

Residente desde hace años en Madrid —donde fue jugador, entrenador y directivo—, Jorge Valdano (68 años) vive y respira fútbol. De hecho, el exseleccionado argentino en el Mundial del 86, célebre en Chile por haber sido el director técnico de Iván Zamorano, no se perdió partido de la Copa América ni de la Eurocopa.

"Argentina se mostró como un equipo sólido y conificado, porque viene de grandes triunfos", dice. Agrega que le sorprenden las victorias de España: "Su principal arma son dos chicos. Ninguno de ellos llega a los 20. Como dice un amigo mío, es el tiki-taka con pitones, con dos tipos por afuera que te sacan de esa retórica del toque lateral y de pronto te generan peligro".

Hoy Valdano es comentarista de fútbol. Pero no solo eso. Hace años decidió llevar su experiencia adquirida en las canchas a otros campos, como la empresa. Su libro, "Los 11 poderes del líder", fue bestseller y sus charlas sobre el mismo lo han llevado a viajar a todo el mundo.

**"El entrenador tiene que ser un especialista en cada uno de los seres humanos que tiene bajo su responsabilidad".**

Es en este contexto que el próximo martes el exdilatador estará en Chile en el Foro Credicorp Capital 2024 "Claves para el liderazgo de hoy", en el que dictará su conferencia y participará del panel "Liderando equipos con impacto".

Antes de eso habló con "El Mercurio" sobre empresa, fútbol y otros temas.

—Usted ha trabajado mucho la relación entre el fútbol y el mundo de la empresa. ¿Dónde están los paralelismos? ¿Qué convergencias es posible extraer cuando se les habla a ejecutivos y a empresarios, a gente del mundo de los negocios?

—Hay un gran común denominador que son los seres humanos. El fútbol es exageradamente humano por su condición de juego eminentemente emocional. Motivará a los jugadores es un desafío diario para los entrenadores. No valen las fórmulas, ahí es necesaria una cierta originalidad para captar la atención y lograr que no te terminen mirando como un ciervo diseccionado, es decir, que te miren y no te escuchen. Y ahí el fútbol tiene una larguísima experiencia, uno escucha a los empresarios decir desde el fondo de los tiempos que en sus empresas lo más importante son las personas. No siempre es verdad, pero lo dicen. En el fútbol no es que las personas sean lo más importante, en el fútbol las personas son lo único importante.

—Sobre eso usted escribió "Los once poderes del líder" el año 2013. ¿Qué buscó aportar con ese libro?

—Acababa de salir del Real Madrid después de haber pasado por una segunda experiencia como ejecutivo. La primera fue como director deportivo, aquí salía como director general. Ya tenía una idea muy global del fútbol. Había pisado la cancha, el banco, las oficinas. A lo largo de todo este tiempo hubo una frase que para mí es de cabecera, que se me ha hecho evidente: "El fútbol es un estado de ánimo". No se me escapa que esto es técnica, es físico, es táctico, pero el estado de ánimo es lo único que influye en todos los aspectos, los atraviesa, positiva o negativamente. Eso se ve hasta en el rendimiento de un jugador, que si encuentra todas las condiciones positivas a su alrededor es capaz de alcanzar la excelencia. Y si no las encuentra, es capaz de estancarse en la mediocridad.

—Eso marca una diferencia en los propios entrenadores y directores técnicos, que son capaces de infundir un estado de ánimo a su equipo. Pero bueno, no hay dos entrenadores iguales, pero tampoco hay dos equipos iguales. A equipos inmaduros, entrenador más exigente y más autoritario incluso. A equipos maduros, entrenador más amable. Por eso es tan complejo, porque al final el entrenador tiene que ser un especialista en cada uno de los seres humanos que tiene bajo su responsabilidad. Una especie de psicólogo. Y eso no es nada fácil".

—Dentro de los atributos del líder, ¿qué tan importante es el manejo de los egos, por ejemplo, dentro del fútbol? ¿Cuanto ve que deteriora o ha deteriorado al fútbol actual?

—Sí, ha cambiado el perfil del futbolista. También porque ha cambiado el impacto sociológico del fútbol. Desde que la cultura admitió las emociones, se convirtió en cultura la gastronomía, la moda y también el fútbol. Cultura popular, cultura en minúsculas, pero claramente un impacto que no existía cuando yo jugaba. El fútbol era cómo ir a misa, una cosa que ocurría los domingos.

—Los jugadores se han convertido en grandes actores sociales. Creo que hay mucho de mito en esto de la administración de los egos. Los jugadores tienen una relación tan temprana con la fama que, en general, la digieren bastante bien. Aunque hay excepciones que suelen llamar mucho la atención. Pero si uno analiza a un plantel entero encontrará muchas más personas normales dentro de lo que suponen socialmente que anormales, es muy importante la familia en todo esto, en todo ese proceso.

—En ese sentido, ¿es muy distinto el



**Jorge Valdano** es reconocido en Chile por haber sido entrenador de Iván Zamorano.

JORGE VALDANO:

# "EL FÚTBOL ES EXAGERADAMENTE HUMANO"

El exseleccionado argentino y exentrenador del Real Madrid visitará Chile la próxima semana para dictar una charla sobre liderazgo, por la que es mundialmente conocido, en la que traspasa lo aprendido en la cancha a las empresas. En entrevista con "El Mercurio" adelanta algo de ello y habla sobre los desafíos del fútbol mundial. | **CRISTIÁN PIZARRO Y MATÍAS BAKIT**

jugador europeo del jugador latinoamericano?

—Todavía en términos de formación sí. El fútbol en Europa interesa a la clase media, aquí es muy difícil encontrar jugadores de estratos sociales muy bajos. En nuestros países todavía eso ocurre. Ahora también, como este es un juego en donde cuenta la astucia, la pobreza sigue siendo una gran escuela. La astucia es la inteligencia de los pobres. Hay que cultivarla, hay que seguir cultivando. Es más, te da la sensación de que la academia no ha sabido todavía llevar a su ámbito todas las enseñanzas que te da la calle. Eso es una pérdida.

**"LA CODICIA SUPERA A LA NOBLEZA DEL ESFUERZO"**

—En su opinión, ¿qué es lo que genera la pasión que despierta el fútbol entre tanta gente?

—Vamos a reducirlo a dos elementos muy potentes. El primero es la identidad. Yo soy

de un equipo, o soy de la selección, porque es el equipo de mi barrio, es el equipo de mi patria, es el equipo de mi padre, hay muchos "mi" que en un momento de exacerbación del individualismo nos relaciona con la tribu que es muy necesaria.

—Lo segundo es mucho más polémico y va en dirección contraria a la cultura del VAR, por decirlo de algún modo. Yo creo que el fútbol es todo lo contrario a la tecnología. Primero, es hijo de su tiempo y, segundo, es de las pocas cosas que contenta la tradición primaria del ser humano. Cuando uno entra al estadio, como en todo juego, durante una hora y media está fuera de la realidad. Pero además tiene tal carga emocional que despierta al animal que tenemos dentro y que, por domesticado que se halle, necesita expresarse".

—¿En qué medida la hipercompetencia y los excesos de exigencia están matando a este deporte?

—Yo tengo un espacio en televisión que se

llama "Universo Valdano", donde hago entrevistas a jugadores. Me ha sorprendido este último año en que prácticamente todos los protagonistas que tuve delante me han reconocido que cuentan con ayuda psicológica, que hacen terapia, cuestión que se les nota hasta en el vocabulario.

—Es una señal de que están siendo un poco superados por esta vorágine. Alguna vez encontré una relación con el cambio climático. Todos sabemos cómo se resuelve, sin embargo, la codicia supera a la nobleza del esfuerzo que hay que hacer para salir de esta trampa mortal. Uno habla con un directivo de la FIFA y te reconoce que se están jugando una cantidad desproporcionada de partidos. Lo curioso es que cada vez que se reúne esa organización la conclusión que sacan es que van a hacer un nuevo torneo... El dinero marca la pauta del fútbol y está atropellando al juego. Eso es muy grave porque no debemos olvidar que la materia prima de todo esto son seres humanos".

—Además de la hipercompetencia, otro factor que ha dañado al fútbol ha sido la corrupción y el tráfico de influencias. ¿Qué se puede hacer para cuidarlo de esas malas prácticas? ¿Tienen arreglo?

—La única manera de resguardarlo es a través de un control muy férreo. La Liga de Fútbol Profesional en España, por ejemplo, ha sido severa con los clubes. Ha bajado el nivel de competencia porque no se le permite a estos cometer imprudencias yendo al mercado y comprando tres delanteros cerca de su lugar de uno, como es lo que te permite la economía. Yo creo que en ese sentido, el Madrid se ha transformado en un gran ejemplo. Tiene al frente a un gran empresario, Florentino Pérez, que ha hecho la mejor ciudad deportiva del mundo, uno de los mejores estadios del mundo y uno de los mejores equipos del mundo; sin embargo, los números no se han resentido. Señal de que es posible. ■

## "Lo mejor de Diego es que se reía de sí mismo"

—Usted fue muy cercano a Maradona. ¿Qué destacaría como un rasgo predominante de su personalidad?

—Lo mejor de Diego es que se reía de sí mismo. Recuerdo un día que pasó por Madrid, me llamó a mi casa, todavía no existían ni siquiera los móviles, me llamó tres o cuatro veces y no me encontró. A la quinta atendí y me dijo: "Valdano, qué difícil es encontrarte. ¿Quién te creo que sos, Maradona?". Cuando no se trataba a sí mismo de usted y tenía estos arranques, ese era el mejor Diego.

—¿Podría Maradona haber terminado de otra manera?

—Es difícil, creo que es más fácil terminar como Diego que terminar como Leo. Lo atacó la celebridad demasiado pronto y hay límites inadmisibles de fama. A eso hay que sumarle una personalidad adictiva y ahí tenemos el combo perfecto.

—¿Le gusta el fútbol que se ve y juega hoy? ¿No es demasiado tático o metodológico y por esa vía se ahoga la creatividad?

—Es una transformación inevitable, en donde la tecnología también está metiendo los dedos a la espera de la inteligencia artificial, donde va a tener

la pretensión de decirnos hasta el resultado de los partidos antes de que se juegan. Tiene razón que es un juego cada día más físico y está penalizando la inspiración y hasta la genialidad de aquellos jugadores distintos que fascinaban al hincha. Y si el fútbol no contempla el punto de vista del aficionado, está cometiendo un error de fondo que pone en peligro incluso a la industria.

—¿Qué técnicos le parece que en la actualidad están entendiendo el fútbol como una adecuada combinación entre método y creatividad?

—Uno por encima de todos es Pep Guardiola, que ha ejercido sobre el fútbol una influencia pocas veces vista. La suya es una metodología sana que cultiva el fútbol de ataque, promueve a los jugadores con talento, tan solo que los adapta luego a la gran obra general.

—¿Los ídolos futbolísticos del futuro van a ser más parecidos a Cristiano Ronaldo que a Messi?

—Sí, con toda seguridad. De hecho, ahora manejamos tres o cuatro opciones posibles que van precisamente en esa línea: Mbappé, Haaland y Bellingham. ■

