volvían a convocarme no hubiera dicho nada.

HAY QUE SER AGRADECIDO Y PONER TODO EN LA BALANZA, LO BUENO Y LO MALO. ENTENDER QUE MUCHAS VECES LAS COSAS NO DEPENDEN DE VOS.

8
APASIONATE

La capacidad de disfrutar de la vida de uno es una habilidad y un tipo de inteligencia. Así que la inteligencia es una cosa difícil de evaluar y que se manifiesta de muchas maneras diferentes. Creo que la capacidad de saber cómo vivir una vida y no ser infeliz es una muestra de ello.

TODD SOLONZ, escritor estadounidense.

Dicen que tu nivel de felicidad es la distancia que existe entre tus sueños de adolescente y tu actualidad. Si esto en lo que te convertiste está lejos o cerca de cómo te veías cuando te imaginabas "grande". En el deporte profesional, esa distancia funciona en turbo: sos lo que podés ser como jugador en un período de tiempo muy corto. Muchas veces olvidamos algo esencial: esos jugadores que vemos a diario, que criticamos, admiramos o analizamos, normalmente tienen que brillar u opacarse antes de cruzar la curva de los 30 años. Mientras que a esa edad unos cuantos todavía viven con sus padres. Son las reglas del juego, sí, pero son tremendas.

La tasa de éxito de un emprendedor de Silicon Valley, para llevarlo a un extremo de elite mundial en otro ámbito, se establece entre los 40 y los 45 años. Hay casos de personas que se convirtieron en verdaderos líderes en sus actividades después de cumplir 50, tras un largo derrotero de sinsabores. En todos los casos, sean deportistas o no, todos coinciden en algo: viví cada momento con la mayor intensidad posible, sobre todo si es uno de los buenos, porque no sabés cuándo volverás a vivir algo así.

> En el Mundial de Brasil dormí muy poco, apenas cuatro o cinco horas por noche. Necesitaba estar pendiente de todo. Cuando se armó el plantel, entendía a qué me enfrentaba. Con Leo sabíamos perfectamente que seríamos los apuntados: éramos los líderes para lo bueno y también para lo malo, y lo asumimos así. En mi caso, sabía que terminaría el Mundial de Brasil como un líder bueno o como el mayor culpable, por acumulación; el tipo que no tenía que estar más. En el caso de Leo, era distinto. ¿Cómo cuestionás o sacás al mejor jugador del mundo?
> En lo personal, sabía que era a todo o nada y acepté el desafío. Eso incluía buscar un equilibrio en el grupo, poder conducir la energía colectiva, tratar de instaurar un ambiente positivo todo el tiempo. Pasamos por muchos estados, algunos con mucha tensión y otros inolvidables porque eran sensaciones nuevas. Después del partido con Holanda, por ejemplo, me acosté a las cuatro y media de la mañana y me levanté al otro día temprano, a las ocho. Volvimos tarde a la concentración, con el Pocho nos abrimos una cerveza y nos quedamos hablando de la locura que estábamos viviendo. Era mi tercer Mundial, había vivido otras circunstancias, y me parecía importante disfrutar ese momento. Les insistí mucho con eso a todos, sobre todo a lo que estaban viviendo su primera Copa del Mundo. "Aprovechen esto y vívanlo con toda la intensidad que puedan, estas cosas no pasan normalmente, no son habituales. No se crean que el próximo Mundial van a vivir lo mismo, porque lo más probable es que no sea así". Se los decía mucho a Marquitos Rojo y al Pocho. Es fundamental

disfrutar de los buenos momentos. Son únicos y nunca sabés cuándo se repetirán. En ese sentido, este Mundial fue especial por muchas razones: la familia estaba cerca, vinieron muchos amigos, se jugaba en Sudamérica… Había que disfrutarlo al máximo. Además, por momentos se instalaba un estrés psicológico muy grande. Con el tiempo aprendés que cuando estás presionado tenés que obligarte a encontrar espacios para relajarte. Si no lo hacés, puede ser contraproducente. Sabiendo esto, recuerdo que al día siguiente del partido con Holanda me levanté a tomar mate, abrí el iPad y me puse a ver los noticieros. Me encantaba ver a la gente, los informes sobre lo que pasaba en Argentina, los festejos en todos lados. Esa mañana me relajé y me dediqué a disfrutar de eso. Me gustaba ver qué pasaba en el país con lo que habíamos conseguido. En esos días previos a la final, sentí la sensación de haber traspasado totalmente mis sueños. Mis aspiraciones no eran tan grandes. No me imaginaba llegando tan lejos. Después, en la vorágine de tu carrera, vas escalando y empezás a verte en determinadas situaciones, sobre todo si tuviste la suerte, como la tuve yo, de cruzarte con gente que te ayuda tanto. Pero cuando era chico no soñaba con tanto. En esos días pensaba en eso. No es normal jugar en el Barcelona durante tanto tiempo, estar doce años en la Selección argentina, ganar cosas… Quizás, en la dinámica de tu carrera, en algún momento te parece algo normal. Pero no lo es. Trato de recordarlo siempre para valorar lo que tengo y, sobre todo, disfrutarlo mucho.

ES FUNDAMENTAL DISFRUTAR DE LOS BUENOS MOMENTOS. SON ÚNICOS Y NUNCA SABÉS CUÁNDO SE REPETIRÁN.

El Mundial que hizo Argentina en Brasil se disfrutó también fronteras adentro. Los "maschefacts" inundaron las redes sociales. Después de mucho tiempo, el país volvía a congelarse, literalmente, en ese clima mundialista que únicamente se activa cuando estás en una final. No se hablaba de otra cosa, y los jugadores de la Selección lo vivieron tan intensamente como la gente. Emocionalmente, la cosa estaba difícil, en todo sentido. A la electricidad natural de estar en esa instancia, habiendo reconquistado a la gente tras un período de indiferencia y ataques, hubo que sumarle dos hechos dolorosos: las insólitas muertes de Soledad, la hija de Tití Fernández —uno de los periodistas más queridos del ambiente del fútbol— y de Jorge "Topo" López, también periodista, amigo personal de Lionel Messi. Queda una imagen: el 10 corriendo a festejar el penal convertido por Maxi Rodríguez, con esa cara estallada en llanto que no le habíamos visto antes.

Mis amigos me mandaban todo lo que se hablaba y se escribía en Argentina sobre

nosotros. Los “maschefacts”, las cosas que se decían. Pero no le presté demasiada atención a eso. Mi objetivo era aislarme para vivirlo con mis compañeros, y tratar de no desviarnos emocionalmente de la final. Una instancia así te obliga a retraerte, para que no se interpongan distracciones que no te ayudan, sobre todo si no podés hacer nada al respecto. No quería perderme nada de nuestros últimos días juntos, me contaban las cosas que pasaban conmigo, pero decidí dejar todo eso para después. Sin embargo había algunas que no podíamos dejar de ver, como ese video que mostraba cómo se festejó el pase a la final en distintas casas. La gente sufriendo por los penales, saltando, llorando, algunos se tiraban a la pileta en pleno invierno… Se nos caían las lágrimas. Lo vivimos con mucha intensidad porque esta Selección era muy nuestra y nos había costado mucho levantarnos del pozo en el que estábamos. Después de la Copa América fue todo muy cuesta arriba: luchamos contra el periodismo, contra la propia gente. Llegamos a jugar en el Monumental con 25 mil personas… Pero nunca le faltamos el respeto a nadie, siempre dimos la cara, jamás negamos notas, nunca les respondimos a los que parecían enemigos. Cuando en la vida sentís que algo es tuyo, que lo alimentaste, lo pariste, lo hiciste crecer, es lo mejor que puede pasarte como líder de un grupo. El aspecto emocional fue muy difícil de manejar, porque en el asilamiento las cosas se asimilan de una manera muy particular.

Las muertes del Topo y de la hija de Tití fueron muy tristes. Nos levantamos a la mañana, nos contaron lo que pasó y al rato teníamos que jugar. ¿Cómo hacés para reaccionar? Leo era amigo del Topo y en ese momento pudo haberle afectado su muerte, pero no lo sé, nunca lo hablamos específicamente. Hoy tenemos contacto con Verónica, su mujer, y la ayudamos en lo que podemos. Fueron dos golpes fuertes. Un Mundial no vale una vida. El día que nos enteramos lo del Topo fue difícil de asumir porque jugábamos con Holanda a las cinco de la tarde. Se mezclaba todo con la emoción del partido. Maxi Rodríguez, de hecho, patea el penal con lágrimas en los ojos. Lo patea llorando. No era para menos. Eran demasiadas emociones juntas.

Al igual que con las cosas buenas que pasaban, intentamos aislarnos de todo eso porque no podíamos hacer nada, salvo enviar nuestras condolencias y estar ahí si necesitaban algo. Al día siguiente del partido con Holanda llamamos a Verónica para hacerle saber, de parte de todo el plantel, que estábamos muy conmovidos. Fueron dos episodios muy tristes.

CUANDO EN LA VIDA SENTÍS QUE ALGO ES TUYO, QUE LO ALIMENTASTE, LO PARISTE, LO HICISTE CRECER, ES LO MEJOR QUE PUEDE PASARTE COMO LÍDER DE UN GRUPO.

LA MÁQUINA DE PROCESAR INFORMACIÓN

por Diego Latorre

Los líderes no están todo el tiempo ejerciendo, no siempre actúan, no siempre hablan. Los líderes predican con el ejemplo, con su manera de ser, con sus actitudes cotidianas. El líder no tiene que fingir carácter ni mucho menos.

Lo que hizo Javier con su carrera ha sido admirable. Fue una máquina de procesar información y conocimiento. Aprendió todo lo que pudo trabajando con diferentes entrenadores. Se reinventó en su puesto: parecía nacido para ser un número 5 clásico, y se convirtió en un jugador completo y solidario. Cuando empezó corría para todos lados, y con los años se convirtió en un tiempista, en un futbolista que muestra una comprensión total del juego. Con Rafa Benítez llegó a jugar de 4 cuando fue necesario, con Guardiola lo hizo como central, y así fue superándose a sí mismo, siempre aprendiendo. Para jugar en el Barcelona se requiere de mucho conocimiento, y de una capacidad especial. Es un ambiente que solo unos pocos pueden habitar. Si Guardiola lo eligió es porque vio en él todos estos atributos.

Los líderes también tienen que inspirar desde lo futbolístico. Tienen que conocer el juego, motivar desde ese lugar. Siguen las pautas generales, pero son esos tipos que actúan con el corazón, que juegan con todo lo que hay que jugar, aplicando los valores que los demás necesitan incorporar. Javier ya tenía todo eso, sumó lo que aprendió en el camino, y fue mutando hasta llegar a ser lo que es hoy: un líder muy eficaz.

En el fútbol, el talento no se manifiesta únicamente en una destreza o en una acción creativa. El talento es también asimilar, desarrollar lo que uno ya tiene adentro, potenciarlo al máximo, completarlo con otros elementos que te hacen mucho mejor jugador. El talento no es hacer un taco ni brillar con una jugada asombrosa. La dedicación requiere talento. La capacidad para mejorar también.

Javier logró superarse incorporando algunas características bastante ajenas a su naturaleza. Nunca se conformó ni dijo “hasta acá llegué”. Muy pocos jugadores tienen el talento de saber reinventarse permanentemente.

Subió los escalones que se propuso ascender superando muchos obstáculos,

pero esa escala no es solamente aspiracional. En sí misma, la ambición no te lleva tan lejos. Es importante porque es el combustible del deportista. Pero sin el deseo de aprender, sin la curiosidad ni la voluntad para perfeccionarse, la ambición en sí misma te nubla. Cuando entendés que también necesitás ser lo suficientemente humilde como para incorporar otras cosas, en ese momento te convertís en un jugador mejor.

La complacencia es uno de los enemigos del deportista. Javier representa todo lo contrario, y es el ejemplo que da.

9
LÍDER TE HACEN LOS DEMÁS

El liderazgo se ve en la derrota y el conductor solo es bueno si ha superado la adversidad. Las operaciones y los cambios se hacen en la victoria, no en la derrota. La adversidad es el momento de observación de las cosas.

MARCELO BIELSA

Decís algo y ves que los demás te escuchan. Te intuís influyente. La mayoría hace lo que decís que hay que hacer. Ante un problema, cuando las cosas parecen desmoronarse, el resto te mira en busca de señales. Nadie te da el diploma de líder, pero se establece un acuerdo tácito: el resto te sigue y vos no les fallás.

Tu capacidad para liderar asoma cuando sos chico, fundamentalmente en los deportes colectivos. ¿Cuántas veces escuchamos, de parte de entrenadores de infantiles, que este y aquel eran ya líderes desde chiquitos, que se les veía el fuego sagrado y demás piropos retroactivos? Son lugares comunes, pero normalmente tienen una base de realidad. En un ámbito tan competitivo como el del fútbol, ese fuego sagrado pronostica grandes cosas: más allá de tu talento para jugar a la pelota, funciona como anticipo de una fortaleza superior. La base del liderazgo es tu personalidad, esa seguridad en vos mismo que mostrás en tus primeros desafíos sociales.

> Siempre creí que el liderazgo tiene que ser algo natural. Es como el carisma: lo tenés o no lo tenés. Si querés forzar la situación va a ser muy difícil que alguien quiera seguirte. Líder te hacen los demás, es un lugar que te dan los que tenés alrededor. No es que un día decidís serlo y empezás a hacer cosas para conseguirlo. Lo que en realidad pasa es que en un momento te das cuenta de que decís cosas que tienen un efecto en los otros, que algunos te escuchan y que te prestan atención. A partir de ahí, se convierte en una línea muy fina con la que tenés que aprender a manejarte. Muchas veces, hay gente que busca el liderazgo para hacerse notar, para llamar la atención, y que generalmente termina arruinando todo. Un liderazgo mal ejercido puede llegar a ser muy dañino. Es una palabra con la que hay que tener cuidado, porque es muy grande y abarca demasiadas cosas.
>
> En mi caso, varias veces me di cuenta de que me prestaban atención. Quizás tenga que ver con mi personalidad, y con algo que me pasa desde chico, que es ponerme un objetivo y no parar hasta conseguirlo. Esa determinación, entiendo, genera contagio en los demás. Pero cuando empezás a ser consciente de eso, cuando decís algo y se ejecuta de acuerdo a lo que planteás, entonces aparece una gran responsabilidad que viene marcada por los hechos antes que por las palabras. Si asumís una posición de liderazgo, una de tus reglas frente a lo desconocido tiene que ser: primero lo hago yo y después vemos si nos conviene a todos.
>
> Otra regla es la acción antes que la palabra, algo que siempre marcó mi comportamiento: siempre, desde chico, hice las cosas antes de decirlas, y hoy sigo manejándome así. A veces, ese lugar que te dan puede confundirte y podés perder ese liderazgo que tenías en cinco minutos. Es importante, por ejemplo, hablar solo en los momentos importantes; la palabra puede abrumar y ser contraproducente. Ser

siempre una influencia positiva también es fundamental, sobre todo cuando te manejás con grupos. El fútbol, por ejemplo, es un deporte de equipo y hay que pensar siempre en el conjunto. Pero así como es algo natural, el liderazgo es algo que también tenés que alimentar todo el tiempo. El punto de partida consiste en un montón de cosas con las que ya contás, pero que debés incrementar con aprendizajes y experiencias. Tuve la suerte de cruzarme con líderes muy positivos que me dejaron enseñanzas que hoy aplico a mi propia manera de liderar.

SI ASUMÍS UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO, UNA DE TUS REGLAS FRENTE A LO DESCONOCIDO TIENE QUE SER: PRIMERO LO HAGO YO Y DESPUÉS VEMOS SI NOS CONVIENE A TODOS.

Mascherano llegó a Barcelona en 2010, precedido por los elogios de Guardiola y la complicidad de Messi. Un tiempo después, las cosas habían cambiado: la campaña de Gerardo Martino como entrenador empezó perforando récords —fue el mejor comienzo de temporada del club en su historia— pero terminó con una Liga perdida en casa, en manos del Atlético Madrid del Cholo Simeone. Entregado a su obsesión por no imponer voluntades, sintiéndose en parte responsable por los malos resultados, entendió que sería el club, y no él, quien debía sentirse libre para prescindir o no de sus servicios. No sos más líder por aferrarte a un lugar. Sos más líder cuando te eligen los demás.

Después de perder esa Liga, declaré en los medios que era mi último partido en Barcelona. Lo sentía así, por varias razones. Tenía algunas propuestas para irme, pero sobre todo creía que podía ser el final de mi ciclo en el club. Había sido un año muy raro. Entonces, cuando terminó la temporada me reuní con los dirigentes, para darles la oportunidad de prescindir de mí. Si ellos creían que no me necesitaban en el nuevo proyecto, o que mi etapa estaba terminada por las razones que fueran, yo no tenía problema en partir. Mi deseo era seguir, porque es imposible querer irte de un club como Barcelona, y me hubiera dolido irme, pero no tenía intenciones de ser un peso para el club.

Después de haber atravesado decenas de situaciones frustrantes o incómodas en lo deportivo, con el tiempo aprendí que a veces tenés que darles a los demás la oportunidad para que sigan eligiéndote. No podés siempre decidir vos. No podés aferrarte a un lugar por el simple hecho de que te gusta estar ahí.

Por suerte, en el club me dijeron: "No, todo lo contrario, para nosotros sos un pilar fundamental en el club. Es más, queremos renovarte el contrato". Dicho y hecho, me renovaron. Todavía me quedaban dos años, no tenían ninguna obligación de hacerlo, y si el club me pedía que me quedara sin renovar, lo habría hecho. No me esperaba

semejante reacción, pero me hizo muy feliz saber que, más allá de los resultados, la imagen que tenían de mí era la de alguien que estaba haciendo las cosas bien. Me sentí valorado. Es difícil ganarse un lugar en un club tan grande. Sé que soy importante en el vestuario, que mi opinión tiene peso y que me aprecian, pero también sé que hay gente que tiene mucho más peso que yo, y lo tengo claro en cada cosa que hago. No es sencillo ser de afuera en Cataluña, menos todavía cosechar el respeto de jugadores tan ganadores como Iniesta, Piqué, Xavi, Messi, Busquets y tantos otros.

A VECES TENÉS QUE DARLES A LOS DEMÁS LA OPORTUNIDAD PARA QUE SIGAN ELIGIÉNDOTE. NO PODÉS DECIDIR SIEMPRE VOS.

En febrero de 2015, en la previa del choque Barcelona-Manchester City por Champions, Mascherano y su compañero de Selección Pablo Zabaleta se cruzaron públicamente vía Skype. Risas van, risas vienen, la idea era distender la vigilia mediante chicanas futboleras entre dos amigos y eventuales rivales. El video fue difundido en redes sociales y se viralizó rápidamente. "Cuando venís a la Selección te hacés el pasador que llega al ataque y hay que pararte un poco", le recriminó, en chiste, Mascherano. Zabaleta arremetió con: "Me tirás la soga para que no me vaya". También le pidió que alguna vez hiciera un gol, comentario que le sacó a Javier una carcajada.

En la Selección, en las concentraciones, Mascherano y Zabaleta comparten habitación. El trasfondo de esa chicana que hicieron para la Web no siempre es tan amistosa, y confirma que el liderazgo que ejerce Mascherano está siempre validado por sus propios compañeros, incluso cuando los vuelve locos bastante seguido.

Nunca busqué convertirme en líder ni ser representativo a la fuerza. Quizás muchos se imaginan que estoy todo el día hablándoles a mis compañeros, pero en realidad es todo lo contrario. En el vestuario soy bastante silencioso. Me gusta colaborar para que haya un buen clima, me gusta hacer chistes y participar de las cosas que pasan en el grupo, sí. Pero no soy de los que están todo el tiempo bajando línea. Entonces, cuando no forzás nada, las cosas se dan naturalmente. Yo me expreso fuerte en la cancha, eso sí, porque me gusta demostrar en los hechos. Estoy todo el tiempo preocupado por mejorar, por aprender, para ayudar al equipo y para ser mejor jugador. Sé que muchas veces soy insoportable. Más de una vez debí pedir perdón después de haber vuelto loco a algún compañero en la cancha.
Con Pablo Zabaleta, por ejemplo, en la Selección concentramos juntos. Terminamos

peleados todos los partidos. Todos. Discutimos cada vez que jugamos. Reconozco que lo vuelvo loco, vivo marcándole miles de cosas, excedo el límite de lo soportable muchas veces. No es que Pablo se equivoque, es un jugador que no necesita que le digan qué tiene que hacer. Pero siento el impulso de hacerlo por si se olvida de algo. Por las dudas. Él sabe que lo hago porque no puedo evitarlo, sabe que soy muy pesado, pero lo entiende. Después de los partidos vamos a la habitación y seguimos discutiendo. Él acepta lo que le digo, cada tanto me responde algo, y yo también lo escucho. Pero le hablo mucho más yo a él que él a mí. Hay tanta confianza entre nosotros que ya está establecido así.

Si te mostrás como sos y hacés las cosas con buena intención, los demás van a soportar cosas que en teoría son inaceptables. Mis compañeros me conocen y saben que hago estas cosas con un fin positivo. Es la única razón por la que me soportan. Saben que es para ayudar al equipo. Nunca tuve un problema serio con eso.

SI TE MOSTRÁS COMO SOS Y HACÉS LAS COSAS CON BUENA INTENCIÓN, LOS DEMÁS VAN A SOPORTAR COSAS QUE EN TEORÍA SON INACEPTABLES.

10
DESCONFIÁ DE LOS RESULTADOS

Tu tiempo es limitado, así que no lo malgastes viviendo la vida de los demás. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás silencien tu propia voz interior. Y, lo más importante, tené el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición.

STEVE JOBS

Brasil 2014. El Mundial avanza y la Selección limpia rivales mientras crece, como un síntoma de época, el murmullo mediático. La televisión, los diarios, los portales y la radio, los medios tradicionales, hacen su trabajo: horas de aire y miles de palabras escritas. Pero estamos en pleno furor de Twitter y las redes sociales lo invaden todo. En el plano de las comunicaciones, como contrapeso a las opiniones autorizadas, el de Brasil pasará a la historia como el primer Mundial en el que la gente común pudo expresar sus ideas en tiempo real, sin filtros ni administradores. Esta circunstancia, lógica y sorprendente a la vez, colaboró en la construcción de una imagen colectiva distinta a la mediatizada históricamente.

Es difícil saber qué imagen tiene la gente de vos mismo, aunque uno sabe qué quiere proyectar y qué mostrar. Siempre tuve perfil bajo, jamás hablo de mis cosas personales y soy discreto cuando tengo que opinar sobre los demás. El plantel del Mundial de Brasil se caracterizó por algo: en esta Selección no hubo jugadores populares. Pocho Lavezzi se hizo famoso en serio durante el Mundial y Messi lo es desde antes, pero por lo futbolístico, no por su vida privada ni por su carisma fuera de la cancha. No sé si eso tiene que ver con cómo nos fue, o si fue el secreto de haber logrado tanto, pero quizás el hecho de que yo haya resaltado especialmente tuvo que ver, en algo, con eso. Tal vez se fijaron más en mí porque esta Selección mostró otras cosas que antes quedaban ocultas.

En Argentina, siempre se discutió a Messi porque se dedica a lo suyo y listo. Creo que las preguntas que tenemos que hacernos como argentinos son: ¿Messi está equivocado en su forma de ser? ¿Puede alguien estar equivocado en su forma de ser? Se celebró especialmente mi manera de ser, cuando siempre fui igual. Si es cierto que esta vez le llegamos mucho más a la gente y se construyó una imagen distinta de los mismos jugadores, entonces quizás algunos se apresuraron al juzgarnos tanto. Porque ahora, con las redes sociales, la gente se expresa sin filtros. Si en este Mundial se impuso la gente común, es porque la mayoría valora el camino por encima de los resultados. Pero hay una minoría que durante mucho tiempo colaboró en construir una imagen nuestra que se apoyaba en una visión personal, y que no era imparcial. ¿Cómo voy a hablar con ese énfasis de algo que no conozco? Si te apasiona algo y te interesa comunicarlo, está perfecto. Pero tenés que hacerlo resaltando el camino, no los resultados. Debés tener en cuenta las cosas por las que pasan los protagonistas para poder comunicar de una manera justa. Porque los resultados dependen de muchas cosas que no están en tus manos. Lo que importa son los valores que dejás. Esas son las cosas que hay que comunicar. Entonces, bienvenido sea que a través de las redes sociales pueda escucharse a la gente, y que la opinión de esa gente no tenga

el filtro de los formadores de opinión. Es algo mucho más puro y genuino. Si el ejemplo es que se ha tomado lo mejor de mí, me siento muy orgulloso. Pero siempre fui así, desde chico. Tardó, pero pareciera que el reconocimiento llegó. Fue gracias a los resultados, es cierto, pero llegó.

LOS RESULTADOS DEPENDEN DE MUCHAS COSAS QUE NO ESTÁN EN TUS MANOS. LO QUE IMPORTA SON LOS VALORES Y LA IMAGEN QUE DEJÁS.

Faltan segundos para que finalice el partido y es un hecho Argentina y Holanda tendrán que definir la semifinal del Mundial por penales. Pero Arjen Robben, el delantero holandés que tuvo al país con un nudo en la garganta durante todo el encuentro, tiene otros planes: quiere ganarlo en tiempo suplementario. Como una *remake* de Argentina 78, Holanda casi se lo lleva sobre el final. Aquella vez, la pelota pegó en el palo. En Brasil, el milagro lo decretó Mascherano: se tiró al piso, cruzó a Robben, le extirpó el balón y el resto lo conocemos. Pero, ¿qué hubiera pasado si no llegaba y Holanda se llevaba el triunfo? Esa imagen, con la consecuencia inmediata —"me abrí el ano", declaró Javier en conferencia—, se suma a otra postal del partido anterior: Mascherano de espalda, 1,75 metros, imponiéndose a los gritos a las dos torres belgas Alex Witsel y Merouane Fellaini.

Siempre fui de la misma manera, pero muchos lo descubrieron ahora, después de doce años en la Selección, después de tres mundiales. No es que me importe por mí, pero sí me incomoda por el daño colateral que recibe un grupo cuando tocás a sus referentes, o la gente para la que sos un ejemplo. Al parecer, después del Mundial de Brasil me convertí en un ejemplo. Si no llegaba al cruce con Robben y nos hacía el gol, ¿hubiera sido un ejemplo igual? Si mi comportamiento fue el mismo. Me encantaría pensar que lo que hicimos se hubiera valorado igual, y espero que sea así. Lo veo muy claro en mi caso, pero también sucedió con otros referentes como Ayala o Pupi Zanetti. Dos tipos que fueron grandes capitanes, profesionales ejemplares, que le dejaron un montón de cosas positivas a la Selección. Sin embargo, han sido históricamente muy injustos con ellos, demasiado. Cuando sos capitán, no tenés vuelta atrás. Una vez que lo sos no tenés elección, o te vas o tenés que pelear mucho. No está bien que sea así. Cuando no fue al Mundial que dirigió Diego, Zanetti era un fenómeno, pero antes lo mataban. A Ayala también. Sin embargo, fueron dos capitanes que dejaron muchas cosas, de las que aprendimos todos.

Siempre tuve claro que es muy importante aprender del que estuvo antes que vos en el mismo lugar. Por eso me enoja tanto que nunca se valore al tipo correcto, al

antipopular, al que no arma lío, al que se dedica a su profesión, al que es serio.

ES IMPORTANTE APRENDER DEL QUE ESTUVO ANTES QUE VOS EN EL MISMO LUGAR.

El surgimiento de los "maschefacts" pareció incluir, en su representación colectiva, la visión de mucha gente que no valoró solamente lo que pasaba en cancha. Mascherano tuvo un gran Mundial, los resultados acompañaron, y las redes sociales fueron el envase virtual donde parecían discutirse otras cosas. Más allá de la picaresca de Twitter y los memes, la sensación es que miles de voces silenciadas lograron expresar su orgullo por su Selección. Muy especialmente por un capitán simbólico, que propuso una manera diferente de "ser argentino". Esa ética, que en ocasiones no coincide con la mirada de los especialistas, ubica el esfuerzo por encima de los resultados, el respeto por el rival por encima de la viveza criolla, y sostiene que ser segundo tiene un mérito enorme, desoyendo el adagio del fútbol que dice que nadie se acuerda del subcampeón. Esta Selección sentó un precedente, con Mascherano como bandera de esos valores, solidificado como líder silencioso.

Me dan muchísima vergüenza los "maschefacts". Trato de no verlos porque básicamente no me gusta estar en el centro de la escena. Es otra forma de liderar, quizás, porque mentiría si dijera que no me veo como un referente. Pero me siento más cómodo, y más útil, liderando desde otro lugar. No tiene que ver con el miedo, no es que me asuste la exposición, si no con mi forma de ser. Porque más allá de lo que se generó en la gente con el Mundial en Brasil, lo que me reconforta de verdad es haber sido yo mismo al cien por ciento. Me gusta sentir esa pizca de orgullo de saber que estuvimos tres años construyendo esto en silencio, que costó mucho, que ni nosotros lo creíamos, pero que al final pasó. Antes del Mundial, para muchos yo era un viejo que no jugaba ni en su club y terminé corriendo más que todos. Después vinieron los "maschefacts". ¿Por qué aparecieron? Porque Pipita Higuaín le metió el gol a Bélgica que nos sirvió para pasar a semifinales. Porque si él no hacía ese gol, yo volvía a ser el mismo fracasado de antes. Es injusto, pero es así.
Si yo creyera que realmente soy San Martín, Rambo o el Che Guevara, ni siquiera tendría que aclararlo. Pero es evidente que no lo creo. Sin embargo, agradezco muchísimo lo que me hizo sentir la gente que inventó esas cosas, que es la gente que no es del fútbol, que se expresó de manera genuina y me brindó su admiración. También está la otra gente, la que quizás dice lo que le conviene. Entiendo que quieran vender diarios y generar polémicas, pero no me maten a mí, ni a nadie, para

vender. Fundamentalmente porque está mal. Lo hablé con muchos periodistas que mano a mano son buenos chicos y te dicen que sos un fenómeno. Pero después publican esas cosas, y a las dos horas de hablar con vos escriben que sos un desastre. Con los años aprendí a no perder el tiempo peleando contra eso. El liderazgo incluye saber a quiénes escuchar para no desviarte de lo importante. Hay que abstraerse de las críticas malintencionadas para prestarles atención a los que vale la pena escuchar. En definitiva, eso de los "maschefacts" es trivial. Agradezco el cariño, pero no es lo que me llena. Lo que realmente me llena es que venga un compañero, me dé un abrazo y me diga que me admira. O que venga un técnico o un profe y me digan: "Gracias por ayudar, por ser positivo, por nunca tirar el grupo para atrás". Mi día a día son mis compañeros. El resto no sabe cómo soy.

EL LIDERAZGO INCLUYE SABER A QUIÉNES ESCUCHAR. HAY QUE ABSTRAERSE DE LAS CRÍTICAS MALINTENCIONADAS PARA PRESTARLES ATENCIÓN A LOS QUE VALE la PENA ESCUCHAR.

Para muchos, en la semifinal con Holanda nació un nuevo prócer. El héroe que le dijo a Chiquito Romero —otro de los más cuestionados— que ese día se convertiría en héroe, una frase que quedó para siempre. Ese momento, que llegó a millones de argentinos gracias a un plano de perfil en el que se le leían los labios, fue el punto alto de la locura que desató Mascherano en Brasil. El furor mediático duró apenas unos días. En la gente, el efecto será inmortal.

Creo que los argentinos normalmente queremos otras cosas de nuestros ídolos. Lamentablemente, los que forman opinión terminan influyendo en los demás porque tienen un grado de proyección muy alto sobre la gente. La gran mayoría consume eso, aunque a veces lo que digan sea demasiado contradictorio. Durante el Mundial de Brasil, por ejemplo, muchos tuvieron que cambiar. En los primeros días, durante la preparación, me acuerdo de prender la televisión y ver, en un canal de noticias, a un tipo que decía: "Y… a ver si esta vez trae algo, porque Mascherano cada vez que volvió de un Mundial vino como un fracasado".
Eso, que no me lo contó nadie porque lo vi yo mismo, fue un mes antes de jugar la final. Mi pregunta es: ¿Cómo un tipo va a decir eso en la televisión? Porque hablar así es hacerlo con una tremenda falta de ética y de moral, y significa que se cruzó una línea peligrosa. Se perdió el respeto por el otro, hay una impunidad terrible para decir cualquier cosa. ¿Te parece decirme fracasado por no ganar un Mundial después de una carrera como la que tuve? No hay un entrenador, de todos los que tuve, que hable mal de mí. ¿Eso es ser fracasado? ¿De verdad? ¿O es el concepto de lo que es ser un fracasado que tenemos algunos argentinos? Tampoco puedo quedarme, en lo

personal, con lo que pasó en este Mundial. Es peligroso creer lo que dicen de vos, para bien y para mal. La única opinión válida debería ser la de tus pares.

ES PELIGROSO CREER LO QUE DICEN DE VOS, PARA BIEN Y PARA MAL. LA ÚNICA OPINIÓN VÁLIDA DEBERÍA SER LA DE TUS PARES.

SE HIZO JUSTICIA
por Gonzalo Bonadeo

Decir que el periodismo debe ser objetivo es un abuso del medio pelo. Y un error de concepto. Desde el mismísimo momento en que elegimos una noticia sobre la cual escribir por sobre otra ya estamos siendo subjetivos. Más aún lo somos cuando determinamos qué datos que componen esa noticia incluiremos en nuestro texto. No se salva ni el locutor, que se empeña como nunca en ponerle tono objetivo a su expresión, y deja de serlo a partir del hecho de que está leyendo algo que alguien escribió desde su subjetividad. Tal vez, él mismo. Durante un tiempo, también creí que el periodista, si bien subjetivo, debía ser imparcial. Como tantas veces, abrí los ojos y el cerebro gracias a Dante Panzeri, ese fenómeno tan bien presentado como el periodista más citado y menos leído de la historia. En una de sus tantas magistrales charlas ante estudiantes de medios, Panzeri puso la casa en orden explicando su visión sobre el rol del periodista: "Somos fiscales, no jueces. La imparcialidad es una ficción. Un vestuario de elegancia indecente. Debemos ser parciales, especialmente en favor del bien y en contra del mal. Imparcialidad admite desapasionamiento". Solo a partir de esta premisa se puede escribir sobre Javier Mascherano. Y desde la consigna de que ni las coincidencias, ni la admiración —unidireccional o recíproca—, ni mucho menos las charlas en *off* deben ser confundidas con amiguismo. De ninguno de los dos lados del mostrador.

De acuerdo con mi experiencia, las únicas relaciones de amistad —de verdad, no para la gilada— que registro entre periodistas y protagonistas son aquellas en las que, entre otras cosas, una parte asume que la otra no está obligada a dar ni primicias ni entrevistas como derivadas del vínculo; tanto como, a la inversa, se asume que no solo debe aceptar las críticas que el amigo cronista le haga, sino que, probablemente, esas críticas sean las más auténticas y atendibles de todas.

No recuerdo haber tratado personalmente a Javier. Y siento que tampoco hace falta tal cosa para darle la dimensión que merece a su capacidad de liderazgo. Ese liderazgo que, como bien definió el Tata Martino, data de mucho antes del mítico, heroico y cuasi escatológico cruce al remate de Robben.

Mascherano me hace sospechar que el líder es, entre otras cosas, el hombre que entiende el juego de tal modo que puede resolver el problema o la duda de cualquier compañero, sea desde la práctica, sea desde la teoría. Es el hombre capaz de dosificar con precisión de tiempista hasta dónde ser el intérprete móvil de la idea de un entrenador y en qué momentos convocar a esa rebeldía grupal que distingue a los grandes equipos de los grupos obedientes. Como Obdulio Varela, que esperó que salieran del vestuario los dirigentes que hablaban de perder por poco para recordarles que los de afuera eran de palo y que ellos estaban ahí para ser campeones. Para parir el "Maracanazo".

Desde el juego, los periodistas explicamos al de 2014 como el Mundial en el que empezamos ganando de la mano de Messi y terminamos subcampeones de la mano de Javier. Al margen de este siempre peculiar poder de síntesis —y de la pifia que significa darle sentencia individual a un juego tan complejamente colectivo—, que el país haya descubierto durante ese mes la dimensión del liderazgo de Mascherano fue un asunto de estricta justicia.

A propósito del juego, nadie definió mejor su influencia dentro del más maravilloso equipo del que he disfrutado que el mismísimo Guardiola, quien lo desplazó al puesto de marcador central desde la premisa de necesitarlo dentro de la cancha. A como dé lugar. Un imprescindible entre un grupo de personas más parecido a los Solistas de Zagreb que a un equipo de fútbol.

Por encima de todo, mi admiración por Javier es preexistente a su manejo estratégico de cada partido en Brasil, a su don para verse siempre entero aun ante los esfuerzos más desproporcionados, o a su audacia para correrles a sus compañeros toda la gente que haga falta con tal de que el equipo sueñe con la trascendencia. Mi admiración por él es previa, claro, a su famoso "hoy te convertís en héroe".

Mascherano conquistó el Olimpo de los deportistas el día en que refutó al cronista que le preguntó si a esta generación de futbolistas le estaba faltando ganar algo importante. ¿Dos títulos olímpicos son poca cosa? ¿Haber conseguido en una tórrida mañana pequinesa la primera medalla dorada argentina en 52 años fue una asunto menor? No para Javier. No para mí.

A propósito de autorreferencias. Lo más cerca que estuve de hacer deporte de verdad es haber jugado al rugby. De chico, no durante demasiado tiempo, y mal. Tuve excelentes amigos y compañeros talentosos y tenaces que llegaron a jugar en Primera. Alguno llegó a Los Pumas.

Hubiera dado todos esos buenos recuerdos por tener un capitán como Javier.

11
TRAZÁ UN CAMINO

Un hombre se convierte en exitoso si se levanta a la mañana, se acuesta a la noche, y en el medio hace lo que quiere.
BOB DYLAN

Sergio Busquets es uno de los jugadores más ganadores y respetados de los últimos tiempos, a nivel planetario. Para muchos, incluido Mascherano, en su corazón late la identidad del Barcelona. No solo eso: es campeón del mundo con España, su país. ¿Cuál es la diferencia entre Busquets y Mascherano? Que Busquets ganó cuatro partidos que Javier perdió. Una final del mundo, dos finales de Copa América —en su caso, dos Eurocopa— y tiene dos Champions (Mascherano tiene una). ¿Pueden implicar cuatro partidos la diferencia entre ser un ganador y un perdedor? ¿Pueden solamente cuatro victorias derogar una trayectoria? A menos que te guíes por los resultados y no estés dispuesto a valorar el camino recorrido, definitivamente no.

> Los argentinos muchas veces ubicamos al resultado antes que el camino recorrido, que es lo realmente importante. Lo primero que se dice cuando aparece alguien que no conocemos es "¿y este a quién le ganó?". Eso es peligroso, porque centramos la discusión en el hecho de ganar, o dejamos de aceptar a alguien sin darle la oportunidad de mostrar qué tiene para aportar. Si ganás, a veces pareciera que a nadie le importa si lo hiciste jugando limpio, si tuviste suerte o si fue por mérito propio. No es un buen punto de partida que solamente nos importe si se gana o no. Bielsa es un gran ejemplo de esto: en Argentina lo han acribillado, mientras que en el resto del mundo es venerado. Podés estar de acuerdo o no con su trabajo, ¿pero quiénes somos todos los demás como para faltarle el respeto a un tipo que es tan reconocido en todos lados?
>
> Justamente Bielsa dice que, en el fútbol, lo normal es perder. Tiene razón. Solo ganás a veces, al menos en términos de resultados. Porque hay desafíos igualmente importantes que sería muy bueno aprender a apreciar. Otras motivaciones, otras enseñanzas, otros valores. Cuando las cosas terminan, lo que queda son precisamente esos valores, y tu obligación es preguntarte qué cosas buenas dejaste, no si ganaste o no. Lo importante es el camino recorrido. Tengo amigos argentinos que viven en España, y siempre coincidimos en que cuanto más lejos estás, más argentino sos. Al mismo tiempo, también te inquietan más cosas. A veces somos difíciles los argentinos. Cargamos con muchos complejos. Me incluyo y nunca voy a apartarme de eso porque me siento más argentino que los que viven en Argentina.
>
> Pero, en lo personal, nunca fui así ni lo sería de haber vivido en mi país durante más tiempo. Siempre me pareció mal eso de "somos los mejores" que decimos a veces. Básicamente porque no estoy seguro de que sea cierto. En fútbol, por ejemplo, decimos eso pero ganamos dos mundiales, uno con Menotti y el otro con Bilardo, que son el agua y el aceite. También decimos que tenemos que volver a las raíces, pero somos todos descendientes de italianos y españoles; por lo tanto, tenemos una

esencia mixta. ¿Cuál es nuestro estilo? Durante mucho tiempo, la guerra fue Bilardo versus Menotti. Entonces, tal vez el primer error sea creer algo que no somos. La Selección argentina nunca tuvo un estilo histórico, como sí lo tiene Brasil. Tenemos que tratar de ser más cautos a la hora de hablar sobre nuestra identidad. Sobre todo, tenemos que tratar de crecer, sin creernos mejores que nadie.
Cuanto más te alejás, ves esas cosas con mayor claridad. En Barcelona miro mucha televisión argentina y me sorprenden algunas cosas que se dicen, incluso en los noticieros. Desde Argentina me contactan mucho a través de las redes sociales, y conmigo la gente se porta muy bien. Es muy gratificante, me hace muy feliz, porque funciona como un contrapeso. Porque ese cariño surge del esfuerzo de un grupo de jugadores que demostró todo eso que los argentinos no queremos ser más. Esta Selección mostró un perfil distinto. Fuimos serios, dedicados a lo que hacemos, no hablamos de más, no agredimos, no nos reímos de nadie, no fuimos cancheros. A la cabeza de ese grupo estuvo Sabella, que es el primero en dar esa imagen. Un tipo capaz, honesto, con sentido común. En la imagen que proyectó Alejandro se vio reflejado algo que fue renovador.

CUANDO LAS COSAS TERMINAN, QUEDAN LOS VALORES Y TENÉS QUE PREGUNTARTE QUÉ DEJASTE. LO IMPORTANTE ES EL CAMINO RECORRIDO.

En muchos países, cuando presentás un proyecto o competís por un trabajo, te piden que en tu CV incluyas también tus “fracasos”. Entienden por “fracasos” esas cosas que hiciste y que, por alguna razón, no llegaron a concretarse como las habías planeado. En (cada vez más) prácticas empresariales, tus logros son tan interesantes como saber en qué medida pudiste reponerte de una frustración. Tu capacidad para volver a intentarlo, tu voluntad para sobreponerte y seguir, seguir y seguir.

En el fútbol, como en cualquier deporte, ese análisis es menos habitual. De alguna manera es comprensible: jugás para ganar y los resultados te meten o te sacan de competencia. En la vida, en cambio, te impulsan otros factores. Pero el fútbol es parte de la vida.

Sería muy torpe negar que las derrotas pueden ser útiles para aprender un montón de cosas. Pero también sería torpe decir que está bueno perder, porque jugamos para ganar. Lo que es seguro es que las derrotas te dejan más enseñanzas que las victorias: cuando perdés te cuestionás todo y ese ejercicio sirve muchísimo. A las derrotas hay que incorporarlas, masticarlas, pensarlas, revivirlas. Lo dice Bielsa, el éxito te hace enamorarte de vos mismo y creerte más de lo que sos. ¿Cuántas veces hacés algo

mal, el resultado es bueno y no te cuestionás nada? Tal vez, después hacés lo mismo, te va mal y ahí surgen todas las dudas. Es muy doloroso perder: genera desconfianza, te frustra, pero también te obliga a repensar muchas situaciones y te fuerza al análisis. Hay que tener la inteligencia suficiente como para saber analizar las victorias. No solo para analizarlas, sino también para cuestionarlas. Es una frase hecha, pero muy cierta: "Fracaso no es perder. Fracaso es no intentarlo". ¿Para qué te sirve perder la final de una Copa del Mundo? En lo deportivo, para nada. Es un dolor eterno. La perdiste y es muy difícil que tengas revancha. Pero en la vida sirve mucho.
Cuando te pasa algo así, tenés dos opciones, y ambas dependen del lado de las cosas que quieras ubicarte. Podés pensar y pensar y pensar en que la perdiste. También podés decirte: "Qué increíble haber llegado hasta acá". Reconozco que es extremadamente difícil verlo de esa manera porque somos muy competitivos. Pero hay que tratar de hacerlo. A la hora del análisis, el equilibrio es fundamental. Una persona inteligente saca provecho de todo, y si el fracaso fuera solamente no ganar seríamos todos fracasados: todos alguna vez hemos perdido en algo. Fracaso es no hacer lo correcto, lo que sabés que corresponde, lo que debías hacer, ni haber intentado cosas que estaban a tu alcance. Perder está dentro de las posibilidades. ¿Los alemanes, esta generación que nos ganó la final, son unos fracasados? Porque son los mismos tipos que perdieron la Eurocopa, la final de Corea-Japón, la semifinal del Mundial en su propio país, otra semifinal con España en Sudáfrica. ¿Son unos fracasados? Evidentemente no. Les tocó perder y les tocó ganar. Punto.

UNA PERSONA INTELIGENTE SACA PROVECHO DE TODO. SI EL FRACASO FUERA SOLAMENTE PERDER, SERÍAMOS TODOS FRACASADOS: TODOS, ALGUNA VEZ, HEMOS PERDIDO.

¿Cómo hacés, cuando te preparaste toda una vida para competir, para asimilar un resultado negativo en lo deportivo? ¿Cómo te forzás a pensar que el saldo es positivo cuando ese partido te viene a la cabeza cada día de tu vida? Tal vez sea en esas situaciones cuando se impone, o no, la estampa de un líder y su capacidad de análisis. Quizás se trata de no olvidar lo esencial: que las victorias no se te suban a la cabeza ni que las derrotas vayan al corazón. El tiempo pasa y no hay día en el que Mascherano no piense en aquel partido con Alemania.

Lo que vivimos en Brasil es difícil de repetir porque esta Selección construyó algo único, tan propio y perfecto que fue como volver a sentirse amateur, regresar al principio de todo. Si tuviera que elegir entre haber ganado un Mundial con otro grupo y haber perdido la final con uno como este, me quedo con lo segundo, con ser subcampeón del mundo con este grupo. No tengo duda porque lo que se vivió

internamente va a quedarnos de por vida. Es preferible perder haciendo las cosas correctamente que ganar de cualquier manera. Esta Selección había llegado tan golpeada que nos costaba entender que finalmente lo habíamos conseguido. También nos influía mucho lo que se decía —y se había dicho— afuera. Es imposible abstraerte de todo eso durante tanto tiempo.

En lo personal, sabía que muchos me señalaban como un fracasado. Leo también lo sabía. Por eso estar en la final fue un desahogo tan grande y no me siento en deuda conmigo mismo. Con la Selección no me sentía en deuda porque siempre di lo máximo, pero era una cuestión personal. Porque deuda es no dar todo lo que tenés. Muchos dirán que nunca gané nada, que soy un fracasado… Más allá de que no sea cierto porque algunas cosas importantes gané, tengo que aguantarlo por estar en este lugar. No estoy de acuerdo, pero debo soportarlo. Más allá de la bronca y de que pienso en esa final todos los días de mi vida, lo que queda es el orgullo de lo que hizo el equipo, del comportamiento del grupo, de saber que mostramos un camino a seguir y que ese camino incluye los valores correctos. Como líder, me queda esa sensación. Porque con esta Selección me pasó algo que nunca antes me había sucedido: sentí que era mía. Pero no en el sentido egoísta, a pesar de que los jugadores somos egoístas por naturaleza y pensamos en el rendimiento individual. Siento que fue mía porque puedo identificarme con todo lo que proyectamos hacia adentro y también hacia afuera. Pude ser como soy, sin ningún impedimento, aplicando cada cosa que aprendí y tratando de influir en los demás de manera positiva. Siempre traté de imponer el sentimiento colectivo antes que el particular, y creo que esa es la razón por la que tengo la relación que tengo con tantos entrenadores tan respetados como Pep Guardiola, Bielsa, Rafa Benítez y Sabella. Desde chico, más de una vez dije algo y sentí que se me escuchaba. Ahora también me pasa, y es muy gratificante, del mismo modo en que yo escucho a los demás.

A veces siento que muchos esperan que hable incluso cuando no pensaba hacerlo. Es parte del liderazgo, lo entiendo y asumo ese lugar sin problema. En esta Selección eso pasó todo el tiempo, a toda hora y en todo momento. Y fue recíproco con los otros referentes. Por eso creo que, de alguna manera y llevándolo al terreno personal, el de Brasil fue mi Mundial, en todo sentido.

ES PREFERIBLE PERDER HACIENDO LAS COSAS CORRECTAMENTE QUE GANAR DE CUALQUIER MANERA.

No debe ser fácil volver a motivarte después de un hecho que va a marcarte de por vida. Jugaste el partido más importante al que podés aspirar —no hay nada más alto que una final del mundo—, te convertiste en héroe y ayudaste a que los demás también lo hagan. En tu país te citan como un ejemplo de ética,

sacrificio, compromiso, comportamiento, humildad y un largo etcétera. A Mascherano, después de la montaña rusa del Mundial lo esperaba su club y, por qué no, disfrutar de su nuevo estatus: un líder consumado, aceptado y celebrado tanto por sus compañeros como por la gente.

Después del Mundial podría haber dicho: "Listo, es momento de desinflar. Ya renové contrato. Si juego, mejor. La Selección ya está". Cuando era chico, creía que a los 30 años ya estaría de vuelta. Siempre pensé que era el techo y que a esa edad no te importaba nada. Sin embargo, me pasa todo lo contrario. Estoy más alerta que antes. Con la soga al cuello como nunca, matándome para jugar, concentradísimo en serle útil a mi club, sintiéndome muy bien y con muchas ganas.

Un jugador de fútbol no puede planificar más allá de un año, porque nunca sabés qué puede pasar. O te agarra la locura y cambia todo, o te llama otro club, o te buscan de Argentina para volver, nunca sabés. Puede sonar contradictorio, pero el hecho de mantenerte alerta es lo que va a darte tranquilidad. Es al revés de lo que se cree: si buscás cierta calma, entonces no te relajes nunca. En Barcelona, como en todos los lugares en los que estuve, intenté seguir un plan de equilibrio, que consiste en no bajar nunca la vara y en actuar de manera responsable y constante más allá del contexto. Pero miro para atrás y veo que en el pasado me comporté de la misma manera.

Por ejemplo, cuando me lesioné jugando en Corinthians o cuando no jugaba en West Ham, podría haber tomado el camino más fácil y reaparecer en River, que era el lugar donde me querían y que siempre me abrió las puertas. Quizás no hubiera estado mal porque siempre pienso en volver, pero no hubiera sido lo correcto. Sentía que tenía que hacer todo lo posible para poder jugar en Europa y así lo hice, porque pude superar muchas situaciones adversas que me trajeron hasta acá.

En Barcelona, años después de eso y habiendo vivido tantas cosas, procedo igual. Juegue o no juegue, me tengan en cuenta o no, me mantengo en estado de alerta permanente porque es lo que piden tanto este club tan grande como mi propia manera de ser. Necesito estar atento para estar tranquilo. También tiene que ver con una manera determinada de comportarse. Me gusta pensar que mi paso por Europa va a recordarse como el de un tipo que siempre intentó dar lo mejor, comprometiéndose con el club, no estando de paso, sintiéndose parte, dando la cara, asumiendo sus errores. En Barcelona me impliqué en todo desde el primer momento. Involucrarse representa muchas cosas: ser alguien que siempre trata de ayudar, ir para adelante, ser positivo, colaborar no solo en la cancha sino afuera, tener una opinión desde tu lugar y a tu medida. Lo único malo de pertenecer a un club como el Barcelona es que un día vas a tener que partir. ¿Quién querría irse de un club y una ciudad así?

ES AL REVÉS DE LO QUE SE CREE: EL HECHO DE MANTENERTE ALERTA TE DA

"Mascherano es el capitán sin cinta". Lo dijo —y no fue el único— Luis Enrique, entrenador del Barcelona de la temporada 2014-2015, un hombre duro que no suele regalar piropos, unos meses después del Mundial de Brasil. Posiblemente no lo diga únicamente por eso que vemos todos en el campo de juego. La capacidad de liderazgo de Mascherano trasciende la línea de cal para extrapolarse al vestuario y a todo lo que rodea a un equipo, se trate del Barcelona o de la Selección nacional.

Antes de su muerte, hablaba mucho con Julio Grondona. Conversábamos sobre un montón de cosas, no solo sobre la Selección, sino también de la Federación y del fútbol en general. Él siempre sintió que yo era un jugador del riñón de la AFA, no me asociaba con ningún club en particular sino con la Selección, como un producto del proyecto. De alguna manera coincido con él, porque es bastante así. Viví la transformación del predio de la AFA en Ezeiza desde muy chico. Más adelante, ya como capitán, siempre sentí la responsabilidad de tener que estar al tanto de todo lo que sucedía alrededor de la Selección. Ser capitán es también estar al tanto de lo que pasa en Buenos Aires cuando no estás, y sobre todo poder ayudar a la gente que trabaja ahí. Eso incluye saber qué necesita la chica que limpia el predio, los mozos, y todos y cada uno de los que trabajan ahí. Ser parte de la Selección es colaborar con todos los que, en mayor o menor medida, están implicados.

Me enseñaron eso desde chico. Cuando te vas de la Selección tenés que dejar algo. Lo aprendí de los Ayala, los Heinze, los Killy González, los Zanetti. Gente que estuvo durante mucho tiempo y que dejó una marca. La Selección es una familia, la gente que trabaja ahí se desvive por nosotros; muchos se quedan a dormir ahí para atendernos. ¿Podés desconocer el valor que tiene que alguien no vuelva a su casa para estar con su familia para atenderte a vos? Para mí, eso no tiene precio. ¿Cómo no voy a ayudarlos yo también? El utilero está veinticuatro horas con nosotros, pendiente de cada uno, y prácticamente no duerme. ¿Cómo no vas a ayudarlos si tienen un problema? Estamos en contacto permanente con ellos, y si les pasa algo tienen la obligación de hacérnoslo saber. Ellos saben que tienen que hacerlo porque es lo que corresponde de parte nuestra.

La Selección argentina tiene muchas carencias, desde lo institucional, lo logístico, hay mucho para mejorar. Por eso mismo es necesario involucrarse, para tratar de corregir esas falencias, sobre todo si sos un referente. No digo que si al utilero o la chica que limpia les pasa algo tienen que llamar a un pibe que está hace tres partidos. Pero a los referentes, sí. ¿Para qué somos referentes si no? ¿Para la foto? No, no funciona así. A los más chicos dejalos jugar, pero a nosotros molestanos todo lo que quieras. ¿Qué clase de personas somos si no? No sé si pasará en otros lados, pero en la Selección

aprendimos a manejarnos así. Cuando te eligen como referente tenés la obligación moral de ayudar a los demás, sobre todo a los que están por debajo de vos, en la escala que sea. Cuando vemos algo que falta, lo comentamos y tratamos de ofrecer una solución desde nuestro lugar. No tomamos decisiones, pero sí opinamos. Sería ridículo no hacerlo.

CUANDO TE ELIGEN COMO REFERENTE TENÉS LA OBLIGACIÓN MORAL DE AYUDAR A LOS DEMÁS, SOBRE TODO A LOS QUE ESTÁN POR DEBAJO DE VOS, EN LA ESCALA QUE SEA.

La consagración pública de Mascherano tuvo que ver también con todo lo que se vio en el Mundial más multicámara de la historia. Quedaron postales divertidas: la casi caída de espaldas de Sabella, la botellita de agua de Pocho Lavezzi, entre otras. Sin embargo, lo que se vio de Mascherano parecía contener el lado opuesto del dato de color: condensó toda la tensión que se vive en un torneo así. Funcionó como un nexo visible, y no tanto, gritándoles muchas veces a los rivales, pidiéndoles explicaciones al árbitro por el penal no cobrado a Higuaín en la final, incluso ordenando el equipo. En el partido con Nigeria, con la clasificación en el bolsillo, el equipo decidió ensayar un cambio táctico pensando en lo que se venía. En el segundo tiempo, una cámara tomó a Mascherano haciéndole señas a Sabella.

Saber ser un buen nexo es parte fundamental del liderazgo. En el fútbol, eso puede incluir ayudar a ordenar el equipo dentro de la cancha, y lo siento como una parte de mi rol. En ese partido, si la cámara no me hubiese tomado, no se enteraba nadie. Son cosas habituales, solo que esa vez se vio. No tiene que ver con pasar por el encima del entrenador, en realidad es todo lo contrario: tiene que ver con ayudar, desde tu lugar, con cosas que ves y que creés que debés transmitir. Una cosa es ayudar y otra muy distinta es reclamar liderazgo. Ayudar es pensar el bien para los demás. Cuando me preguntan qué es ser líder, la mejor definición es "pensar en el otro antes que en vos". Cuando te toca ser líder —porque muchas veces no lo elegirías— tenés que asumirlo y aprender a pensar siempre, pero siempre, en los demás. Vos venís después. Va a sacarte tiempo, porque cuando los otros están jugando al ping-pong vas a estar pensando en el partido siguiente, o mirando videos, o conversando con alguien para hacerlo sentir mejor.

Con Sabella hablábamos mucho de fútbol. Tomábamos un café y conversábamos. El profe, que también hablaba mucho conmigo, venía y me decía que ellos necesitaban que yo fuera el nexo entre el cuerpo técnico y los jugadores, y asumí ese rol con

mucha felicidad. Hay muchas cosas que uno, como nexo de un grupo, hace desde las sombras buscando el bien común. Cuando esos movimientos llegan a buen puerto es muy reconfortante. Porque se hace con buena intención, pensando en el grupo, y en que cada uno se sienta bien con el lugar que tiene. En ese sentido, me parece muy importante hacerlo.

CUANDO ME PREGUNTAN QUÉ ES SER LÍDER, LA MEJOR DEFINICIÓN ES "PENSAR EN EL OTRO ANTES QUE EN VOS". TENÉS QUE ASUMIRLO Y APRENDER A PENSAR SIEMPRE, PERO SIEMPRE, EN LOS DEMÁS.

El saldo del Mundial dejó mucho más que un subcampeonato del mundo. Independientemente de la consagración popular de Mascherano como líder, lo que les queda a los argentinos es la sensación de haber sido representados por un grupo de jugadores que sentían la camiseta —tanto como los que pasaron anteriormente—, pero que consiguieron funcionar en bloque, quizás como nunca antes. Esa unión fue la base del logro de Brasil. Pero lo importante es que asoma como fórmula para el futuro.

Cuando se hacen las cosas bien, todo cobra sentido. De regreso a Buenos Aires, nos recibió la Presidenta y yo dije: "No trajimos la Copa pero sí valores con los que mucha gente se vio representada". Esos valores son unión, solidaridad, compañerismo, saber competir, saber representar, asumir tu rol, respetar a la prensa, respetar al rival, saber estar ahí e igualmente sumar. Esto último es clave, y lo vi en chicos que no jugaron ni un solo segundo y que, sin embargo, ayudaron muchísimo. El ejemplo es Augusto Fernández, que no tuvo ni un minuto pero estuvo ahí tirando siempre para adelante, ayudando y con buena cara. Uno sabe perfectamente que tu actitud determina muchas cosas, y que con tu buena o mala predisposición estás enviando un mensaje, tanto al entrenador como al resto del grupo.
Por ejemplo, estamos ensayando un ejercicio de pelota parada, sé que no voy a jugar pero igual hago del rival porque con eso ayudo un montón en la práctica. No me importa si juego o no, pero tengo que ayudar. Eso hizo Augusto. Eso es compromiso. Lo más increíble es que esa predisposición fue natural, surgió sola. Ni siquiera tuvimos que hablarlo, y eso pasó porque era un grupo con buena gente. Tampoco hizo falta estipularlo porque construimos un liderazgo afirmado en el ejemplo. Liderar desde tus propias acciones es la manera más efectiva de enviar un mensaje a los demás. Hacelo antes vos y los demás van a seguirte. Hay algo que es real: si ves que los tipos más experimentados declaran de una manera, vos no vas a apartarte de esa línea y a decir: "Seh, mañana ganamos 5-0". La diferencia está en la conducción. Siempre. Cuando no creés en la gente que conduce, es muy difícil porque se nota en

todo. Afecta tus ganas. Si el que está arriba tuyo es nocivo y no te representa, se nota mucho.

LIDERAR DESDE TUS PROPIAS ACCIONES ES LA MANERA MÁS EFECTIVA DE ENVIAR UN MENSAJE A LOS DEMÁS. HACELO ANTES VOS Y LOS DEMÁS VAN A SEGUIRTE.

12
PREGUNTATE SIEMPRE POR QUÉ

Los campeonatos se explican desde un proceso.
Los resultados, desde los detalles.
JUAN PABLO VARSKY

Es una frase hecha: “El sentido común es el menos común de los sentidos”. Cuando un evento tan popular como un Mundial de fútbol parece ser de lo único que se habla, todos nos sentimos con derecho a opinar, crucificar, glorificar, festejar y sufrir. El fútbol despierta un fanatismo tan grande que consigue eso que pasa con las pasiones ciegas: nos resta capacidad de análisis. Mientras tanto, comentamos los asuntos que nos encienden sin detenernos a reflexionar sobre algunos interrogantes más trascendentes.

Algo de eso pasó después del Mundial de Brasil cuando, luego de la final, comenzó a circular información sobre cómo se había preparado Alemania para ganar la Copa: que alquilaron un lugar propio y lo acondicionaron especialmente, que invirtieron en infraestructura para después donarla a varias favelas, que se interiorizaron con los lugareños, que además mantienen a los entrenadores, que saben a qué juegan, que son organizados, que aprenden de sus errores, que metabolizan las derrotas y un larguísimo etcétera. Desde su lugar de líder heroico pero esencialmente prudente, Mascherano lleva el sentido común más allá, para detener su mirada en un razonamiento más profundo.

> El fútbol sintetiza la cultura de un país y te dice mucho sobre la sociedad que lo contiene. Es un espejo para mirarse. Desde que perdimos la final con Alemania que escucho que por qué no empezamos a pensar en un proyecto como el de ellos. Para empezar, el fútbol alemán mantuvo el mismo proceso en doce años, primero con Klinsman y después con Löw. ¡Doce años! Es verdad, tienen un proyecto, unas inferiores impresionantes… Pero, en realidad, la pregunta debería ser: ¿Cómo pretendés que se proceda como en Alemania si no lo pensás primero como país? El fútbol no está aislado de lo que pasa, es al revés: muchas veces, el fútbol dice sobre el país tanto como su economía. Creo que nosotros, como argentinos, quizás deberíamos pensar en parecernos a Alemania también como país. Más allá de los aspectos negativos, Argentina es un país con muchas cosas positivas.
> Hay mucho por hacer, y para eso es necesario ver las cosas de la misma manera en la que vemos el fútbol: observando a los que hacen las cosas bien para aprender de ellos. No estaría mal empezar a comportarnos socialmente como lo hacen los alemanes, por ejemplo. Es un buen comienzo, y puede hacerlo cada uno, de manera individual. Después, con esa base, seguramente todo se acomoda más fácilmente. Con un mínimo del sentido común que tenemos todos y un sistema que te contenga, la distancia no debería ser tan grande. A nivel humano, nadie es mejor que el que tiene al lado, sea argentino o alemán. Pero tu comportamiento habla por vos, y eso limita o no tus posibilidades. El problema es que, a nivel selecciones, el fútbol te

propone un espejismo que puede confundirte. En definitiva, son 90 minutos en los que Argentina pudo haberle ganado tranquilamente a Alemania. Si entraba alguna de las cuatro o cinco que tuvimos, seguramente hubiéramos ganado.
El problema de eso es que una victoria quizás nos hubiera confundido aún más, incluso con algunos llegando a pensar que éramos mejores que Alemania. Entonces, esa distancia que parece reducirse a la logística —dónde concentran, etc.— en realidad viene de algo mucho más profundo. ¿Es culpa del fútbol? No, para nada. Es la cultura de un país. Por eso, no pretendamos ser en el fútbol como Alemania antes de parecernos un poco más como país. No puede ser tan difícil. El primer paso es proponérselo.

A NIVEL HUMANO, NADIE ES MEJOR QUE EL QUE TIENE AL LADO, SEA ARGENTINO O ALEMÁN. PERO TU COMPORTAMIENTO HABLA POR VOS, Y ESO LIMITA O NO TUS POSIBILIDADES.

Cuando Mascherano habla de Argentina, lo hace con esa mezcla de amor, dolor, nostalgia y bronca que caracteriza a quienes viven en el exterior. Tus sentimientos se multiplican y la contemplación sobre tu país parece más lúcida cuando ves el cuadro completo. Eso pareciera volverte más crítico, pero también se maximizan el sentido de pertenencia y las ganas de hacer algo para cambiar lo que te atormenta. Sobre todo si llevaste la camiseta de la Selección durante tantos años y sos un símbolo de tu patria. Mascherano, como todo líder, es bastante porfiado con los asuntos nacionales. Pero es evidente que su bronca se alimenta en la voluntad de generar cambios. No te enojás con algo que no querés.

Lo hablé mucho con Menotti, con quien suelo ir a comer y conversar mucho sobre todo. Nosotros, los que tuvimos la suerte de construir una carrera y conseguimos vivir del fútbol, tenemos una obligación moral con nuestro país. Debemos encontrar la manera de devolverle al fútbol argentino todo lo que nos dio, que es mucho, muchísimo. En mi caso, creo que sería más útil hacerlo en Argentina que en Europa, porque estando en mi país podría contribuir mucho más. Nuestras carreras están muy ligadas a la Selección argentina y tenemos la obligación de devolver algo de lo que recibimos. No sé cómo podría implementarlo, pero siento esa obligación a futuro. Tampoco sé dónde ni en qué contexto, pero es un compromiso que hay que asumir y una misión para el día de mañana.
No podemos dejar que se desintegre todo lo que conseguimos. En ese sentido, siento que algo, aunque sea un poco, ya cambiamos en la Selección. O por lo menos seguimos intentándolo. En este grupo nunca nadie dijo: "Vamos, jugamos y nos volvemos". No, fue siempre al revés, nos comprometimos permanentemente. Cada

cosa que hicimos fue pensando en dejarles valores y enseñanzas a los que vienen. En definitiva, todo lo que estamos tratando de hacer —mejorar la estructura, implementar cambios para los jugadores, etc.— es para que puedan explotarlo los que mañana ocupen nuestro lugar. Para que en el futuro próximo los más chicos se encuentren con algo y puedan asimilar esta herencia que dejamos.

Cuando volvimos de Brasil, la Presidenta nos recibió para agradecernos públicamente el hecho de haber dejado valores y ejemplos a seguir. Fue un buen gesto, pero las opiniones que me emocionan son las de la gente con la que trabajo. En los momentos buenos, las únicas opiniones válidas son las de tu grupo. Las otras pueden ser una caricia al ego, uno siempre prefiere que hablen bien antes de que hablen mal, pero no inclinan la balanza. Puede ser importante que la Presidenta haya dicho eso de nosotros, pero en Argentina pasan cuatro o cinco semanas y queda todo en el aire.

Amo a mi país, siempre elijo creer que tiene remedio y siempre voy a hacer todo lo que pueda para ayudar. Sueño con que Argentina logre convertirse en un lugar más agradable para vivir.

Desde mi lugar, si pienso en qué podría hacer yo, un ejemplo sería esto que intentamos dentro de la Selección en el Mundial. Es lo único que estaba a mi alcance, porque dependía de nosotros. Más adelante, cuando deje de jugar, veré cómo puedo seguir colaborando, que es algo que me interesa mucho seguir haciendo. Quiero ayudar. Mis hijas nunca vivieron en mi país y, más allá de estar creciendo en otros lados, las crío inculcándoles valores argentinos. Desde la cultura hasta la comida, saben perfectamente de dónde venimos y están vinculadas afectivamente con Argentina. Mis hijas hablan español a “la argentina”. Miran televisión argentina. Es su país y yo trato de enseñárselos.

LAS ÚNICAS OPCIONES VÁLIDAS SON LAS DE TU GRUPO. LAS OTRAS PUEDEN SER UNA CARICIA AL EGO, PERO NO INCLINAN LA BALANZA.

TAN BUENA PERSONA QUE VIVE COMO JUEGA

por César Luis Menotti

Una noche, cenando en Buenos Aires (era mi segundo encuentro con Javier), sentí que todavía había jugadores preocupados por entender el juego, este fútbol lleno de misterios, tantos que uno todavía sigue buscando. Aquella noche, conociéndolo en el debate como en el campo de juego, hacía entendible la importancia que tiene Javier en un equipo, más allá de su carácter competitivo, en este caso era la Selección nacional pero también en su trayectoria en Europa. Es realmente un futbolista de jerarquía, cree y respeta el juego por encima de obligaciones que cada entrenador le proponga, conoce profundamente los espacios y los tiempos, se hace fuerte en la recuperación de la pelota, es implacable defendiendo, pero no renuncia a jugar y es cuidadoso en la tenencia.

Tiene una historia muy rica en tiempos muy cortos, me refiero a la vida, y suficiente tiempo de conocimiento que seguro irá acrecentando para ser, en un futuro lejano, un excelente entrenador. No siempre los grandes futbolistas saben o entienden de este juego. Al transformarlo en profesión, pierden lo lúdico, lo artístico y lo alejan de la belleza y del placer de la pelota.

Javier sabe hoy cómo se juega en lo individual y, al mismo tiempo, respeta sus compromisos y sus posibilidades en cuanto a lo colectivo. Siempre abierto a aprender de todos, aunque más cerca de la pelota que lo acompañó desde niño, que del balón que lo llena de éxitos.

Para colmo, es tan buena persona que vive como juega.

13
TU RIVAL SOS VOS

Obsesionarte con ganar puede resultar contraproducente. Sobre todo si te lleva a dejar de controlar las emociones.
PHIL JACKSON

Phil Jackson es el entrenador más exitoso de la NBA, autor, además de *Canastas sagradas,* de *Once anillos,* libro de lectura imprescindible en asuntos de liderazgo deportivo aplicado a la vida. Jackson, además, se convirtió en un referente en materia de preparación fisiológica: incorporó a los métodos tradicionales elementos de la filosofía oriental. Según muchos de sus dirigidos, entre ellos Kobe Bryant, ese rasgo "zen" colaboró a modificar esquemas mentales en relación a cómo reaccionás frente a las alternativas de juego. En definitiva, un resultado puede variar de acuerdo a cómo hayas resuelto situaciones complejas en ese momento en el que las emociones parecen más enemigas que aliadas. Si nos dejamos llevar por lo que sentimos, no pensamos. Si no pensamos, podemos llegar a ganar una vez, pero lo habremos hecho sin saber por qué pasó. De esa manera, será muy difícil que podamos repetirlo.

Algo de esa filosofía pareciera traducirse al modo en que Mascherano ve la competencia, también cuando lo que está en juego no es un partido sino un lugar en grupo, y la disputa es mano a mano.

> No soy de los que piensan que hay que ganar de cualquier manera. Para nada. Si no, ¿qué valores les enseño a mis hijas? ¿Qué les digo: "Andá y pasá por encima de quien haga falta para ganar"? No, eso estaría mal. No me gusta la trampa y nunca me sentiría orgulloso de jugar sucio. Tenés que ganar con tus armas o aceptar la derrota. Si no podés ganar porque el otro es mejor, aguantátelo. Es lo mismo que llegar a un club y desear que el jugador con el que peleás el puesto se lesione o pegarle una patada para sacarlo del equipo. Yo entreno con mis herramientas y trato de hacerlo lo mejor posible, y eso mismo le pasa al que está detrás de mí. De hecho, siempre tuve muy buena relación con la gente con la que competí por un puesto o un lugar. Eso se fomenta con una buena actitud, y deseando siempre que el otro esté bien para competir en igualdad de condiciones.
>
> Me ha pasado de decirles a jugadores de elite que se pusieran las pilas. Los veía mal y así y todo hablaba con ellos para animarlos a que tenían que despertarse. Quizás, muchos podrán pensar que eso me perjudicaba porque en algunos casos era justamente la persona con la que peleaba un puesto. Mi respuesta es que tal vez sí, pero tal vez no. Porque no quiero pelear un puesto con alguien que está mal. Quiero pelearlo con los mejores y en su mejor momento. Entonces, si estás mal voy a decirte que te levantes para poder competir conmigo. Tiene que ver con la lealtad, pero también con elegir desafíos más grandes. Está mal debilitar a tu rival, en cualquier circunstancia. ¿De qué me sirve sacar ventaja si el otro está mal? Quiero que esté bien para que me exija más a mí. Porque eso va a obligarme a mí mismo a ser mejor.

Eso, aplicado a la vida, sería tratar siempre de hacer las cosas bien por uno mismo y competir con los mejores con armas leales. No quiero ser mejor que vos. Quiero ser mejor. Punto. Medirme con el mejor para competir contra mí mismo.

TENÉS QUE HACER LAS COSAS BIEN POR VOS MISMO Y COMPETIR CON LOS MEJORES CON ARMAS LEALES. NUNCA PRETENDAS SER MEJOR QUE EL OTRO. TRATÁ DE SER MEJOR QUE VOS MISMO.

Difícilmente escuches a Mascherano decir eso de "lo importante es competir". Lo considera significativo: sí. Es lo único por lo que vale la pena entregarle tu vida al deporte: no. Lo piensa en escala: correcto. Porque competís para ganar, aunque eso no significa hacerlo de cualquier manera. En su ética personal, la competencia es motor de vida pero tiene dos facetas. La parte teórica, la del juego, tan elemental que a veces nos cuesta verlo: si el fin es ganar, para eso hay que buscar distintas maneras de competir. Esas maneras tienen que ser forzosamente leales, porque son las herramientas que van a llevarte lejos en el deporte y también en la vida.

La otra función es la capacidad que tiene el deporte de ofrecer alternativas sociales, extendiendo el juego como modo de vida. Ahí tu obligación, sobre todo cuando tenés hijos —¿qué otra cosa es un padre para un hijo que su primera noción de líder?— es implantar la competencia ética como regla de juego.

El jugador argentino es muy competitivo y esa característica nos da un plus. Vivimos el deporte con mucha pasión, también crecemos muy presionados, experimentamos cosas que en otros países ni siquiera imaginan, porque en nuestro país lo extrafutbolístico es muy bravo. En Argentina, generalmente hay necesidades básicas que cubrir, y eso te da una garra que en otros lugares del mundo sería impensada. El resto del mundo se sorprende todo el tiempo de la actitud que pone el deportista argentino. Si el problema fundamental de Argentina es lo social, el deporte te ordena, te contiene, te mentaliza en objetivos, te saca de las drogas. No solo a nivel profesional, también pasa cuando sos amateur: un tipo que sale a correr, por ejemplo, o que va al gimnasio está, de alguna manera, ordenando su vida. Se hace un hábito, empieza a comer mejor, incorpora hábitos saludables. Si pudiéramos inculcar esos valores a las nuevas generaciones seguramente tendríamos un futuro mejor. Deberían existir más programas que incluyan a los chicos sin posibilidades. Hay muchos que quedan en el camino porque no comen bien o ni siquiera pueden llegar al lugar donde podrían practicar un deporte.

En el fútbol, además, hay muchos padres que quieren que el hijo juegue profesionalmente para que los salve a ellos. Tu hijo no tiene que salvarte a vos, es al revés: vos tenés que salvar a tu hijo. Tu obligación como padre es no esperar nada de tus hijos y, al mismo tiempo, darle todo. Que tenga las herramientas para ser feliz y hacer lo que quiera. No podés llevarlo a un club para que quede, después lo vendan y vos no trabajar más. No lo presiones, porque un chico de seis o siete tiene que divertirse y adquirir hábitos sanos. Después, si es lo suficientemente competitivo como para salir adelante, lo será en cualquier ámbito de la vida, jugando al fútbol o haciendo eso que lo apasione. Para ese chico, la felicidad consistirá en dedicarse a lo que le gusta, no a lo que ese padre quiso imponerle para no trabajar más. Como padre, tenés que enseñarle a tu hijo a competir con buenas armas.

En el fútbol te comportás tal y como sos en la vida. Si sos egoísta, vas a jugar como un futbolista egoísta. Si sos una persona leal, vas a jugar de esa manera. ¿Cómo aceptás, si no, que alguien puede ser mejor que vos? Si sos solidario, también lo sos en una cancha. A los chicos hay que enseñarles a competir en la vida, no en el fútbol. Porque si les va mal en el deporte, tienen que estar preparados para poder hacer otra cosa. Me pasa con mi hija, que juega al hockey. A veces no tiene ganas de ir y yo le digo que lo piense bien, porque no puede fallarle al grupo ni a sus compañeras. No sé si el fin de semana jugará o no, pero hay que ser responsable igual. Si en la semana no vas, no pretendas jugar después.

También hay que inculcarles que compitan, que no es lo mismo ganar que perder. No pasa nada si pierde, pero tiene que tratar de ganar. El objetivo del deporte es ganar y cualquier acción sin objetivo carece de sentido. Es como decir: "Estudiá un poco, si en el examen te va mal no pasa nada". No. Tenés que hacer todo para que te vaya bien. Si te va mal, ya nos sentaremos a ver qué pasó y cómo arreglarlo, pero no da lo mismo.

NO ES LO MISMO GANAR QUE PERDER. EL OBJETIVO DEL DEPORTE ES GANAR Y CUALQUIER ACCIÓN SIN OBJETIVO CARECE DE SENTIDO. PERO NO PUEDE HACERSE DE CUALQUIER MANERA.

La obsesión de Mascherano por la competencia consciente se extiende a su modo de relacionarse con los demás en la vida. Su capacidad de análisis se aplica a lo que pasa en cancha, en un vestuario o en un club, y a cualquier ámbito colectivo. Parece observarlo todo con un detenimiento intuitivo y minucioso, con una pasión por el detalle que está a la altura de su locura por el fútbol.

El cuidado por los detalles va de la mano de la obsesión. Son dos cosas inseparables. La obsesión, además, no tiene que ser algo necesariamente malo. Es un círculo: sos

obsesivo porque realmente te apasiona algo, y eso te lleva a fijarte en los detalles. En definitiva, si no sos lo suficientemente apasionado, es difícil que puedas involucrarte hasta el fondo con algo. Me siento un verdadero apasionado por lo que hago, me encanta poder dedicarme a esto y disfruto incluso de algunas cosas que otros quizás sufren. Por ejemplo, me gusta mucho el estrés que implica querer estar en todo a la vez. Para mí no es ningún peso, al contrario. Me siento bien cuando trato de minimizar cualquier error o distracción estando en el máximo nivel de alerta que pueda.

Estar en los detalles incluye preocuparse por lo global, por los asuntos colectivos, por eso que nos afecta a todos. Normalmente, cuando sos parte de un grupo, estás constantemente buscando el error de la persona que está por encima de vos. En nuestro caso, el de los jugadores de fútbol, estamos todo el tiempo expectantes de las grietas que pueden aparecer en el trabajo de los entrenadores. Esto tampoco es algo necesariamente malo. De hecho, lo hablé con muchos de ellos y coinciden conmigo. Lo importante es ver qué hacés con esas grietas que descubrís. Mi actitud siempre es, en todos los casos, ponerme en el lugar del entrenador.

Lo hago para aprender, para entender hasta qué punto las cosas cambian cuando te ponés del lado del que tenés arriba. Ahí es cuando pensás: "Qué difícil debe ser estar pendiente de treinta personas". El fútbol es un deporte colectivo, y con nosotros sucede lo mismo que en cualquier grupo de trabajo que involucre a mucha gente: cada uno se preocupa por su propio rendimiento. Estás constantemente viendo qué podés aportar desde tu lugar, de una manera individual. El entrenador, en cambio, tiene que pensar en cada uno de esos treinta jugadores y tener en cuenta un montón de cosas al mismo tiempo.

En ese sentido, siempre sentí el impulso de ponerme de ese lado, y tratar de ver en qué puedo colaborar para serle útil, desde mi lugar, al que dirige el grupo. Es la manera en la que entiendo el liderazgo en el deporte y también la vida: somos parte de una misión colectiva de la que debemos participar activamente. Es importante no fijarse únicamente en el plano individual. Hay que ocuparse también de lo colectivo.

SOMOS PARTE DE UNA MISIÓN COLECTIVA DE LA QUE DEBEMOS PARTICIPAR ACTIVAMENTE. ES IMPORTANTE NO FIJARSE ÚNICAMENTE EN EL PLANO INDIVIDUAL. HAY QUE OCUPARSE TAMBIÉN DE LO COLECTIVO.

En su búsqueda por el equilibrio constante, eso que Mascherano absorbe de cada situación que atraviesa se transforma rápidamente en enseñanza (para él y también para los demás). Podría resumirse en un concepto trillado, pero siempre eficaz: hay que pensar en cómo te sentirías si te hicieran eso que provocás. Más simple: ponerse en el lugar del otro para que te diga qué se siente.

A veces pienso qué hubiera pasado si el Mundial de Brasil hubiese sido en Argentina y la Selección perdía 7-1 de local. Lamentablemente, creo que no hubiera terminado el partido. Me sorprendió mucho cómo, más allá de todo, esa gente se comportó tan bien. Demasiado bien para lo que estamos acostumbrados. Imagino la situación al revés y pienso qué hubiéramos hecho si nos goleaban de esa manera y debiéramos soportar durante las veinticuatro horas del día a los brasileños cantándote, en tu país, "Se comieron siete…" o "Argentina, decime qué se siente…". Es importante ver qué te produciría a vos eso que hacés en otro lado.

¿Qué hubiera pasado si los brasileños hubieran copado Mar del Plata, Rosario o Buenos Aires para gastarte por un partido en el que fuiste humillado en tu casa? ¿Lo hubiéramos aguantado? Por eso, antes de gastar al otro mejor fijémonos ver qué hubiera hecho uno. Porque yo me enteraba de las cosas que pasaban, sabía que había peleas en las tribunas, sabía que los argentinos estábamos siendo provocadores. Incluso prefería cruzarme en la final con Alemania y no con Brasil, pero más por un tema de seguridad que por lo futbolístico. Hubiera sido lindo jugar una final con Brasil porque era algo histórico y es un clásico, ¿pero qué hubiera pasado en las tribunas si les ganábamos justo nosotros? Pienso en nuestras familias en las tribunas y no quiero ni saberlo. Nos cuesta mucho ponernos en el lugar del otro, pero tenemos que hacerlo más. Hablamos de los brasileros, pero lo cierto es que se portaron demasiado bien. ¿Qué pretendían? ¿Qué hinchen por Argentina?

NOS CUESTA MUCHO PONERNOS EN EL LUGAR DEL OTRO. TENEMOS QUE HACERLO MÁS.

14
INSPIRÁ

Algunas personas quieren que algo ocurra. Otras sueñan que pasará. Otras hacen que suceda.
MICHAEL JORDAN

Te dicen algo y quizás lo entendés. Te lo explican, te muestran cómo funciona y creés que lo tenés. ¿Es tan así? Después lo hacés, obtenés el resultado deseado y recién ahí se hace carne en vos. No es lo mismo explicar que convencer, porque no es lo mismo comprender que asimilar. Es como estudiar de memoria: te sirve para una o dos veces, pero difícilmente logres almacenar esa información en tus neuronas durante mucho tiempo. Como en todo grupo de trabajo, el que muestra el camino pretende que los demás lo sigan, y el que tiene que seguir va a estar siempre dispuesto a hacerlo.

La diferencia entre un buen líder y uno más o menos es lograr el pico de motivación de cada persona. Es la única forma de que se convenza de que eso que le estás pidiendo es lo mejor que puede pasarle.

¿No estaría bueno que un club de Primera, que gasta plata en tantas cosas, invirtiera un poco más en crear un comedor para que los jugadores aprendan a alimentarse, por ejemplo? No es algo caro. Podrían hacerlo y decirles a los chicos: "A la mañana tienen que desayunar, almorzar y cenar acá". Eso también es educación, y en el alto rendimiento se nota mucho. Si no te cuidás ni hacés lo que necesita tu cuerpo, difícilmente puedas jugar. Comer de acuerdo a lo que te dice la nutricionista, mantenerte en tu peso, no comer hamburguesas, respetar los horarios. Hay muchas cosas que podrían enseñarte cuando estás empezando y que no se hacen.
Tendríamos que tener más voluntad política para estas cosas. Es fundamental, porque lo más probable es que sin esos cuidados después no puedas desenvolverte en este nivel.
En Europa es muy simple: si no me cuido, no juego. Si no juego, a fin de año me pegan una patada y tengo que buscarme club. Conclusión: el único perjudicado soy yo. Sé que en Argentina es difícil, pero en parte también depende de uno. Cuando tuviste la suerte de cruzarte con grandes conductores, te queda muy claro que un líder tiene que convencer con argumentos lo suficientemente potentes como para que vos entiendas que con esto que te pido estoy favoreciéndote. Tenés que saber que lo que te digo es bueno para vos. No voy a castigarte sacándote, pero voy a demostrarte que lo que te propongo te conviene. Si un jugador pierde la confianza en el conductor del grupo, es muy difícil que vuelva a recuperarla. Sabiendo esto, tenés que tratar de darle las herramientas como para que crea en vos. Para que se inspire. Si le decís las cosas mil veces y no te da bolilla, bueno, pero antes de sacarlo de tu consideración intentalo todo lo que puedas. Mostrale el camino.
Rafa Benítez es así. En tres años y medio, jamás lo escuché subir el tono de una charla. Es respetado por absolutamente todos sus jugadores y eso es algo que consigue porque tiene métodos de trabajo muy buenos. Siempre, pero siempre,

orientados a sacar lo mejor de cada uno. En primer lugar, Rafa tiene una confianza ciega en el jugador. Sabe cómo esperarlo, no es de los técnicos que se alteran cuando las cosas no funcionan. Tiene paciencia, es muy metódico. Además es preparador físico y habla con argumentos. Puede entrar en un terreno que la mayoría de los técnicos desconoce. Es un tipo muy preparado. Entonces, cuando tenés enfrente a alguien que tiene conocimiento, que te argumenta y sabe transmitir, sabés que, de mínima, ya cuenta con el respeto del jugador. Tiene más de la mitad de su trabajo hecho. Cuando lográs eso, seguramente vas a conseguir que el jugador crea en eso que le decís y salga a la cancha totalmente convencido. Constituir eso no es lo mismo que pedirle que simplemente haga lo que le decís. Es muy diferente convencer a alguien que darle una orden. El jugador siempre va a intentar hacer lo que le piden. Pero es muy distinto si lo hace porque verdaderamente cree en eso.

UN LÍDER TIENE QUE CONVENCER CON ARGUMENTOS. DEMOSTRAR QUE LO QUE PROPONE LES CONVIENE A TODOS.

El arte de convencer es una obsesión que comparte todo líder. Como pasa en la vida, tu campo de acción depende del lugar que te toque ocupar. En el caso de Mascherano, uno de los secretos de ganarse un lugar en cada grupo que integra es saber actuar de acuerdo a una cualidad esencial: saber cómo hablar, saber cuándo no hacerlo y también cómo expresar lo que se quiere decir, dependiendo de quién se tenga enfrente. Pero, como afirma Cachito Vigil, el legendario entrenador de Las Leonas campeonas del mundo, Mascherano va más allá: inspira cambios en los otros incluso sin hablar. Simplemente siendo como es.

Una vez, Pep Guardiola me dijo: “No puedo hablar con todos de la misma manera”. Con los años comprobé que es exactamente así. Como líder de un grupo, tenés que tener en cuenta a quién te dirigís y, sobre todo, de qué manera lo hacés, conociendo bien las características de tu interlocutor. Por ejemplo, dentro de un grupo hay personas que reaccionan frente a un grito. Sé que a vos te despierto con terapia de choque porque te activás de esa manera. Pero, cuidado, porque con el mismo método quizás otro se apichona y tenés que probar con algo distinto, como una caricia o un mimo, para conseguir el mismo resultado. Quizás elogiás demasiado a alguien y se te agranda; bueno, a ese hay que tenerlo cortito. Otros, en cambio, necesitan de los elogios para estar en su mejor forma. Siempre es necesario tener en cuenta lo psicológico y la docencia también es fundamental. Por eso es tan importante que la gente que se dedica a enseñar lo haga desde la vocación y no desde la necesidad. Porque si lo hacés desde la necesidad, inevitablemente vas a querer obtener resultados sí o sí, y eso normalmente no funciona.

Cuando conozco a un entrenador, me fijo mucho en su manera de hablar. Hoy en día, la manera de comunicar te dice mucho. Funciona como un punto a favor o en contra. Después, eso tiene que ir de la mano a la hora de entrenar, los conceptos tienen que ser claros y convencerte de eso que quiere.

El fútbol no tiene lógica, hay miles de maneras de jugar y todos pretenden el mismo resultado, que es ganar. Podés tener una idea buenísima, pero si no sabés transmitirla no pasa nada. Y podés tener una idea mala que bien transmitida puede ser muy eficaz. Si convencés a todos, termina siendo brillante. La clave es convencer, siempre. A mí me pasa que la pasión me resulta contagiosa. Cuando veo que un entrenador le pone entusiasmo y es un poco obsesivo me inspira mucho, y termino teniendo una relación cercana. Aprendo mucho en esas situaciones, me abro totalmente para recibir información.

Cuando el Tata Martino llegó a la Selección, por ejemplo, lo noté mucho más liberado pero igualmente apasionado. Lo primero que nos dijo fue que en Brasil nos faltó muy poco y que tenemos que trabajar para que en Rusia no nos falte nada. Es decir, si creamos tres mano a mano, tenemos que crear seis. Es un poco lo que pensamos todos, pero él lo condensó en ese simple mensaje, lo cual es una gran manera de comunicar a través de la síntesis. Sabemos que para dar ese paso tenemos desafíos en el medio, como las dos Copa América que tenemos por delante. ¿De dónde sacamos ese plus que faltó? Del funcionamiento, armando algo desde ahora para tener margen y llegar con más chances. Martino, con esa frase tan corta, nos comprometió a todos, elevó la vara y consiguió que nos sumemos a su idea de juego. ¿Qué podía decirnos, si no? "Bueno, muchachos, llegaron a la final del mundo, la pelotita no entró, vamos a ver si dentro de cuatro años entra…" No, las cosas no son de esa manera. Logró convencernos, y ese primer paso que dio es fundamental.

PODÉS TENER UNA IDEA BUENÍSIMA, PERO SI NO SABÉS TRANSMITIRLA NO PASA NADA. Y PODÉS TENER UNA IDEA MALA QUE BIEN TRANSMITIDA PUEDE SER EFICAZ.

Le sucede a cualquiera que juegue al fútbol, incluso de manera amateur. Vas ganando 3 o 4 a 0, el partido ya está, y empezás a regular tus fuerzas. No trabás de la misma manera, dejás de correrlas todas, disminuís tu estado de alerta. El relax, esa reacción del cuerpo frente al trabajo cumplido, se apodera de tu comportamiento en cancha. Le sucede a cualquiera, salvo que tengas a Mascherano en tu equipo.

Como admite el mismísimo Xavi Hernández —escogido hace poco como el jugador español más importante de todos los tiempos—, Javier es el que siempre va a pedirte más, más y más. Es la voz de la conciencia que va a convencerte de

que podés superar tu propia marca. Por más que seas un crack mundial y definas partidos con destellos de genialidad. Por más que te llames Xavi, Messi o Iniesta. Para Mascherano, tu nivel de atención debe ser forzosamente independiente del resultado en juego.

Soy de esas personas que cree que sí, que por más que vayas ganando por 3 o 4 a 0, hay que continuar comportándose de la misma manera y seguir haciendo las mismas cosas que antes de estar ganando. Primero, porque estoy convencido de que la concentración es algo que se entrena. Cuando estás ganando y no corrés peligro, tenés que seguir haciendo las mismas acciones y de la misma manera. ¿Por qué? Porque así como hoy estamos goleando y el partido podría considerarse ganado, va a haber otros partidos en los que a esa altura, faltando quince o veinte minutos, vamos a estar empatando. Entonces, tenemos que estar preparados para poder resolver, en esa instancia, las jugadas que nos lleven a ganarlo. Tenemos que estar mentalizados y al cien por ciento para enfrentar esa circunstancia. La única manera de conseguirlo es practicándolo en todos y cada uno de los partidos, porque sé que va a servirnos cuando el panorama sea distinto. Si me relajo y no hago todo lo que tengo que hacer, incluso cuando voy ganando, lo más probable es que, cuando necesite esa concentración en los últimos minutos, no sepa cómo aplicarla. No digo que sea fácil, porque es difícil estar concentrado durante 90 minutos o más. Pero es parte de nuestra responsabilidad hacerlo, para demostrar, en cada partido y más allá del resultado, que estamos a la altura de las circunstancias.

En segundo lugar, mantener la concentración es importante para respetar al rival, a la gente, y al deporte en sí mismo. Soy bastante insistente en ese sentido: siempre tenés que tratar de dar lo máximo, y empujar al resto a hacer lo mismo, más allá de la circunstancia. En ningún caso existen motivos para no hacerlo. Me pongo especialmente exigente con eso, porque lo considero una parte fundamental del compromiso con uno mismo y también con los demás. Si somos parte del mismo equipo y veo que te relajás, voy a pedirte más aunque estemos ganando 4-0. Es parte de mi función dentro del equipo, y también, por qué no, una manera de ver la vida. No concibo la idea de relajarse cuando hay cosas por hacer. El relax debe ser una consecuencia del trabajo bien hecho, no una elección. Eso lo aplico a todo lo que hago, y me parece un aspecto importante del compromiso para asumir cualquier desafío al que debas enfrentarte. En mi caso, sería imposible relajarse siendo parte de la Selección argentina o de un club como Barcelona. Pero esto puede aplicarse a cualquiera que tenga que enfrentar un desafío, que puede ser trabajar en una empresa, tener un emprendimiento personal, estudiar una carrera o lo que sea.

Es fundamental comprender que, para sacar lo máximo de nosotros mismos, tenemos que sentir el compromiso que implica saber que todo el tiempo estamos a prueba y que no debemos relajarnos, bajo ninguna circunstancia. La única excepción es el caso de aquellos que son muy talentosos. Trasladándolo al fútbol, serían esos jugadores a

los que les alcanza con apariciones puntuales para modificar un resultado y lograr eso que los demás no podríamos hacer jamás. Pero son pocos, muy pocos, y ni siquiera ellos se relajan demasiado. Cuando lo hacen, agradecen que los demás, los que somos más terrenales, tratemos de mantener la concentración y ayudarlos a seguir brillando.

En el fútbol es como en la vida: a mayor concentración, menor margen de error. Si conseguís estar lo suficientemente atento como para poder enfrentar los imponderables y las cosas que no podés evitar, entonces tendrás más chances de resolver los problemas que se te presenten. Si lográs mantenerte alerta durante todo el partido, vas a poder resolver más cosas, y ayudar al resto para que también pueda resolverlas. La propia concentración no va a evitar que cometas errores, porque muchas veces las cosas no dependen de vos. La vida está llena de circunstancias que te llevan a equivocarte, y el fútbol también: puede ser el rival, puede ser una jugada desafortunada o un fallo arbitral. En conclusión, cuanto más atento estés, menos posibilidades tenés de equivocarte.

EL RELAX DEBE SER UNA CONSECUENCIA DEL TRABAJO BIEN HECHO, NO UNA ELECCIÓN. TENERLO EN CUENTA ES PARTE DEL COMPROMISO QUE DEBÉS DEMOSTRAR PARA ASUMIR CUALQUIER DESAFÍO.

Inspirar a los demás viene con un compromiso personal: prometerte a vos mismo que vas a hacer todo lo posible por lograr cada cosa que te propongas. Es la clase de compromiso que te jurás no traicionar, porque las consecuencias serían graves. Nada más peligroso que un líder obsesivo pero inseguro. Mascherano firmó ese compromiso, pero fue más allá: llevó la autoexigencia al límite, conociéndose a sí mismo mejor que nadie. Estableció sus límites como jugador de fútbol, un ejercicio de honestidad brutal que le permitió ampliar sus posibilidades como líder.

Serge Gainsbourg, el genio de la *chanson,* se consideraba a sí mismo como un hombre estéticamente espantoso. Una de sus frases más célebres es: “La fealdad es superior a la belleza: dura más”. La inteligencia también dura, a veces consigue tantos resultados como el talento natural, y logra ganarle al tiempo.

El jugador talentoso es normalmente ofensivo. Juega porque tiene condiciones innatas y porque es capaz de sorprender con cosas que los demás, los más terrenales, no podríamos hacer. Los futbolistas defensivos tenemos forzosamente otras inquietudes, y ya desde chicos empezamos a preocuparnos más por el juego, por la estrategia, por el funcionamiento en equipo, por la táctica, por los movimientos. El talentoso lo es

desde que nació, y es lógico que tenga más libertades, porque ese talento hace que se despreocupe de la faceta defensiva, donde los errores se notan más. El jugador defensivo, en cambio, debe interesarse por otras cosas que le hagan subir el nivel. Guardiola siempre decía que mientras mediocampistas tuviera su equipo, mejor iba a jugar, porque el mediocampista entiende ambas facetas del juego. Con él, yo terminé jugando en la defensa. ¿Por qué? Porque Pep sabía que, por más que ocupase una posición en la zaga, en realidad pienso como mediocampista.

En la final del Mundial de Clubes que jugamos contra el Santos lo hicimos sin delanteros. Éramos siete mediocampistas. Ganamos 4-0. Esto lo he hablado mucho con él, porque nunca desaprovecho la posibilidad de hablar con un entrenador así. Soy muy inquieto y trato de aprender constantemente. Necesito hacerlo para poder estar a la altura. La autoexigencia me hizo sufrir mucho. Me pasó de haber ganado 4-1 y sufrir por el gol que nos hicieron, por ejemplo. Sobre todo si fue por un error mío. Si el error no fue mío, pienso en qué podría haber hecho para evitarlo. Es más, muchísimas veces he quedado expuesto por ayudar a un compañero, luego de abandonar mi zona para colaborar con alguien. Pero no entiendo este juego de otra manera.

La autoexigencia, llevada al extremo, te obliga a pasarla mal irremediablemente. Es necesario encontrar un equilibrio. Pero es importante no conformarse nunca. Porque también sé que si no fuera así no habría llegado hasta donde llegué. Mi carrera se basa mucho más en el espíritu de sacrificio que en el talento natural. No soy un jugador talentoso, eso está claro. Soy un trabajador, me preocupé siempre por entender el juego, y eso me llevó a rendir mucho más de lo que hubiera pensado cualquiera.

Entonces, siempre pienso: “Si bajo el pie del acelerador me quedo sin nada”. Soy de esta manera y no podría cambiar la intensidad con la que encaro cada cosa que hago. Si pudiera, tampoco lo haría. Prefiero no probarlo. Por lo menos, no por el momento.

LA AUTOEXIGENCIA, LLEVADA AL EXTREMO, TE OBLIGA A PASARLA MAL IRREMEDIABLEMENTE. ES NECESARIO ENCONTRAR UN EQUILIBRIO. PERO ES IMPORTANTE NO CONFORMARSE NUNCA.

NUNCA SE RINDIÓ
por Alejandro Sabella

Javier es, para mí, sinónimo de profesionalismo, esfuerzo, honradez, fuerza de voluntad y liderazgo.

La columna vertebral del grupo fuera de la cancha, y del equipo dentro de ella.

Elogiado por todos los grandes entrenadores que tuvo, en charlas que mantuve con ellos. En forma personal con Guardiola, y telefónica con Rafa Benítez.

Fue otro grande, Marcelo Bielsa, quien lo hizo debutar en la Selección antes que lo haga en su club, River Plate.

Es el único futbolista argentino en obtener dos veces la medalla de oro en los Juegos Olímpicos.

Un triunfador dentro y fuera del campo de juego.

He tenido la fortuna de conocerlo y tenerlo como jugador, y de haber aprendido muchas cosas de él, producto de sus experiencias y vivencias en continuas charlas durante el tiempo que nos tocó estar juntos.

Nunca se rindió, siempre lo dio todo por la Selección argentina, y en Brasil 2014 le llegó un gran y merecido reconocimiento.

Espero haberle aportado algo desde el punto de vista humano y profesional para que siga creciendo.

Solo me queda decir: gracias Javier.

15
RENDITE ANTE EL CONOCIMIENTO

Saber de fútbol es como hablar italiano: todo el mundo cree poder hacerlo, pero no es tan fácil como parece.
DANIEL ARCUCCI, periodista y docente.

“Rendite ante el conocimiento”. La frase pertenece a César Luis Menotti. Pero convertirla en una manera de liderar es condición Mascherano 100%. Una mezcla equilibrada de teoría hecha práctica, escuchando a los mejores para aprender de ellos, transformando eso que te impacta en manual de comportamiento. Bielsa, Sabella, Martino, Rafa Benítez. Todos ellos, adorados por la elite, en algún momento eligieron a Mascherano como antena grupal de su sabiduría. Pero hay un entrenador que, en términos de liderazgo positivo, marcó a Mascherano a una edad inmejorable. Lo hizo para ayudarlo a convertirse en el líder que brilló, a partir de ahí, más que nunca.

El líder por definición es Pep Guardiola. Es el mejor ejemplo porque abarca todo. Lo suyo no se reduce solamente a lo futbolístico, porque también alcanza lo humano. Es una persona que está totalmente preparada para hablar de cualquier cosa, desde fútbol o cualquier deporte hasta temas culturales. No hace falta saber de música clásica para conducir a un grupo, pero si sabés… Eso muestra tu formación. Cuanto más sepas, mejor. Además, Guardiola tiene esa manera de ser que le llega al jugador en toda su dimensión. Es seductor, convincente, contundente, amable. Transmite muy bien. Podés tener mucho para decir, pero si no lo transmitís estás muerto. En eso, Pep es el número uno. También es un obsesivo de tenerlo todo controlado. Cuando digo todo, es todo. Alimentación, horarios, métodos. Está en lo fisiológico, en lo futbolístico, en lo individual y en lo grupal.

Marcelo Bielsa es otro líder importantísimo, aunque no es tan cercano al jugador. Pone una distancia más amplia. Es carismático por otras cosas, y porque deja huella donde va. Podés coincidir o no en sus ideas sobre el fútbol, pero donde estuvo decís: “Por acá pasó Bielsa”. Esas charlas que da… Ambos tienen un carácter revolucionario.

Tuve la suerte de tener a Guardiola a mis veintiséis años. Era un jugador maduro, pero todavía con camino para recorrer. Lo agarré en un momento en el que ya había ganado cosas. Fue, y sigue siendo, una influencia muy grande. Guardiola te enamora, tiene el poder de convencerte con un discurso que va de la mano de los hechos, que es la mejor manera para funcionar correctamente que tiene el fútbol. Guardiola te dice: “Este partido lo ganamos acá, haciendo esto, cuando el rival hace aquello”. Sucede exactamente así. Nunca fui dirigido por Menotti —me hubiera encantado tenerlo—, pero cuando hablás con él te das cuenta de que pasaría eso mismo, porque te seduce con la palabra y sabés que lo haría también con los hechos. Más allá, incluso, de los pergaminos que tiene. Cuando tenés enfrente a alguien que te argumenta las cosas, ¿cómo hacés para refutarlo?

NO HACE FALTA SABER DE MÚSICA CLÁSICA, PERO SI SABÉS… ESO MUESTRA TU FORMACIÓN. CUANTO MÁS SEPAS, MEJOR.

No es ningún secreto que Mascherano tiene todo para convertirse en un gran entrenador en el futuro. Se nota en su perfil, en la capacidad de análisis, en la pasión para liderar. También en la voluntad para forzar cambios ahí donde unos pocos se atreven a desenvolverse. En todo grupo, un líder debe saber alinear, equilibrar, conducir energía, intervenir, entre tantas otras cosas. Pero hay algo que se eleva como una condición elemental, quizás la más importante: un líder positivo debe ganarse el respeto de los demás. En el fútbol, obtener ese respeto resulta una empresa especialmente dificultosa.

El mundo cambió, y el fútbol cambió con el mundo. Los jugadores de hoy somos distintos. Si alguien piensa en el antiguo prototipo de jugador de fútbol como alguien bruto que no entiende nada, entonces está subestimando gravemente a ese jugador de fútbol. Nos rodean otras cosas, desde los medios a la tecnología, que te meten de lleno en el mundo. Si no espabilás, te espabila el sistema. Estamos envueltos en otros asuntos. El cuidado de la imagen, para empezar, funciona de otra manera: la tenemos muy en cuenta y hacemos cosas para controlarla. Están las redes sociales, las publicidades que hacemos, la exposición. Alcanza con fijarse lo que pasa en la gala del Balón de Oro: parece la entrega de los Oscar; te ponen alfombra roja. Eso es, en gran medida, el fútbol de hoy. Un fútbol que adoptó cosas del mundo del entretenimiento porque, en definitiva, también lo es. Por eso, siempre insisto en que la gran virtud de un conductor es buscar y encontrar el equilibrio necesario. El que dirige es un poco docente, gestor de egos, protagonista, todo a la vez. En la actualidad, los jugadores estamos mil veces más expuestos que antes, el negocio es más grande, lo que generamos implica a mucha gente. Todas estas cosas que rodean hoy a un jugador de fútbol son las que hay que tener cuenta a la hora de comunicarse y establecer un contacto que les sirva a ambas partes. La vieja época del látigo y el entrenamiento militar no va más.

Hoy, el jugador de fútbol es muy complicado, está todo el tiempo midiendo el conocimiento de su entrenador y juzgando cada cosa que hace. Entonces, cuando advierte que un entrenador titubea, automáticamente deja de respetarlo. Funciona así, y hay que estar muy preparado, en todo sentido, para que tu liderazgo sea genuino y se imponga solo, sin necesidad de forzarlo.

LA GRAN VIRTUD DE UN CONDUCTOR ES ENCONTRAR EQUILIBRIO. EL QUE DIRIGE ES DOCENTE, GESTOR DE EGOS, PROTAGONISTA, TODO A LA VEZ.

Si para Mascherano, Guardiola es un líder total, Marcelo Bielsa es uno transversal. El conductor de las decisiones inesperadas, la clase de entrenador cuya genialidad es mundialmente reconocida por su pares. Es el que deja las marcas fuertes, cuyos significados parecieran ir develándose poco a poco, con el paso de los años.

En 2003, todavía como entrenador de la Selección argentina, Bielsa apostó al cambio. La generación que no logró pasar de ronda en el Mundial de Corea-Japón —donde Mascherano fue sparring— comenzó a evaporarse. En su lugar, irrumpió un grupo de jugadores más jóvenes, entre los cuales estaba Javier, una de las debilidades del DT rosarino. El escenario para poner en marcha ese recambio parecía ideal: los Juegos Olímpicos de Atenas del año siguiente, donde Argentina obtendría la medalla de oro en fútbol.

Bielsa es un líder absolutamente diferente a todos los demás. No tiene punto de comparación con ningún otro. No hace falta aclarar que, para mí, conocerlo marcó un antes y un después. Cambió completamente mi manera de ver el fútbol y todo lo que lo rodea. Como persona también es único, no se parece a nadie que puedas conocer. Tiene una moral distinta a la del resto del mundo. Es imposible que alguien así no te cambie la vida, sobre todo cuando estás en una etapa de crecimiento. Porque, además de ser tan bueno en lo que hace, tiene espíritu de docente. Eso tampoco es habitual. Con Marcelo no aprendés solamente de fútbol: también te enseña cómo comportarte en la vida. Bielsa te hace mejor persona.

Estar con él te genera mucha, muchísima curiosidad. Cuando conocés a alguien que admirás mucho, es importante observarlo todo lo que puedas. Me convocó en 2003, cuando yo no jugaba en River. Estuve en la Copa América que perdimos por penales, en esa final con Brasil en la que nos empataron en el último minuto. Después vinieron los Juegos Olímpicos de Atenas de 2004. Era una Selección muy joven, una continuación de eso que él comenzó a armar en 2003 cuando empezó a convocar a jugadores más chicos. La medalla dorada que conseguimos en Atenas confirmó que el recambio que había pensado estaba funcionando. Éramos todos muy jóvenes, pero teníamos aspiraciones. Obtener la medalla dorada fue un hecho histórico. Pero lo más gratificante fue haber ayudado a dejar una imagen de un Bielsa ganador. Marcelo se lo merecía. Fue un acto de justicia, y sospecho que para él debió haber sido un gran desahogo.

CUANDO CONOCÉS A ALGUIEN A QUIEN ADMIRÁS MUCHO, ES IMPORTANTE OBSERVARLO LO MEJOR QUE PUEDAS.

Fue el último acto de Bielsa al frente de la Selección argentina. Un ciclo demasiado vapuleado que tuvo un final feliz. Aquella Selección se colgó la única medalla de oro conseguida por Argentina en fútbol hasta ese momento, y la primera en 52 años teniendo en cuenta el resto de las disciplinas olímpicas.

Los Juegos Olímpicos son una competencia totalmente diferente a las demás. Ahí todo es distinto. Ese espíritu amateur tiene mucho que ver con Marcelo, porque en la Olimpíadas volvés irremediablemente a las raíces. Te lleva de nuevo a la pensión, a cuando no eras profesional. En los Juegos Olímpicos no hay hoteles cinco estrellas, tenés que levantarte por tu cuenta, ocuparte de tu comida, compartís la habitación con cuatro o cinco compañeros. Todo eso es muy Bielsa. En una villa olímpica, que es donde vivís durante los días que te toca estar, suceden esas cosas que ayudan a unir a un grupo. Es una experiencia ideal para conocer mejor al que tenés al lado. Siempre pensé que es fundamental conocer en profundidad a la gente que te rodea. Es la mejor manera de asegurarte que luchás por el mismo objetivo.
La importancia de esa medalla va creciendo con el tiempo. Quizás, en un primer momento no se valoró tanto. Pero cuando en 2012 Argentina no estuvo, ahí muchos se dieron lo que significa. Claro que no es un Mundial, pero obtenerla era una cuenta pendiente para el fútbol nacional. Fue un orgullo haber ayudado a conseguir algo que Argentina no tenía. En todo el mundo, el oro olímpico es considerado como algo muy importante. Fueron veinte o veinticinco días muy lindos, lo disfrutamos mucho. En una competencia así, los que somos profesionales volvemos a ser nosotros mismos. Muchas veces, todo lo que rodea al jugador de fútbol te obliga a ponerte una capa protectora, sobre todo para evitar desilusiones. Las Olimpíadas te dicen: "Estás jugando al fútbol, nada más, competí y entregá el máximo, el resto no tiene importancia.

ES FUNDAMENTAL CONOCER EN PROFUNDIDAD A LA GENTE QUE TE RODEA. ES LA MEJOR MANERA DE ASEGURARTE QUE LUCHÁS POR EL MISMO OBJETIVO.

Cuatro años después, Argentina repetiría su conquista olímpica, esta vez bajo la dirección de Sergio Batista, que por entonces era el entrenador de los juveniles de la Selección (Basile comandaba a la mayor). En Beijing 2008, Mascherano fue convocado como uno de los tres jugadores "grandes" que permite la competencia. Esa segunda medalla, que comenzó a sentenciarse con un 3-0 a Brasil inapelable en semifinales, se definió con un gol atrevido de Ángel Di María, que la picó tras un gran pase de Messi.

En retrospectiva, en aquella experiencia grupal germinó el grupo que terminó

alcanzando su cenit en el Mundial de Brasil. Para Mascherano fue doblemente especial: se convirtió en el único argentino de la era moderna en atesorar dos medallas doradas. El otro es Juan Nelson, un polista que logró lo mismo en 1924 y 1936.

La segunda medalla de oro la ganamos conmigo ocupando otro lugar, ya era un jugador más grande, con una responsabilidad mayor. El objetivo era repetir el logro y lo conseguimos, algo que me llena de mucho orgullo. Lo viví de otra manera porque ya sabía de qué se trataba, pero jugué con la misma ilusión. Ese grupo fue la base de lo que pasó después: estaban Leo Messi, Angelito Di María, Pocho Lavezzi, Fernando Gago, Éver Banega, Kun Agüero, Chiquito Romero. En aquel 2008 yo estaba en Liverpool y el club no tenía la obligación de cederme. Los Juegos Olímpicos no están catalogados como un torneo FIFA ni figuran en el calendario. Entonces, cuando Checho Batista me contó que estaba en los planes para ir a Beijing, lo hablé con Rafa Benítez, que era mi entrenador en el club. Al principio se negó, con toda la razón del mundo. Me decía: "Vas a llegar con la pretemporada hecha, con la liga empezando, tenemos la previa de Champions". Le respondí que para mí era algo muy importante, que lo sentía como un desafío enorme, y al final me entendió. Incluso negocié con el pobre Rafa los amistosos de Argentina. Le dije: "Si me permite ir a las Olimpíadas, me quedo acá cuando haya partidos amistosos con la Selección". Digo el "pobre Rafa" porque en eso lo engañé: cada vez que la Selección tuvo un amistoso, seguí yendo igual, a pesar de haberle prometido que no lo haría. No puedo evitarlo. La Selección es una prioridad absoluta para mí. Lo fue siempre y seguirá siendo así hasta que me muera.

HAY QUE ESTAR PREPARADO, EN TODO SENTIDO, PARA QUE TU LIDERAZGO SEA GENUINO Y SE IMPONGA SOLO, SIN NECESIDAD DE FORZARLO.

EPÍLOGO

Barcelona, Camp Nou, 8 de marzo de 2011.

Octavos de final de la UEFA Champions League. Es, prácticamente, la última jugada del partido. La máquina de fútbol de Guardiola vence por 3-1 al Arsenal. Barcelona necesita conservar ese resultado tras perder en Londres el juego de ida. Faltan tres minutos para el final y todo parece bajo control. Hasta que un rival, más precisamente el delantero danés Niklas Bendtner, recibe un gran pase en velocidad, pisa la medialuna del área y se encamina al gol. No todos los días tenés la posibilidad de dejar afuera a un candidato al título. Porque si convierte, el equipo de Pep deberá decirle adiós a la Copa de Campeones, la máxima aspiración europea a nivel clubes, que Barcelona conquistó en el año 2009. Bendtner está mano a mano con el arquero, apenas si tiene que desviar el recorrido de la pelota y dispararse a festejar la hazaña.

No tan rápido.

Mascherano, como en una precuela de la semifinal entre Argentina y Holanda en el Mundial de Brasil, corre de atrás. Se estira. Lo alcanza. Va al piso. Toca la pelota, que cae mansamente en manos de Valdés, su arquero. Salva al equipo. Alerta roja desactivada.

El Camp Nou, la casa del Barcelona, lo aplaude de pie. Javier pide asistencia —quedó lastimado—, atraviesa el campo rengueando, de hecho tiene que salir de la cancha para ser atendido. Lo hace en medio de su primera ovación en territorio catalán. Es, definitivamente, el partido que necesitaba para asentarse en el club. Un club al que había llegado hacía unos pocos meses, y con el que semanas después terminaría ganando esa Champions en una final ejemplar frente al Manchester United.

La Champions. El mismo torneo que Mascherano soñaba jugar, mientras sus amigos hacían cosas de chicos, aquella tarde de pueblo en la que devoró la final entre Juventus y Ajax tantos años atrás. “Soñá, pero no duermas”, dijo una vez Liz Murray, una chica estadounidense que creció como *homeless* y terminó doctorándose en psicología, desafiando eso que el mundo había diagnosticado para ella.

Una frase que podría haber firmado Javier Mascherano y que resume a la perfección su modo de desafiar a la vida.

Con la cabeza en las nubes y los pies en la Tierra.

Era mi primer año en el club. Haber ganado esa Champions es uno de los picos de mi carrera, junto con el Mundial de Brasil. Había jugado las semifinales como marcador central, porque Abidal, que era el titular, estaba lesionado. Cuando llegó la final, lo lógico hubiera sido que estuvieran él y Puyol, que también estaba disponible. Yo pensaba: "Con estos dos monstruos disponibles, ¿por qué voy a jugar yo? Pero Guardiola me sorprendió y se decidió por mí. Fue una experiencia maravillosa ser parte, una parte muy chica, de un logro semejante. En esa Champions jugué mucho, y de no haber estado en la final me hubiese sentido campeón igual. Pero haber jugado ese partido contra el Manchester United y haberlo ganado de la manera en que lo hicimos lo convierte en una de las dos experiencias más fuertes que viví. Siento que contribuí desde mi lugar y estar en la cancha fue muy importante.

En lo personal, levantar esa copa fue como sacarme la espina de la final que había perdido con Liverpool cuatro años atrás. Porque lo cierto es que siempre, desde muy chico, fui muy fanático de este torneo. En el año que viví en Rosario, en Renato Cesarini, recuerdo estar encerrado con Andrés Guglielminpietro, que después jugó en el Milan, mirando una Champions completa. Es una copa que me apasionó toda la vida. Haberla ganado me hizo sentir una felicidad terrible. Mi llegada al Barcelona había sido dura porque la negociación se complicó a último momento. La salida del Liverpool no estuvo a la altura de lo que viví en ese club, al que quiero mucho, de donde me costó irme, más todavía de la manera en la que debí partir. Los dirigentes se portaron muy mal, no dijeron cómo habían sido las cosas en realidad, me pusieron a la gente en contra, cosas que no se hacen.

Entonces, ganar la Champions menos de un año después de eso… Fue muy fuerte. Esa pelota que tuve la suerte de robarle a Bendtner en el partido con el Arsenal empezó a cambiar un poco mi historia con el Barcelona. Después del encuentro, ya en el vestuario, se me acercó Andrés Iniesta para hablarme de esa jugada. Me dijo: "Después de lo de hoy, este año nos quedamos de nuevo con la Champions". Le respondí: "Ojalá, Andrés". Él me redobló: "Olvidate. Es nuestra". Desde entonces, siempre le pregunto: "¿Y Andrés? ¿Cuándo la ganamos otra vez?". Espero que vuelva a decírmelo pronto.

AGRADECIMIENTOS

A Leo Messi, Alejandro Sabella, Cachito Vigil, César Luis Menotti, Xavi Hernández, Diego Latorre, Gonzalo Bonadeo, Matías Martin y Marcelo Roffé, por el generoso tiempo que dedicaron a participar con sus ideas y apreciaciones.

A Agustín Pichot y Daniel Aumenta. Sin su ayuda, este libro no hubiera sido posible.

A Federico Vitale y Walter Tamer, por la energía y por estar en todo.

A Miguel Ruiz, por las fotos.

A Teresa Lema, por la confianza.

A Rocío Saglia, por estar siempre.

A Mariana Miguelez y Alfredo Díaz, por el refugio en Barcelona.

A Alicia Maronna, por la logística.

A Ignacio Iraola, por la oportunidad.

A Mariano Valerio y Oscar Jalil, por el envión.

Índice

Portadilla 3
Legales 5
Prólogos 8
Imposible no seguirlo, por Lionel Messi 9
Es una suerte que exista, por Cachito Vigil 11
1. Soñalo y salí a buscarlo 13
2. Sacrificate 20
El gran jefe, por Marcelo Roffé 28
3. Agotá todas las posibilidades 31
4. (También) sos tus errores 39
Emociona, por Agustín Pichot 47
5. Asumí tu rol 48
6. No sos el mejor 54
Un líder en el que se puede confiar, por Xavi Hernández 62
7. Escuchá 65
8. Apasionate 71
La máquina de procesar información, por Diego Latorre 77
9. Líder te hacen los demás 79
10. Desconfiá de los resultados 85
Se hizo justicia, por Gonzalo Bonadeo 92
11. Trazá un camino 95
12. Preguntate siempre por qué 106
Tan buena persona que vive como juega, por César Luis Menotti 111
13. Tu rival sos vos 112
14. Inspirá 119
Nunca se rindió, por Alejandro Sabella 127
15. Rendite ante el conocimiento 128
Epílogo 135
Agradecimientos 137