Colección Fútbol Profesional

LA CHARLA T.Á.C.T.I.C.A

Y OTROS DIÁLOGOS CON TUS JUGADORES

Crea mensajes que te ayuden a ganar

FERNANDO JOSÉ CUÉTARA VEGA

FDL
www.futboldelibro.com

1ª edición: septiembre 2020

© Fernando José Cuétara Vega
© FutbolDLibro (Futbol de libro, S.L.)
© Fotografías: Martha Iñiguez, Shutterstock, archivo FDL y Dreamstime

Departamento FDL (www.futboldelibro.com)

Analistas de texto: FutbolDLibro

Impresión: España
ISBN: 978-84-122583-0-1
Depósito legal: B 18490-2020

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Lera, ese 13 de febrero me inspiraste a hacer algo que llevaba mucho tiempo queriendo hacer. Gracias por eso y por la joda constante durante estos meses para hacer este libro mejor.

Julio, gracias por insistir.

A quienes me abrieron las puertas de su empresa y confiaron en mí profesionalmente. Valoraré siempre su confianza en una industria en la que hay tantas puñaladas por la espalda.

A mis compañeros de trabajo actuales y anteriores. Gracias por todo lo que aprendí de ustedes.

Amigos, gracias por todo. Por tantas tonterías que se nos han ocurrido y que permitieron que hoy tuviera algo de creatividad para escribir este libro. Gracias a los papás de mis amigos que, a pesar de todo, no prohibieron a sus hijos ser mis amigos.

A mis primos, mis primeros amigos y los primeros con los que jugué a patear un balón (y sus espinillas).

A esas personas que han sido luz en mi vida en muchos sentidos y que me han enseñado a poner los pies en la tierra, aunque también puedo volar. Son tan grandes, que no necesitan ni que los nombre. Honraré su voluntad.

A mis tíos. Tengo nueve. De los nueve soy el favorito, el consentido y el mero mero. Gracias por siempre hacérmelo saber.

A mis suegros y mi familia política no tengo sino que agradecerles aceptarme como uno más con tanto cariño. Siempre gracias.

Farignho, 'ant alafdil. shukraan ealaa kli shay'in (espero que Google translate lo haya hecho bien).

Abuelos, su ejemplo de lucha y perseverancia me hizo seguir escribiendo a pesar del mal humor, el cansancio o el hartazgo. Siguen y seguirán siempre conmigo. ¡Abuela, ya deja de trabajar!

Hermanos, gracias por la paciencia que me han tenido. No debe haber sido fácil vivir conmigo.

Hijas, gracias por venir a mi vida. Han hecho que este viaje sea pleno.

Churri, como siempre te digo: «Esto lo hicimos los dos. Gracias por todo». Te lo digo mucho pero no sé si te lo digo bien. Sin ti, seguro que no estaríamos donde estamos.

Gracias a mis papás, a quienes menos les he agradecido cuando es a quienes más les debo. Sin duda sus charlas de antes de un partido, pelea o competencia son las mejores del mundo; algunas no se me olvidan. Sin su pasión y amor, no estaría hoy aquí.

Gracias Dios, por rodearme de las personas de las que me rodeaste.

A todos los colegas entrenadores atrevidos e innovadores de los que he robado más de una idea, gracias, muchas gracias por innovar en una industria en la que el polvo y las telarañas no nos dejaban ver lo que hay por crecer. También gracias por leer este libro buscando algo que sume a tu vida profesional. Espero que lo encuentres. Sobre todo, gracias a Javier, que siempre dispuesto, abierto y generoso, puso la cereza de este pastel que se titula *La charla T.Á.C.T.I.C.A.*

Índice

Prólogo 17
Javier Aguirre Onaindia

Introducción 21

T. oma el control; sé un líder 25
En las fauces de la muerte 26
En las fauces de la muerte (67 años después) 27
Liderazgo y poder 29
Sé un líder 30
Jefe o líder 31
Liderazgo en el deporte 32
Características del líder 34
La ética y el liderazgo 36
Las estrellas 37
Tipos de liderazgo 39
Líderes históricos 41
Líderes históricos en el deporte 42

A. locución 45

Comunicación y sus elementos 46

Tipos de comunicación 46

¿Cómo hablar a tus jugadores? 48

TED Talk 48

Crea tu charla 53

El argumento 58

Objetivos generales de la argumentación 58

C. uidados 61

Estado de fluidez 62

El hábito 63

¿Cómo cambiar los hábitos? 65

Sé organizado 65

La audiencia 66

Expectación colectiva 67

Sentimiento colectivo 67

Sé breve 68

Tono 68

Lenguaje corporal 69

Aduéñate del lugar 72

La respiración 72

Contenido 74

Programación neurolingüística 75

Ambiente 76

Todos para uno y uno para todos 77
Una oferta que no podrás rechazar 79

T. ipos de charla 81
Presentación con tu equipo. El primer día de trabajo 83
Charla personal 85
Charla grupal 86
Entrenamiento 86
Precompetitiva 87
Medio tiempo 90
Postcompetitiva 90
Los asados 91

I. magen pública 93
Imagen mental 94
Opinión colectiva 98
¿Qué es la imagen pública? 99
Apariencia física 99
La ropa 101
Estilo 105

C. reativa 113
Creatividad 114
Creativos deportivos 117
La charla más famosa de la historia 117

Guardiadores 118
Todos son bienvenidos 119
El poder de la sorpresa 120
La mejor charla de la historia 121
Los héroes de «fray Patata». ***We Can Be Heroes, Just For One Day*** 122
Quien sienta miedo que se quede en el autobús 124
Renuncio (a ser preso de mi ego) 125
Inch by inch 127
Salid a divertiros 128
A ver si ahora sí… 129
¡Por tu familia! 130

A. Conferencia 133

Referencias 139

Prólogo

Si una persona ve el título de este libro, *La charla T.Á.C.T.I.C.A. y otros diálogos con tus jugadores,* podría suponer que es un libro exclusivamente dirigido a entrenadores de fútbol o aspirantes a serlo. Nada más lejos de la realidad. Esta obra contiene información útil para todos los que llevan a cabo el difícil arte de liderar a otros seres humanos.

Contiene una extensa investigación, un trabajo de años, de charlas y de mucha lectura. No solo versa sobre charlas tácticas, sino sobre cualquier tipo de comunicación que puedes tener con tus dirigidos. Te prepara para hablar a cierto tipo de jugadores y a cualquier profesionista, no necesariamente futbolista.

Sin duda alguna, el texto debe incorporarse en las escuelas de entrenadores de todo el mundo. Es muy didáctico y recomendable.

Desde la primera línea, Fernando nos sugiere que tomemos el control del asunto, que seamos unos líderes de verdad. Nos explica qué es la motivación, el liderazgo en el deporte, las funciones de los directores técnicos y de los directores deportivos.

Incluye diez características de los líderes y nos agrega una más. Con esta lectura podemos conocer a un Fernando creativo e innovador. A mí me gustaría aportar la característica número 12: nunca dudes y, si lo haces, que no lo note nadie. Si dudas si tu decisión funcionará o no, pero te muestras seguro, muy probablemente consigas el éxito perseguido. Sin embargo, si te muestras duditativo, transmitirás esa inseguridad. La verdad es que he aplicado en mi carrera esta duodécima característica y he comprobado lo importante que es.

El liderazgo no se estudia ni se compra. Se tiene o no se tiene. Aquí encontraremos algunos consejos para perfeccionarlo y varios ejemplos de líderes deportivos o de otros ámbitos de la vida ante situaciones que han sido un reto para sus facultades como líderes.

¿Cómo hablar con las estrellas? ¿Cómo dar instrucciones a un dirigido que cobra más que tú? Son escenarios realmente complicados y Fernando los aborda de forma muy clara.

Asimismo es muy importante que nos hable de ética. Hay que tener claros los códigos éticos y la escalas de valores personales para no transgredirlos nunca.

Y saber hablar también es muy importante. Este libro aborda la comunicación desde la parte teórica hasta la práctica, e incluye consejos para tener un mensaje estructurado y que inspire, aliente, motive o genere en el receptor el efecto que se quiere provocar. Te enseña a adueñarte del ambiente y cómo ayudarte de algunas herramientas y recursos externos para usarlos a tu favor y convencer y cautivar a tu público. En todos los capítulos se cuidan ampliamente los detalles y este no es la excepción.

Nos habla también sobre los diferentes tipos de charla. ¿Por qué? y ¿para qué se hacen?, ¿cómo presentarlas? Ya sea una charla prepartido, de medio tiempo, postpartido o cualquier comunicación directa o indirecta con tu equipo. Un día escuché a Alex Ferguson decir: «Piensa dos veces antes de hablar porque es vital el mensaje que tienes que mandar». Esto es tan importante que hay veces que el partido aún no termina y ya estoy pensando en qué decirles a mis jugadores cuando nos encontremos en la intimidad del vestidor o desde la sala de prensa. Es decir, a veces empezamos a jugar el próximo partido cuando aún no termina el que estamos disputando. El paso del tiempo te va dando la experiencia necesaria para mejorar y perfeccionar la construcción de los mensajes, pero también te da la sabiduría para saber utilizarlos.

En el director técnico y en la vida, «la forma es fondo», como leerás en estas páginas. Por ello, cuidar nuestra imagen pública es elemental para la credibilidad de nuestro mensaje. ¿Qué colores o qué estilo de vestimenta utilizar y en qué momentos? Todo ello es abordado aquí y te servirá para dar una instrucción desde el banquillo o responder a una complicada pregunta en la sala de prensa. Esos detalles que tenemos que cuidar, Fernando nos los recuerda constantemente en esta entrega.

Cuando estuve en Japón, los dirigentes nos decían: «Si usted, entrenador, consigue que nuestros jugadores, que son muy disciplinados, sean capaces de crear algo, va a tener éxito en nuestro país». El arte es bello e implica creatividad. El arte de ser entrenador debe incluir creatividad, característica que me da la sensación que es la parte que más le gusta al autor, la de crear algo de la nada.

Desde el fútbol base hasta las canteras un poco más avanzadas, este libro toca puntos para ser aplicados en todas las categorías. Desde Rocky hasta los mensajes de Guardiola, tenemos ejemplos de charlas llenas de creatividad y de corazón que logran impactar en el jugador.

Los entrenadores, a veces, nos comunicamos con nuestros jugadores a través de la prensa, incluso con los directivos y otros personajes de nuestro medio. Aquí encontrarás algunos consejos para hacerlo de forma correcta.

En resumen, este libro es una lectura obligada para quien quiera crear mensajes para hacer ganadores no solo en el fútbol o el deporte, sino en la vida misma.

Javier Aguirre Onaindia
mayo de 2020

Introducción

Desde que nací, mi vida ha estado relacionada con el fútbol. En mi casa comemos, cenamos y desayunamos este deporte desde que tengo memoria. Ser futbolista es una profesión que requiere comprometerse haciendo y dejando de hacer cosas que yo no estuve dispuesto a hacer o dejar de hacer. Y no me voy a engañar, cuando me dijeron que me invitaban a firmar un contrato en un club de Primera División, no creí tener las cualidades necesarias para triunfar (una persona importante me vio en un buen día contra un mal rival y jugué un partido como no recuerdo haberlo hecho antes). Pude haber sido uno más del montón (en este caso del montón de abajo) y no me gusta ser del montón. Terminé la Educación Preparatoria y se me pasó por la cabeza ingresar a la Escuela del Fútbol y Ciencias del Deporte de Pachuca, que se anunciaba en prensa que abriría sus puertas en 2001. Sin embargo, algún tema que tenía guardado en el inconsciente me impidió tomar la decisión correcta. El tiempo pasó y decidí estudiar Derecho, carrera de la que me titulé en 2005. Trabajé en un gran despacho de abogados, pero me di cuenta de que eso no era para lo que había venido a este mundo, por lo que decidí seguir mi instinto de ayudar a los demás e ingresé a trabajar al Gobierno mexicano, en donde permanecí ocho años. Estaba un poco cansado de escuchar algo en mi cabeza que me decía «te debiste haber dedicado al fútbol». Ya tenía el ejemplo de mi hermano, que cursaba el módulo 2 del curso de director técnico en la Escuela Nacional de Directores Técnicos y se había incorporado a un cuerpo técnico de Primera División analizando rivales. Algún otro amigo valiente también hacía sus pininos en el área administrativa

de un equipo de Primera División. Para no aburrir, me iré directo hasta el 21 de octubre de 2007 a La Bombonera de Toluca, en donde uno de los dueños del equipo visitante me invitó al vestidor a escuchar la charla técnica. Ese día, mi vida cambió. No era la primera vez que presenciaba una; de hecho, hasta ese momento, había estado más de 50 veces en una charla técnica de Primera División, pero, por alguna razón, ese día descubrí que terminaría dedicando mi vida al fútbol.

La charla del entrenador no logró que su central detuviera al más jugón del Toluca. «Párate 5 metros detrás de él o un centímetro adelante. De lo contrario vas a sacar el balón de nuestra portería». Y así fue, en dos ocasiones este delantero se abalanzó sobre la portería y el defensa terminó sacando el balón de ella. La charla táctica de ese día tal vez no consiguió que su equipo ganara, pero sí consiguió transformar mi vida. El olor a mentol, las emociones, las miradas de los jugadores, la concentración del portero, la porra, el rezo, la adrenalina… inolvidable. Y pensar que para muchos ya es algo cotidiano.

Después llegó el 29 de junio de 2010, cuando decidí que materializaría esos sentimientos en algo bueno para mi carrera. Estudiar el curso de director técnico era una ilusión muy grande y ni siquiera tener dos trabajos, una recién nacida y estar estudiando un M.B.A. me lo impedirían. Bien dice el dicho «cuando verdaderamente quieres algo, encuentras las formas, cuando no, encuentras excusas». Este objetivo terminó materializado cuando me entregaron el título dos años más tarde.

¿Por qué tengo el 29 de junio de 2010 tan grabado en la mente? Por el partido de España contra Portugal del Mundial de Sudáfrica. España no encontraba la llave. El partido iba 0-0 hasta que Vicente del Bosque sacó del campo a Fernando Torres y metió a Fernando Llorente como centro delantero y eje de ataque. Vi el partido en un bar rodeado de españoles. Ninguno entendía el cambio. Algunos decían que debió entrar Silva, otros que Pedro; en fin, todos criticaban al seleccionador español.

Gracias a ese cambio, los dos centrales portugueses se fijaron en el centro para marcar a Llorente y los extremos españoles lograron tener claridad y generar peligro en el área, ya que los centrales no podían realizar coberturas por estar cuidando al centro delantero. Hasta antes del cambio, podían hacer buenas coberturas a sus laterales, ya que no tenían un delantero centro que les preocupara. En el minuto 63, David Villa encontró el gol y entonces

decidí que, si quería vivir lo que me apasiona, debía prepararme para ello y profundizar tanto en teoría como en análisis. Fue entonces cuando comprendí verdaderamente el fútbol. Puedo decir que en ese momento terminó mi afición por el fútbol y surgió una pasión que me hace prepararme y capacitarme cada día como si fuera cuestión de vida o muerte. La misma pasión que me da la energía que se necesita para pasar semanas sin ver a la familia (al final será por nuestro bien). Esa energía que me hace levantarme de la cama de un salto con la felicidad de ir a trabajar.

Al no haber sido futbolista, pensé que tenía las ventajas que da ver las cosas *desde fuera* o no tener esa ceguera de taller y vicios que se arrastran en una profesión, aunque también tenía la desventaja de no conocer algunos aspectos importantes. Es por eso que decidí prepararme todo lo que pude y agregué a mi currículo una maestría en Psicología Deportiva y ya perdí la cuenta de la cantidad de cursos en metodología del entrenamiento o formación de futbolistas de todas las edades que tomé. Mis estanterías están llenas de libros de estos y otros temas, y mi cabeza a veces creo que no puede recibir más información.

Casi diez años después de empezar este camino en el fútbol, con experiencia y un campeonato ganado, sigue sin alcanzarme para trascender de la forma que quiero hacerlo, pero he detectado la importancia de lo que le dice un entrenador a sus jugadores. A fin de cuentas, un mal mensaje o un buen mensaje terminan por quitarte o darte tres puntos. Por ello, decidí aferrarme a ese recuerdo de la ciudad de Toluca y hablar de este tema tan importante en el fútbol y al que muchos entrenadores no le dan la importancia necesaria.

Lo escribí con el mismo profesionalismo con el que he intentado desenvolverme toda mi vida. La literatura futbolística está llena de apologías personales de directores técnicos admirables que nos cuentan todas sus hazañas. No las desprecio. Al final, nos sirven como motivación y guía. Sin embargo, creo que es necesario que hagamos este tipo de obras, un poco más técnicas que anecdóticas. Las anécdotas no nos ayudan a ganar o nos ayudan muy poco. Comprender la importancia de ciertos aspectos y profundizar en ellos, sí lo hace.

He intentado entregar un libro perfecto. Me pesa mucho no haberlo conseguido, pero te aseguro que después de leerlo, tendrás los elementos necesarios para dar charlas que ayuden a ganar partidos.

Toma el control; sé un líder

Líder es una persona que logra que otras personas aporten el 100% de sus capacidades, cualidades y esfuerzo con la finalidad de lograr un objetivo común concreto, ya sea inmediato o prolongado en el tiempo.

En las fauces de la muerte

Segunda Guerra Mundial,
6 de junio de 1944

Las tropas aliadas estaban por desplegar la, hasta entonces, mayor operación militar de la historia. La Operación Overlord movilizaba a 18 000 paracaidistas, en 1 700 aeronaves, divididos en dos divisiones, la 82 y la 101, así como 5 300 barcos, con 132 000 soldados. Mediante la Operación Neptuno, se entraría en Francia a través de cinco grandes ataques marítimos en las playas de Normandía que se encontraban entre Quinéville y Merville. Aproximadamente, a las 13.00 horas del 5 de junio, los barcos zarpaban hacia su destino. ¿Imaginas las sensaciones de los seres humanos que se encontraban en dichos barcos? Alegría, nostalgia, inseguridad… ¿miedo? ¿Qué hacer para controlar estas emociones y/o sentimientos justo cuando estás a punto de jugarte la vida ante un enemigo armado hasta los dientes?

La verdad es que hay muy poco que hacer, hay mucho por controlar. Cerca de las 9.00 de mañana del 6 de junio, los soldados estadounidenses, canadienses, ingleses y polacos desembarcaban de las lanchas hacia lo que resultaría una batalla terriblemente sangrienta. No por nada, Robert F. Sargent tituló una foto del momento *En las fauces de la muerte*. Te recomiendo buscarla en internet. No la puedo incluir en estas páginas pero vale la pena que la veas.

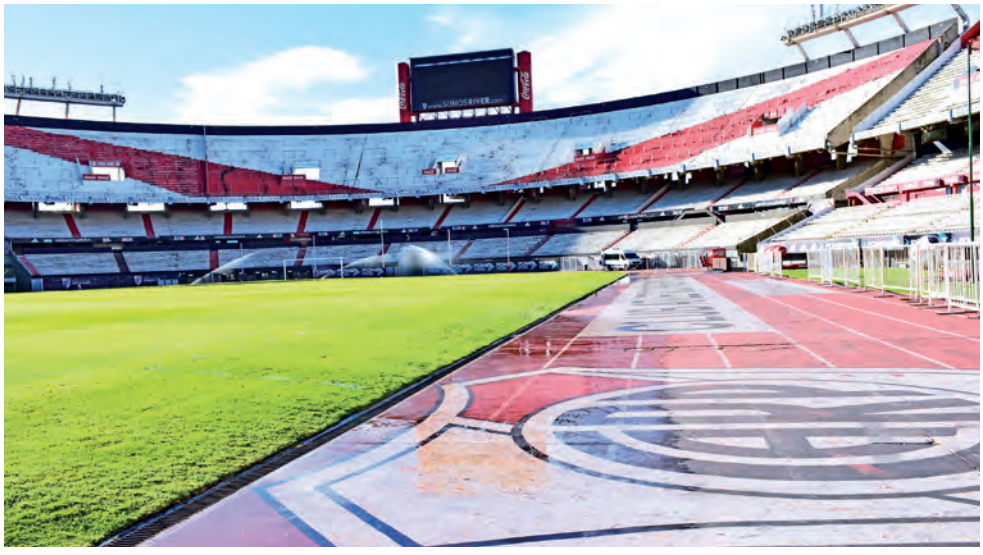
> «Yo fui el primero que salió. El hombre número siete fue el siguiente en llegar a la playa sin ser alcanzado. Todos los de en medio fueron alcanzados. Dos murieron; tres fueron heridos. Esa es la suerte que tenías que tener».
>
> Capitán Richard Merrill,
> Segundo Batallón de Rangers.

- **¿Qué harías tú si comandaras a ese grupo de soldados?**
- **¿Qué les dirías?**
- **¿Cómo se lo dirías?**
- **¿Cómo actuarías para sacar lo mejor de ellos?**

En las fauces de la muerte (67 años después)

Partido de vuelta de la promoción para el ascenso a la Primera División del fútbol argentino, 26 de junio de 2011

En el estadio Antonio Vespucio Liberti (Estadio Monumental de River) se encontraban 65 000 aficionados del equipo de la banda roja. El simple hecho de tener que jugar ese partido los tenía molestos con su equipo. Más aún por haber perdido el partido de ida en el campo de Belgrano por un marcador de 2-0. El partido se tuvo que suspender en el minuto 44, debido a los actos vandálicos de la parcialidad riverplatense. Es muy conocido que, en ese país sudamericano, la violencia suele invadir los estadios. La pasión que despierta River (a favor y en contra) es muy grande y, en este caso, la pasión se desbordó. En aquel partido de ida, nueve aficionados de River ingresaron al campo durante el minuto 7 de partido, con la finalidad de encarar, empujar, pegar y patear a los jugadores de su equipo. Te invito a trabajar la empatía e intentar sentir la presión para el partido de vuelta, eran 65 000 contra 11. Normalmente tu afición te apoya; en este caso, no apoyaban a los jugadores, estaban molestos y pesimistas. Creo no estar mintiendo si digo que los jugadores de River temían por su vida.



© DIEGO D. GALEANO / SHUTTERSTOCK

El estadio Antonio Vespucio Liberti del equipo argentino River Plate, más conocido como Estadio Monumental.

¿Qué harías tú si fueras el director técnico? ¿Qué les dirías? ¿Cómo se lo dirías? ¿Cómo actuarías para sacar lo mejor de ellos?

Evidentemente que el caso del descenso del River es un ejemplo extremo y no debemos de confundir la ansiedad competitiva con miedo o nervios. Son tres cosas totalmente distintas. Lo que buscaba con esta introducción es que dimensionaras las sensaciones que se llegan a vivir en un vestidor antes de un partido; sensaciones que, si son controladas adecuadamente, pueden aprovecharse de forma positiva, aunque se convierten en nuestra tumba si no las detectamos o actuamos equivocadamente.

En este libro encontrarás algunas herramientas para crear una charla que tenga el impacto justo en tus jugadores. Y digo justo, porque esto es como todo, ni tanto que queme al santo, ni tanto que no lo alumbre. Tan malo es decir de menos, como decir de más. He comprobado que sobreactivar a los jugadores termina peor que si salen poco activados emocionalmente, ya que la inercia del partido los puede activar, pero bajar la intensidad, cuando esta se desborda, es más complicado.

En esos momentos previos a la batalla quien puede regular las emociones es el líder. Utilicé la guerra como historia paralela a un equipo de fútbol debido a que son situaciones muy similares. En estos últimos minutos antes de la batalla (o partido), se recuerdan las indicaciones tácticas y técnicas, se da un discurso que active a los guerreros, se hace un rezo y se realiza un grito colectivo de ánimo. Como siempre digo: **«el fútbol es una guerra con balones».**

© KATATONIA82 / SHUTTERSTOCK

El entrenador Carlo Ancelotti en un partido del Paris Saint-Germain en 2012.

> «Lo más peligroso en el fútbol es el miedo. Y el miedo nace en la cabeza. Si piensas demasiado en el adversario, estás muerto. Debes pensar en lo que tienes que hacer en el terreno de juego, y solo en eso.»
>
> Carlo Ancelotti

Liderazgo y poder

© MARCOS MESA SAM WORDLEY / SHUTTERSTOCK

Cristiano Ronaldo haciendo ejercicios de calentamiento antes de un encuentro en 2015.

En un equipo de fútbol hay distintos liderazgos. Tales liderazgos radican en la directiva, en el cuerpo técnico y/o en los jugadores. Ojo, estoy hablando de liderazgo que se vea reflejado en el desempeño del equipo en el campo, no necesariamente de poder (el poder es otra cosa). Siempre es importante tener en cuenta que el liderazgo implica poder, pero este puede utilizarse para fines distintos al interés colectivo. Por ello, hay que dejar siempre muy claro a los jugadores quién ejerce el poder. Por ejemplo, el poder en Real Madrid lo ejerce Florentino Pérez, aunque el líder es Zinedine Zidane en el cuerpo técnico y era Cristiano Ronaldo en el área de jugadores. Podemos discutir si el líder real era Cristiano o Sergio Ramos, pero creo que el hecho de tener el gafete de capitán, no ponía a Ramos por encima de Cristiano. Si algo tiene este jugador portugués, es que, con su desempeño, obliga a sus compañeros a dar su 100% y, para mí, ahí radica la esencia del liderazgo: en lograr que otros den su 100%.

En el Barcelona, ¿quién ejerce el liderazgo? Desde que se fueron Xavi y Puyol, me parece que tanto el liderazgo como el poder radican en la misma persona: Lionel Messi.

Creo que con estos dos ejemplos queda muy claro que el liderazgo y el poder no son lo mismo. El poder lo ejerce alguien porque su puesto o jerarquía lo impone, pero el liderazgo no es impuesto, es ganado.

Jorge Valdano dice que «a poder difuso, equipo confuso». Y lleva mucha razón. Un grupo de jugadores que percibe pugnas por el poder entre directiva y cuerpo técnico tendrá sin duda problemas dentro del campo. El poder y el liderazgo deben estar muy claros y definidos siempre ante