

LIDERAZGO



«UNO DE LOS GRANDES LÍDERES
DE TODOS LOS TIEMPOS.»
HARVARD BUSINESS SCHOOL

ALEX FERGUSON

CON MICHAEL MORITZ

Liderazgo

Alex Ferguson y Michael Moritz

Traducción de Enrique Alda



Rocaeditorial

LIDERAZGO

Alex Ferguson - Michael Moritz

Una guía que inspirará a los grandes líderes, por el entrenador de fútbol de mayor éxito de todos los tiempos. En este inspirador nuevo libro, sir Alex desvela los secretos detrás de su maravillosa carrera de récords.

Sir Alex Ferguson es uno de los grandes líderes que verdaderamente conoce su materia. En sus 38 años dentro del mundo del fútbol, Ferguson ganó la impresionante cifra de 49 títulos y fue la pieza angular que convirtió al Manchester United en una de las grandes marcas del mundo entero.

Liderazgo está estructurado alrededor de las claves estratégicas y de los valores fundamentales de la vida de Ferguson. Incluye temas que se asocian con su estilo de gestión: disciplina, control, trabajo en equipo y motivación. También apunta temas que son menos obvios, pero no por eso menos importantes en la búsqueda del éxito: capacidad para delegar, análisis de datos y gestión del fracaso.

Un libro honesto, repleto de sentido común, humor y perspicacia.

ACERCA DE LOS AUTORES

Alex Ferguson nació en Govan (Escocia) en 1941. Comenzó a entrenar en 1974, pero su gran salto llegó en el año 1986 cuando fue nombrado entrenador del Manchester United, club con el que ganó 38 trofeos, entre los que destacan dos Champions League y trece campeonatos de la Premier League. Con un total de 49 títulos, es el entrenador más exitoso del fútbol británico de todos los tiempos. Nombrado sir en 1999, Ferguson anunció su retirada en 2013, año en el que el United también ganó el campeonato nacional. A sus setenta y tres años, continúa trabajando en el club.

Michael Moritz nació en Cardiff, Gales. Estudió en la Universidad de

Oxford y trabajó como periodista en la revista Time de los EE.UU. en la década de los setenta. En ese periodo conoció a Steve Jobs y fue el primero en escribir un libro sobre Apple. Actualmente vive en San Francisco, California, con su esposa.

ACERCA DE LA OBRA

Número 1 de las listas de ventas del Reino Unido.

Contenido

Portadilla

Créditos

Acerca de los autores

Dedicatoria

Introducción

1. Ser uno mismo
2. Reconocer el deseo
3. Encajar las piezas
4. Involucrar
5. Sentar las bases
6. Evaluar
7. Concentración
8. Predicar con el ejemplo
9. Liderar, no dirigir
10. En resumidas cuentas
11. Desarrollo empresarial
12. Los demás importan
13. Transiciones

Epílogo

Agradecimientos

Álbum de fotos

Créditos

Para mi familia

He tenido una vida privilegiada. Crecí en Govan, un barrio de clase obrera de Glasgow, en el que mis padres Alex y Lizzie me inculcaron unos principios que me han acompañado siempre. Mi hermano Martin ha sido un excelente y leal amigo, y también siguió el camino que trazaron mis padres.

Tuve la fortuna de conocer a una maravillosa mujer que ha sido mi puntal durante casi cincuenta años. Cathy me dio tres hijos extraordinarios que han heredado nuestra ética de trabajo y son un orgullo para nosotros. Nos procuraron una alegría que jamás habríamos podido imaginar: once nietos, de cinco a veintiún años.

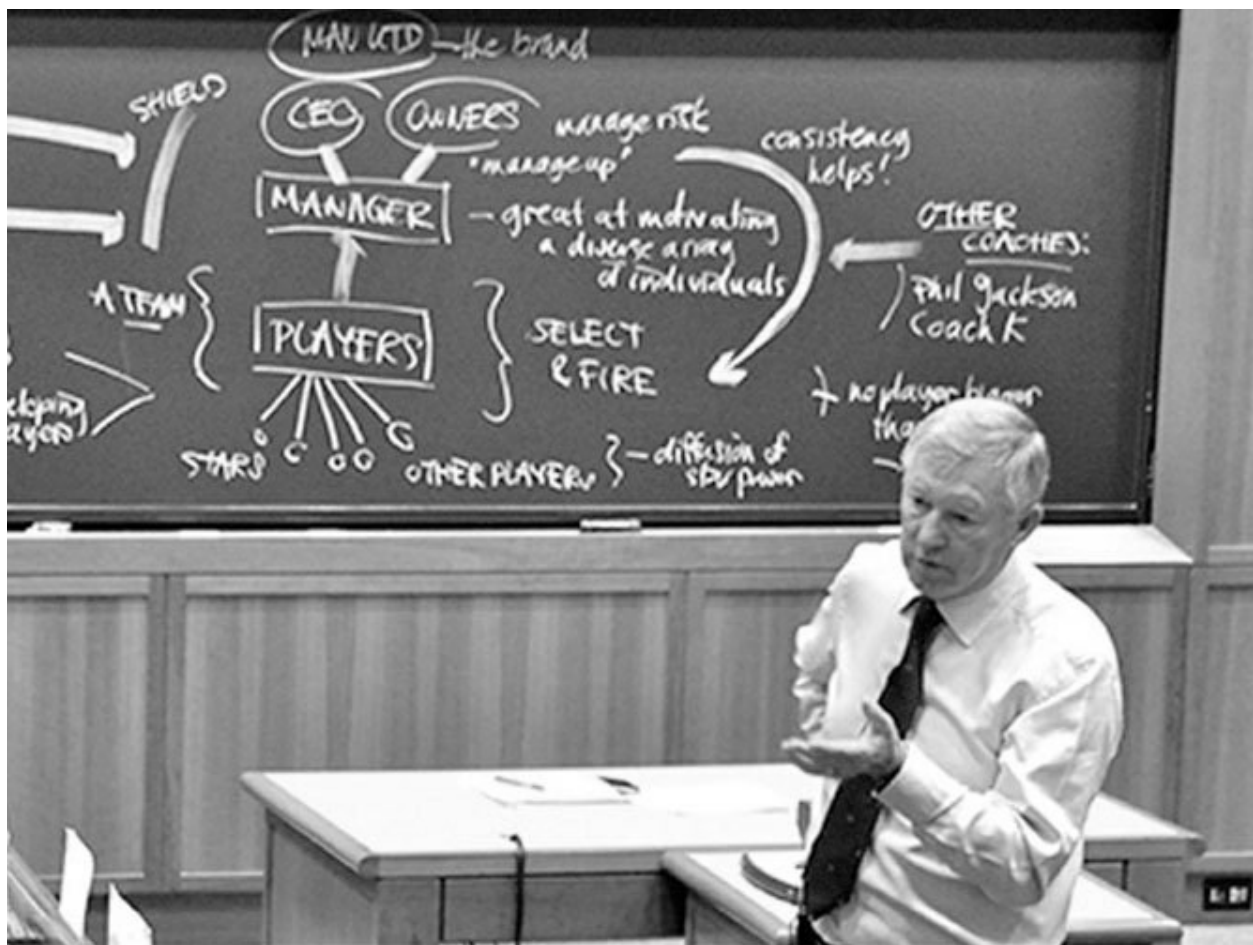
Verlos crecer ha sido una experiencia muy interesante y reconocer en ellos rasgos de nuestra familia no deja de sorprendernos. Espero que su futuro esté tan pleno de éxitos como los que yo he tenido la suerte de disfrutar. Les deseo buena suerte a todos.

Alex Ferguson

* * *

Para los equipos ganadores de Sequoia Capital,
muchas gracias.

Michael Moritz



Sir Alex Ferguson en la Harvard Business School.

Introducción

Cuando dejé la Govan High School de Glasgow a los dieciséis años para comenzar mi aprendizaje como matricero en Remington Rand e iniciar mi carrera en el fútbol en el Queen's Park, jamás habría imaginado que, cincuenta y cinco años después, estaría en un auditorio de la Harvard Business School para impartir una clase sobre mí mismo a los alumnos de un máster de administración de empresas.

La sala de conferencias en la que di mi primera charla en octubre de 2012 estaba hasta la bandera. Desde la tarima vi que los estudiantes esperaban pacientemente en las filas escalonadas de asientos —todos con una tarjeta con su nombre— y en los abarrotados pasillos. Era una imagen intimidatoria, pero también un homenaje a la fascinación que produce el Manchester United. Nuestro club estaba bien acompañado, pues entre las empresas que se estudian en la asignatura de Marketing Estratégico en Industrias Creativas se encuentran la casa de moda Burberry, el gigante estadounidense de televisión por cable Comcast, el estudio de Hollywood creador de las franquicias del cómic y de las películas de e , Marvel Enterprises, y, quién lo iba a decir, las que se encargan de las actividades empresariales de las estrellas de la música Beyoncé y Lady Gaga.

Cuando miré a los estudiantes que se habían reunido en aquel auditorio del Aldrich Hall me impresionó su cosmopolitismo, su edad y su inteligencia. Había tantas nacionalidades presentes en el aula como en la nómina de cualquier equipo de la Premier League. Aquellos estudiantes habían recibido una formación extremadamente sólida e iban a trabajar, o habían trabajado ya, para algunas de las empresas más importantes del mundo. Todos estaban en el momento en que se tienen por delante los mejores años de la vida. No pude dejar de pensar que los más callados, los que parecían estar absorbiéndolo todo, seguramente serían los que más éxito tendrían.

Estaba en el campus de la Universidad de Harvard en octubre de 2012 gracias a un cúmulo de circunstancias. Más o menos un año antes, Anita Elberse, catedrática de la Harvard Business School, me había hecho una propuesta. La curiosidad que sentía por cómo había gestionado el United y el éxito del que había disfrutado el club habían acabado siendo un caso práctico en Harvard, , que escribió después de pasar unos días conmigo, en el campo de entrenamiento por la mañana y entrevistándome por la tarde. Más o menos por las mismas fechas me invitó a que participara en sus clases en el campus de Boston. Aquella propuesta me intrigó, aunque también me sentí ligeramente intimidado, y acepté.

Al recordarlo ahora veo que aquella conferencia marcó el comienzo de una fase de transición en mi carrera. A pesar de que no lo sabía en ese momento, faltaban pocas semanas para que acabara mi última temporada al mando del equipo de Old Trafford y tenía demasiadas cosas en la cabeza. Habíamos perdido la liga anterior por la diferencia de goles contra nuestro rival local, el Manchester City, pero estábamos decididos a resarcirnos y

habíamos empezado la temporada muy mentalizados. Dos días antes de volar a Boston habíamos ganado al Newcastle United por 0-3 en St James's Park. Había sido nuestra quinta victoria en siete partidos y nos había colocado en el segundo puesto de la Premier League, a cuatro puntos del Chelsea. También comenzamos al cien por cien la Liga de Campeones, el torneo más prestigioso de clubs organizado por la UEFA, antiguamente conocido como Copa de Europa.

Pero en ese momento, en la tarima de un aula de Harvard, dejé de lado la Premier League y la Liga de Campeones y me concentré en el secreto que había detrás del éxito del Manchester United.

La catedrática Elberse comenzó la clase ofreciendo una visión general de los distintos tipos de personas a las que atendía como mánager del United: los jugadores, el personal, los aficionados, los medios de comunicación, la dirección y los propietarios. Después continué yo y les conté a los estudiantes lo que pensaba sobre los principales elementos del liderazgo. Más tarde respondí a sus preguntas. Aquella fue la parte más agradable, pues surgieron cuestiones sobre las que reflexioné durante varios días. Los estudiantes parecían tener una tremenda curiosidad por saber cómo me había convertido en un líder, qué personas habían influido en mi forma de entender la vida, qué tipo de relación tengo con unos jóvenes con inmenso talento y sueldos desmesurados, cómo ha conseguido mantener el United esa ansia de superación y muchas otras cosas. Como era de esperar, también querían saber sobre cómo era el día a día de algunos jugadores de la casa como Cristiano Ronaldo o David Beckham.

Me costó un buen rato acostumbrarme a estar delante de una pizarra en vez de estar sentado en la caseta de un campo de fútbol, pero poco a poco empecé a darme cuenta de que enseñar guarda cierto parecido con la dirección de un equipo de fútbol. Quizá lo más importante de toda actividad es inspirar a un grupo de personas para que rindan al máximo de sus posibilidades. Los mejores profesores son los héroes y heroínas olvidados por cualquier sociedad, y en esa aula no conseguí dejar de pensar en Elizabeth Thomson, la profesora de la Broomloan Road Primary School que me animó a tomarme en serio mis estudios y me ayudó a entrar en la Govan High School.

He pasado gran parte de mi vida intentando conseguir que gente muy joven diera lo mejor de sí misma y aquella aula de Harvard me estaba

ofreciendo otra oportunidad. Conforme han ido pasando los años me he dado cuenta de que mi interés por el entusiasmo juvenil, y también mi agradecimiento, han ido en aumento. La gente joven siempre conseguirá lo imposible, ya sea en un campo de fútbol, en una empresa o en una organización importante. Si dirigiera un negocio, me encantaría conocer las ideas de sus trabajadores más jóvenes, pues son los que tienen un mayor contacto con la realidad y las perspectivas de futuro.

Los libros que he escrito sobre mi adicción al fútbol están llenos de detalles sobre competiciones, partidos y alineaciones de los equipos en los que jugué y que he dirigido. El primero, , se publicó en 1985, dos años después de la victoria del Aberdeen en la Recopa. En 1999, cuando el Manchester United ganó el triplete —la Premier League, la Copa de Inglaterra y la Liga de Campeones de la UEFA—, se publicó . Y en 2013, pocos meses antes de que me jubilara, .

Este libro es diferente. Es un intento de recapitular lo que he aprendido de la vida en general y durante el tiempo en que fui mánager, primero en Escocia durante doce años, en el East Stirlingshire, el St Mirren y el Aberdeen, y después, al sur de la frontera, durante veintiséis años en el Manchester United. También he incluido datos interesantes sobre mi trabajo como mánager y material de archivo que no se había publicado para ilustrar algunos de los temas que trato. Los datos y el material de archivo aparecen al final del libro.

Saber qué se necesita para ganar trofeos con un balón no tiene mucho que ver con los desafíos a los que se enfrentan los líderes de empresas como BP, Marks & Spencer, Vodafone, Toyota o Apple, o las personas que dirigen grandes hospitales, universidades u organizaciones benéficas mundiales. Sin embargo, hay rasgos comunes en todos los ganadores y en las organizaciones cuyos líderes aspiran a ganar. Este es un intento de explicar cómo construí, dirigí y gestioné la organización en el Manchester United y el tipo de cosas que funcionaron. No intento dar a entender que pueden utilizarse en cualquier situación, sino que espero que los lectores encuentren ideas o sugerencias que puedan emplear o modificar en beneficio propio.

No soy un experto en gestión ni un gurú de los negocios, y no tengo ningún interés en recorrer el circuito de conferencias repitiendo el mismo

discurso una y otra vez, por lo que el lector no encontrará ni jerga académica ni una prosa estereotipada. No me pidáis que explique qué es una contabilidad por partida doble, cómo contratar a quinientas personas en seis meses, lo que supone la gestión matricial, cómo conseguir que una cadena de producción fabrique cien mil teléfonos inteligentes al día o cuál es la mejor manera de hacer . No tengo ni idea. Esos conocimientos pertenecen a otras personas, yo centré mi vida en el fútbol. Este libro ofrece explicaciones y observaciones sobre cómo me esforcé por buscar la excelencia dentro y fuera de un campo de fútbol.

A diferencia del excelente entrenador de baloncesto John Wooden, cuya «pirámide del éxito» le acompañó durante gran parte de su carrera de 1928 a 1975, jamás utilicé un diagrama conceptual ni entregué a los jugadores, a comienzos de cada temporada, una extensa guía que se considerara el Evangelio. Tampoco fui partidario de las instrucciones de última hora escritas en fichas ni de notas recopiladas a lo largo de los años. La forma en que dirigí y gestioné evolucionó conforme pasaban las temporadas. Este es un intento de resumir lo que aprendí y dejarlo escrito.

El libro nació a raíz de una charla con Michael Moritz, presidente de Sequoia Capital, una empresa privada de inversión con sede en Estados Unidos, famosa por haber ayudado en la formación y organización de empresas como Apple, Cisco Systems, Google, PayPal y YouTube, y últimamente WhatsApp y Airbnb. Varios años antes de que me jubilara comentamos la posibilidad de colaborar en un libro, pero ninguno de los dos encontrábamos el momento adecuado. Por suerte, en los dos últimos años hemos tenido oportunidad de dedicar nuestras energías a poner las palabras sobre papel. A Michael, que dirigió Sequoia Capital entre mediados de los años noventa y 2012, siempre le había fascinado que el Manchester United hubiera mantenido un alto nivel de rendimiento durante varias décadas. Conforme fuimos hablando quedó claro que su interés provenía del deseo de que Sequoia Capital hiciera lo mismo. Como sabéis, Sequoia Capital ha sido galardonada con una extraordinaria cantidad de premios. Michael aportó un epílogo al libro en el que, a pesar de que consigue que me ruborice, explica con mayor detenimiento por qué y cómo se cruzaron nuestros caminos.

es el resultado de incontables conversaciones en las que Michael y yo tratamos temas muy variados. Sobre alguno de ellos, jamás había reflexionado. Esas conversaciones me permitieron ordenar mis ideas sobre los asuntos a los que se enfrenta todo líder, pero que, debido a la presión de

mis ocupaciones, nunca había tenido tiempo de reunir. Espero que algunas os sean útiles.

Alex Ferguson
Mánchester, agosto de 2015



Jock Stein, seleccionador de Escocia (derecha) con su ayudante Alex Ferguson (izquierda) en 1985.

Ser uno mismo

Escuchar

¿Cómo se convierte uno en sí mismo? De joven jamás lo pensé demasiado, pero, al empezar a jugar al fútbol y sobre todo tras convertirme en mánager, empecé a interesarme cada vez más en esa cuestión. Cuando se está al frente de un grupo de personas es muy útil saber quiénes son, en qué circunstancias crecieron, los mecanismos que sacarán lo mejor de ellos y los comentarios que conseguirán que se asusten. La única forma de hacerlo es con dos acciones infravaloradas: escuchar y observar.

La mayoría de la gente no utiliza la vista y el oído debidamente. No se fijan ni prestan atención. Por eso se pierden la mitad de las cosas que ocurren a su alrededor. Conozco a algunos mánagers que no paran de hablar. No creo que les sirva de mucho. Por algo nos dio Dios dos orejas, dos ojos y una sola boca, para oír y ver el doble de lo que se habla. Y, lo que es aún mejor, escuchar no cuesta nada.

Dos de las personas que conocí que sabían escuchar eran entrevistadores de televisión. Antes de morir en 2013, David Frost pasó casi cinco décadas entrevistando a invitados, incluido el antiguo presidente de Estados Unidos Richard Nixon. Lo conocí en 2005 porque los dos habíamos invertido en el mismo gestor de fondos inmobiliarios. Al cabo de unos años, después de dejar la BBC, me entrevistó para Sky Sports.

A diferencia de la mayoría de los entrevistadores televisivos, David no necesitaba demostrar que era más listo que sus invitados. No se dedicaba a importunarlos ni los interrumpía, pero tampoco se dejaba intimidar, tal como

demostró en las veintiocho horas y cuarenta y cinco minutos de conversaciones con Richard Nixon que grabó en 1977. En parte se debía al formato de su programa. No hacía entrevistas de noventa segundos después de los partidos con un productor que le exigía a gritos un comentario jugoso. Tampoco giraba la cabeza a mitad de una entrevista para intentar pillar desprevenido a su próximo invitado. David miraba a los ojos, se abstraía del mundo y prestaba atención a lo que se decía. Tenía tiempo, treinta o sesenta minutos (una eternidad en esta época de mensajes instantáneos y Twitter), para conseguir que su invitado se sintiera cada vez más cómodo. Su mayor don era la capacidad que demostraba para que sus interlocutores se relajaran, algo que siempre parecía permitirle exprimir más las entrevistas. No es de extrañar que le apodaran «el Gran Inquisidor».

Charlie Rose, el periodista televisivo estadounidense, es parecido. No lo conozco tanto como llegué a conocer a David, pero hace un par de años me invitó a intervenir en su programa. Aparecer en la televisión estadounidense, que no me es tan familiar como los programas británicos, me inquietó ligeramente. El día anterior Charlie me invitó a una copa en Harry Cipriani, un restaurante italiano de la Quinta Avenida de Nueva York. Charlie es un hombre corpulento, tiene unas manos enormes y me pregunté si me iba a exprimir como con un torno. Su primera frase fue: «Soy medio escocés». A partir de entonces supe que todo iría bien. Charlie había encontrado la forma de tranquilizarme y nos había proporcionado un tema de conversación. Al día siguiente, la grabación fue bien y Charlie me escuchó con tanta atención como David, aunque imagino que el productor estaría dudando sobre si debía poner subtítulos para que los televidentes de Misisipi y Kansas entendieran mi acento escocés.

Nunca he sido presentador de televisión, pero siempre he valorado a las personas que escuchan. Lo que no quiere decir que telefoneara a la gente a todas horas para preguntar qué debía hacer en una situación concreta. En general me gustaba solucionar las cosas por mí mismo, pero recuerdo que en 1984, cuando John Paton, uno de los mayores accionistas del club, me ofreció el puesto de mánager en el Glasgow Rangers, pedí ayuda. Era la segunda vez que me lo proponían, por lo que llamé a Scot Symon, que había desempeñado ese cargo en el club durante trece años, para pedirle consejo. Tenía dudas sobre si debía entrar en el Rangers. No me acababa de convencer la perspectiva de ir a otro club escocés si dejaba el Aberdeen. Cuando Scot se enteró de que no había hablado con la autoridad máxima del Rangers, el

vicepresidente Willie Waddell, me recomendó que declinara la oferta, pues sospechaba que solo estaban tanteando el terreno y que probablemente la junta no había dado su aprobación. Así lo hice y jamás he lamentado esa decisión.

Mucha gente no se preocupa lo suficiente por escuchar, sobre todo si son famosos y todo el mundo a su alrededor se muestra sumiso y finge no perderse ni una sola de sus palabras. Suelen monólogos como si de repente lo supieran todo. Aparte de esos megalómanos, siempre compensa escuchar a los demás. Es como matricularse en un curso gratuito continuo para toda la vida, con la ventaja añadida de que no hay exámenes y siempre se puede dejar de prestar atención a los comentarios inútiles. Recuerdo algunos ejemplos...

Hace unos años alguien me dio unas cintas con conversaciones de Bill Shankly, mánager del Liverpool de 1959 a 1974. Eran recuerdos y no se habían grabado para emitirse, pero las oí varias veces mientras iba en el coche. Contaba todo tipo de anécdotas, pero la innegable verdad de aquellas cintas era la absoluta obsesión de Shankly por el fútbol, incrustada hasta la médula. A pesar de que rayaba el extremismo, me dejó bien claro la dedicación que se necesita para triunfar.

En otra ocasión, tras un partido contra Leeds United en 1992, estaba en el baño de los jugadores —algo muy poco habitual— y me dediqué a oír su análisis del partido. Steve Bruce y Gary Pallister pusieron por las nubes a Éric Cantona, el delantero francés del Nîmes que había fichado por el Leeds. Steve Bruce, el entonces capitán del United, se mostró especialmente elogioso con las habilidades de Cantona. Aquellos comentarios dejaron un poso, que poco después propició que contratáramos a Cantona.

Pero, incluso cuando lo estábamos fichando, pedí consejo a personas en las que confiaba. Hablé con Gérard Houllier, un entrenador francés, y Erik Bielserman, un periodista deportivo también francés, para conocer mejor al jugador que estaba comprando. También hablé con Michel Platini, que me dijo: «Deberías ficharlo, se le ha subestimado, solo necesita un poco de comprensión». Todos me dieron consejos sobre la mejor manera de tratar a Éric, que llegó al United con una reputación —injusta— de ser imposible de controlar. Con el tiempo quedó claro que fue una decisión fundamental para el United aquella temporada y seguramente para toda esa década. En los seis partidos que jugamos antes de que llegara Éric, marcamos cuatro goles. En

los seis siguientes, conseguimos catorce.

Los comentarios que nos condujeron a Cantona fueron de lo más inusuales, pero me acostumbré a prestar atención a las predicciones que hacían nuestros jugadores sobre las probables alineaciones de nuestros oponentes. Siempre eran simples suposiciones hasta que se nos entregaba la alineación y el once inicial de nuestros contrarios podía ser decisivo para nuestras tácticas. Durante la semana previa a un partido, los futbolistas suelen hablar con los amigos que juegan en la liga, sobre todo con antiguos compañeros de equipo, y a veces les dan pistas sobre qué jugadores se encontrarán en el túnel. Solíamos hacer apuestas sobre si podríamos adivinar las alineaciones. Por mucho que escuchara, nunca era capaz de prever las once personas contra las que nos enfrentaríamos. Conforme los equipos se fueron ampliando, aún resultó más difícil conseguirlo. Como siempre, cuando finalmente nos entregaban la información, la alineación difería de la que había imaginado y los jugadores me tomaban el pelo y me decían: «Tenía razón, jefe».

Cuando el Norwich venció al United en noviembre de 2012, tuve que ir, por educación, al despacho de su mánager. Chris Hughton fue muy amable, pero la habitación estaba llena de gente que celebraba la victoria. No quise dar muestras de debilidad, por lo que puse buena cara y escuché lo que decían, en especial sobre los jugadores que elogiaban. Memorice sus nombres y tomé nota mentalmente para ponerlos a todos en nuestro radar.

Al echar la vista atrás, aún recuerdo otro consejo trascendental. En 1983, cuando el Aberdeen —el equipo que dirigí de 1978 a 1986— tuvo que enfrentarse al Real Madrid en la final de Recopa en Gotemburgo, le pedí a Jock Stein que nos acompañara. Jock era uno de mis ídolos y el primer mánager británico que había ganado la Copa de Europa, en 1967, cuando el Celtic derrotó al Inter de Milán. Jock hizo un par de comentarios que no olvidé jamás. Primero me dijo: «Asegúrate de que el equipo es el segundo a la hora de entrenar el día anterior al partido, porque tus oponentes pensarán que los estás estudiando mientras se ejercitan». También me aconsejó que llevara una botella de whisky Macallan para el entrenador del Real Madrid, el gran Alfredo Di Stéfano. Cuando se la entregué, se sorprendió mucho. Le hizo pensar que le teníamos mucho respeto, que era una persona muy importante y que el pobre Aberdeen creía estar derrotado de antemano. Me alegro de haber escuchado a Jock, sus dos consejos funcionaron.

Tiempo después, cuando trabajé para Jock como segundo entrenador de Escocia, le acribillé a preguntas sobre tácticas y sobre cuestiones relacionadas con la dirección. Fue lo más parecido a un mentor que he tenido nunca, y me empapaba de todo lo que decía. Solía aconsejarme que no perdiera los estribos después de los partidos. Siempre me decía: «Espera al lunes, cuando las cosas se hayan calmado». Era un consejo acertado, pero no encajaba con mi estilo. Sin embargo, no es por casualidad que la foto más grande que hay en mi oficina en Wilmslow sea una de Jock Stein y yo, antes del partido Gales-Escocia el 10 de septiembre de 1985, la noche en que murió.

Recuerdo un último ejemplo: Jimmy Sirrel, que fue mánager de Notts County y profesor en un curso de entrenamiento que hice en 1973 en Lilleshall, uno de los centros deportivos nacionales del Reino Unido, me enseñó una lección crucial. Me dijo que no dejara que todos los contratos de los jugadores expiraran al mismo tiempo, porque eso les permitiría confabularse contra el mánager y el club. Nunca había pensado en ello antes de que Jimmy me lo comentara, pero a partir de entonces me aseguré de que escalonáramos los contratos. Seguro que le costó menos de un minuto contármelo, pero escucharle me ha beneficiado toda mi vida. Simplemente demuestra que a menudo los consejos aparecen cuando uno menos los espera y que escuchar, que no cuesta nada, es una de las cosas más provechosas que pueden hacerse.

Observar

Observar es otra actividad infravalorada... y tampoco cuesta nada. Para mí hay dos tipos de observación: la primera es la detallista; la segunda, la panorámica. Hasta que me hice cargo del Aberdeen y contraté a Archie Knox como segundo entrenador, no había prestado atención a la diferencia entre fijarse en los pequeños detalles al tiempo que se intenta comprender la imagen al completo. Poco después de llegar al Aberdeen, Archie me preguntó por qué le había contratado. Aquella pregunta me dejó perplejo, hasta que me explicó que no tenía nada que hacer porque yo me empeñaba en hacerlo todo. Insistió mucho, inducido por Teddy Scott, el factótum general del Aberdeen, que estaba de su parte. Archie me dijo que no debería dirigir las sesiones de entrenamiento, sino quedarme en la banda observando y supervisando. No estaba seguro de si su consejo era acertado, porque creía que aquello

dificultaría mi control de las sesiones. Pero cuando le dije a Archie que meditaría su sugerencia, volvió a insistir. Así que cedí a regañadientes a sus deseos y, a pesar de que me costó entender que se ve más cuando no se participa en la acción, fue una de las decisiones más importantes que he tomado sobre la forma de dirigir y liderar. Cuando se está a cierta distancia se ven cosas que aparecen como por sorpresa, y es importante dejar que te sorprendan. Si se está en medio de una sesión de entrenamiento con un silbato en la boca, uno se concentra solamente en el balón. Cuando me aparté y observé desde la banda, mi campo de visión aumentó y fui capaz de impregnarme de toda la sesión, además de fijarme en la actitud, la energía y los hábitos de los jugadores. Es una de las lecciones más valiosas que me dieron en mi carrera y me alegro de haberla recibido hace más de treinta años. La observación de Archie fue decisiva en mi vida.

Como jugador siempre había intentado hacer ambas cosas, prestar atención al balón al tiempo que me percataba de lo que sucedía en el terreno de juego. Pero hasta la amonestación de Archie no me di cuenta realmente de que, como mánager, corría el peligro de concentrarme solo en los detalles. Me costó unos días entender el valor de la indicación de Archie, y desde ese momento siempre me colocaba en una posición desde la que era capaz de enfocar para ver los detalles y desenfocar para ver la imagen de conjunto.

Cuando se es mánager, siempre se presta atención a cosas en particular, como supervisar a un jugador mientras entrena para ver si se ha recuperado de una lesión en el muslo, alabar a un prometedor jugador de doce años de la cantera, observar a una nueva promesa en un partido nocturno en algún estadio de Alemania o analizar el comportamiento de un jugador o un entrenador en la mesa. También se buscan pautas y claves mientras se analiza un vídeo, se observa el lenguaje corporal en una negociación o la altura de la hierba en un campo. Después, los sábados por la tarde o los miércoles por la noche se necesitan unas lentes más anchas, las que permiten tener una visión panorámica.

Decir que uno debería creer lo que le dicen los ojos, puede parecer una simpleza, pero hacerlo no es tan fácil. La cantidad de prejuicios e ideas preconcebidas que acarreamos y que influyen en lo que vemos o, para ser más preciso, lo que creemos que vemos, es asombrosa. Si un ojeador me dice que un jugador tiene una buena pierna izquierda, me será difícil olvidarme de ese comentario cuando vaya a verlo jugar y, por lo tanto, será más fácil que pase por alto otras cualidades o, lo que es mucho peor, no percibir un defecto

grave. Me interesaba lo que decían otras personas, pero siempre quería verlo todo con mis propios ojos, sin que el filtro de los demás influyera en mi opinión.

Esta es una observación que me ha ayudado durante décadas. En 1969, Alemania Occidental estaba entrenando en el Rugby Park de Kilmarnock y le pregunté a Karl-Heinz Heddergot, de la Asociación de Fútbol Alemán, si podía ver qué ejercicios hacían. Las únicas personas que estábamos en el campo eran los jugadores y el personal alemán, algunos encargados de mantenimiento y yo. Observé el entrenamiento durante una hora y media. El equipo alemán jugaba sin porteros y solo se concentraba en la posesión del balón, algo inusual en un tiempo en el que solía hacerse hincapié en los entrenamientos con carreras de larga distancia. Aquel descubrimiento me impresionó enormemente, y a partir de entonces empecé a darle más importancia a la posesión. En cuanto entré como entrenador en el St Mirren, empecé a hacer «áreas», en las que enfrentábamos cuatro jugadores contra dos en un espacio reducido. Empezamos con áreas de veinte metros cuadrados, que obligaban a los jugadores a trabajar en una zona limitada y mejorar su habilidad con el balón. Conforme progresaban, íbamos reduciendo las áreas. Lo mejoraba todo: la percepción, la perspectiva, el toque del balón, y, finalmente, ayudó a que jugaran al fútbol de un toque. Era una técnica que utilicé hasta mi última sesión de entrenamiento con el United el 18 de mayo de 2013. Observar ese ejercicio durante noventa minutos en Kilmarnock en 1969 me dio una lección que utilicé durante medio siglo.

La observación —evaluar a otros y comparar situaciones— es parte esencial de la preparación y en el United estudiar cuidadosamente a los contrarios antes de enfrentarnos a ellos en un partido trascendental se convirtió en un hábito. Aquello era incluso más importante en aquellos tiempos, anteriores a los sofisticados análisis de vídeo, en los que lo único que podíamos hacer era bobinar y rebobinar las cintas de vídeo. Un ejemplo de su efectividad fue la final de la Recopa entre el United y el Barcelona en 1991. Era la primera final europea que disputaba un equipo inglés una vez levantada la prohibición de jugar en competiciones europeas tras el desastre de Heysel en 1985. Fui a ver el partido de ida de las semifinales entre el Barcelona y la Juventus con Steve Archibald, un antiguo jugador del Aberdeen. El mejor delantero del Barcelona, Hristo Stoichkov, tuvo una actuación impresionante y marcó dos goles. En el partido de vuelta en Turín sufrió una lesión de ligamentos que le impidió jugar en la final contra

nosotros. Aquello hizo estragos en la formación habitual del equipo. Decidieron que Michael Laudrup fuera su principal arma ofensiva y atacar desde el centro del campo, algo que, gracias a haber estudiado previamente al Barcelona, había anticipado. Reorganizamos nuestra táctica, evitamos adelantar nuestro juego y finalmente ganamos 2-1.

También hubo muchas ocasiones en las que me llevé una absoluta, aunque agradable, sorpresa al descubrir inesperadamente a un jugador. En 2003 fui a Francia a ver al joven Petr Čech. Didier Drogba, del que no sabía nada, jugaba en el mismo partido. Era pura energía —un delantero fuerte y fulminante, con olfato para el gol—, pero al final se nos escapó de las manos. Algo que no ocurrió con Ji-sung Park. Durante la Liga de Campeones de 2005, fui a estudiar a Michael Essien, que jugaba en el Lyon, en los partidos contra el PSV Eindhoven, y me fijé en aquel incansable torbellino de energía que corría por el campo como un cocker spaniel. Era Ji-sung Park. A la semana siguiente envié a mi hermano Martin, que era uno de los ojeadores del United, para que lo observara y me dijera lo que habían visto sus ojos. Estos le dijeron lo mismo que me habían dicho los míos y lo fichamos. Ji-sung es uno de esos jugadores excepcionales que siempre consiguen crear espacios.

Fueron momentos muy especiales. Siempre me gustó tropezarme con talentos cuando menos lo esperaba. En raras ocasiones se ve algo tan asombroso que se piensa que procede de otro mundo (aunque Éric Cantona, en su mejor momento, podría parecerlo). Esos momentos —y esos jugadores— son la recompensa de haber pasado toda una vida observando atentamente. Ninguno de ellos cae llovido del cielo, se consiguen gracias a tener el radar en funcionamiento las veinticuatro horas del día.

Leer

A lo largo de los años he aprendido mucho con los libros. De niño desilusioné a mis padres porque en el colegio no me esforzaba lo suficiente (en gran medida porque ya me había seducido el fútbol) y acabé mi educación oficial cuando tenía dieciséis años. Pero siempre me ha gustado leer. De hecho, el 6 de febrero de 1958, cuando me enteré de la tragedia aérea en Múnich, estaba en la biblioteca de Glasgow. Durante muchos años estuve suscrito al entre semana y al y escoceses, el y el los fines de semana.

También tengo debilidad por el , que me mantiene informado sobre las carreras de caballos. Pero, sobre todo, siempre me han gustado los libros.

Mi interés por la literatura va más allá del fútbol. Uno de los entrenadores sobre los que leí procedía de un deporte sobre el que no sé nada. Era John Wooden, el excelente entrenador de baloncesto de UCLA, que ganó diez campeonatos nacionales en doce temporadas. Seguramente era mejor como entrenador-inspirador que como genio táctico, pero dejaba bien claro quién era el jefe. No toleraba ningún tipo de rebeldía o que nadie se saliera del camino que había trazado. También leí sobre Vince Lombardi, un nombre muy conocido en Estados Unidos cuando fue entrenador de los Green Bay Packers. Estaba tan obsesionado con el fútbol americano como yo lo estaba con el inglés. Me resultó muy fácil identificarme con él y me encanta una de sus frases: «No hemos perdido, simplemente se ha acabado el tiempo».

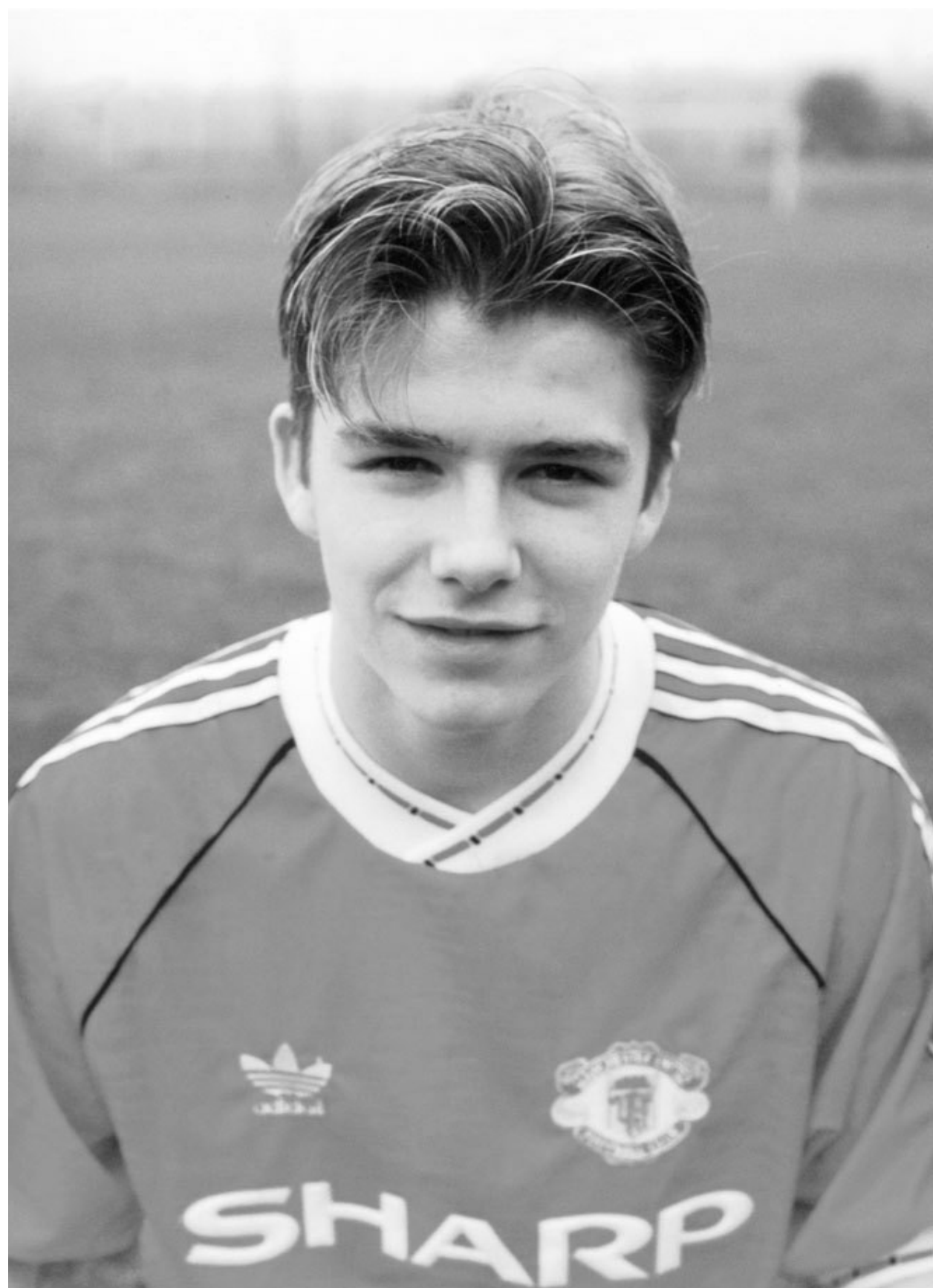
He hojeado algunos libros sobre dirección y liderazgo, pero, quizá porque siempre estaba muy preocupado con mi trabajo, nunca me engancharon. Me pasó lo mismo con los libros de deporte y las biografías de jugadores. En gran parte, la autobiografía de un jugador del United es un relato, aunque desde una perspectiva diferente, de algo que yo había vivido en persona. Me di cuenta de que prefería leer libros que no tuvieran relación con mi trabajo. De vez en cuando me tropecé con otros libros sobre fútbol, como la novela , de David Peace, un relato novelado sobre los cuarenta y cuatro días que Brian Clough fue mánager del Leeds United en 1974, pero tampoco me cautivó. Sin embargo, sí que me gustó , la autobiografía de Bobby Robson, un hombre por el que sentí una gran admiración, que trabajó en una mina y que, tras ser despedido como seleccionador de Inglaterra tras quedarse a un paso de la final del Mundial de 1990, tuvo el ánimo suficiente como para recuperarse, ir a los Países Bajos para dirigir al PSV Eindhoven y más tarde a Oporto y Barcelona, y finalmente regresar a su ciudad natal, Newcastle. De las autobiografías de jugadores, la que destacaría es , de Gary Neville, publicada en 2011. Es un libro serio que ayuda al lector a entender la presión a la que están sometidos los jugadores y su necesidad de triunfar.

No pretendo exagerar, pero encontré algunas observaciones en libros sobre historia militar que podrían aplicarse al fútbol. Todo general debe saber cuándo es el mejor momento para atacar y cuándo es mejor mostrarse prudente. Por extraño que parezca es una idea que también oí en un curso de entrenamiento que hice en el Servicio Aéreo Especial, en el que se explicaba cómo organizaban los ataques, flanqueando y distraendo al enemigo en

ambos lados, para después lanzar una ofensiva mortífera por el centro. Un año, durante un descanso en la temporada, llevamos un par de días a todo el equipo del United al campo de entrenamiento del Servicio Aéreo Especial en Herefordshire. Nos lo enseñaron todo: descensos desde helicópteros, el campo de tiro e intervenciones simuladas en situaciones con rehenes. A los jugadores les encantó. Una de las lecciones que aprendí fue la efectividad de una formación de combate, si las tropas atacan por los flancos, las defensas centrales se debilitan. Apliqué esa lección en el campo de entrenamiento y trabajamos en ella durante una semana antes de un partido contra el Liverpool. Coloqué a jugadores para que atacaran en ambos postes y después Gary Pallister llegó por el centro desde fuera del área y marcó. De hecho, Pallister metió dos goles con esa misma estrategia. Podría haberse interpretado como la recreación de un plan de batalla, pero ninguno de los comentaristas se fijó en ello.

Siempre me ha interesado la historia de Estados Unidos —tanto militar como política— y he leído mucho acerca de Abraham Lincoln y JFK, sobre todo sobre la importancia de dejar pasar un tiempo antes de tomar una decisión. El libro , de Doris Kearns Goodwin, me pareció fascinante, y el cuidadoso planteamiento de JFK durante la crisis de los misiles cubanos de 1962 es uno de los mejores ejemplos de toma de decisiones pausadas que pueda encontrarse. Sin duda alguna, conforme voy envejeciendo, valoro más el hecho de meditar pacientemente antes de tomar una decisión. En mis primeros tiempos como mánager fui muy impetuoso, siempre tenía prisa por que se hicieran las cosas y por imponer mi autoridad en toda situación. Hace falta valor para decir: «Deja que lo piense». Cuando se es joven, se quiere llegar a las estrellas, rápidamente. Creo que normalmente lo provoca el entusiasmo. Conforme se envejece, el entusiasmo se atempera con la experiencia.

Sé que, además de observar, escuchar y leer, somos producto de otros agentes. Somos víctimas accidentales del ADN de nuestros padres; nuestra formación depende de la suerte, de las circunstancias en las que crecemos y de la educación que recibimos. Pero todos tenemos un par de herramientas muy poderosas que podemos controlar plenamente: los ojos y los oídos. Observar a otras personas, prestar atención a sus consejos y leer sobre otros seres humanos son tres de las mejores cosas que he hecho en mi vida.



David Beckham, joven jugador de la cantera del Manchester United, febrero de 1992.

Reconocer el deseo

Disciplina

*M*e inculcaron la disciplina desde muy pequeño. Mi padre era muy severo en ese sentido. Trabajó en un astillero, una ocupación dura y cruel. No hablaba mucho. Podía ser muy testarudo y era hombre de pocas palabras, pero también muy inteligente. Era autodidacta, dejó el colegio a los catorce años, pero leía a todas horas. Quería que mi hermano y yo aprendiéramos un oficio y se negó a dejarme ser jugador de fútbol profesional hasta que acabara el aprendizaje de matricero. Nos infundió la disciplina desde pequeños. Los días de colegio me tiraba de la pierna a las seis de la mañana porque le gustaba estar en el astillero cuando abrían las puertas. Quizá por ello, un par de décadas después, cuando ya era mánager, me acostumbré a llegar al trabajo antes que el lechero. En cuanto empezaron a pagarme por jugar al fútbol, me dediqué a salir los sábados por la noche. A mi padre no le gustó. Pensaba que vivía demasiado bien. Estuve seis meses sin hablarle. Nos parecíamos mucho.

A los catorce años empecé a jugar en el Drumchapel Amateur, el equipo aficionado más importante de Escocia. Lo dirigía Douglas Smith, un hombre relativamente rico cuya familia era dueña de un desguace. Había llegado a un acuerdo con Reid's Tea Rooms, en el centro de Glasgow, para que diera de comer gratis a los chicos. Dirigía cinco equipos: el sub-18, el sub-17, el sub-16, el sub-15 y el sub-14. Todos los fines de semana nos llevaba a su finca en Dunbartonshire, a las afueras de Glasgow, nos hacía atravesar el lugar en el que guardaba a los cerdos y después organizábamos partidos con cinco jugadores en el campo de bolos. Cuando alguno de sus equipos perdía se

ponía muy tenso, empezaba a sudar y se enfadaba mucho. Tenía un gran sentido de la disciplina y verdaderas ansias de ganar.

La disciplina fue una cuestión muy importante desde el día que entré en el St Mirren, que dirigí de 1974 a 1978. Cuando llegué, el periódico local, el , envió a un fotógrafo a sacar una instantánea del equipo con su nuevo mánager. A la mañana siguiente la vi publicada, Ian Reid, el jugador que había sido el capitán del equipo, estaba a mi lado y me ponía unas orejas de conejo con los dedos. Tras perder el primer partido, contra el Cowdenbeath, le pedí a Reid que fuera a mi oficina el lunes por la mañana. Me explicó que lo de las orejas de conejo había sido una broma. Le dije: «No me gustan ese tipo de bromas».

Por su parte, John Mowat era un buen jugador joven, pero empezó a responderme cuando le daba instrucciones durante el partido. Puse a Reid y Mowat en mi lista negra. Había otro jugador que me dijo que no podía acudir a un entrenamiento porque tenía entradas para ir con su novia a un concierto. Le pregunté si había conciertos todas las noches del año. Cuando me contestó que ese no era el caso, le dije: «Si quieres ir al concierto, me parece bien, pero no vuelvas». Solo quería dejar bien claro a todos los jugadores que no me iba a andar con tonterías. Lo entendieron perfectamente.

Una de mis obligaciones cuando empecé a trabajar como mánager era inculcar disciplina. En el St Mirren solo había jugadores a tiempo parcial, pero todos viajábamos en el mismo autobús cuando había partidos fuera de casa. Cierta sábado uno de los jugadores decidió ir por su cuenta a East Fife. Antes del partido arremetí contra él en el vestuario por habérsele subido los humos a la cabeza y le dije que ese día no formaría parte del equipo. Después caí en la cuenta de que no tenía con quién reemplazarlo, con lo que aquella demostración de disciplina no sirvió para nada.

Cuando fui a Aberdeen, un lugar más tranquilo que Glasgow, me di cuenta de que necesitaba insuflar un poco de ferocidad y disciplina en el equipo. No escatimé esfuerzos. Fui agresivo y exigente, e imagino que eso no gustó a todo el mundo, pero convirtió en hombres a los jugadores y realzó su imagen.

En el Aberdeen había tres jugadores que, en mi opinión, eran un incordio. No se tomaban los entrenamientos lo suficientemente en serio. Así que les hacía trabajar mañana y tarde, los dejaba en el equipo reserva y los enviaba a jugar las noches de los martes y jueves a sitios heladores como Peterhead.

Finalmente, me desembaracé de los tres.

Hace décadas es posible que la disciplina también se inculcara por el hecho de que en los equipos no solían hacerse cambios. Resulta difícil de creer (sobre todo cuando se ve a siete reservas sentados en el banquillo durante los partidos de la Premier League) que los reservas solo se autorizaran a partir de mediados de los años sesenta. Cuando era niño, los equipos apenas cambiaban en toda la temporada, todavía sé de memoria la alineación de los Raith Rovers de mediados de los años cincuenta. También había un componente importante de necesidad económica de que se estuviera en el equipo titular, para poder cobrar las primas.

Cuando era joven, de vez en cuando, no era muy disciplinado e hice cosas de las que me arrepiento. Por ejemplo, cuando el Aberdeen volvió de Suecia con la Recopa en 1983 hicimos un desfile hasta nuestro estadio, el Pittodrie, que estaba a rebosar. Todos los aficionados querían que los jugadores pasearan el trofeo por el campo. Mark McGhee, el delantero centro, estaba deseando hacerlo. Sin embargo, pensé que ya lo había celebrado demasiado, la emprendí con él y le prohibí exhibir el trofeo. Después su madre vino al vestuario y, por supuesto, me sentí fatal. Al día siguiente telefoneé a McGhee, me disculpé y le pedí que me acompañara al puerto, donde mostramos la copa a los aficionados que habían vuelto en barco desde Gotemburgo. Nunca tuve ganas de repetir ese tipo de incidentes.



La disciplina me ha acompañado durante toda mi carrera. En las conversaciones que mantuve con Martin Edwards antes de aceptar la oferta del Manchester United para dirigir el equipo, en noviembre de 1986, hizo algún comentario sobre la costumbre de algunos jugadores de beber demasiado. Mencionó que una de las razones por las que el United estaba interesado en mí era porque tenía reputación de ser un mánager que mantenía

la disciplina y no toleraba el mal comportamiento.

Cuando entré en el United había una actitud muy relajada respecto a muchas cosas, incluida la ropa que vestían los jugadores cuando había partidos fuera de casa. Se ponían el chándal que les hubiera regalado la empresa de ropa que los patrocinaba, ya fuera Reebok, Puma o Adidas. Era un auténtico lío. Insistí en que viajaran con pantalones de franela, la chaqueta de sport del club y corbata. Cuando Fabien Barthez vino desde Mónaco en el año 2000 para jugar de portero, tuvo que adaptarse a nuestro protocolo y se cambiaba de ropa en el autobús de camino a los partidos. Una vez acabados, devolvía la chaqueta, los pantalones, la camisa y la corbata a Albert Morgan, nuestro utilero, que se ocupaba de guardarla hasta que Fabien tenía que aparecer otra vez como representante del club. Éric Cantona infringió el código de vestimenta en una ocasión en la que había prevista una gran recepción cívica en el ayuntamiento y acudió con una chaqueta de ante con flecos y la imagen de un jefe indio en la espalda. Al día siguiente me juró —y le creí— que creía que iba a ser una acto informal, que es como se habría organizado en Francia.

Los jugadores dan muchas oportunidades al mánager para hacer restallar el látigo, por lo que es preferible elegir el momento de hacerlo. No es necesario imponer castigos a menudo para que todo el mundo entienda el mensaje. Por ejemplo, nunca me pareció útil multar a los jugadores que llegaban tarde a los entrenamientos. En los alrededores de Mánchester, sobre todo en invierno, las carreteras se colapsan rápidamente si hay un accidente o se están realizando trabajos de mantenimiento. En ocasiones, los futbolistas se ven atrapados en mitad del tráfico y llegan tarde. Si pasaba una o dos veces, no le daba importancia. Sin embargo, si alguien llegaba tarde muy a menudo, le sugería que saliera de casa diez minutos antes y le recalaba que con su falta de puntualidad defraudaba a sus compañeros de equipo. A ningún jugador le gusta hacerlo. Solo recuerdo haber multado a uno por llegar tarde al campo de entrenamiento: fue al portero Mark Bosnich, que nunca era puntual.

No me intimidaba entrar en lo que algunos de los jugadores podían considerar su intimidad: cortes de pelo y joyas. Nunca he entendido por qué les gusta llevar el pelo largo, después de pasar tanto tiempo intentando estar en forma y ser lo más rápidos posible. Cualquier cosa innecesaria, incluso unos mechones de más, no me parecía inteligente. Tuve mi primer problema con ese asunto cuando Karel Poborský vino a Mánchester desde el Slavia

Praga, en 1996. Parecía que había venido para tocar con Led Zeppelin en vez de para jugar en el United. Conseguí convencerle para que se arreglara el pelo, pero, aun así, siempre lo llevaba demasiado largo para mi gusto. Había otros jugadores que se ponían cadenas con cruces que parecían más pesadas que las que cargan a cuestas los peregrinos en la Vía Dolorosa de Jerusalén. Prohibí todo aquello.

Sin embargo, poco podía hacer respecto a los tatuajes, ya que era difícil argumentar—incluso para mí— que añadieran peso al jugador. Éric Cantona inició esa moda el día en que apareció una mañana con la cabeza de un jefe indio tatuada en la parte izquierda del pecho. Como sus compañeros lo veneraban, algunos jugadores siguieron su ejemplo. Siempre me sorprendió que Cristiano Ronaldo nunca quisiera pintarrajearse el cuerpo. Es algo que dice mucho de su autodisciplina.

Los líderes también pueden imponer diferentes tipos de sanciones. A menudo, los que carecen de experiencia o se sienten inseguros tienen la tentación de convertir cualquier infracción en un delito capital. No me parece mal, pero cuando se ahorca a esa persona uno se queda sin otras opciones. Poco a poco fui comprendiendo la moraleja de la frase «Que el castigo sea acorde con la gravedad del delito» y, como juez, jurado y verdugo, tenía montones de castigos a mi disposición. Uno muy sencillo, pero letal, era el silencio, y lo utilicé a menudo. No requería ninguna humillación pública o reprimenda, pero, como a todo el mundo le gusta que se le tenga en cuenta, la víctima de mi silencio sabía que le estaba castigando. Repartí un montón de multas entre los jugadores para llamarles la atención e intentar que se concentraran en el equipo. Normalmente las imponía después de que los amonestaran o sacaran tarjeta roja por comportamientos inadmisibles, como discrepancias con el árbitro, una entrada dura o una conducta disparatada fuera del campo. El valor de lo que pagaban fue aumentando conforme los sueldos se incrementaban en la Premier League, pero la esencia de la multa—una o dos semanas de sueldo— siguió siendo la misma. Tras una desastrosa fiesta de Navidad en 2007 multé a los titulares y a los reservas con una semana de sueldo.

Respecto a los jóvenes que ansiaban entrar en el equipo, solo con no dejarles viajar con los titulares conseguía que le dieran muchas vueltas en la cabeza. Con los integrantes del primer equipo había otro par de medidas con las que hacerles entender por qué se les había multado. Una era no incluir al jugador en la alineación, pero la más severa era hacer que se sentara en las

gradas vestido de paisano, el equivalente a una ejecución pública para un futbolista. Ninguno era inmune.

Finalmente estaban las penas más rigurosas de todas, la suspensión y el traspaso. Se podría pensar que la segunda es la más estricta, pero no es así como yo lo veía. Una vez que decidíamos traspasar a un jugador era porque no encajaba en lo que necesitábamos en el United o, en algunos casos, como Cristiano Ronaldo, para cumplir una promesa. Desde mi punto de vista, la suspensión era mucho más dolorosa porque el castigo lo sufrían el jugador y el club. Algo que sucedió en enero de 1995, cuando el United prohibió jugar los últimos cuatro meses de la temporada a Éric Cantona y la Asociación de Fútbol otros cuatro meses más.

A ningún jugador le gusta que le excluyan del primer equipo, y esa sensación de desilusión se agrava cuando envejecen y empiezan a aceptar que sus buenos tiempos ya han pasado. Sin embargo, nunca dejé que mis sentimientos interfirieran con la elección de mis equipos, en especial en los partidos más importantes. En 1994 quité a Bryan Robson de la alineación para la final de la Copa de Inglaterra. Bryan estaba acabando una prestigiosa trayectoria de trece años en el United y subestimé lo importante que era para él intentar ganar su cuarta medalla en la Copa de Inglaterra. Al recordarlo ahora, creo que debería haberlo mantenido en el equipo y quizá haberle dejado jugar la última parte del partido.

A pesar de que, como bien saben mis jugadores, tenía tendencia a explotar, mi genio no solía tener efectos destructivos. Aunque ese no era el caso con los jugadores que perdían el autocontrol y la autodisciplina en el terreno de juego. El que recibieran una serie de tarjetas amarillas o, lo que era peor, una roja por culpa de que se les subiera la sangre a la cabeza, podía tener consecuencias nefastas en el equipo. No solo teníamos que continuar el partido con diez jugadores, sino que dejábamos de contar con ese jugador durante la suspensión. Peter Schmeichel, Paul Ince, Bryan Robson, Roy Keane, Mark Hughes y Éric Cantona eran capaces de pelearse hasta con su sombra. Aquello no nos favorecía en nada y no oculté mi desagrado cuando los expulsaban por hacer algún disparate.

Hay gente que parece inmune a la disciplina. Juan Sebastián Verón, el centrocampista argentino, es uno de ellos. Por mucho que lo intenté, no conseguí que encajara en nuestro sistema. Era un fabuloso jugador con una tremenda habilidad, pero era imprevisible. Si lo colocaba en el centro del

campo, acababa jugando en la banda derecha. Si lo colocaba en la banda derecha, terminaba jugando en la izquierda. No tenía la autodisciplina necesaria, y por eso lo traspasé al cabo de dos años y ochenta y dos partidos. No se puede consolidar un equipo con inconformistas despreocupados.

También hay jugadores que siguen las instrucciones al pie de la letra. Ji-sung Park, nuestro centrocampista surcoreano, era uno de ellos. Si le daba una orden, la cumplía a rajatabla. Cuando jugamos contra el AC Milan en la Liga de Campeones de 2010, le pedí a Ji-sung Park que marcara a Andrea Pirlo, su mejor centrocampista, fuerza creativa. Pirlo estaba acostumbrado a llevar la voz cantante en su equipo, pero Ji-sung lo enmudeció con gran eficacia.

Para mí, la disciplina era lo más importante, lo que pudo costarnos algunos títulos. Si pudiera repetir lo que hice, haría lo mismo, porque una vez que se desatiende la disciplina se dice adiós al éxito y se crea el marco idóneo para la anarquía. Poco después de las Navidades de 2011, me enteré de que tres jugadores del United habían salido el día de San Esteban; cuando vinieron a entrenar al día siguiente, estaban completamente agotados. Así que les ordené que hicieran un entrenamiento extra y los excluí de la alineación con la que jugamos el partido siguiente, contra el Blackburn Rovers. Teníamos a muchos jugadores lesionados y, a pesar de que esa decisión nos debilitaba aún más, pensé que era la decisión más acertada. Perdimos 3-2 contra el Blackburn, lo que nos costó tres preciosos puntos. Y finalmente perdimos la Liga contra el Manchester City por diferencia de goles. Muchos años antes, en 1995, nuestra decisión de suspender a Éric Cantona durante el resto de la temporada, a raíz de la pelea que tuvo con un aficionado cuando lo expulsaron en el Crystal Palace, nos costó la Liga y la Copa de Inglaterra. Cuando suspendimos a Éric (una suspensión que posteriormente agravó la Asociación de Fútbol) estábamos a un punto de liderar la clasificación. Si hubiera jugado el resto de la temporada, estoy seguro de que habríamos ganado con diez puntos de diferencia, en vez de que el Blackburn Rovers nos arrebatara el puesto por uno. A la larga, los principios son más importantes que la conveniencia inmediata.

Si se es capaz de formar un equipo de once jugadores competentes que se concentren en los entrenamientos, se preocupen por su dieta y su cuerpo, duerman lo suficiente y aparezcan a su hora, se tiene medio ganado un trofeo. Es asombroso que muchos clubs sean incapaces de conseguirlo.

Antes de derrotar al Liverpool 1-0 en la final de la Copa de Inglaterra tuve la impresión de que podíamos ganar el partido solo por la forma en que nuestros contrarios aparecieron para inspeccionar el terreno de juego antes del encuentro. El equipo al completo, excepto el mánager y el segundo entrenador, llegó vestido con los trajes blancos que les había regalado un diseñador de moda. Para mí fue una señal de falta de disciplina y me demostró que el equipo estaba distraído con una frivolidad secundaria. Se lo comenté a Norman Davies, el utilero, y mi predicción se cumplió cuando Éric Cantona marcó pocos minutos antes de que acabara el partido. Un ejemplo diferente pasó unos años antes, cuando en septiembre de 1985 el Aberdeen ganó al Rangers 0-3 en Ibrox Park después de que expulsaran a dos de nuestros oponentes en la primera parte. El Rangers había intentado intimidarnos y, cuando la afición se volvió loca, perdió el control. Fue un auténtico caos y tuvimos que irnos rápidamente a los vestuarios para ponernos a salvo, mientras la policía desalojaba a los aficionados que habían invadido el terreno de juego. Fue uno de esos casos típicos en los que nuestros contrarios se destruyeron a sí mismos.

Siempre he creído que nuestros triunfos eran el resultado de la continua implantación de disciplina. Hay quien se sorprenderá al saber que gran parte del éxito proviene de no entusiasmarse o de intentar hacer lo imposible y correr demasiados riesgos. En enero solía estudiar el resto de los encuentros de la temporada del United y los de nuestros principales rivales, y sumaba los puntos que creía que conseguiría cada equipo. Nunca me equivocaba mucho y ese ejercicio me ayudó a darme cuenta de la importancia de generar los poco atractivos resultados de ganar por un gol. Durante ese tipo de partidos, nos concentrábamos en mantener un centro del campo compacto y no cedíamos terreno. Recuerdo un partido en especial. En marzo de 2007 fuimos a Middlesbrough, durante los tres meses que el Helsingborgs nos cedió al delantero sueco Henrik Larsson. Nos dio mucho más de lo que esperaba de él. Cuando más presionados estábamos, abandonó su posición de ataque y bajó al centro del campo para ayudar a conseguir la victoria. Cuando Henrik apareció en el vestuario al final del partido, todos los jugadores y el personal le dedicaron un aplauso espontáneo por el inmenso esfuerzo que había hecho en una posición en la que no estaba acostumbrado a jugar. Al final de la temporada solicitamos una medalla de campeón de la Premier League extra para Henrik, a pesar de que no había jugado los diez partidos que se exigen para poder recibir ese premio.

Nivel de entrega

Mis padres trabajaron toda su vida, mi padre en el astillero de Glasgow y mi madre en una fábrica de cables y después en una que hacía piezas para aeroplanos. A menudo mi padre trabajaba sesenta horas a la semana en condiciones duras, frías y peligrosas. Glasgow está más o menos en la misma latitud que Moscú, así que, cuando los vientos invernales barrían el río Clyde, estar en los astilleros era atroz. Normalmente se tomaba dos semanas de vacaciones al año. En 1955 trabajaba sesenta y cuatro horas a la semana por siete libras y quince chelines, más o menos ciento ochenta y nueve euros actuales. Cuando murió de cáncer, en 1979, mi madre empezó a limpiar casas. La devoción de mis padres por el trabajo seguramente se vio exacerbada porque no existía una verdadera seguridad social. El nivel de las ayudas era deplorable, el subsidio por enfermedad desdeñable y la legión de abogados que se especializan en presentar demandas ridículas por las razones más peregrinas no existía. Nunca conocí un tiempo en el que mis padres no trabajaran. En verano, para ir de vacaciones tomábamos un autobús a Salcoats, donde lo único que hacíamos mi hermano y yo era jugar al fútbol, a las damas o al ajedrez.

Debido a que mis padres se dejaban la piel en el trabajo, asimilé la idea de que la única forma de mejorar mi vida era trabajando duro. Lo tenía metido hasta el tuétano. Era incapaz de no esforzarme y siempre me ha exasperado la gente que desperdicia su talento porque no está dispuesta a dedicarle tiempo. Cuando se sabe que se está haciendo todo lo que se puede, se experimenta una gran satisfacción que aún es mayor cuando empieza a dar frutos. Supongo que eso explica por qué jugué un partido el día que me casé y el día en que nació mi primer hijo. En los mil quinientos partidos que disputó el United mientras fui su mánager solo estuve ausente en tres: uno para acompañar a mi hermano en Glasgow cuando murió su mujer, en 1998; otro para ir a la boda de mi hijo mayor en Sudáfrica, en 2000; y el tercero para ver cómo jugaba David de Gea, en 2010.

En el St Mirren y el Aberdeen solía ver tantos partidos a la semana como podía. Normalmente lo hacía con Archie Knox, el segundo entrenador del Aberdeen. Los padres de Archie eran agricultores y creció en una granja a las afueras de Dundee. Estaba acostumbrado a los horarios del campo y compartía mi ética de trabajo. Íbamos a los partidos juntos y, si eran en Glasgow, él conducía a la ida mientras yo dormía, y yo conducía a la vuelta

mientras él roncaba. Tardábamos seis horas en ir y volver. Siempre que nos entraban tentaciones de perdernos un partido y tomarnos la noche libre, nos decíamos el uno al otro: «Si nos perdemos un partido en Glasgow, nos perderemos más».

En la mayoría de los clubs de fútbol, los managers trabajan mucho más de lo que imagina la gente. En la Premier League se está sometido a una presión continua, y fuera de ella no hay suficiente dinero para que los managers contraten el mejor personal. Eso era lo que pasaba cuando empecé. En el St Mirren había cuatro empleados: el segundo entrenador, un entrenador del equipo reserva, el fisioterapeuta y un utilero a tiempo parcial. En el Aberdeen Teddy Scott era el utilero, el entrenador de los reservas y el chico para todo. También hacía la colada y planchaba los uniformes. De vez en cuando dormía en la mesa de billar porque había perdido el último autobús. Incluso en el United, cuando empecé, solo había ocho trabajadores.

De vez en cuando, todo el personal del Aberdeen, incluidos los aprendices y hasta el presidente, se levantaban a las seis de la mañana para quitar la nieve del terreno de juego. En marzo de 1980 empezamos nuestra carrera hacia mi primer título de liga un día que habíamos quitado dieciocho o veinte centímetros de nieve del campo. Ganamos al Morton 1-0. Fue el único partido que se jugó ese día en Escocia.

Todos los grandes managers, Carlo Ancelotti, José Mourinho y Arsène Wenger, tienen una ética de trabajo formidable, pero siempre son los héroes olvidados a los que más admiro, el tipo de manager que nunca se rinde, aunque la vida y la suerte no le haya adjudicado ningún equipo importante. En Escocia solía encontrarme a Alex Smith y a Jim McLean en toda suerte de lugares de mala muerte, en noches en las que la lluvia caía a mares y habría sido mucho mejor quedarse en casa frente al televisor. Alex dirigió clubs al norte de la frontera durante casi cuarenta años y Jim fue el manager del Dundee United en veintidós temporadas. Lennie Lawrence y John Rudge son dos personas cuyos nombres nadie conoce fuera de los ambientes futbolísticos, pero Lennie es uno de los pocos que ha dirigido más de mil partidos en clubs como el Charlton Athletic, el Bradford City, el Luton Town y el Grimsby Town, mientras que John estuvo al frente del Port Vale durante dieciséis temporadas antes de pasar otros catorce años, más o menos, como director deportivo en el Stoke City. Ninguno de ellos se dio por vencido. El fútbol los consumió. A menudo vienen a ver jugar a nuestro equipo de reservas junto con un puñado de aficionados.

Algunos futbolistas igualaron en el terreno de juego la tenaz perseverancia de esos hombres. A los tres que más admiré fueron Tony Adams del Arsenal, Gianfranco Zola cuando estuvo en el Chelsea y Jamie Carragher del Liverpool. Siempre pensé que Adams era un jugador del United que se había equivocado de camiseta. El alcohol arruinó la carrera y la vida de muchos jugadores, y en el United el triste legado de George Best perdurará en nuestra memoria colectiva, así que el valeroso enfrentamiento de Tony con sus demonios a finales de los años noventa fue, por sí mismo, extraordinario. Pero lo que me llamó la atención de él fue en lo que se transformaba en el campo. Lo que le faltaba en talento y ritmo lo compensaba con creces con su actitud. Era un jugador aceptable que se convirtió en un extraordinario líder a fuerza de duro trabajo y dedicación. Siempre mostraba una actitud ganadora y correspondió con creces a la fe que George Graham y Arsène Wenger habían depositado en él.

Zola, por su parte, dio un buen ejemplo de laboriosidad. Siempre nos causó problemas, pero nunca se rindió. A pesar de ser un hombre pequeño, sabía de sobra cómo comportarse ante defensas que eran veinte o veinticinco centímetros más altos que él y mucho más fuertes. Era muy astuto, desmedidamente creativo y totalmente implacable. Su actitud ante el juego encajaba con la mía.

Jamie Carragher entrenó con el United cuando era joven. Mientras estuvo con nosotros fue un centrocampista común y corriente. Tras fichar por el Liverpool se transformó en el cuerpo y alma del equipo, y en su fuerza motriz. En mi última temporada salió como sustituto en un partido que estábamos ganando y le susurré: «Dejad de dar patadas a nuestros chicos». A lo que respondió: «Les voy a dar a todos». He pasado algunos ratos con él desde que me jubilé y me ha impresionado. No me extrañaría que se convirtiera en el manager del Liverpool, pero antes ha de decidir si quiere abandonar los estudios de televisión y volver a desempeñar un papel más estimulante en el fútbol.

En el United tuvimos la suerte de contar con muchos jugadores que tenían ese tipo de actitud ganadora. Cuando el triunfo se convierte en una forma de vida, los verdaderos ganadores son implacables. Por cursi que suene, los mejores futbolistas compiten con ellos mismos para ser tan buenos como puedan. No es casualidad que a jugadores como Ronaldo, Beckham, los hermanos Neville, Cantona, Scholes, Giggs y Rooney hubiera que sacarlos a rastras del campo. Todos tenían un deseo innato de superación y mejora. Por

ejemplo, Gary Neville se esforzaba más porque sabía que no tenía el mismo talento que algunos de sus compañeros. Nunca me preocupó lo que hiciera los viernes por la noche, porque casi seguro que cuando era joven se acostaba a las nueve y media.

David Beckham también era extraordinario. Cuando vino a jugar con nosotros, vivía en una habitación alquilada y no solo entrenaba por la mañana y por la tarde, sino que también venía por la noche para entrenar con los chicos de los colegios. Cuando a comienzos de temporada hacíamos a los jugadores lo que en Inglaterra se llama la «prueba del pitido», para saber su nivel de capacidad aeróbica, Beckham siempre sobrepasaba todos los niveles. Igual que Ronaldo. Quería ser el mejor jugador del mundo y estaba decidido a conseguirlo. También tenía mucho cuidado con la nutrición, incluso antes de venir a Inglaterra. En la actualidad toma baños de hielo después de cada partido para poder seguir jugando al nivel que él mismo se exige. No prueba el alcohol y se mantiene unos tres kilos por debajo de su peso normal, porque, ahora que supera la treintena, le ayuda a mantener el ritmo.

En un mundo ideal habría compuesto cada alineación con once jugadores que tuvieran tanta determinación como talento. Pero la vida no es así y si tenía que elegir entre personas con mucho talento, pero sin decisión y deseo, y otras que solo eran buenas, pero tenían determinación y empuje, siempre elegía a estas últimas. Las primeras funcionan durante un tiempo, pero nunca tienen el aguante que aporta estabilidad y consistencia a un club.

La ética de trabajo de algunos managers y jugadores que acabo de describir puede aplicarse a los mejores atletas de cualquier deporte. Poseen un ansia voraz por el trabajo y una extraordinaria autodisciplina. Solo hay que fijarse en A. P. McCoy, el que ganó más de cuatro mil carreras y que a lo largo de su trayectoria se rompió todas las costillas y muchos otros huesos. Su peso normal sería de setenta y cinco kilos, pero durante veinticinco años se mantuvo en sesenta y tres. Cuando anunció su retirada, su mujer dijo que por fin podría aprender a cocinar patatas. Novak Djokovic, el campeón de tenis, amigo de Nemanja Vidić, el antiguo defensa del United, posee una intensidad parecida. Uno no deja de asombrarse cuando se entera del ejercicio que hace para mantenerse en forma y de su régimen.

Los mejores futbolistas del mundo son igual de disciplinados, aunque las esporádicas fotografías en las que aparecen tomando el sol en Dubái o con alguna joven en un local nocturno parezca sugerir lo contrario. Tienen que

trabajar continuamente, no solo porque es necesario para llegar a lo más alto, sino porque siempre hay alguien impaciente por arrebatarnos el puesto. Eso también explica por qué casi todos los futbolistas tienen raíces de clase obrera.

Es comprensible que los padres de clase media quieran que sus hijos vayan a la universidad o aprendan un oficio, por lo que en esos hogares no se presta mucha atención al fútbol. En cualquier lugar del mundo, el fútbol atrae a chicos con pocas posibilidades de estudiar que no tienen otra elección que trabajar duro para adquirir y mejorar sus habilidades futbolísticas y conseguir tener una vida mejor. En la actualidad, las palabras «clase trabajadora» no tienen las mismas connotaciones que hace unas décadas, pero la mayoría de los jugadores del United provienen de lo que ahora se llama «hogares con renta baja». No quiero parecer carca, pero la mejora generalizada del nivel de vida implica que los jugadores de hoy en día crecen con agua caliente, televisión, teléfonos, ordenadores, coches, aerolíneas de bajo coste y en un entorno físico mucho más cómodo que en el que me crie yo. Siempre he sentido debilidad por las personas con pasado de clase trabajadora, porque creo que eso las prepara para la crudeza de la vida.

Para casi todos los futbolistas británicos que jugaron a mis órdenes, el fútbol era el pasaje de salida de unas circunstancias deprimentes. Ryan Giggs tuvo una infancia muy dura. Nació en Cardiff, su madre tenía diecisiete años en ese momento y de pequeño tuvo que soportar insultos racistas porque su abuelo paterno era de Sierra Leona. Siendo aún niño, su padre, Danny Wilson, lo sacó de Gales cuando dejó el para jugar en la liga profesional de en el norte de Inglaterra. Cuando su padre abandonó la casa familiar, su madre, Lynne Giggs de soltera, tuvo que ocuparse de su educación en Salford, donde desarrolló sus habilidades futbolísticas. Lynne tenía dos trabajos —como camarera y como enfermera—, pero, al ser una familia monoparental, nunca tenía suficiente dinero para comprarle las mejores botas a Ryan, aunque sí le inculcó la capacidad para el trabajo duro. Es una santa y Ryan le rindió un homenaje perpetuo cuando cambió de apellido.

David Beckham provenía de una casa pequeña en el este de Londres; su padre trabajaba como ingeniero de calefacción. Paul Scholes creció en una casa de protección oficial en Langley y Nicky Butt era de Gorton, sitios en los que no se ve un Bentley aparcado en ninguna puerta. Wayne Rooney procede de un barrio muy duro de Liverpool y pensó seriamente dedicarse al boxeo. Danny Welbeck y Wes Brown crecieron en Longsight, un barrio de

Mánchester famoso por la violencia pandillera. El padre de Bryan Robson conducía una furgoneta. Rio Ferdinand creció en Peckham, una de las zonas más pobres de Londres. La lista es interminable.

Con los años aprendí a calcular mejor la influencia que había tenido la educación en un jugador británico porque conocíamos los antecedentes familiares y los colegios a los que había ido. Pero cuando empezamos a fichar a jugadores de Sudamérica o de Europa del Este resultaba más difícil reconocer ese tipo de matices o entender su carácter. Hasta mediados de la década de los noventa, los jóvenes sabían qué lugar ocupaban en la jerarquía del club. Se encargaban de quitar el barro de las botas, limpiar el vestuario y recoger los balones y petos que habían dejado los jugadores en el campo de entrenamiento. Entendían que el vestuario del primer equipo era zona prohibida. Seguramente ese tipo de rituales les hacía desear el éxito aún más.

En mi última década como mánager descubrí rasgos que había visto en jugadores británicos en chavales que habían nacido en el extranjero. Cristiano Ronaldo sabía bien lo que era esforzarse. Creció en un pueblo de Madeira en el seno de una familia que tenía muy poco dinero. Lo educó su madre. A Tim Howard, que defendió la portería del United en setenta y siete ocasiones, lo educó su madre en Nueva Jersey después de emigrar a Estados Unidos desde Hungría y tener que aceptar dos trabajos cuando el padre de Tim abandonó el hogar. Los gemelos Da Silva son otra historia. Crecieron en Petrópolis, en Brasil, y tenían una extraordinaria ética de trabajo. Incluso en los días que más frío hacía en Mánchester, Rafael acudía a las sesiones de entrenamiento en camiseta y pantalones cortos, mientras todos los demás, incluido yo, íbamos cubiertos con varias capas de ropa. Al final de la temporada les dije que descansaran durante el verano, pero me enteré de que su padre había preparado un campo de fútbol reglamentario en su pueblo para que pudieran jugar todos los días con sus amigos.

La mayoría de los jugadores extranjeros también entendieron el fútbol como un billete hacia un futuro más próspero. Los mejores poseen una capacidad para el esfuerzo muy arraigada y saben intuitivamente que, si se une el talento y el trabajo, se consigue mucho. Provengo de una época en la que mi padre fabricaba los juguetes que me regalaba en Navidades, y creo que algunos de los jugadores extranjeros se identifican conmigo. Muchos de los que fichamos habían tenido un entorno igual de desalentador, o quizá más, que sus compañeros británicos. Adnan Januzaj, al que fichamos en marzo de 2011 cuando tenía dieciséis años, nació en Bélgica después de que

sus padres huyeran de la brutalidad de la antigua Yugoslavia. El ecuatoriano Antonio Valencia proviene de una familia muy pobre, al igual que el brasileño Anderson. Andréi Kanchelskis, que jugó con nosotros en los años noventa, creció en la Unión Soviética. Carlos Tévez provenía del desolador barrio de Fuerte Apache en Buenos Aires, plagado de drogas. Quinton Fortune se educó en Sudáfrica, en un distrito segregado por el .

Por desgracia, hay jugadores con un pasado similar al de Giggs o Cristiano Ronaldo que, a pesar de tener un enorme talento, no son lo suficientemente fuertes emocional o mentalmente como para superar las heridas sufridas en su niñez y sus demonios interiores. Quizá Ravel Morrison sea el caso más triste. Tenía tanta capacidad como cualquier otro joven de los que fichábamos, pero no dejaba de meterse en líos. Fue muy doloroso venderlo al West Ham en 2012, porque podría haber sido un jugador fantástico. Pero los problemas fuera del terreno de juego aumentaron a lo largo de los años y no tuvimos otro remedio que cortar el cordón. Hay pocos indicios de que Ravel haya madurado y el West Ham canceló su contrato en 2015.

Creo firmemente en las ventajas de aprovechar el afán y la motivación de las personas que han crecido en circunstancias difíciles. Siempre que sufríamos algún contratiempo en el United y todo el mundo estaba necesitado de ánimo, acababa las charlas recordando a los jugadores que provenían de familias de clase trabajadora en las que no había gran cosa. Les decía que seguramente sus abuelos o alguien en su familia había tenido que trabajar duro todos los días para sobrevivir, mientras que lo único que tenían que hacer ellos era esforzarse durante noventa minutos, y además les pagaban mucho dinero. Al recordarlo ahora quizá las palabras «clase trabajadora» no tenían mucho significado para alguno de ellos, en especial para los extranjeros, pero creo que todos conocían a alguien que hubiera pasado tiempos difíciles. Todos nos sentimos desplazados de alguna forma y la gente que se siente así hace una de estas dos cosas: o se sienten rechazados, son unos resentidos y se quejan de que la vida es injusta, o utilizan esa sensación de aislamiento para esforzarse y trabajar como mulos. Siempre les decía a los jugadores: «En cuanto dejemos de trabajar más que los equipos contrarios, dejaremos de ser el Manchester United».

Motivación

Durante muchos años intenté entender por qué algunas personas tienen más motivación que otras. No estoy seguro de que tenga más capacidad ahora para aclarar ese misterio que hace treinta años, pero aprendí cómo aprovechar ese ímpetu y, tal como he dicho, sé que, si tuviera que elegir entre motivación o talento como el mayor acicate, me quedaría con la primera opción. Para mí la motivación es una combinación de buena disposición para trabajar duro, fortaleza emocional, un enorme poder de concentración y la negativa a aceptar la derrota.

En el United había muchos jugadores que eran el paradigma de la motivación necesaria para triunfar. Al frente estaban Bryan Robson, Roy Keane, Steve Bruce, Mark Hughes, Brian McClair y Patrice Evra. La motivación de un jugador puede tener un tremendo efecto en un equipo, una motivación ganadora es como una poción mágica que se contagia. Bryan Robson no conocía el peligro. Provenía de Chester-le-Street, en el condado de Durham, una zona con minas de carbón en el norte de Inglaterra, y se metía de cabeza en situaciones que otros habrían evitado. Con ello conseguía pasar mucho tiempo en la lista de lesionados, pero también le convirtió en un líder inapreciable. A pesar de dislocarse el hombro varias veces a lo largo de su carrera, hacía mil flexiones diarias. Solía enseñar a los jugadores una fotografía de Robson defendiendo un saque de esquina. Tenía los ojos vidriosos, se había aislado del mundo y lo único en lo que estaba concentrado era en cómo asegurarse de que aquel saque de esquina se defendía correctamente.

La motivación de Roy Keane era inspiradora. Steve Bruce jugó cuatrocientos catorce partidos en el centro de nuestra defensa, era valiente y un gran organizador, pero carecía de suficiente ritmo. Sin embargo, al igual que Tony Adams, compensaba su carencia con una contagiosa y enraizada voluntad por ganar.

David Beckham tenía tanta ansia de victoria como Nicky Butt, que jugó trescientos ochenta y siete partidos con el United y era de la zona de Mánchester. Los hermanos Neville, que habían nacido en Bury (a las afueras de Mánchester) y Denis Irwin, que, al igual que Roy Keane, era de Cork, tenían una motivación muy particular. Compartían características similares: sentían una absoluta dedicación al club; eran futbolistas totalmente fiables, con los que se podía estar seguro de que jugarían el ochenta por ciento de los partidos, y todos conseguían contagiar su deseo al resto del equipo. A ninguno de esos jugadores le gustaba el amargo sabor de la derrota. Por

suerte, conforme fueron pasando los años, conseguimos tener más integrantes del primer equipo con ese perfil.

Al hablar de estos jugadores por separado no pretendo restar méritos a otros que he dirigido. Los menciono porque no tenían el talento innato de futbolistas como Hughes, Cole, Cantona, Verón, Scholes, Giggs o Ronaldo, pero los pongo como ejemplo de motivación porque, solo con su fuerza de voluntad, valor y determinación compensaron con creces todas sus carencias.

Alguna vez esa motivación se descontroló y tuve que intervenir. En un partido contra el Middlesbrough, un grupo de jugadores fue hacia el árbitro como una jauría de lobos y me volví loco con ellos. Pero también tuve cuidado de no desmotivarlos. Si uno se inmiscuye demasiado, desanima. Creedme, es mucho más fácil descorazonar a alguien que no se siente especialmente motivado que hacer lo contrario. Normalmente no se puede inculcar una actitud que no se haya forjado cuando se es adolescente. De vez en cuando aparece alguien que procura cierta esperanza. Recuerdo a Ole Gunnar Solskjaer. Creció en un pequeño y tranquilo pueblo pesquero noruego y cuando, en 1996, llegó al Old Trafford con veintitrés años parecía un niño de coro de catorce; era todo gentileza. En el United saboreó por primera vez lo que era triunfar. Poco a poco le fue gustando, se volvió más agresivo y reforzó sus convicciones.

Convicción

La mayoría de las personas no confían del todo en sí mismas. Su autoestima se resquebraja con facilidad, son inconstantes y las dudas los atormentan. No consigo imaginar a un buen líder que no tenga firmes convicciones y profundas creencias. Cuando era jugador, mi autoestima se vino abajo cuando los Rangers me pidieron que aceptara un traspaso como parte de un cambio por otro jugador. Pero estaba decidido a no dejar que me hundieran, y antes de ir a los entrenamientos solía hacer nueve agujeros en un campo de golf para aclararme las ideas y prepararme para encarar el día. Decidí no rendirme; cuando me vendieron al Falkirk en 1969, respetaron las condiciones que puse.

A veces, cuando flaqueaba o no era sincero conmigo mismo, otra persona se encargaba de sacarme de mi estupor. En 1991, al poco de entrar en el United, Jock Wallace, antiguo mánager del Rangers, me telefoneó y me dijo

que vendría a vernos jugar contra el Southampton. Jock tenía párkinson, pero seguía siendo igual de perspicaz y después del partido fuimos a cenar y me dijo: «Ese no es un equipo de Alex Ferguson. En cuanto tengas uno, todo irá bien». Fue un consejo maravilloso, porque no había sido totalmente fiel a mis principios. Sabía que algunos jugadores no eran lo suficientemente buenos, pero, en vez de venderlos, había intentado transformarlos en algo que eran incapaces de ser. John Lyall, mánager del West Ham, me dijo algo muy parecido: «Asegúrate de que Alex Ferguson está en tu equipo». Ambos, Jock y John me estaban diciendo implícitamente que fuera fiel a mis creencias y convicciones. Ahora, cuando intento animar a otros mánagers, adopto esa misma postura.

No recuerdo muchas temporadas en las que no tuviera confianza en mí mismo, sobre todo después de dejar el Aberdeen. Había trabajado duro y había hecho un aprendizaje futbolístico que, desde que empecé a jugar hasta que dejé Escocia, había durado más de veintinueve años y había tenido un gran éxito en el Aberdeen. Esa experiencia me ayudó a afianzar mis creencias y a reforzar mis convicciones. Cuando me ofrecieron trabajo en el United, me sentí muy orgulloso y seguro de mi criterio y capacidad. Pero después de llegar a Old Trafford y ver a lo que tenía que enfrentarme respecto al alcohol, me puse un poco nervioso. Me pregunté: «¿Dónde me he metido?». En 1989 y comienzos de 1990 hubo un momento en que las cosas no iban bien en el United. De los primeros veinticuatro partidos de la liga, solo habíamos ganado seis, y nuestro rendimiento de finales de noviembre de 1989 hasta febrero de 1990 fue funesto. No ganamos ninguno de nuestros once encuentros del campeonato. De hecho, después de vencer al Nottingham Forest el 12 de noviembre de 1989, no ganamos otro partido en casa hasta que jugamos contra el Luton Town el 3 de marzo de 1990. Los aficionados se impacientaban y los medios de comunicación afilaban los cuchillos. Comparado con el continuo nivel de éxitos del que había disfrutado en el Aberdeen, me sorprendió encontrarme en esa situación. Mi hijo Jason, que entonces era un adolescente, recuerda que durante esa sequía un día estaba sentado en la cocina llorando y me preguntó si podíamos volver a Aberdeen. Hace poco me recordó que contesté: «No, vamos a trabajar duro. Todo saldrá bien».

Una cosa es tener confianza en la propia capacidad, pero inculcarla en otras personas es algo completamente diferente. Todos los jugadores compiten por su puesto en el equipo. Si provenían de los alevines, iban

ascendiendo hasta entrar en el equipo reserva y llegaban a ser titulares, siempre cabía la posibilidad de que apareciera alguien de la cantera o del mercado de traspasos que fuera mejor que ellos. Al final de todas las temporadas siempre había jugadores del equipo que se iban de vacaciones de verano sin saber si tendrían una plaza asegurada cuando jugáramos el primer partido de liga en agosto. Normalmente, los jóvenes se sienten intimidados por los veteranos, en parte porque juegan junto con sus ídolos de la niñez, mientras que los futbolistas mayores siempre intentan ahuyentar el fantasma de la edad y las lesiones. Aunque una lesión no ponga fin a una carrera o, lo que es peor, a una carrera prometedora, como le sucedió al joven Ben Thornley en 1994, mina la confianza y la entereza de un jugador.

Muchos futbolistas, en especial los más jóvenes, dan por sentado que su cuerpo es un aliado en el que pueden confiar. Pero después de una lesión entran inmediatamente en tierra de nadie, en la que dejan de viajar con el equipo, hacen rehabilitación y tienen que enfrentarse a la incertidumbre de si se recuperarán o de si el club comprará un sustituto. Algunos incluso tienen un sentimiento de culpa porque les paguen, ya que están convencidos de que no contribuyen en nada. Recuerdo dos ejemplos: cuando Fernando Redondo fue al AC Milan después de jugar en el Real Madrid, sufrió una grave lesión en la rodilla en uno de los primeros entrenamientos y se negó a que le pagaran hasta que estuviera listo para jugar. Tardó dos años y medio en hacer su debut y no cobró ni un centavo de su nuevo equipo hasta entonces. Cuando Martin Buchan dejó el Manchester United en 1983 al cabo de once años, entró en el Oldham Athletic y recibió una cuantiosa suma por el fichaje. A comienzos de su segunda temporada, se dio cuenta de que ya no podía dar todo lo necesario en el fútbol profesional, llamó a la puerta del mánager, se retiró y devolvió lo que había cobrado por el fichaje. Dos detalles ejemplares de hombres de palabra.

Cualquier jugador puede ver mermada su autoestima durante un partido. Quizá tenga un mal día, no quiera que el balón vaya hacia él o, aunque parezca mentira, incluso puede estar deseando que lo sustituyan. Los delanteros y los porteros siempre dudan más de sí mismos y, si pierden la autoestima, cambian completamente. Cuando los goleadores no marcan, están convencidos de que no volverán a marcar nunca más, y cuando meten un gol, creen que no volverán a desaprovechar otra oportunidad. Todos mis delanteros eran así, incluidos Mark Hughes, Éric Cantona y Ruud van Nistelrooy. Mark Hughes, que en los últimos años ha trabajado como

mánager, jugó para el United de 1983 a 1986 y de 1988 a 1995. Era duro como una piedra y tenía una gran determinación. Había nacido para ser un jugador de grandes encuentros y siempre se podía contar con él en los partidos más importantes, pero le afectaba mucho no marcar goles.

La esencia de Van Nistelrooy como hombre estaba ligada a marcar goles. Cuando no marcaba en un partido, incluso si lo ganábamos, presagiaba nubarrones. Tenía esa actitud calvinista que le hacía sentir que no se había ganado el sustento y no merecía que le pagaran. Sin duda, de todos los delanteros que he dirigido, era el más decidido. Su existencia giraba en torno a marcar goles. Después de derrotar al Everton en 2003 y ganar el campeonato liguero se fue directamente al vestuario para ver si era Thierry Henry o él quien había ganado la Bota de Oro, el premio que se concede al jugador que ha marcado más goles en la temporada. Aquel año la ganó él y pudo disfrutar del verano.

En cuanto a los porteros, Tim Howard ha tenido una brillante carrera en el Everton desde que dejó el United en 2006. Sin embargo, aunque tuvo un duro comienzo en su primera temporada en el Old Trafford, después de traerlo desde Estados Unidos, su confianza no pareció volver a ser la misma desde que cometió un error en 2004 contra el FC Porto, que nos eliminó de la Liga de Campeones. Le llegó al corazón y, a pesar de que volvió al equipo, nunca dio la sensación de ser inexpugnable. Compadezco a los porteros porque, cuando les marcan un gol, el estadio al completo los mira. Es muy fácil olvidar la entrada a destiempo, los tres pases malos o la cesión chapucera que ha originado ese gol.

Cuando David de Gea empezó a jugar con nosotros en 2011, se le encomendó la nada envidiable tarea de hacerse cargo del puesto que tan magistralmente había ocupado el holandés Edwin van der Sar durante seis años. David solo tenía veinte años y, aunque era alto, aún tenía que desarrollar la fuerza muscular necesaria para enfrentarse a algunos de los matones de la Premier League. Su actuación en los primeros meses fue desigual, y la prensa y los aficionados se le echaron encima. Después de un partido me fijé en que estaba abatido, así que en vez de hablar directamente con él, preferí hacer algún comentario delante de todo el equipo. Les dije que David era el ejemplo perfecto del espíritu del United, que había ido a Inglaterra sin saber una palabra de inglés, que ni siquiera tenía carné de conducir y que unos delanteros a los que habían ordenado que le amargaran la vida le daban una paliza todas las semanas. Cuando acabé aquella charlita,

me di cuenta de que le había levantado el ánimo. En la actualidad se encuentra entre los mejores porteros del mundo, gracias al trabajo de Eric Steele, entrenador de porteros, y a otras personas.

Otro momento en el que se demuestra la confianza en uno mismo es cuando se tiran penaltis en un desempate. Algunos jugadores, como Patrice Evra, tiran los penaltis espectacularmente en los entrenamientos, pero les aterra que les pidan tirar uno en un partido. Paul Ince era así y Wes Brown, nuestro insustituible defensa durante mucho tiempo, habría preferido jugar descalzo a tirar un penalti. Creo que Wes rezaba para que el partido se decidiera antes de que le llegara su turno. También estaban los jugadores que desbordaban confianza. En las contadas ocasiones que fallaba, Éric Cantona ponía una cara que decía: «¿Cómo ha podido pasar?». Seguro que creía que era inconcebible que él fallara un penalti. A Denis Irwin, Steve Bruce, Brian McClair, Ruud van Nistelrooy, Robin van Persie y Wayne Rooney les encantaba marcar penaltis. Rooney parece superarse cuando está sometido a presión. En mayo de 2011 íbamos perdiendo 1-0 contra el Blackburn Rovers, necesitábamos un punto para ganar la liga y, cuando faltaban diecisiete minutos para acabar el partido, nos concedieron un penalti. Rooney lo clavó por la escuadra. Estoy seguro de que le ayuda el que antes de salir al campo sabe perfectamente por dónde irá el balón si tira un penalti.

De vez en cuando cambio a jugadores en los últimos minutos de un partido si creo que habrá un desempate de penaltis. Es lo que hice en la Liga de Campeones de 2008, cuando envié a Anderson, el centrocampista brasileño, a que tirara uno. Solo tenía veinte años, pero rebosaba confianza y marcó nuestro sexto penalti, con lo que ganamos al Chelsea y conseguimos nuestro tercer trofeo en esa competición.

A veces esa situación abrumba hasta a los jugadores más experimentados. Uno puede imaginar la tensión asociada a lo que podría ser el partido más importante en la carrera de un jugador. Es poco realista pensar que pueden pasar por alto la presión de la prensa, aislarse del ruido y el ambiente de un estadio y disputar una final —en especial una final de la Liga de Campeones— como si fuera un partido cualquiera. La vida no es así. Cuando jugamos contra el Barcelona en Róterdam en la final de la Recopa de 1991, Paul Ince, que entonces tenía veintitrés años, era un manojo de nervios. No ayudó el que se retrasara el comienzo del partido para que los espectadores acabasen de entrar en el estadio. Paul hizo una primera parte muy inestable y Bryan Robson se lo estuvo recriminando. En el descanso le dije: «Incey, concéntrate

en el partido. Olvida lo que has hecho antes. No va a pasar nada malo. Relájate y disfruta». En la segunda parte estuvo mucho mejor y trabajó a conciencia con Robson para proteger la defensa.

También tuvimos situaciones curiosas en las que un jugador se hace la vida imposible a sí mismo y se angustia. Fue lo que pasó en 1995, cuando el Rotor Volgogrado nos apeó de la Copa de la UEFA en Old Trafford. Había elegido a John O’Kane, un futbolista con mucho talento, pero solo había jugado como lateral derecho unos minutos con el primer equipo. Diez minutos antes de empezar el partido, mucho después de que se hubieran entregado las alineaciones, me dijo que quería jugar de lateral izquierdo. Estaba claro que el panorama del partido le había puesto nervioso, pero no podía hacer nada. Fue una decisión suicida porque tendría que marcar a un extremo del Volgogrado que corría como un rayo. Puse a Phil Neville como lateral derecho, a O’Kane de lateral izquierdo y lo sustituí al cabo de menos de media hora, cuando ya le había destrozado.

De vez en cuando algo que no controlamos merma la confianza y determinación de todo el club. En ese tipo de situaciones es vital potenciar la confianza colectiva. Cuando el Manchester City empezó a desembolsar las mayores cantidades de dinero jamás vistas en Gran Bretaña, era natural que todo el mundo en el United leyera la prensa con una mezcla de sorpresa y temor. Una situación que se agravó cuando perdimos la liga por diferencia de goles en 2012 con el Manchester City, después de conseguir solamente diez puntos de los dieciocho posibles en los últimos seis partidos de la temporada. Sé que la gente lo malinterpretará o dirá que es una muestra de frustración, pero el City no ganó ese campeonato, lo perdimos nosotros.

Ese verano utilicé el título de la Premier League del City para reforzar la confianza de todo el mundo. Cuando nos volvimos a reunir, repetí una y otra vez que el United contaba con ganar absolutamente todos los partidos que jugara. Daba igual que nuestro oponente fuera el campeón de la Premier League, el campeón de la Liga de Campeones o un equipo de cuarta división contra el que nos tocara jugar en la Copa de Inglaterra. Conseguí reforzar la idea de que ningún club era mejor que el United, por mucho que su dueño controlara todo el petróleo del Golfo Pérsico o todas las minas de Rusia.



Sir Alex Ferguson (derecha) y su segundo entrenador Carlos Queiroz (izquierda) en el campo de entrenamiento de Carrington, 25 de julio de 2006.

Encajar las piezas

Organización

Sé que el sistema que rige un club de fútbol no tiene la misma complejidad que el necesario para diseñar un submarino nuclear, fabricar cincuenta millones de teléfonos móviles u organizar ensayos clínicos para probar nuevos medicamentos. Pero, al igual que cualquier otra organización, necesitábamos una buena dirección y tener la seguridad de que nuestro sistema estaba plenamente establecido. Nuestro producto era un equipo de fútbol, en vez de un coche o una lavadora, y nuestra única razón de ser era estar seguros de que todas las piezas de nuestro producto —los jugadores— encajaban.

Siempre he creído que es imposible alinear un buen equipo de fútbol si se carece de una buena organización. Muchos managers y propietarios cambian las selecciones sin una razón de peso. Lo organizan todo al revés y están impacientes por obtener resultados rápidos. Antes de alinear un buen equipo hay que cimentar una buena organización y todos sus elementos tienen que encajar a la perfección. Se tarda tiempo, en especial en las circunstancias que los libros de negocios denominan «reestructuración». En el United me encargaba del equipo, y los presidentes —sobre todo Martin Edwards desde que entré en el club hasta 2000, y a partir de entonces David Gill, mi alma gemela comercial— se ocupaban de todo lo demás.

Cuando entré en el United había cuatro o cinco departamentos y unos ochenta y cinco empleados, incluidos los encargados de mantenimiento, de la lavandería, de la cocina y los administrativos. El club ganaba dinero con la venta de abonos y los ingresos de taquilla. Si salíamos en televisión, cosa rara

a mediados de los años ochenta, nos pagaban una pequeña cantidad de cuatro cifras por retransmitir un partido en directo. Tras estudiar la situación decidí levantar de nuevo el club, en vez del equipo. Estaba seguro de que si hacíamos bien la primera parte y la gente tenía paciencia, con el tiempo tendríamos el mejor equipo. También tenía muy claro que no íbamos a causar sensación de la noche a la mañana.

En la actualidad, el Manchester City y el Liverpool están tratando desesperadamente de potenciar su capacidad. El City, que no tiene la casta ni la historia del Liverpool, y siempre ha estado a la sombra del United, no se detiene ante nada. Pagó treinta y dos millones y medio de euros por Robinho al día siguiente de que el jeque Mansour comprara el club en 2008, y desde entonces ha gastado más de seiscientos millones de euros, pero no estoy muy seguro de si ese dinero les ha proporcionado algo más allá de un equipo que, al final de la última temporada, mostraba signos de desgaste. Aunque el éxito a corto plazo pueda comprarse, a largo plazo no se consigue. Requiere paciencia y ser capaz de construir toda una organización.

Preparación

La parte más importante de nuestro sistema era el entrenamiento. Todo lo que se hace un sábado por la tarde se ha practicado previamente en el campo de entrenamiento. Si volviera a empezar a trabajar como mánager, en lo que más me concentraría sería en la actitud de los jugadores durante los entrenamientos. Si se los toman en serio y cuentan con el talento y la determinación necesarios, se conseguirán grandes cosas. Si tienen tendencia a hacer el vago, nunca triunfarán a largo plazo. El campo de entrenamiento era donde llevábamos a cabo el verdadero trabajo. Teníamos un ritmo del que rara vez nos desviábamos. Al día siguiente de un partido, todos los jugadores venían para hacer ejercicios de relajación, recibir un masaje y meterse en el . Los lunes hacíamos una sesión de entrenamiento completa y, si teníamos un partido a mitad de semana, dedicábamos el martes a la preparación del encuentro. El jueves era el día de recuperación y después volvíamos al mismo ciclo. Nos preocupábamos de que se hiciera una recuperación a conciencia, no solo después de los partidos, sino también después de las competiciones importantes. Por ejemplo, concedimos veintiocho días libres a los jugadores que habían participado en el Mundial para que se recobraran del esfuerzo. A

veces también dejaba descansar una semana en diciembre a algunos de los jugadores mayores. Durante el invierno de la temporada 1998-1999, le di vacaciones a Peter Schmeichel para que tomara un poco el sol y descansara. De vez en cuando hacía lo mismo con los jugadores jóvenes. Envié a Gary Neville a Malta durante una semana cuando, a comienzos de la temporada siguiente al Mundial de 1998, era obvio que tenía que recargar las pilas. Esos descansos contribuyeron a que se recuperaran y estuvieran en forma durante el resto de la temporada.

Establecí mis directrices básicas para los entrenamientos y quise que se pusieran en práctica en el terreno de juego. Cuando Steve McClaren se ocupó de los entrenamientos del United en 1999, fui muy claro con él. Iba a dirigir los entrenamientos, pero me aseguré de que comprendiera que era necesario que hubiera intensidad, concentración y entrega en todos ellos. Le dije que si no estaba satisfecho con el resultado tendría que hacerlos de nuevo hasta que salieran bien o pedir a los jugadores que volvieran para hacer entrenamientos adicionales. No podía haber ninguna sesión deficiente.

No quería que nadie metiera mano en las sesiones de entrenamiento. Cuando Carlos Queiroz empezó a ocuparse de ellas, un par de jugadores comentaron que no les gustaban porque eran demasiado repetitivas. Paré uno de los entrenamientos y les dije: «Cuando era jugador, me habría gustado que me entrenara Carlos. Todos los ejercicios repetitivos en los que estamos trabajando se convertirán en actos reflejos el sábado cuando no tengáis tiempo para pensar». Toda nuestra planificación y nuestra preparación estaban destinadas a prevenir una repentina descarga de instintos animales en un momento de arrebato. Cuando un partido empieza a ir en la dirección equivocada, es muy fácil que los jugadores —en especial los más jóvenes— se dejen llevar por el corazón en vez de por la cabeza. Es lo peor que puede pasar. Pero no hay que olvidar que el fútbol es un juego emocional y que puede haber malas entradas o decisiones arbitrales que les afecten. El deseo y una feroz necesidad de ganar son atributos maravillosos, pero han de atemperarse con una cabeza fría. La mayoría de los jugadores se comporta el noventa y nueve por ciento del tiempo, pero puede haber ocasiones en las que las emociones a flor de piel se impongan a la disciplina. Todos nuestros ejercicios en el campo de entrenamiento, todas nuestras charlas tácticas y evaluaciones de nuestros oponentes se hacían para inculcar en los jugadores la necesidad de ajustarse al plan establecido. Resulta muy difícil convencer a espíritus extremadamente competitivos de que es necesario tener paciencia.

Y, sin embargo, muy a menudo nuestras victorias se conseguían en los últimos minutos, cuando habíamos agotado a nuestros adversarios. En los partidos —al igual que en la vida— todo se reduce a esperar las oportunidades y después no dejarlas escapar.

Conforme fueron pasando los años, mis ayudantes entendían tan bien el sistema y se habían familiarizado tanto con él que no tenía que recordárselo. Que hubiera jugadores que habían estado muchos años en el club, como Vidić, Evra y Ferdinand, y, sobre todo, el que hubiera otros que no habían conocido más mundo que el del United, como Scholes, Giggs y los hermanos Neville, fue una gran ayuda. Los jugadores acabaron por entender mis valores y los veteranos se los transmitían automáticamente a los jóvenes o a los nuevos fichajes. Era un sistema coherente.

Es increíble lo que se puede hacer en un campo de entrenamiento, sobre todo si se trabaja con personas con mente receptiva deseosas de mejorar. Andy Cole es un buen ejemplo. Cuando entró en el United con veintitrés años, después de haber jugado en el Arsenal, el Bristol City y el Newcastle United solo quería quedarse en el área y marcar. Tras tres meses de entrenamiento mejoró muchísimo. Participó más e incrementó su capacidad futbolística en general. Me di cuenta de que ese tipo de cambio no se producía solamente en los jugadores jóvenes. Un ejemplo excepcional fue Henrik Larsson, un delantero que tenía más de treinta años cuando nos lo cedieron en 2007, una vez acabada la temporada sueca. Todo el mundo comentaba: «Ojalá hubiera estado con nosotros cuando era un chaval». Absorbía todo lo que le decíamos, pero regresó a Suecia porque había hecho una promesa a su familia y a su club, el Helsingborgs. Algo similar pasó cuando fichamos a Michael Owen, que entonces tenía casi treinta años. Solo jugó cincuenta y dos partidos con nosotros, pero, aunque había estado en el Liverpool, el Real Madrid y el Newcastle United, y en la selección inglesa durante una década, seguía teniendo el deseo y el orgullo de mejorar mientras jugara en Old Trafford.

Cuando René Meulensteen se convirtió en nuestro entrenador, después de que Carlos Queiroz nos dejara por segunda vez, le resultó muy fácil adaptarse, porque había trabajado varios años con nuestro sistema. Había estado presente y había ayudado a los jugadores que entonces eran más jóvenes —Danny Welbeck, Tom Cleverley y Cristiano Ronaldo— a desarrollar sus habilidades técnicas. René heredó todos los ejercicios de pases y defensa de Carlos, pero también añadió ideas propias. También era devoto

de Wiel Coerver, el excelente entrenador holandés, que fue de los primeros en hacer hincapié en la importancia de la movilidad del tobillo y en su influencia en el control del balón, por lo que también mejoró nuestro sistema. Mick Phelan es otro ejemplo de las ventajas de madurar dentro de un sistema. Había jugado para mí; lo llevé como entrenador de los juveniles y fue ascendiendo en la organización hasta convertirse en segundo entrenador en 2008.

Nunca tuve oportunidad de ayudar a algunos de los mejores jugadores del United para que se convirtieran en entrenadores y —finalmente— mánager, pero siempre he creído que habría sido una buena forma de asegurar la continuidad de la excelencia en Old Trafford. Ryan Giggs, Paul Scholes, Gary Neville y Nicky Butt tenían atributos, pero nunca se me ocurrió sugerirles: «Deja de jugar y hazte entrenador». Me habría encantado que Gary Neville se implicara con nuestra cantera, pero consiguió un contrato con Sky y entró en el mundo de la televisión. Me dolió, el carácter y la actitud de Gary habrían mejorado el club, y Paul es uno de las personas que mejor evalúan a un jugador durante un partido. Tuve la impresión de que fue una pérdida para el Manchester United.

A lo largo de mi carrera he perdido la cuenta de las veces que me han acusado de tener mucha suerte o de intimidar a los árbitros para que proporcionaran un generoso tiempo añadido cuando el United perdía en casa. Hubo muchas veces en las que la diosa Fortuna nos sonrió, pasa a todas horas en el fútbol. Sin embargo, la preparación tuvo mucho más que ver con nuestros éxitos que algunos afortunados minutos.

Parte de la búsqueda de la excelencia implica eliminar cuantas más sorpresas sea posible, pues la vida está llena de situaciones inesperadas. Ese era el objetivo de nuestros ojeadores, de la cantera y de las innumerables sesiones de entrenamiento. Pero también hubo ocasiones en las que hicimos deberes extra porque no estábamos preparados. Por ejemplo, siempre he querido saber todo lo posible sobre nuestros adversarios antes de un partido. Cuando entré en el United, no conocía a todos los jugadores de los clubs de lo que entonces era la First Division. Así que le pedí a John Lyall que me enviara sus ficheros e informes sobre todos los equipos y jugadores contra los que nos íbamos a enfrentar. Tenía buen ojo y estudiar su material me ayudó

mucho.

Hacer deberes continuamente, algo nada glamuroso, fue uno de los puntales del United. Por ejemplo, cuando jugamos contra el Bayern de Múnich en la final de la Liga de Campeones de 1999, los habíamos hecho. En todos los partidos se desea saber cómo puede cambiar su táctica el mánager contrario. Por supuesto, es algo muy difícil de predecir, pero una minuciosa preparación en ocasiones puede indicar a qué jugadores va a sustituir. En la final de 1999, Mario Basler, el extremo del Bayern, mortífero en los tiros libres, marcó a los pocos minutos de empezar el partido. Alexander Zickler, que había sido fundamental en la banda del Bayern durante muchas temporadas, jugaba de extremo izquierdo aquella noche. Habíamos previsto que sustituirían a Zickler y Basler. No habíamos consultado ninguna bola de cristal, solo habíamos visto las cintas del Bayern y sabíamos que cambiarían a esos jugadores. A Zickler lo sustituyeron en el minuto setenta y uno, y a Basler en el ochenta y siete. Aquellas sustituciones privaron al Bayern de su habilidad para penetrar nuestra defensa: ya no constituían una amenaza y podíamos enviar más jugadores adelante para que intentaran marcar. Muchos años después, cuando nos preparábamos para enfrentarnos al Barcelona en la semifinal de la Liga de Campeones de 2008, Carlos Queiroz colocó unas esterillas en el campo para indicar a los jugadores donde quería que se colocaran exactamente; un par de ellas estaban casi una encima de la otra, para recalcar lo juntos que quería que Scholes y Carrick contuvieran los ataques en nuestro centro del campo. El Barcelona no marcó en ninguno de los dos partidos.

Durante las treinta y seis horas previas a un partido, nuestra preparación cogía ritmo. Mostrábamos a los jugadores un vídeo corto y condensado de nuestros adversarios antes del entrenamiento, y después, la noche anterior al partido, nos centrábamos en los aspectos a los que debían prestar atención. Procurábamos que los vídeos fueran cortos porque la capacidad de concentración de la mayoría de los jugadores, sobre todo la de los más jóvenes, es muy limitada. Siempre he preferido centrarme en las debilidades de un contrario que en sus puntos fuertes. A pesar de que ver en los vídeos a algunos de los letales jugadores contra los que nos enfrentaríamos era beneficioso, a la larga ninguna batalla se gana organizando una férrea defensa. Las batallas, las guerras y los partidos se ganan atacando e invadiendo el campo contrario. Por eso siempre hacía hincapié en las debilidades de los oponentes, en parte para aprovecharnos de ellas y en parte

para inculcar en mis jugadores lo que podía hacerse. Si se enfatizan los puntos fuertes de un contendiente, solo se siembra la duda en los jugadores.

El día del partido ultimaba el equipo y repasaba las tácticas que quería que se pusieran en práctica. También prestaba atención a otro par de cuestiones. Solía comprobar qué jugadores del equipo contrario iban por primera vez a Old Trafford. Solíamos presionarlos más, con toda intención, era nuestra forma de extenderles la alfombra roja. Otra cosa que siempre tenía en cuenta eran los jugadores habilidosos, pero que no se esforzaban mucho, contra los que nos enfrentaríamos. Esos jugadores siempre tienen fuerzas de reserva en los últimos veinte minutos porque no lo han dado todo en el resto del encuentro. Matthew Le Tissier, que jugó más de quinientos partidos con el Southampton, era uno de esos futbolistas. Podía holgazanear durante buena parte del partido; entonces, cuando todo el mudo estaba agotado, era capaz de arruinarnos la tarde en un abrir y cerrar de ojos. Otros jugadores que pertenecen a esa categoría son los llamados «flotantes», los que a menudo visten la camiseta con el número diez en España o Sudamérica. Van a la deriva entre el centro del campo y los delanteros, y nunca se sabe si van a jugar por la izquierda, por la derecha o por el centro. David Silva era uno de los dos o tres jugadores del Valencia que desempeñaba ese papel. Ese tipo de futbolistas tienen libertad para desplazarse y guardan fuerzas para cuando su equipo tiene el balón. El que pudieran aparecer en diferentes zonas del campo y no jugaran en áreas restringidas nos obligaba a no permitirnos ni un solo lapsus en la concentración.

En nuestro equipo, los mejores jugadores eran auténticos puristas en cuanto a la preparación. Es parte de la razón por la que son buenos o excelentes. David Beckham, Ryan Giggs, Cristiano Ronaldo y Wayne Rooney se quedaban después del entrenamiento para perfeccionar los tiros libres. No desaparecían para darse un largo baño, recibir un masaje o salir corriendo porque tenían que ir a un concesionario de automóviles. Pasaban religiosamente otros treinta minutos intentando lanzar balones por encima de una fila de maniquíes sin que los detuviera el portero. Por eso Beckham llegó a ser un experto en los tiros libres entre veinte y treinta metros de distancia, y Giggs entre los quince y veinte metros, mientras que Rooney era mejor cerca del área. En cuanto a Ronaldo, era capaz de marcar los tiros libres aunque los lanzara desde detrás de la Luna.

Los espectadores creyeron que el gol que marcó Beckham desde la línea de medio campo en Wimbledon en 1996 había sido un milagro. No lo fue.

Debió de practicar ese mismo tiro cientos de veces. Entonces, cuando se le presentó la oportunidad en el sur de Londres, la aprovechó. Lo mismo podría decirse de muchos de los goles conseguidos por jugadores del United. Los habían marcado o, sin duda, practicado durante cientos de horas en las sesiones de entrenamiento.

Llegué a admirar la forma en que otros managers preparaban a sus equipos, porque la mayoría de ellos se enfrentaban al reto de conseguir que rindieran unos jugadores que no tenían ni por asomo el talento de los del Manchester United. Sam Allardyce, que jugó durante la mayor parte de su carrera en el Bolton y en el Preston antes de dirigir el Bolton, el Newcastle, el Blackburn y el West Ham en la Premier League, es un buen ejemplo. Kevin Davies era un delantero que jugó para Sam en el Bolton, pero no corría como un rayo y era más bien pesado.

Cuando Sam dirigió al Bolton (de 1999 a 2007) se concentró en exprimir al máximo a jugadores como Davies con preparación y cualquier cosa extra que pudiera aportar la tecnología. Sabía qué tipo de balón causaría más problemas a los contrarios en el área e incluso llegó hasta el extremo de colocar bicicletas estáticas en la caseta para que los reservas pudieran calentar antes de saltar al campo. En raras ocasiones se ha admitido, pero la fe de Sam en las ventajas de la preparación dio frutos, aunque varios de los propietarios de equipos para los que trabajó no tengan la menor idea de cómo consiguió transformar a plantillas de jugadores regulares en equipos decentes.

Hubo un par de ocasiones en las que sufrimos reveses tan serios que me vi obligado a reestructurar nuestra propuesta. Cuando el Chelsea ganó el título de la Premier League en la temporada 2004-2005, tuve que plantearme la preparación de pretemporada con una nueva perspectiva. El Chelsea había aplastado al resto de los equipos y había conseguido noventa y cinco puntos, en comparación con los ochenta y tres del Arsenal y los setenta y siete del United. Fue humillante. Nos pasamos toda la temporada intentado darle caza, pero no hubo forma de alcanzarlo. No quería que eso volviera a ocurrir.

Tras el primer triunfo del Chelsea presté mucha más atención a la intensidad de la preparación en la pretemporada. Durante la temporada 2004-2005, el Chelsea había estado mucho más en forma que el United. Rediseñamos los encuentros de la pretemporada 2006-2007 —los de la pretemporada 2005-2006 ya estaban pactados— para enfrentarnos a equipos de mayor calibre y más competitivos. A pesar de que para el club era

importante dejar bien alta la bandera en países en los que teníamos muchos seguidores, tampoco tenía mucho sentido jugar partidos en los que Fabien Barthez, que fue nuestro portero durante tres temporadas, pudiera jugar de delantero. Así que hicimos cambios importantes. Era mucho más provechoso jugar partidos de exhibición más estimulantes que ganar 10-0 a Tailandia. Fue una buena lección sobre los riesgos de anclarse en el pasado y no mantenerse al día.

A pesar del triunfo del Chelsea, no quise precipitar nada en la siguiente pretemporada. Quería que los jugadores fueran integrándose en el ritmo de la temporada de forma gradual. Los atletas de alto rendimiento tienen tendencia a exigirse demasiado o a entrenar en exceso. Para algunos es una obsesión, mientras que a otros les preocupa una falta de forma que pudiera dejarles sin su puesto en el equipo. En la pretemporada trabajábamos la movilidad, pero evitábamos encontronazos físicos o entrenamientos intermitentes intensos. Nunca se daban largas charlas ni se hacían detalladas autopsias de la temporada anterior o se analizaban vídeos durante horas y horas. Hacíamos análisis médicos a los jugadores. Instalábamos quince puestos médicos en el gimnasio atendidos por enfermeras y médicos que llevaban a cabo una serie de pruebas a cada uno de los jugadores. Eso nos permitía disponer de unos informes detallados del estado médico y físico de los jugadores. Hacíamos pruebas cardíacas específicas y análisis de sangre; escaneábamos los tendones con aparatos de ultrasonido y comprobábamos que todas las vacunas estaban al día. También estudiábamos la flexibilidad, movilidad y equilibrio de los jugadores; les graduábamos la vista y les hacíamos evaluaciones cognitivas para poder tener un punto de referencia con el que comparar la gravedad de las conmociones a lo largo de toda la temporada. Esas pruebas se hacían literalmente de pies a cabeza, pues había dentistas que les revisaban la dentadura y podólogos que cuidaban de sus pies. Todo eso nos permitía calcular lo vulnerable que era cada jugador ante las lesiones y los clasificábamos en tres categorías: alta, media y baja. Después diseñábamos programas de gimnasio a medida para cada jugador durante la primera parte de la temporada.

El cambio de sistema durante la pretemporada tardó un tiempo en dar frutos. En la temporada 2005-2006 el Chelsea volvió a ganar el título de la Premier League, aunque por una diferencia más reducida, ocho puntos. En la temporada 2006-2007, nuestra forma física mejoró lo suficiente como para convertir los ocho puntos de diferencia en la consecución del título de la

Premier League, en esa ocasión con seis puntos de ventaja sobre el Chelsea.

En el fútbol, como en muchas otras actividades, a veces los planes mejor preparados no funcionan y es necesario improvisar. La verdad es que sucede con cierta regularidad. A menudo hacía cambios durante un partido o en el descanso. Recuerdo un partido contra el West Ham en abril de 2011, durante las últimas semanas de la temporada. Unos meses antes, el West Ham nos había ganado 4-0 en un partido de la Copa de la Liga en el que había alineado a un equipo de jugadores jóvenes. Hacia el final del encuentro, Wally Downes, el entrenador del primer equipo del West Ham, le dijo a Wes Brown, que esperaba en la banda para sustituir a Johnny Evans: «¿Vas a servir para algo?». Aquello me sacó de quicio, al igual que las mofas de los seguidores del West Ham después del partido, que se mostraron muy agresivos conmigo en el aparcamiento. Les dije: «Volveremos en abril y os haremos descender». Sin embargo, cuando perdíamos 2-0 a mitad de un partido a finales de la temporada tuve la impresión de que estaba muy lejos de poder cumplir mi promesa. Así que tiré por la ventana nuestro plan, sustituí a Patrice Evra, que había jugado con la selección francesa a mitad de esa semana, y coloqué a Ryan Giggs como lateral izquierdo. Finalmente ganamos 2-4 y Rooney hizo un triplete. Pocas semanas después, al final de la temporada, el West Ham descendió a la Championship.

Algo similar pasó en Old Trafford en 2009, cuando íbamos perdiendo 0-2 contra el Tottenham Hotspur. Después del descanso cambié a Nani por el delantero argentino Carlos Tévez, y aquella sustitución tuvo un efecto espectacular. Tévez jugó como un ratón mecánico, excepto que no había que darle cuerda, parecía incansable. Salió al campo, empezó a lanzarse sobre todos los jugadores del Tottenham, cambió completamente el ritmo del partido y enardeció a los aficionados. Ganamos 5-2 y acabamos consiguiendo el campeonato liguero por cuatro puntos de diferencia. Es curioso el efecto que puede surtir un cambio de planes.

A veces nos superaban adversarios que habían enfocado un partido con tácticas más afinadas y que estaban mejor preparados. En 1996, el Newcastle United nos machacó 5-0 en St James's Park. Kevin Keegan, mánager del Newcastle, alineó un equipo lleno de terroríficos delanteros, que incluía a Alan Shearer, Les Ferdinand, Peter Beardsley y David Ginola. El defensa central belga Philippe Albert, que consiguió hacer una vaselina por encima de la cabeza de nuestro portero, Peter Schmeichel, a veinte metros de distancia, marcó el último gol y dejó bien clara la saña de aquella derrota. Nos

humillaron.

También nos superaron por nuestra falta de disciplina. Uno se puede meter en un buen lío si los jugadores no hacen caso de los planes o no se ciñen a ellos. Es lo que le pasó al United en las dos finales de la Liga de Campeones que jugamos contra el Barcelona. Perdimos porque dos o tres jugadores hicieron caso omiso de los planes y jugaron su propio partido. Eso no puede hacerse cuando uno se enfrenta al Barcelona, sobre todo cuando Pep Guardiola dirigía el equipo, por su habilidad para controlar el balón. El United estaba acostumbrado a tener el balón durante tres cuartas partes de un partido, por lo que cuando nos preparamos para enfrentarnos al Barcelona sabíamos, por su habilidad para mantener la posesión, que desbaratarían nuestro juego.

De vez en cuando también nos superaba el ambiente que nos encontrábamos. Había dos campos en los que siempre teníamos problemas: en Anfield contra el Liverpool y en Elland Road contra el Leeds (cuando eran adversarios habituales). Estuvimos en Anfield con algunos de nuestros mejores equipos, pero el público —implacable con los equipos visitantes y las decisiones arbitrales con las que no están de acuerdo— crea un ambiente que afecta a la confianza de los jugadores y consigue que pierdan la concentración. Un lapsus momentáneo puede dar al traste con horas de afanosa preparación, y en esas situaciones poco puede hacerse para ayudar a los jugadores. A pesar de que en el fútbol hay elementos del ajedrez, los extremos, porteros y defensas centrales —a diferencia de las torres, alfiles y caballos— son de carne y hueso y tienen emociones.

Otro elemento de la preparación que merece la pena mencionar es la forma en que enfoqué el riesgo. No me sorprendería que muchos de los espectadores pensarán que gran parte del éxito del United se debe a nuestra tendencia a correr riesgos innecesarios. Cuando el público grita «¡Atacad! ¡Atacad! ¡Atacad!» en Old Trafford, resulta fácil pensar que automáticamente nos olvidamos de toda precaución. Nunca he pensado así, porque parte del trabajo de un líder reside en eliminar todos los riesgos que puede. Hay quien puede pensar que mi afición a los caballos y a las cartas me convierten en un jugador empedernido, pero no es verdad. En mi vida privada siempre he tenido mucho cuidado con el dinero que estoy dispuesto a gastar en un caballo o a apostar en una carrera, y he aplicado esa precaución en Old Trafford. Intentamos no dejar nada en manos de la suerte. Sería imposible contar todas las charlas durante el descanso de un partido en las que me he

centrado en la necesidad de tener paciencia y esperar a que se produzca la oportunidad adecuada, en vez de recurrir a la temeridad. Solo corría riesgos en los últimos quince minutos de un partido si íbamos perdiendo por un gol. En esa situación da igual perder por un gol o por dos, y solo en esos momentos estaba dispuesto a recurrir a cualquier cosa.

Normalmente, cuando sucedía algo así, nuestros oponentes nos lo ponían más fácil porque intentaban defender su ventaja. Sustituían a algún delantero y ponían un defensa, lo que solía desequilibrar el partido. De repente, podíamos llegar a su área sin preocuparnos demasiado por el contraataque. Nuestros contrarios probablemente pensaban que eliminaban riesgos al colocarse en una posición defensiva, pero nos proporcionaba ventaja sin tener que aumentar los riesgos que corríamos. Y en la mayoría de las ocasiones conseguíamos marcar. Los goles en el último minuto causaban un gran impacto en el vestuario, en el que todo el mundo lo celebraba, y los aficionados estaban deseando ir a casa o al para hablar de ellos.

Nuestros críticos dirán que era cuestión de suerte o que se debía a la presión de alargar el partido en el «tiempo Fergie», pero la verdad es que era el resultado de una cuidadosa preparación y de mantener un deliberado y serio planteamiento del riesgo.

Proyectos

Cuando se dirige una organización hay que prever el futuro tanto como se pueda, pero si esa organización es el Manchester United, la perspectiva cambia continuamente. A veces se podía imaginar cómo serían los años siguientes y otras era imposible saber qué pasaría después del siguiente reto, en nuestro caso, el siguiente partido. Pero priorizar una estrategia a largo plazo era esencial para el club y en el United siempre teníamos que pensar en la composición del equipo con varias temporadas de antelación. Por lo que necesitábamos una continua cinta transportadora de talentos.

Todo partido requiere de once jugadores titulares y siete suplentes, y nuestra organización estaba diseñada para producirlos. Siempre quise saber cómo serían los jugadores que elegiríamos al cabo de tres años. Es mucho más fácil conseguir un nivel continuo de alto rendimiento si se alienta a los jóvenes, se ayuda a que se desarrollen y se les proporciona una vía hacia el éxito.

No era una tarea fácil porque implicaba cribar a los millones de niños que soñaban con ser futbolistas. Conllevaba ver miles de partidos, muchos de ellos bajo la lluvia y en entornos desoladores. Hace poco leí que Steve Coppell, que jugó en el United de 1975 a 1983 antes de empezar su carrera como mánager, dijo: «Son como las tortugas en los mares del Sur. Se incuban miles en la playa, pero pocas llegan al agua». Tenía razón, aunque en el United estábamos más interesados en tortugas que pudieran sobrevivir largos trayectos en el mar, en vez de en las que simplemente llegaban al agua.

Cuando entré en el Aberdeen en 1978, había dos ojeadores; cuando me fui teníamos diecisiete, encargados de descubrir jóvenes prometedores en Escocia. El resultado fue fabuloso. Cuando el Aberdeen jugó la final de la Recopa en 1983 contra el Real Madrid, alineamos ocho jugadores de la cantera que habían ido ascendiendo desde los equipos juveniles y solo tres comprados (incluido Gordon Strachan, que ya estaba en el club cuando llegué).

Mi experiencia con Gordon reforzó mi convicción en las ventajas de perfeccionar a los jugadores jóvenes. Cuando llegué al Aberdeen, me la jugué con él porque mi predecesor había decidido venderlo. Aplacé el traspaso hasta tener la oportunidad de evaluarlo y me gustó lo que vi en él. Así que mantuvimos a Gordon, le ayudamos a mejorar sus habilidades —sobre todo a que utilizara todo el ancho del campo y se colocara en la posición adecuada— y consiguió llegar muy lejos: tuvo una excelente carrera como jugador en el Manchester United y en la selección escocesa, y una carrera como entrenador que culminó en la dirección de la selección de su país.

A mediados de los años ochenta, el United tenía ojeadores en Inglaterra y en Irlanda, pero había un agujero en el sistema. Solo había cuatro ojeadores para el gran Mánchester y la región urbana, y solo dos para todo Mánchester. Para paliar esa debilidad cambiamos la gestión de la cantera e infundimos nuevas energías y un nuevo liderazgo con Les Kershaw, ayudado por Nobby Stiles y Brian Kidd, que habían jugado en 1968 en el equipo ganador de la Copa Europea y conocían la zona. Les fue un verdadero e inusual hallazgo. Había enseñado química en la Universidad Metropolitana de Mánchester y era ojeador a tiempo parcial para el Arsenal cuando Bobby Charlton mencionó su nombre. Les aportó la objetividad de un laboratorio científico a Old Trafford y tuvo una enorme repercusión en la forma en que organizamos la espina dorsal de nuestra cantera. Los ojeadores trabajaban a tiempo parcial y estipulamos un sistema compensatorio de incentivos. Recibían una paga fija

semanal y primas si el club fichaba al chico, llegaba al primer equipo o representaba a su país. También se les pagaba un dinero extra si el jugador permanecía varios años en el club.

Al echar la vista atrás, la mayor prueba del poder de la cantera fue el equipo que ganó el triplete en 1999. Contaba con treinta jugadores, de los cuales quince tenían menos de veinticinco años, e incluía a David Beckham, que fue una buena propaganda de la política de la cantera. Habíamos oído hablar por primera vez de David en 1986, cuando tenía doce años y lo vio uno de nuestros ojeadores, Malcolm Fidgeon. El verdadero enganche de David se produjo cuando conoció a Bobby Charlton en la escuela de fútbol de esa leyenda del United. Casualmente, 1986 también fue el año en el que oímos hablar de Ryan Giggs. Ryan y David debutaron como titulares a los diecisiete años. Nicky Butt y Gary Neville también tenían esa edad, Phil Neville tenía dieciocho y Paul Scholes diecinueve cuando jugaron en el primer equipo.

El impacto del programa de nuestra cantera se hizo evidente al comienzo de la temporada 1995-1996, cuando seis de los trece jugadores que saqué en el partido contra el Aston Villa —y que perdimos— provenían de la cantera. Alan Hansen, el analista de televisión, evaluó el resultado y anunció al público británico aquella noche: «No se puede ganar nada con chavales». Siempre he pensado lo contrario, nunca se ganará nada sin chavales.

Los jóvenes infunden un espíritu fantástico en una organización, y un joven nunca olvida a la persona o la organización que le ha dado su primera gran oportunidad. Lo agradece con una lealtad que dura toda la vida. Para los jugadores jóvenes no hay nada imposible e intentarán atravesar una valla de alambre de espino, mientras los jugadores veteranos intentan encontrar la puerta. Además, cada generación eleva el nivel del juego, porque se apoyan en más espaldas que la anterior. En la actualidad es más cierto que nunca, debido a la difusión por televisión y a la ampliación de la zona de captación de los ojeadores de los grandes clubs. La televisión permite que los niños de todo el mundo vean a Lionel Messi o a Cristiano Ronaldo. Estoy seguro de que hay miles que intentan emular las fintas de Lionel o los movimientos de Cristiano. En algún sitio hay un par de niños que intentarán mejorar las habilidades de sus héroes y finalmente también inspirarán a otra generación para que alcancen niveles aún más creativos.

Imagino que la forma en que enfocamos el tema de los jugadores jóvenes

era una versión en miniatura del modo en que se prepara a los empleados para ascender en una organización importante. Contábamos con diferentes niveles y una estructura, y el camino hacia el éxito estaba tan claro para ellos como podía estarlo para un licenciado universitario que entra en una empresa en un programa de prácticas y sueña con convertirse en vicepresidente, director ejecutivo o director general algún día. En el United, nuestros niveles eran la cantera, el equipo B, el equipo A, los reservas y los titulares. La Copa de Inglaterra Juvenil es importante por muchas razones. Da una idea a los jóvenes de lo que es una competición difícil, una preparación muy similar a la que realiza el primer equipo y la diferencia entre ser un triunfador o un perdedor.

Cuando encontrábamos chicos con talento, los recibíamos con entusiasmo. Les enseñábamos innumerables ejercicios y no nos cortábamos a la hora de decirles qué tenían que hacer. Queríamos estar seguros de que dominaban las habilidades necesarias para tener éxito, razón por la que la cantera no era para tomársela a la ligera. Eric Harrison observaba a los chavales, que entrenaban a conciencia los martes y los jueves por la noche, en unas sesiones en las que se implicaban también los entrenadores del primer equipo. Archie Knox y yo nos preocupábamos de estar presentes en esas sesiones, y Eric conseguía hacer sentir a los chicos que esos entrenamientos eran tan importantes como una final de Copa. Algunos se sintieron más intimidados por Eric que por mí. Conforme fueron madurando rebajamos un poco la presión y, finalmente, si llegaban al primer equipo, quizá les pedíamos que pulieran algún aspecto de su juego, pero, a grandes rasgos, cambió el reto para el mánager. Sabíamos que tenían aptitudes y confiábamos en su competencia, por lo que nos concentrábamos más en sus necesidades emocionales y psicológicas. También los protegíamos de la prensa. Por ejemplo, Ryan Giggs no concedió su primera entrevista hasta que tuvo veinte años. Y lo hizo con Hugh McIlvanney, del , que era de confianza.

Una de las formas en las que combinábamos juventud y experiencia se llevaba a cabo sin presencia de cámaras de televisión. De vez en cuando, algunos jugadores veteranos como Bryan Robson y Darren Fletcher jugaban con el equipo reserva. Era un acicate para los jugadores con los que contábamos para el futuro. La autoestima de los jóvenes aumentaba incluso si los futbolistas experimentados simplemente se quedaban en la línea de banda. Bryan Robson, Steve Bruce, Brian McClair, todos lo hicieron, y Gary Neville les ayudaba con los contratos. Todos tenían su propia forma de ayudar a los

jóvenes. Gary siempre los reprendía, pero porque quería que triunfaran. Curiosamente, cuando Gary entró en el equipo, había estado recibiendo ese mismo tipo de presión por parte de Peter Schmeichel. Paul Ince ayudó mucho a Ryan Giggs y lo tuvo bajo su tutela cuando empezó a jugar como titular. Lo mismo me pasó a mí de joven en el St Johnstone: tres de los jugadores veteranos —Jim Walker, Jimmy Little y Ron McKinven— se preocuparon por mí. En el United, Éric Cantona tuvo un detalle muy amistoso hacia un jugador joven. Todo el equipo hizo un bote con los ingresos por la aparición en los medios de comunicación durante la final de la Copa de Inglaterra y cada jugador podía elegir entre llevarse su parte o dejarla para un sorteo y ganarlo todo. Los jugadores jóvenes como David Beckham y Gary Neville se llevaron su parte, pero Paul Scholes y Nicky Butt la dejaron. Cuando Éric ganó el sorteo entregó todo lo que había ganado a Paul Scholes y Nicky Butt, que acababan de entrar en el primer equipo y para los que, en ese momento, siete mil quinientas libras era el equivalente a dos meses de sueldo. La respuesta de por qué lo hizo fue muy típica de Éric: «Porque tienen huevos».

Para un joven, saber que tiene un mentor en el que puede confiar y que se preocupa por él es muy estimulante. El vínculo que se establece entre jugadores es más natural que el de los entrenadores y los jugadores. En parte se debe a la acostumbrada distancia organizativa que existe entre un mánager y un empleado, y en parte también por la diferencia de edad. Por ejemplo, hacia el final de mis días en el United, a James Wilson le habría resultado más fácil identificarse con Patrice Evra que conmigo, pues yo era lo bastante viejo como para ser su abuelo. Podría hablarse largo y tendido sobre elegir o tener la suerte de dar con el mentor adecuado. Los mejores pueden cambiar tu vida.

Por mucho que nos esforzáramos por estimular a los jóvenes, el Barcelona es capaz de hacerlo mejor que ningún otro club. La forma en que consiguen que sus chavales se conviertan en algunos de los mejores jugadores del mundo es impresionante. Demuestra las ventajas de la inversión a largo plazo en personas y del entrenamiento a conciencia. El buen trabajo en equipo se consigue cuando reina una confianza sincera y se establecen vínculos con los compañeros. En una empresa, la gente que ha trabajado junta durante mucho tiempo sabe cómo reaccionan sus compañeros en algunas situaciones dadas e incluso son capaces de anticipar lo que contestarán. En un campo de fútbol pasa lo mismo. El ejemplo más mágico fue la Messi-Iniesta-Xavi en el Barcelona. Los tres se conocían tan bien que la forma en que se pasaban el

balón entre ellos en un reducido círculo era vertiginosa.

Arsène Wenger puso en práctica sus ideas sobre cómo construir para el futuro en el Arsenal. Cuando llegó a Inglaterra, su política se basaba en su conocimiento del fútbol francés y su forma de perfeccionar el equipo era comprar muchos jugadores franceses adolescentes y con veintipocos años, como Thierry Henry, Patrick Vieira y Nicolas Anelka. Últimamente, Arsène ha remodelado ese sistema y ha gastado grandes cantidades de dinero en Mesut Özil y Alexis Sánchez, y ha comprado jugadores ingleses jóvenes como Oxlade-Chamberlain, Walcott y Chambers.

En mi última década en el United utilizamos una táctica similar. Lanzamos la red aún más lejos y compramos a los gemelos Da Silva de Brasil cuando tenían diecisiete años, a Giuseppe Rossi, el delantero centro italiano que luego vendimos al Villarreal, y a Gerard Piqué de Barcelona, cuando solo tenía diecisiete años. En Inglaterra se puede ofrecer un contrato profesional a los jugadores cuando tienen dieciséis años, que después firman a los diecisiete. En ese momento, las regulaciones españolas nos permitían ofrecer un contrato a Piqué a los dieciséis, pero los clubs españoles no lo tenían permitido, por lo que no podían proteger sus activos. Pasó lo mismo cuando el Arsenal fichó a Cesc Fàbregas.

Conforme fueron pasando los años pusimos más énfasis en los jugadores jóvenes y afinamos nuestro sistema. La red mundial del United se amplió para localizar a los mejores jugadores jóvenes, sin importar en qué país jugaran, Macheda (Italia), Possebon (Brasil) y Januzaj (Bélgica). Durante las últimas temporadas que estuve en el United contratamos a infinidad de jóvenes: Tyler Blackett, Paddy McNair, James Wilson, Andreas Pereira y Will Keane. De haber podido, me habría asegurado de que se captara para la cantera a los hijos de jugadores del United que prometieran. Es una forma de subrayar la importancia de invertir en el tipo de instalaciones que atraen a jóvenes y, en concreto, ayudan a influir en sus padres. Todos los padres quieren lo mejor para sus hijos y los clubs que pueden aportar ese tipo de apoyo refuerzan su posición para negociar. Resulta mucho más difícil vender el sueño del futuro si no se puede mostrar el personal y las instalaciones que lo harán posible.



Steve Bruce y Bryan Robson después de que el Manchester United derrotara al Blackburn y ganara la FA Premier League en 1993.

Involucrar

Trabajo en equipo

*E*l equilibrio es la clave de todo equipo. Es imposible ganar un partido de fútbol con once porteros o con un grupo de personas con idéntico talento. Imagino que en todas las organizaciones pasa lo mismo.

Meditamos mucho la media de edad de nuestro equipo y controlamos cuántos jugadores tenían más de treinta años, entre veintitrés y treinta, y entre veinte y veintitrés. Nunca quise tener un equipo que fuera demasiado viejo, en el que a los veteranos les faltara velocidad o les costara más tiempo recuperarse de las lesiones, pero tampoco quería uno que fuera demasiado joven, inexperto e impetuoso.

He leído algo de lo que se ha escrito sobre la condición del equipo del United cuando me retiré. Parecía que había dejado once cadáveres en una funeraria. Era para morirse de risa. A comienzos de la temporada 2012-2013, no sabía que iba a jubilarme y seguía igual de concentrado en conseguir que estuviéramos bien preparados para futuras campañas. Al final de esa temporada, la media de edad de nuestro equipo era de menos de veintiséis años, más o menos la misma que durante los veinticinco años anteriores.

También se ha hablado mucho sobre que tuviéramos jugadores de treinta años o más. Es verdad, pero esos comentarios parecen no tener en cuenta que en la actualidad un futbolista que se cuida puede ofrecer un excelente rendimiento hasta los treinta y cinco o treinta y seis años. Hace veinticinco años, cuando todavía no se prestaba atención a las ciencias del deporte, la nutrición, las técnicas de entrenamiento más modernas y a tener mejores

terrenos de juego, no era lo mismo. En 2014, la Juventus no le firmó un contrato de dos años a Patrice Evra, que tenía treinta y tres, porque fueron tontos. Patrice había formado parte del equipo de la Juventus que había ganado al Real Madrid para llegar a la final de la Liga de Campeones del año anterior, un once que incluyó a seis jugadores con treinta años o más. El verano de 2014, el Chelsea fichó a Didier Drogba, que tenía treinta y seis años, y jugó cuarenta partidos en una temporada en la que ganaron la Premier League y la Copa de la Liga.

Cuando llegué al United, la media de edad del equipo era demasiado elevada para mi gusto. Intenté encontrar la forma de fortalecerlo y analicé minuciosamente nuestra organización: la preparación de la pretemporada, el entrenamiento, la forma en que habíamos empezado la temporada y la razón por la que habíamos perdido algunos partidos. Entre 1988 y 1991 tuve tiempo para darme cuenta de que nuestro enemigo era el Padre Tiempo y le pedí al presidente, Martin Edwards, que hiciera una liquidación por incendio y se deshiciera de todo el lote por lo que pudiera conseguir. En la actualidad seguramente lo habría hecho más rápido, pero en los años ochenta, antes de que llegara la Premier League y el dinero a paladas de la televisión, no teníamos suficiente poder adquisitivo. También creía que, con el tiempo, conseguiría aumentar la ambición y potenciar el rendimiento de los jugadores, en especial el de los internacionales. Sin embargo, a finales de la década de los ochenta, decidí hacer borrón y cuenta nueva, y quedarme con todos los jugadores jóvenes que pudiera. Vendimos a Jesper Olsen (27), por cuatrocientas mil libras, a Gordon Strachan (32) por trescientas mil, a Paul McGrath (29) por cuatrocientas cincuenta mil, a Chris Turner (30) por ciento setenta y cinco mil, y a Norman Whiteside (24) por seiscientas mil, y ofrecimos el traspaso gratuito de Kevin Moran (32) y de Frank Stapleton (31). Aquello despejó el terreno y me dio la oportunidad de empezar a equilibrar nuestro equipo. Fichamos a Gary Pallister (24), Neil Webb (26) y a Danny Wallace (25). Darnos cuenta de que teníamos el personal equivocado y cambiar la composición del equipo fue la base de nuestros futuros éxitos. Me costó tiempo enfrentarme a la realidad y vender a esos jugadores, y, al recordarlo, creo que dudé demasiado. Después, una vez hecho, me sentí casi como si hubiera llevado a cabo un ritual purificador. Fue liberador. Me pregunté por qué había tardado tanto en hacerlo.

El equilibrio de una organización no se consigue de repente. Se necesita un trabajo continuo. Tenía la sensación de que siempre estaba poniendo a

punto algo, aunque, de vez en cuando, no todo se limitaba a ajustar los frenos y cambiar el aceite. Necesitábamos adaptarnos a los nuevos tiempos, y eso fue lo que hicimos, en un ciclo que duró cuatro años. A principios de los años noventa, nuestro equipo era británico y más musculoso que hábil. A finales de esa década, se había refinado, y diez años más tarde tenía un estilo decididamente europeo. Ronaldo, Nani y Evra habrían parecido bichos raros a finales de los años ochenta. Siempre se nos criticaba cuando vendíamos a jugadores populares que habían dejado de ser jóvenes o habían perdido su puesto en el equipo. No era algo que me gustara hacer, era una de esas desagradables necesidades de la vida. Cuando vendimos a Paul Ince al Inter de Milán en 1995, recibí un montón de cartas insultantes. Pero de lo que no se daban cuenta los aficionados era de que había mucha presión para hacer sitio a Nicky Butt, Paul Scholes y David Beckham. Ben Thornley, otro joven en esos tiempos, pudo haber conseguido un puesto, pero sufrió una terrible lesión en un partido con los reservas. No quería que esos jugadores se fueran a otros clubs y nos preguntaron muchas veces si Butt estaba en venta. Algo parecido sucedió cuando en 2001 decidí vender a Jaap Stam, el defensa central holandés. Tenía veintinueve años y la Lazio nos ofreció más de quince millones de libras, lo que me pareció un buen negocio, sobre todo porque sabía que podía fichar a Laurent Blanc prácticamente por nada. Me sentí muy mal al comunicarle la decisión a Stam, porque le dolió mucho. Quedé con él en una gasolinera para darle la noticia, un sitio que seguramente no nos lo puso fácil a ninguno de los dos. Era la decisión adecuada para el United, aunque Jaap continuó jugando muy bien durante varios años después de dejar Old Trafford. Al recordarlo, pienso que quizá fue una venta prematura.

Los miembros del equipo han de entender que forman parte de un puzle. Si se quita una pieza, la imagen no es la misma. Todos los jugadores han de conocer las cualidades y virtudes de sus compañeros de equipo. En el fútbol, ocho jugadores ganan los partidos, no once, porque todo el mundo tiene días malos y es casi imposible conseguir que once personas jueguen a la perfección a la vez.

De los 2131 partidos que dirigí en casi cuarenta años, solo podría citar veinte en los que todos los jugadores estuvieron absolutamente magníficos. Uno que se me quedó grabado fue el que disputamos contra el Wimbledon en la quinta ronda de la Copa de Inglaterra en 1994. El Wimbledon estaba en la Premiership y tenía un equipo de jugadores grandes y fornidos capaces de

aplastar a cualquiera. Durante el partido dio la impresión de que nunca perdíamos el balón. Marcamos un gol después de un pase magnífico. Fue uno de esos pocos encuentros en los que nuestra actuación podría haberse coreografiado. Aunque es posible que el partido contra el Wimbledon pasara inadvertido, seguro que muchas personas recuerdan la victoria 1-7 contra la Roma en los cuartos de final de la Liga de Campeones de 2007. Fue el perfecto ejemplo de una ética de equipo y una coordinación que rozaron la perfección.

La verdad es que existen muy pocos jugadores cuya calidad sea constante. Un futbolista que marca un par de goles en un partido puede no hacerlo en el siguiente. O un defensa que hace entradas impecables en una salida puede recibir una tarjeta roja en otra. La propia cantidad de partidos en una temporada debilita esa constancia. En el fútbol europeo de élite, los equipos juegan media docena de partidos en pretemporada, más —dependiendo de las copas y las competiciones europeas— entre cincuenta y cinco y sesenta y cinco partidos durante una temporada de nueve meses. Lo que equivale a un partido cada cuatro o cinco días. Además, en un equipo del nivel del United, casi todos los jugadores representan también a su país, lo que supone otros ocho o diez partidos cada temporada.

Por muy cuidadosamente que se entrene o se mime a los futbolistas, es muy difícil que estén en plena forma en todos los partidos. Siempre procuraba que los jóvenes no jugaran demasiados partidos en sus dos o tres primeras temporadas. Estaban deseosos de hacerlo, pero, en esa fase, todavía tenían que desarrollarse física y mentalmente. Tampoco quería que diesen por sentado que se habían ganado un puesto en el primer equipo. Es mejor mantener ese anhelo. Paul Scholes, en parte debido a sus lesiones, solo fue titular en treinta y ocho partidos de liga en sus tres primeras temporadas. Por otro lado, es arriesgado depender de jugadores que han llegado al crepúsculo de su carrera, porque tardan más tiempo en recuperarse de las lesiones y a menudo tienen dolencias que los mantienen al margen durante semanas. En el tiempo que pasé en el United tuvimos varios jugadores con los que se podía contar en la mayoría de los partidos en una temporada. Entre ellos se encontraban Steve Bruce, Denis Irwin, Brian McClair, Mark Hughes, Gary Pallister, Dwight Yorke, Éric Cantona, David Beckham, Phil Neville y Patrice Evra, cuando estaban en la cima de su carrera.

La labor de crear y mantener un equipo nunca acaba. No solo intervienen las lesiones o la fatiga que genera una temporada muy larga, sino que

también hay que vérselas con el Padre Tiempo. Siempre hay jóvenes que presionan para entrar en el primer equipo y, a la inversa, hay jugadores que rondan la treintena y han sido muy importantes para el club, pero cuya fecha de caducidad está próxima. Todo eso implica que los equipos de alto nivel están en continuo estado de evolución, y pobre del mánager que crea que algunos jugadores pueden durar para siempre. Mi búsqueda de nuevos jugadores para el primer equipo, ya fueran de la cantera del United (lo que prefería) o de otra parte, fue continua. Cuando encontraba a un jugador con una habilidad inusual, la pregunta tácita que me hacía era si sería mejor que el titular al que fuera a reemplazar. Algo que se puede aplicar tanto a un portero reserva como a un buen delantero. Otro recurso que utilizaba para asegurarme de que actuaba con honradez era preguntarme qué miembro de nuestro equipo sería capaz de contar con un puesto titular en el Real Madrid o el AC Milan, o en cualquier equipo que disputara la Liga de Campeones ese año. Aquel ejercicio mental siempre iluminaba mis puntos más débiles.

Cuando organizaba un equipo, siempre me aseguraba de que contaba con media docena de futbolistas multiuso que pudieran jugar en distintas posiciones. Proporciona mucha flexibilidad a un mánager, tanto a lo largo de una temporada, si se producen muchas lesiones, como durante un partido, por razones tácticas. Ryan Giggs, Phil Neville, Paul Scholes y John O'Shea son buenos ejemplos de ese tipo de jugadores. Podían rendir al mismo nivel de excelencia en cuatro o cinco posiciones. Otra virtud que apreciaba era la fiabilidad. Quería futbolistas capaces de jugar todos los partidos. Nadie quiere dirigir una organización en la que sus mejores empleados solo van a trabajar tres días a la semana. Lo mismo sucede en los equipos de fútbol, y por eso valoraba a jugadores como Brian McClair o Denis Irwin: entre los dos jugaron mil partidos con el United. Eran excelentes soldados, aunque, evidentemente, no tenían el mismo prestigio que algunos apellidos de la casa. Mick Phelan también entraba en esa categoría y hacía cualquier cosa que se le pidiera. Jugaba en cualquier posición y, de ser necesario, marcaba como una auténtica lapa.

La fortaleza era otro de los atributos clave. Steve Bruce, Gary Pallister, Denis Irwin, David Beckham, Dwight Yorke, Ryan Giggs y Éric Cantona en raras ocasiones dejaron de jugar largo tiempo debido a lesiones. En 1990, cuando Mark Hughes se lesionó contra el Liverpool, pensé que estaría de baja durante un mes. Volvió al equipo diez días después. Ese tipo de cualidad era una bendición porque aumentaba mis opciones y podía alinear equipos en los

que todos los jugadores estaban familiarizados los unos con los otros. En la temporada 1992-1993 hubo ocho jugadores que estuvieron presentes en cuarenta o más partidos, de un total de cuarenta y dos programados. No es de extrañar que fuera la primera temporada que el United ganó la liga siendo yo su mánager.

No estoy muy seguro de por qué los jugadores de la Premier League son más propensos a lesionarse que sus predecesores, sobre todo si se tiene en cuenta que están más en forma y son más fuertes que los futbolistas que jugaban hace veinte años. Supongo que la calidad de los terrenos de juego tiene mucho que ver con el alto nivel de lesiones. El que la mayoría de los estadios de primera clase tengan un campo tan suave como una mesa de billar consigue que el juego sea más rápido y vistoso. Pero también permite a los jugadores, que se sienten más seguros gracias al buen agarre de las botas y a una superficie lisa, conservar la posesión del balón más tiempo y hacer entradas más rápidas y más duras. La velocidad con la que chocan los jugadores es mucho mayor que cuando yo jugaba. Por eso es aún más importante contar con un equipo en el que haya una buena proporción de jugadores multiuso.

Hay quien se pregunta si una organización podría sobrevivir si solo contara con jugadores creativos. Supongo que les preocupa que aflore el lado negativo de esa creatividad en forma de ego e individualismo. La gente con grandes egos quiere ganar, algo que para mí nunca fue un problema. Es maravilloso soñar con alinear once jugadores espectacularmente creativos cada sábado, pero en la práctica no funciona porque la realidad hace necesaria una defensa sólida que resista los ataques. El equipo ha de estar equilibrado, pero siempre me he sentido atraído por los jugadores creativos y atacantes. Son capaces de ver cosas que otros jugadores no ven. En un terreno de juego hay futbolistas capaces de penetrar las filas contrarias, hacer una galopada decisiva; se sienten igual de cómodos dando un pase ultrarrápido a cincuenta metros de distancia que atravesando la defensa con un pase corto, como Paul Scholes, o cambiando la dirección del juego, como David Beckham. Los jugadores creativos pueden cambiar un partido y reavivar un club. Cuando Cristiano Ronaldo jugaba en el United, no dejaba de decirle que su trabajo era crear oportunidades. En la semifinal de la Copa de Inglaterra de 2004 contra el Arsenal, mis instrucciones a Ronaldo fueron sencillas: «No te preocupes por defender, dedícate a atacar». Jugamos con tres centrocampistas, lo que proporcionó a Ronaldo el espacio y la libertad para

aterrorizar al Arsenal. Son los jugadores como Ronaldo, Giggs, Cantona y Scholes los que deciden los partidos. Un equipo con jugadores como Steve Bruce, Roy Keane, Jaap Stam, Gary Neville, Patrice Evra, Nemanja Vidić y Bryan Robson sería prácticamente imbatible, pero no sería capaz de despedazar a un contrario, algo muy importante cuando los adversarios hacen cualquier cosa por no perder. Los que son capaces de cercenar a los contendientes son los verdaderamente creativos.

El equipo de 1999 lo demostró con creces porque teníamos creatividad en la delantera; en el centro del campo, Scholes hacía pases contundentes; Beckham era espectacular centrando desde las bandas, y las jugadas relámpago de Giggs desconcertaban a los contrarios. Y detrás de ellos estaba Keane, el indómito e incansable organizador. Hubo otras combinaciones que también funcionaron a la perfección. Dwight Yorke, al que fichamos en 1998 cuando jugaba en el Aston Villa, podía atravesar las filas enemigas, crear una oportunidad de la nada, superar a un contrario y ser mortífero frente a la portería. Ole Solskjaer, Teddy Sheringham y Andy Cole podrían haber jugado en cualquiera de los mejores clubs europeos. Ole y Andy eran fabulosos rematadores, y Teddy daba pases muy ingeniosos en el tercio final del terreno de juego. Pero ninguno de ellos tenía el talento extra que poseía Dwight Yorke. La llegada de Dwight también nos proporcionó la ventaja inesperada de poder sacar lo mejor de Andy Cole, con el que mantuvo una extraordinaria relación. En 1998-1999 (la temporada en que el United hizo el triplete), marcaron cincuenta y tres goles entre los dos.

Una de las características de las personas excepcionalmente creativas es que no hay que dejar que se aburran. Normalmente no se trata de una cuestión de arrogancia o de autosuficiencia, sino de que necesitan mayores retos. Era lo que le pasaba a Paul Scholes. Todo le resultaba tan fácil que, de vez en cuando, cuando íbamos ganando un partido, desconectaba. Empezaba a jugar con el balón y a hacer truquitos como si estuviera en una fiesta navideña. Entonces le decía: «Scholesy, deja de hacer numeritos». Me miraba como si no tuviera ni idea de lo que le estaba hablando. Pero sí que lo sabía, y cuando la situación empeoraba y tenía que intervenir, en raras ocasiones defraudaba.

Siempre he sentido cariño por los reyes de la creatividad que jugaban en las filas de nuestros oponentes, aunque estuviera deseando que vistieran la camiseta roja del United. Dennis Bergkamp del Arsenal, Gianfranco Zola del Chelsea, Zinedine Zidane y Dejan Savićević en las competiciones europeas,

Glenn Hoddle del Tottenham y Paul Gascoigne del Newcastle y el Tottenham son buenos ejemplos de ese extraordinario estilo. Cuando Gascoigne estaba en el apogeo de su carrera era el mejor jugador inglés que he visto en mi vida, con la excepción de Bobby Charlton. Xavi, Iniesta y Messi en el Barcelona han sido los mejores chefs de los últimos años. Los tres conseguirían tres estrellas Michelin y uno caminaría cincuenta kilómetros para verlos trabajar en la cocina.

Hablando de cariño, nunca he dejado que mis sentimientos sobre un jugador interfirieran en mi criterio sobre lo que era mejor para el equipo. Evidentemente me resultaba más fácil llevarme bien con unos jugadores que con otros, pero, independientemente de mis sentimientos, siempre quería tener el mejor equipo en el terreno de juego. Creo que un buen líder tiene que saber que ha de ser frío respecto a ese tipo de sentimientos. No hay que querer a los jugadores o al equipo directivo, pero sí respetar sus habilidades y aptitudes.

Tal como he mencionado, en el United reestructuramos a fondo el equipo en ciclos de cuatro años, aunque solo lo hayan advertido los aficionados más acérrimos. Por ejemplo, poco más de tres años después de la final de la Liga de Campeones de 1999, diez miembros de un equipo de dieciocho jugadores habían abandonado el club; cinco años después de aquella victoria, solo cinco de esos jugadores seguían en Old Trafford. Hubo que ser frío respecto a la capacidad de cada uno de ellos, lo que no resultaba fácil si habían jugado cientos de partidos y habían contribuido decisivamente en el éxito del club. Pero no había otra elección. En el Aberdeen, si acabábamos terceros en la liga, a nadie, aparte del equipo y el cuerpo técnico, parecía importarle mucho porque se suponía que el Rangers y el Celtic siempre ocupaban los dos primeros puestos. En el United era completamente distinto. La constitución genética del club estaba configurada para ganar.

Uno de los aspectos de construir un equipo que a menudo se pasa por alto es la necesidad de que los veteranos tengan paciencia con los recién llegados. El fútbol puede ser cruel y en un terreno de juego no hay dónde esconderse. Cuando llegaban nuevos jugadores al United, sobre todo si eran traspasos y se les incluía inmediatamente en el primer equipo, a veces se sentían incómodos con nuestro estilo y con tener que jugar ante setenta y cinco mil espectadores. El primer partido con el United de Patrice Evra, nuestro excelente lateral izquierdo, fue un derbi contra el Manchester City en 2006. Se pasó todo el partido dando vueltas como en trance. Fue un desastre y

perdimos 3-1. Fiché a Evra la misma temporada que compramos a Nemanja Vidić al Spartak de Moscú y les costó seis meses adaptarse.

Siempre he creído que era importante ser cuidadoso con la forma en que se trata a un recién llegado, sobre todo si no provenía de la cantera. Para él todo es nuevo, y no me refiero al tiempo que hace en Mánchester o a tener que conducir coches con el volante en la derecha, sino a nuestro sistema de juego y, en especial, a las costumbres y peculiaridades de los jugadores. Los jóvenes que se han convertido en hombres en el Manchester United, como Ryan Giggs, Paul Scholes, Nicky Butt y David Beckham casi podrían haber jugado juntos con los ojos vendados. Sabían cómo iban a reaccionar sus compañeros o dónde estarían colocados en un momento concreto y se comunicaban sin hablar. Confiaban en su criterio y sentían entre ellos esa camaradería que une a cualquier grupo de personas que quiera superar a sus rivales. El recién llegado no contaba con esa ventaja, por lo que siempre intenté no poner muchos jugadores nuevos a la vez en el primer equipo. Era como intentar enseñarles un nuevo idioma, mientras se familiarizaban con los diferentes dialectos locales.

A veces los jugadores también desean llevar un número en particular en la camiseta. La número siete, a la que se ha otorgado un estatus mítico por haberla llevado George Best, Bryan Robson y Éric Cantona, era la camiseta que David Beckham, que había comenzado su carrera en el United con el número veinticuatro, estaba impaciente por vestir. En ese momento, en el que David solo había jugado un par de temporadas en el primer equipo, habría preferido que la vistiese Roy Keane. Pero a Roy no le importaba, por lo que se la di a David. Enseguida me di cuenta de que, como aficionado al United, ese número realmente le importaba. Lo llevó con distinción. Tras mi última temporada, el número siete quedó disponible y se lo adjudicaron a Antonio Valencia, que posteriormente sintió que añadía una carga a su juego. En la temporada siguiente volvió a llevar su antiguo número.

También descubrí que los jugadores con experiencia son lo suficientemente honrados como para saber si no son tan buenos como otros jugadores. Suele pasar con los veteranos. Un futbolista de treinta y cinco años sabe que no tiene la velocidad de un joven de veinte, y todos los miembros del equipo eran conscientes de la diferencia entre ellos y el talento poco habitual de Cristiano Ronaldo o Éric Cantona. Los veteranos no compiten con los jóvenes, sino contra ellos mismos cuando lo eran.

Otra cosa con la que había que tener cuidado eran los choques de caracteres. Cuando la gente es tan egoísta que solo piensa en sí misma, nada funciona. Los cabezazos, destruyen al equipo. En el United hubo un momento en que Andy Cole y Teddy Sheringham no se soportaban y no cooperaban en el terreno de juego. En el descanso de un partido discutieron en el túnel de vestuarios. Les pedí que vinieran a mi oficina y les dije que, si volvía a suceder, se irían los dos. El cambio fue inmediato y no volvió a haber ningún problema entre ellos. A pesar de que jamás serían buenos amigos, se comportaron con profesionalidad. Pero a Andy no le gustaba que alguien le eclipsara y cuando llegó Ruud van Nistelrooy, quedó patente que no era feliz. Algunos años después hubo tensiones entre Ruud van Nistelrooy y Cristiano Ronaldo. Ruud se quejaba de los pocos pases que recibía de Cristiano y su evidente enfado tuvo repercusiones en el joven jugador.

Cuando elegí a Roy Keane como capitán del club en 1997, Peter Schmeichel montó en cólera. Schmeichel admiraba a Keane como jugador y, que yo supiera, no había ningún tipo de animadversión entre ellos. Lo único que pasó es que había herido el orgullo de Schmeichel y me lo dejó bien claro el día que irrumpió en mi despacho hecho una furia. Me negué a echarme atrás y, a pesar de que le aseguré que era muy importante para el equipo y que la decisión estaba tomada, se fue despotricando. Evidentemente no fue la mejor manera de presentar a Keane como líder del grupo.

El trabajo en equipo no acababa en las líneas de banda y requería tener mucho tacto a todas horas. Cuando en 2007 llevé a René Meulenstein de vuelta al United, tras su breve e infortunada etapa como entrenador del Brøndby en Dinamarca, el cuerpo técnico se mostró descontento. René no se corta a la hora de decirles a los demás lo que hacen mal, y su regreso no se recibió con efusivas muestras de alegría. Les dije a todos que volvía a contratar a René porque era un excelente entrenador de desarrollo y eso era bueno para el equipo.

Utilizaba todo tipo de argucias para recalcar a los jugadores las ventajas del trabajo en equipo, sobre todo a los más jóvenes. En la oficina del campo de entrenamiento de Carrington tenía una fotografía en blanco y negro de gran tamaño de la década de los treinta en la que aparecían once trabajadores en Nueva York sentados sobre una viga de acero a cientos de metros del suelo durante la construcción del Rockefeller Center. Me pone los pelos de punta. Se les ve con gorras de paño, sin arneses de seguridad y uno de ellos está encendiendo un cigarrillo. Solía explicar a los jugadores que si uno de

esos trabajadores hubiera tenido problemas, sus compañeros habrían intentado salvarlo. «Ese es el espíritu de equipo —les decía—, dar la vida por alguien. Nadie en el club gana nada sin los demás». Por supuesto, algunos de los jóvenes no lo entendían. Una vez le pregunté a uno: «¿Qué te dice esa fotografía?». Y su respuesta fue: «Que todos llevan gorra».

Nos preocupamos porque la atención recayera en cuantos más jugadores fuera posible. Como suele ocurrir, la prensa se centraba en los goleadores, pero disponíamos de muchas formas de asegurarnos de que el mérito se compartiera tanto como fuera posible. Hacíamos rotar a los jugadores que hablaban con la prensa en las entrevistas después de los partidos. El programa del partido, la página web y la MUTV también nos brindaban la oportunidad de mostrar distintas personalidades. La mayoría estaban encantados de hacerlo, aunque unos pocos, como Paul Scholes, preferían permanecer en la sombra y algunos de los jugadores extranjeros que no estaban muy seguros de su dominio del inglés solían declinar la oferta. Si jugábamos en España o en Portugal, nos asegurábamos de alinear a un jugador que hablara español o portugués. Aquello nos favorecía, porque ese tipo de apariciones fomentaban el encanto del United.

Aprendí una buena lección sobre el curioso tema relacionado con el trabajo en equipo: el nepotismo. Da lo mismo que se dirija una organización familiar que una en la que los accionistas estén más distanciados: un líder siempre siente la tentación de ver a sus familiares y amigos, o a los amigos de la familia, con otros ojos. Algunos líderes creen que si introducen a un pariente cercano en la organización enviarán el mensaje equivocado, destruirán el trabajo en equipo y lo alterarán todo porque la gente asumirá que un apellido o una relación personal es más importante que la aptitud. Esos líderes observan unas reglas muy firmes y se niegan a contratar a miembros de su familia o a amigos, incluso si sus referencias indican que son más que idóneos para el puesto. Otros se inclinan por lo contrario y hacen la vista gorda ante las carencias de su hijo o sobrino.

Me topé con esa cuestión cuando uno de mis hijos gemelos, Darren, quiso jugar como profesional. La verdad es que nunca me planteé ficharlo para el United porque pensé que los dos nos sentiríamos muy incómodos. Cathy y yo fuimos a ver a Brian Clough al Nottingham Forest; cuando Darren estaba a punto de firmar en 1990, mi segundo entrenador, Archie Knox, comentó que no debería dejarle que entrara en un equipo rival. En su opinión, si llegaba al primer equipo, nos pondría en una situación delicada. Lo hablé con Cathy y

ella sugirió que dejáramos que lo decidiera él. Recuerdo que fui a su dormitorio a preguntarle. Darren me dijo que quería jugar con su viejo.

Finalmente, Darren debutó como titular en 1990. En 1993, el año en que el United ganó su primer título de Liga conmigo, jugó dieciséis partidos. Tuvo muy mala suerte porque sufrió una lesión de ligamentos en un partido de la selección escocesa sub-21 contra Italia y estuvo de baja dos meses. Cuando estuvo listo para volver, Paul Ince y Bryan Robson se habían recuperado de sus lesiones, y el verano siguiente hice lo que me exigía mi cargo de mánager y fiché a Roy Keane, que entonces tenía veintiún años, para reforzar nuestro mediocampo. Aquello supuso una tragedia para Darren, porque después no llegó a integrarse realmente en el equipo y pidió que se le traspasara, porque quería seguir jugando como titular. Le ayudé a que entrara en el Wolverhampton Wanderers, pero después tuvo que trabajar con cuatro mánagers en otras tantas temporadas. Mientras estuvo en el primer equipo y en el vestuario, la situación era un poco difícil para los dos. En honor a la verdad hay que decir que Darren comprendió que en el United yo era el mánager y no su padre, tal como descubrí cuando intenté sacarle información sobre el estilo de vida de un par de jugadores. No hubo forma de que me soplara nada sobre sus compañeros. No soltó prenda. Y en cuanto a lo de enviar a Darren al Wolves, Cathy jamás me lo ha perdonado. De vez en cuando me lo recuerda diciéndome: «Vendiste a tu propio hijo».

Capitanes

Por más que trabajara en mi capacidad como líder y por mucho que intentara influir en el éxito del United, en el momento del saque inicial de un partido todo escapaba a mi control. En el terreno de juego, la persona responsable de que los once jugadores se comporten como un equipo es el capitán del club. Aunque imagino que hay gente que piensa que es un cargo ritual, es mucho más que eso. Sí, su cometido está cargado de elementos simbólicos, porque el capitán siempre es el que levanta el trofeo, pero siempre he preferido a un líder que a alguien que quedara bien en lo alto de una tarta. Elegirlo implica tomar una decisión crucial. Para los mánagers, el capitán del equipo es el equivalente a un director de una unidad de negocios o un gerente nacional en una organización. Es la persona responsable de que se cumpla el programa de la organización.

Siempre he tenido una personalidad muy marcada y cuando elegía a alguien para transmitir mis intenciones a otras personas, quería que tuviera carácter. No sé de dónde me viene, pero incluso cuando jugaba en el equipo del colegio y empecé en el fútbol juvenil, la tomaba con mis compañeros. Mi padre solía venir a ver los partidos, me observaba, pero nunca decía una palabra. Pero el padre de un chaval se quejó al mío y le dijo: «¿Podría hablar con su hijo? Siempre se mete con mi chico».

Todos los líderes tienen características distintas y dirigen a su manera. Supongo que con los directores generales de las empresas pasa lo mismo que con los managers o los capitanes en el fútbol. Sin duda ese fue el caso en mi carrera como manager, en la que cada capitán tenía una personalidad muy diferente. Cuando elegía capitán, buscaba en él cuatro virtudes principales. La primera era que quisiera liderar en el terreno de juego. Algunos de los mejores jugadores prefieren no hacerlo, aunque infundan un inmenso respeto. Paul Scholes es el ejemplo perfecto. Era un jugador extraordinario y un símbolo de todo lo que representaba el United, pero, aunque contaba con todo lo necesario para ser un dirigente ganador, nunca quiso ser nuestro capitán. Es un hombre de pocas palabras, no deja ver sus emociones y no necesita ser el centro de atención. Sin embargo, que nadie se lleve a engaño, porque, si comete algún error, se atormenta profundamente.

La segunda cualidad que buscaba era poder confiar en el elegido para que transmitiera mis deseos, y la tercera era que el resto de los jugadores lo respetaran como líder y siguieran sus instrucciones. No todas las personas creativas son capaces de ser líderes. Mi hijo Mark me dice que en su trabajo, en el que las personas con mucho talento para invertir a menudo no son las mejores para gestionar y dirigir una sociedad de inversiones, simplemente porque no tienen el talento necesario para desempeñar ese papel, pasa lo mismo. También quería capitanes capaces de adaptarse en circunstancias cambiantes. Ningún general gana una guerra a menos que tenga coroneles y comandantes que, en lo más encarnizado de un combate que se está perdiendo, sepan reunir a las tropas, alentarlas para que intervengan y compensen esa desventaja. Es lo que nos sucedía a nosotros, aunque las batallas del United se libraban en campos que se llamaban Anfield, Camp Nou o Stadio delle Alpi, en vez de Waterloo o El Alamein.

Había varios capitanes de otros equipos a los que admiraba, aunque evidentemente no los conocía tan bien como a los del Aberdeen o del United. Los mejores para mí eran Alan Shearer en el Newcastle United, John Terry

en el Chelsea y Tony Adams en el Arsenal. Eran jugadores motivados, tenían una marcada personalidad y los equipos se beneficiaban de ello. El más influyente durante mi carrera sin duda fue Johan Cruyff. Seguramente los jugadores le prestaban más atención, ya fuera en el Ajax o en la selección holandesa, que al entrenador. Cruyff no podía evitarlo, tenía que dirigir y controlarlo todo.

Cuando entré en el Aberdeen, no tuve que preocuparme por elegir un líder para el equipo porque Willie Miller era el capitán —cuando llegué y cuando me fui—, un verdadero homenaje a su habilidad y nivel de forma física. Cuando entré en el United, Bryan Robson era el capitán y no había otro jugador que pudiera igualar su determinación y valor, o su capacidad para interpretar un partido. Era el capitán perfecto y cumplía todos los requisitos. Le encargué que ajustara las posiciones de juego en el campo; también hablaba claro, algo que yo valoraba mucho. Robson siguió siendo el capitán hasta que empezó a sufrir lesiones y a partir de 1991 Steve Bruce dirigió el equipo la mayoría de las temporadas. Bruce era consistente, valiente y se metía de cabeza en todo tipo de situaciones peligrosas. No solo se jugaba el cuello siempre, sino que tenía un instinto natural para cuidar de los que le rodeaban y un gran sentido del humor. Tanto Bryan como Steve eran excelentes en otros aspectos, en especial a la hora de ayudar a los jugadores jóvenes y a sus padres a entender las posibilidades que tenían si apostaban por el United. Cuando Bruce empezó a tener problemas con las rodillas, elegí a nuestro talismán, Éric Cantona y, más tarde, a Roy Keane. Éric y Roy eran muy diferentes, uno francés y el otro irlandés. Éric era un hombre de pocas palabras, pero sus alabanzas solían tener un efecto espectacular. Cuando David Beckham marcó aquel milagroso gol contra el Wimbledon el primer día de la Liga 1996-1997, para él fue más importante que Éric le dijera que había sido el mejor gol que había visto en su vida que el hecho de haber conseguido lo imposible. Por su parte, Roy era un hombre cuya intensidad intimidaba a sus compañeros de equipo, pero era un excelente líder en el terreno de juego.

Peter Schmeichel se convirtió en capitán cuando Keane se lesionó y fue el líder del equipo el día en que derrotamos al Bayern de Múnich y ganamos la Liga de Campeones en 1999, porque Roy Keane estaba sancionado. Aunque podría mencionar ejemplos de porteros que fueron capitanes, como Iker Casillas en el Real Madrid y en la selección española, y Gianluigi Buffon y Dino Zoff, en la italiana, suele haber una tendencia natural a elegir jugadores

que están en el centro de la acción en vez de bajo los palos. Así que un portero que se convierte en capitán del equipo ha de tener unas proporciones épicas, y Peter las tenía. No solo contaba con una enorme presencia física — era más alto que la mayoría de los defensas del United—, sino que también transmitía su seguridad, entusiasmo y pasión en todo el terreno de juego.

En los periodos de descanso entre los partidos solía pedir la opinión de los capitanes, aunque sabían que las decisiones las tomaba yo. Me interesaba mucho saber qué opinaban de algunos jugadores, pero los capitanes suelen acatar la disciplina del partido y ser fieles a sus compañeros de juego en vez de contar chismes. Recordaba esa línea divisoria de cuando era jugador y la respetaba. Hablaba a menudo con los capitanes y otros jugadores veteranos sobre cómo deberíamos enfrentarnos a un rival. En 1996, mientras nos preparábamos para jugar contra el Liverpool en la Copa de Inglaterra, pasé mucho tiempo con Éric Cantona y Peter Schmeichel para ver cómo íbamos a contrarrestar a Steve McManaman. Éric sugirió que pusiéramos a Roy Keane delante de nuestros cuatro defensas para que vigilara a McManaman, que era de armas tomar. Fue una observación muy acertada, y la pusimos en práctica. Gracias a ello, anulamos a McManaman y ganamos un aburrido partido sin incidentes cuando Éric marcó el único gol. Su consejo fue decisivo. No me importó que la idea se le hubiera ocurrido a él en vez de a algún miembro del equipo técnico o a mí mismo. No pretendía que se me halagase, ni buscaba la gloria personal o ser la fuente de toda sabiduría. Solo quería un equipo que ganara.

En mi última década en el United no fue igual. En parte se debió a la naturaleza cambiante del juego, al aumento de los partidos que jugábamos cada temporada y a la cantidad de reservas que se utilizaban en cada encuentro, que, a comienzos de la temporada 1995-1996, se había aumentado a tres. El capitán no podía jugar en todos los partidos, por lo que el brazalete solía intercambiarse. Esos factores convergieron en un periodo en el que Giggs, Ferdinand, Evra y Vidić, al que llamábamos Vida, llevaron el brazalete en distintas ocasiones. Hacia el final de mi carrera, cuando Vida empezó a tener lesiones con más frecuencia, Patrice y él se alternaron como capitanes. Resulta difícil encontrar dos personalidades más distintas. Vida es adusto e inflexible, mientras que Patrice rebosa entusiasmo. En una ocasión me preguntó si se había pasado con una diatriba que había lanzado en el vestuario. Le tranquilicé y le dije que me había evitado tener que gritar. La reacción instintiva de Patrice fue magnífica, porque demostró cuánto se

preocupaba y pensé que incitaría a sus compañeros a jugar mejor. Fue la prueba de que era un líder nato.



Alex Ferguson habla con Éric Cantona durante un partido del Manchester City contra el Manchester United en 1996.

Sentar las bases

Excelencia

*T*odo el mundo tiene una opinión distinta de lo que es un «fuera de serie», las tres palabras que parecen haber sustituido a «sensacional» o «excelente». Cuando se lee el periódico o se escucha a los comentaristas de televisión, da la impresión de que estamos rodeados de futbolistas «fuera de serie». Lo mismo parece suceder en los colegios, porque no dejo de oír hablar de la «inflación de notas», lo que quiere decir que ahora se conceden sobresalientes a más estudiantes que antaño. En mi opinión, hoy en día, solo hay dos jugadores fuera de serie: Lionel Messi y Cristiano Ronaldo. Hay muchos futbolistas sensacionales e incluso muchos más excelentes, pero de los miles de profesionales que juegan en la actualidad solo Cristiano y Lionel se han ganado el derecho a que los describan como «fuera de serie». Hay jugadores que crean momentos «fuera de serie» —un gol espectacular, un pase extraordinario o una parada asombrosa—, pero en un partido hay cientos de momentos, y en una carrera, miles. En su día utilicé criterios subjetivos y objetivos para clasificar a los jugadores. Los subjetivos incluían la habilidad con ambos pies; el sentido del equilibrio, la disciplina con la que cuidaban la forma física, la actitud en los entrenamientos, la consistencia en los partidos y a lo largo de múltiples temporadas, la maestría en distintas posiciones y la forma en que aportaban estilo en los equipos en los que jugaban. Las objetivas, imposibles de cuestionar, son: los goles que habían marcado, los partidos que habían jugado con los mejores equipos del mundo, la cantidad de Ligas de Campeones y copas que habían conseguido y las apariciones en un Mundial. Cuando se utiliza este tipo de medida, es mucho más fácil definir

los niveles más altos de rendimiento. Las personas que mejor lo saben son los otros jugadores.

En la actualidad hay unos cuantos jugadores sensacionales —Thomas Müller en el Bayern de Múnich, Luis Suárez y Neymar en el Barcelona, y Alexis Sánchez en el Arsenal—, pero estoy seguro de que los cuatro admitirían que no están al mismo nivel que Messi o Ronaldo. No es mi intención degradar o criticar a ninguno de los sensacionales o excelentes futbolistas que jugaron para mí durante los veintiséis años que estuve en el United, pero solo hubo cuatro fuera de serie: Cantona, Giggs, Ronaldo y Scholes. Y, de los cuatro, Cristiano era como la decoración en lo alto de un árbol de Navidad. Era el que aportaba el toque final. Roy Keane, Bryan Robson y Steve Bruce eran jugadores sensacionales, pero se granjearon esa distinción por su actitud, ambición, habilidad para el liderazgo e intensidad, en vez de por los otros atributos.

Si se mira un poco más atrás, Bobby Charlton, que jugó setecientos cincuenta y ocho partidos con su club, y ciento seis con Inglaterra, incluidas algunas apariciones en las fases finales de cuatro Mundiales, ilustra lo que quiero decir con «fuera de serie». Bobby parecía flotar en el terreno de juego, utilizaba los dos pies, podía jugar en la banda izquierda, en la derecha o en el centro, y tenía confianza en sí mismo y una acerada determinación. A pesar de todos sus éxitos, siempre ha sido un hombre modesto y humilde. Es una persona reservada y tímida, pero, en una ocasión en la que el United iba perdiendo a mitad de partido, dijo: «Dame el balón. Puedo ganar este partido». No estaba presumiendo o vanagloriándose, simplemente sabía lo que podía hacer y, lo que es más importante, sus compañeros lo admitían. El United acabó ganando, y lo hizo gracias a Charlton, un jugador fuera de serie.

En el fútbol, un mánager está de suerte si cuenta con fuera de serie en el equipo; la mayoría de los clubs no disfrutan de ese tipo de lujos. Aunque también pueden alinear una buena formación. Si están bien armonizados, once jugadores pueden crear un equipo que sea más que la suma de sus partes. Con todo, no recuerdo ningún equipo que haya conseguido grandes logros en los niveles más altos sin un fuera de serie.

La forma en que se define el éxito contribuye al desarrollo de la excelencia de una organización. Siempre me preocupé por establecer objetivos específicos a largo plazo. Nunca habría dicho: «Esperamos ganar la liga y dos trofeos esta temporada». Primero, envía el mensaje equivocado

porque suena altivo y arrogante. Segundo, añade una gran presión adicional sin un beneficio tangible. Tercero, predispone a la decepción. Era mucho más fácil decir: «En el United esperamos ganar todos los partidos», porque así fue desde 1993 y porque también transmitía el espíritu del club. Asegurarnos de que todo el mundo entendía que esperábamos triunfar en cada partido estableció nuestros objetivos respecto a la excelencia y me permitió administrar regularmente dosis de intensidad.

Si se transmite la idea de lo que puede hacerse, es imprescindible contrapesarla con la realidad de las circunstancias. Hay que disponer a todo el mundo para el éxito, lo que requiere una profunda reflexión. Resulta muy fácil crear expectativas poco realistas, es algo que aprendí muy pronto en mi carrera. En un momento determinado de mi primera temporada en el St Mirren, el equipo había ganado ocho partidos seguidos y estábamos bien situados en la segunda división. Me sentí optimista y dije a la prensa que no perderíamos ningún partido en el resto de la temporada. En vez de ello, solo ganamos uno de todos los encuentros que nos quedaban y acabamos en el sexto puesto de la tabla.

En el United, a principios de temporada, la prensa siempre me preguntaba qué esperaba conseguir. Mi respuesta habitual era decirles que esperábamos lograr un trofeo y que no nos importaba cuál fuera. Tenía cuidado de no crear falsas expectativas o poner demasiada presión en todo el mundo. Es contraproducente. Sin embargo, entre mi primera copa en el United y el final de mi carrera, un periodo de veintitrés años, nunca jugamos dos temporadas seguidas sin ganar un trofeo importante.

También tuve suerte de que, con una excepción, nunca tuve un dueño o un director que me exigiera conseguir un trofeo. La única vez que sucedió fue justo cuando me despidieron del St Mirren y un director me dijo que (a pesar de que habíamos ascendido la temporada anterior y teníamos un equipo muy joven) esperaba ganar la liga en la siguiente temporada. Fue la única vez en la que alguien me dijo: «Queremos que gane un trofeo». De lo que no se dio cuenta es de que para conseguirlo necesitábamos dos o tres nuevos jugadores que el club no estaba dispuesto a comprar.

Ganar requiere una serie de etapas. No se puede ganar la liga dando un gran salto. Por eso lo dividía todo en porciones digeribles. Nadie lleva a un equipo de escaladores al pie del Everest, señala hacia la cumbre y dice: «¡Hala, chicos, arriba!». A comienzos de temporada evitaba comunicar mis

objetivos a los jugadores. Mis comentarios a la prensa sobre ganar un trofeo eran razonablemente genéricos y el equipo estaba acostumbrado a ese tipo de aspiraciones. Solo empezaba a ser menos impreciso en noviembre, conforme iba tomando forma la temporada y el nivel de nuestros oponentes estaba claro. En ese momento, conforme las tardes se acortaban, les decía a los jugadores: «Si vamos los primeros, segundos, terceros o estamos a tres puntos del líder en Nochevieja, tendremos posibilidades».

En noviembre de 2009, René Meulenstein estableció un objetivo específico respecto a los puntos que queríamos tener a finales de diciembre, pero en ese periodo habíamos perdido contra el Chelsea, el Aston Villa y el Fulham, y me di cuenta de que sería contraproducente. Pensé que era mejor que hubiera cierta imprecisión acerca del objetivo específico. Estar en quinta posición después de Navidad no era un absoluto desastre porque, con los años y por tradición, siempre jugábamos mejor en la segunda parte de la temporada. Siempre decíamos: «La segunda parte está chupada». Por supuesto, era un poco más complicado, pero esa actitud elevaba el espíritu. La verdad es que, en todo lo que es muy competitivo, a menudo nada se decide hasta el último momento. Durante el tiempo que estuve en el United, la liga solo se decidió dos semanas o más antes del final de la temporada en cuatro ocasiones.

Estar dispuesto a reorientar los objetivos durante un partido también es crucial. Cuando se está en un verdadero apuro, normalmente se cree que es imposible solucionar nada. Es lo que nos pasó en 2001, cuando íbamos perdiendo 3-0 contra el Tottenham a mitad de partido. Durante el descanso fui realista y les dije a los jugadores que estábamos metidos en un buen lío. Se hizo un silencio sepulcral en el vestuario y lo único que dije fue: «Marcad el siguiente gol y ya veremos adónde nos lleva». No les dije nada como: «Nos quedan cuarenta y cinco minutos para marcar cuatro veces». Eso habría parecido imposible. Cuando íbamos por el túnel hacia el terreno de juego, Terry Sheringham, un antiguo jugador del Manchester United que en ese momento jugaba en el Tottenham, les gritó a sus compañeros: «¡No dejéis que marquen pronto!». Tras haber competido en Old Trafford sabía lo peligrosos que podemos ser cuando jugamos con desventaja. Sin embargo, marcamos ese primer gol, que condujo a otros cuatro, por increíble que parezca. Vencimos por 3-5.

En cuanto el United empezó a ganar las competiciones nacionales, comencé a tener expectativas más altas. Las compartí con el cuerpo técnico y

les expliqué que, a pesar de que teníamos que luchar por el título de liga, nuestro nuevo objetivo era la Liga de Campeones. En 1993, el primer año que el United consiguió su primer título de liga conmigo como mánager, el club solo había ganado la Liga de Campeones —o la Copa de Europa, como se llamaba hasta 1992— una vez, en comparación con las seis del Real Madrid, las cuatro del AC Milan y del Liverpool, las tres del Bayern de Múnich y el Ajax, y las dos del Benfica y el Nottingham Forest.

Utilicé el mismo planteamiento para luchar por la Copa de Europa que para los trofeos nacionales. Teníamos que hacerlo poco a poco. Nuestro primer objetivo evidente era acabar la fase de grupos con al menos diez puntos. Solo dejamos de conseguirlo en tres ocasiones: 1994-1995, 2005-2006 y 2011-2012.

Actué de la misma forma con los jugadores. Nunca le dije a Cristiano Ronaldo o a Dimitar Berbatov que esperaba que marcaran un mínimo de veinticinco goles cada temporada, ni le ordené a Paul Scholes o Roy Keane que consiguieran una media de pases completados de al menos el ochenta por ciento. Nunca establecí un cupo que los jugadores tuvieran que conseguir, pero todos sabían que solo esperaba lo mejor de ellos. Renovar un contrato a un jugador era siempre un buen momento para revisar los niveles de rendimiento y me proporcionaba la oportunidad de explicarle al jugador lo que se esperaba exactamente de él en un club como el Manchester United.

En cuanto a mí, nunca me he marcado una serie de objetivos personales. Cuando tenía diecisiete años no me dije que necesitaba marcar cien goles antes de cumplir los treinta o acabar mi carrera con media docena de medallas y una veintena de intervenciones en la selección escocesa. Me pasó lo mismo cuando fui entrenador, aunque sabía, después de que el Aberdeen llegara a ser un club ganador, que quería trabajar en un escenario más importante. En cuanto llegué al United, después de un breve flirteo con un puñado de otros clubs, nunca pensé en trabajar en otro sitio. De vez en cuando, la gente me sugería que fuera el seleccionador de Inglaterra, pero ese puesto, independientemente de la década que fuera, nunca me ha atraído mucho. No solo habría tenido que acarrear el sentimiento de culpa de darle la espalda a Escocia, sino que habría tenido que enfrentarme a todas las frustraciones del puesto. Es un trabajo desesperante porque, antes de cualquier competición trascendental, la prensa y el público se ponen frenéticos. Suelen olvidar que el técnico de una selección nacional, aunque esté espléndidamente recompensado, tiene un trabajo a tiempo parcial. Solo

ve a los jugadores de vez en cuando, no dirige sesiones diarias de entrenamiento. Y es poco realista pensar que un grupo de jugadores, por mucho talento que tengan, pueda sentir de manera instintiva, tal como lo hacen en su club, qué va a hacer uno de sus compañeros de la selección. Comprobé lo frustrante que era dirigir una selección nacional cuando en 1985 acepté ser el seleccionador de Escocia durante un breve periodo de tiempo, tras la muerte de Jock Stein. No me gustó nada. En mi opinión, el que dirige una selección debería ser una persona experimentada que esté en las últimas fases de su carrera, tenga paciencia para enfrentarse a las deficiencias inherentes a ese puesto y la reputación necesaria para estar al mando de un vestuario lleno de jugadores con los que va a pasar muy poco tiempo.

Después de ir a Mánchester no podía imaginar un mejor escenario que Old Trafford. Evidentemente, conozco el Camp Nou y el Bernabéu, que son sensacionales, pero ninguno de los dos tiene el atractivo de Old Trafford. Nunca me impuse el cupo de títulos de liga o de trofeos que tenía que ganar antes de retirarme. Si me hubiera dicho a mí mismo que no podía jubilarme sin ganar cinco Ligas de Campeones, aún estaría, aunque, personalmente, creo que deberíamos haberlo conseguido. Nunca me dije que mi vida no estaría completa a menos que algunos delanteros del United consiguieran el Balón de Oro o fueran elegidos futbolista del año. No soy así. Lo único que he querido hacer siempre ha sido ganar más trofeos. Nunca tenía suficientes.

Inspirar

Golpeando con una barra de hierro no se consigue lo mejor de la gente. Se logra ganándose su respeto, acostumbrándolos a los triunfos y convenciéndolos de que son capaces de mejorar su rendimiento. No sé de ningún mánager que haya tenido éxito durante mucho tiempo instaurando un reinado del terror. Las dos palabras más poderosas en cualquier idioma son: «¡Bien hecho!». Gran parte del liderazgo reside en extraer ese cinco por ciento extra del rendimiento que las personas no saben que poseen.

Siempre era muy importante que los jugadores borrarán de su memoria la temporada anterior, tanto si la habíamos ganado como si la habíamos perdido. El que lo hubiéramos hecho bien no garantizaba que automáticamente volviera a suceder lo mismo. Y, si habíamos perdido, no tenía ningún interés en prolongar la resaca del derrotismo. El cuerpo técnico, en especial el

personal de las ciencias del deporte, me informaban de sus nuevas ideas antes o durante la pretemporada, pero nunca hacía un análisis a posteriori con los jugadores. Los reunía en un semicírculo a mi alrededor en el campo de entrenamiento, volvía a subrayar mi deseo de ganar y lo utilizaba para crear expectativas. Solía preguntar a los jugadores veteranos, a los que había empezado a gustarles que el United ganara, cuántas medallas tenían. Les decía que no podían considerarse jugadores del United hasta que hubieran ganado diez. Recuerdo que en una ocasión le dije a Rio Ferdinand que no sería jugador del United hasta que consiguiera el nivel de Ryan Giggs. Por supuesto, aquello era una misión imposible.

Caer bien a los demás hace que las cosas difíciles sean mucho más fáciles. A pesar de que nunca he buscado ser popular, siempre he intentado prestar una atención especial al personal del United —o en los otros clubs en los que he estado— que trabajaba entre bastidores y son los héroes olvidados. No era fachada, me parecía justo. Esas personas no ganaban sueldos multimillonarios, ni recibían elogios del público y tampoco tenían relojes Patek Philippe ni conducían un Bentley. Muchos de ellos —el personal de lavandería, los encargados de mantenimiento, las azafatas— tomaban el autobús para ir a trabajar. Eran el puntal del club. En el United algunos habían estado más años que Ryan Giggs. En cierta forma son el equivalente a los funcionarios, que sobreviven a los Gobiernos, y en el United proporcionan continuidad y conexión con nuestra herencia. Me sentía muy próximo a ellos, puesto que muchos habían tenido un pasado muy parecido al mío.

Algunos managers intentan ser populares entre los jugadores y ser uno más de ellos. No funciona. Un dirigente no necesita que le quieran, aunque en ocasiones resulte muy útil que le tengan miedo. Lo que es necesario, forzosamente, es que te respeten. Si se traspasan algunas fronteras naturales, la vida se complica. Cuando jugué en el Rangers contrataron a un nuevo manager, David White. Era joven y buena persona, pero se sentía perdido. El club le intimidaba y, al mismo tiempo, Jock Stein le eclipsaba en el Celtic. Los jugadores no le respetaban mucho y en parte, era porque estaba demasiado cerca de ellos. Lo mismo sucedió en el United cuando Wilf McGuinness reemplazó a sir Matt Busby en 1969. Wilf tenía varias cosas en su contra. Sustituía a una leyenda, solo tenía treinta y un años y no contaba con experiencia como manager. Aunque lo peor de todo fue que tuvo que dirigir un grupo de personas con las que había jugado. Era un puesto

inadecuado para él. Mi inmediato predecesor en el United, Ron Atkinson, tuvo un problema similar. Había tenido mucho más éxito como mánager que Wilf, pero también eligió confraternizar con los jugadores. No funciona. Un líder no es uno de los chicos.

Es importante mantener cierta distancia y puede expresarse con pequeños detalles, aunque elocuentes. Por ejemplo, normalmente me sentaba en la parte delantera del autobús del equipo. Los jugadores notaban la distancia y, al final de la temporada, cuando organizaban sus fiestas, nunca me invitaban. Avisaban a todo el cuerpo técnico, pero a mí no. No me sentía ofendido. Hacían lo correcto. Nunca fui a la boda de ningún jugador, excepto en una ocasión en el Aberdeen. Era una línea que no estaban preparados para cruzar y respetaban mi postura. También facilita las cosas porque, cuando se es mánager, uno no se puede poner sentimental con ellos. Jock Stein me dijo en una ocasión: «No te enamores de los jugadores, te serán infieles». Puede sonar un poco cruel, pero tenía razón, no se pueden establecer vínculos demasiado afectivos con la gente que trabaja para ti. Cuando están en apuros, cuando necesitan consejo, es cuando es necesaria esa proximidad. He ayudado a jugadores con problemas personales en incontables ocasiones y estoy orgulloso de que confiaran en mí y de que supieran que aquello quedaría entre nosotros. En esas situaciones oficiaba de sacerdote, padre o abogado, lo que fuera con tal de que el problema desapareciera. Incluso ahora hay muchos jugadores que siguen pidiéndome consejo; lo que demuestra la confianza que respaldaba nuestra relación.

Cuando los jugadores envejecían, no podía permitirme ser benévolo con ellos a costa del club. El terreno de juego es la prueba. No miente. Tuve que tomar muchas decisiones horribles y ser inflexible. Nunca esperé que los jugadores me quisieran, pero tampoco deseaba que me odiaran, porque eso hubiera imposibilitado sacar lo mejor de ellos. Lo único que esperaba de ellos era que me respetaran y obedecieran mis órdenes.

A menos que se entienda a la gente, es muy difícil motivarla. Lo aprendí hace mucho tiempo en Escocia: un joven me dio una buena lección. Cuando era mánager del Aberdeen, solíamos ir a Glasgow todos los jueves para entrenar a chavales en un campo de césped artificial y descubrir nuevos talentos. Una noche estaba allí con un chándal con las iniciales AF y vi a un chico de unos ocho años fumando un cigarrillo. Le dije: «Apaga ese cigarrillo, hijo. ¿Qué pensaría tu padre si te viera fumando?». El chaval me miró, me contestó «¡Que te den!», y se fue. Mi segundo entrenador, Archie

Knox, se echó a reír por el corte que me había dado aquel niño. Pero cuando reflexioné sobre aquel incidente me di cuenta de que no sabía nada de ese niño. No sabía de dónde provenía, cómo eran sus padres, si sus amigos se burlaban de él o por qué sentía tanta rabia. A menos que se sepa ese tipo de cosas y se comprenda la personalidad de alguien, es imposible sacar lo mejor de él. Antes de fichar a los jugadores, en especial a los jóvenes, siempre intentaba entender el entorno en el que habían crecido. Los primeros diez o doce años de la vida de una persona ejercen una profunda influencia en la forma en que se comporta cuando es adulta.

Otro componente esencial de la motivación es la consistencia. Un líder no puede vacilar. La gente necesita sentir que posee una confianza inquebrantable en un planteamiento concreto. Si no se es capaz de exteriorizarlo, se pierde el equipo rápidamente. En el fútbol suele hablarse de futbolistas que «no juegan para el mánager», una situación que he presenciado miles de veces. Una vez que se produce, el mánager está prácticamente muerto, porque ha fracasado en su empresa más importante, que es motivar a los jugadores para que le sigan. El momento de ser inconsistente es cuando es necesario hacer cambios porque todo a tu alrededor está cambiando. Cuando las cosas no iban demasiado bien siempre tenía la tentación de cambiar o de buscar nuevos pastos. No funciona. A veces, si perdíamos algunos partidos, nos decían que los jugadores pensaban que los entrenamientos deberían ser más ligeros, que los resultados mejorarían si, en vez de concentrar las sesiones de entrenamiento en cuestiones técnicas, jugáramos partidos. Siempre me negué a doblegarme ante ese tipo de sugerencias. Los domingos, todos los campos están llenos de gente que juega partidos en el parque, con los compañeros de trabajo o con los amigos del , pero eso no los convierte en mejores futbolistas. Creo que la continua dedicación a la mejora de las habilidades técnicas y al perfeccionamiento de las tácticas producen mejores resultados. Y no iba a cambiar mis ideas para contentar a otras personas.

Normalmente, los líderes no son conscientes o, al menos, infravaloran el poder motivador de su presencia. Nadie se ve a sí mismo como lo ven los demás. No lo entendí nunca hasta que Rio Ferdinand me abordó un día por no haber acudido a unas sesiones de entrenamiento, ya que me había ido al extranjero para ver a un jugador. Me preguntó: «¿Dónde ha estado? Cuando no está, no es lo mismo». Daba igual que Carlos Queiroz dirigiera los entrenamientos y hubieran hecho los mismos ejercicios que si yo hubiese

estado allí. Rio se había percatado de mi ausencia y quizás algunos de los jugadores se habían relajado porque no me habían visto en la banda. No sé si es lo que pasó realmente, porque no estuve allí, y tal vez esa sea la cuestión.

Me tomé muy a pecho el comentario de Rio. Después, si tenía que ir a ver a un jugador o estudiar un equipo, alquilábamos un avión privado para poder estar en el campo de entrenamiento al día siguiente, incluso si me había ido a dormir a las dos de la mañana. La lección que aprendí fue que, aunque no comentara nada durante los ejercicios (y en pocas ocasiones decía algo), mi presencia física era una herramienta motivadora más importante de lo que creía. Todo el que esté al frente de un grupo de personas necesita mucha personalidad. Eso no quiere decir que domine todas las conversaciones o que hable a voz en cuello. Hay personas muy calladas que tienen personalidades muy fuertes y las reuniones se quedan en silencio cuando tienen algo que decir. La personalidad es una expresión de fuerza interior y energía.

Siempre he conseguido más de los jugadores alabándolos que criticándolos. Los futbolistas, como todos los seres humanos, sienten una gama de emociones que va de la profunda inseguridad al absoluto exceso de confianza. Adivinar en qué punto de ese espectro se encuentra cada uno de ellos en un día en particular es muy importante. Si se quiere motivar a las personas, es necesario saber cuándo sacar provecho de sus inseguridades o reforzar su exceso de confianza. La gente rinde más cuando sabe que se ha ganado la confianza de su entrenador.

Mi padre era una persona de pocas palabras. No prodigaba alabanzas. Su principal deseo era que tuviera los pies en el suelo y no perdiera mi humildad. Un día que marqué tres goles en un partido, llegué a casa y empezó a darme candela. «No tiras lo suficiente. No haces suficientes pases», me dijo. Supongo que esos comentarios consiguieron que quisiera trabajar más duro para hacerme acreedor de sus elogios, aunque, después de haber jugado bien, siempre era descorazonador oírle ese tipo de críticas. Por el contrario, mi madre y mi abuela solían hacerme todo tipo de halagos y alabanzas, y dejaban ver su alegría por mi éxito. A veces me pregunto si mis padres me proveyeron sin darse cuenta con dos motivaciones: una que hacía que quisiera intentarlo con más fuerza y otra que me hacía sentirme capaz de todo.

No tenía miedo de criticar a un jugador cuando creía que podía ayudarle a mejorar, pero intentaba expresarlo de forma positiva. Por ejemplo, le decía a

un futbolista joven que sería más eficaz si pasara más el balón. Hay más posibilidades de que el mensaje se entienda que si se grita: «¡Nunca serás bueno si sigues chupando balón!». Después de los partidos evitaba criticar a los jugadores. Ya tenían suficiente presión sin necesidad de que arremetiera contra ellos en público. Me guardaba las críticas para cuando estuviéramos a solas, lejos de miradas indiscretas. Intentaba utilizar corazas protectoras para desviar las críticas a un jugador cuyo pase defectuoso había propiciado que nos marcaran un gol o al que había fallado un gol cantado con el que habríamos ganado un partido. Siempre era fácil dar a la prensa otras cosas sobre las que escribir, como un par de decisiones contra nosotros, un penalti con el que habríamos ganado el encuentro, una larga lista de lesionados o un exceso de partidos. Intentaba evitar que se presionara al jugador, que no necesitaba que ni yo ni nadie le recordáramos que había cometido un error. La mayoría de los jugadores se mortifica cuando fallan a su equipo. Mi primer impulso era defender al jugador y solucionar la situación después.

Todos los jugadores son distintos y aprendí que necesitan cuidados y atenciones diferentes. Algunos estaban en el otro extremo y apenas necesitaban nada de mí. Algo especialmente cierto en futbolistas que habían jugado un par de cientos de partidos, tenían confianza en sí mismos y me entendían. Los jóvenes y los que, por la razón que fuera, tenían menos seguridad necesitaban un tratamiento diferente. Estoy seguro de que de vez en cuando subestimé el grado de intimidación que sufrían los jugadores nuevos. Todos los jóvenes que habían formado parte del sistema del United durante años se sentían muy intimidados por el vestuario del primer equipo. Así que hay que imaginar cómo se sentía un jugador extranjero que no había jugado nunca en Inglaterra y que a veces no entendía lo que se le decía. Sé que Tim Howard, al que fiché del equipo estadounidense MetroStars en 2003 y al que empezamos a colocar rápidamente como portero titular, notó una gran diferencia entre su anterior equipo, que estaba en los últimos puestos de la MLS, y el United. Tuvo que acostumbrarse a toda prisa a la idea de que los jugadores a los que había adorado eran sus compañeros de equipo y a nuestro estilo de dirección, más directo y agresivo. No sé si hay algo que prepare a alguien para una dosis de franqueza glasgowiana de boca del hijo de un trabajador de astillero, sobre todo si tiene el control absoluto de tu destino.

Uno puede pensar que a los compañeros de equipo les molesta que se trate de forma distinta a un jugador. Eso sería seguramente verdad si fuera un caso habitual. Pero de vez en cuando alguien necesitaba algo especial. Éric

Cantona encaja en esa categoría. Había sido una persona díscola en sus otros clubs y se había ganado la reputación de rebelde y difícil. Tenía un historial disciplinario larguísimo. Era casi como si lo consideraran una especie de demonio. Aquello no tenía sentido para mí. Cuando se trata con personas con un talento inusual, lo razonable es tratarlas de forma diferente. Me propuse hacer caso omiso a lo que hubiera hecho en el pasado, y cuando entró en el United traté a Éric como a un hombre nuevo. Mientras estuvo con nosotros siempre me aseguraba de hablar con él, en el campo de entrenamiento, en la cafetería o en el vestuario. Era una persona sensible que se preocupaba fácilmente por todo tipo de cosas, pero le encantaba hablar de fútbol, y eso contribuía a levantarle el ánimo. Hice cosas por Éric y por los futbolistas realmente especiales que no hice por otros, pero no creo que el resto de jugadores se molestara, porque entendieron que no tenían ese talento y cualidades excepcionales. El que ninguno de los dos fuéramos ingleses y el que, hasta cierto punto, nos consideráramos desplazados, quizás ayudó a cimentar mi relación con Éric. Pero incluso los jugadores que creía entender bien, a veces reaccionaban de forma inesperada. Hasta hace relativamente poco no caí en la cuenta de que, cuando era más joven, Gary Neville era incapaz de dormir si le echaba una bronca. Es algo que demuestra que todo líder ha de ponerse en la piel del que le escucha. Por ejemplo, cuando dejaba descansar a un jugador, siempre me preocupaba de decirle que contaba con él para un partido posterior y crucial. Aquello mitigaba —aunque posiblemente no satisficiera plenamente— su deseo de jugar en todos los partidos y, espero, evitaba que interpretaran mi decisión como una falta de confianza en ellos.

A la mayoría de los jugadores no tuve que insistirles para que se esforzaran más o se entregaran con más energía, pero hubo unos pocos, como Gary Pallister, que jugó cuatrocientos treinta y siete partidos con el United entre 1989 y 1998, que necesitaron un empujón. Lo más curioso es que seguramente Pallister es el mejor defensa que he dirigido en mi vida, pero tenía una actitud muy relajada. No le gustaba entrenar y en los partidos siempre daba la impresión de que tardaba quince minutos en ponerse en marcha. En un partido contra el Liverpool en 1990 me torturó durante toda la primera parte. En el descanso le dije: «¡Te voy a sustituir!». Después lo pensé mejor, cambié de opinión y añadí: «No, no te voy a sustituir. Vas a sufrir conmigo».

Paul Ince era muy parecido. Era un buen jugador, pero tenía la tendencia

a correr con el balón en vez de pasarlo. De vez en cuando tuve que reprenderle, tal como sucedió en un partido contra el Norwich en 1992 que estábamos obligados a ganar para tener alguna posibilidad en la liga, y se volvió loco. Empezó a gritar que siempre le echaba la culpa a él y el resto de los jugadores tuvieron que contenerlo. Le dije: «No te estoy echando la culpa. Has cometido errores. Has corrido con el balón cuando tendrías que haberlo pasado».

Cuando era joven tenía una mayor propensión a ser severo. Me avergüenzo cuando me acuerdo de una entrevista en directo para la televisión, poco después de que el Aberdeen hubiera ganado la final de la Copa de Escocia en 1983 contra el Rangers —tres días después de ganar la final de la Recopa contra el Real Madrid—, en la que arremetí contra el equipo por haber tenido una «actuación vergonzosa». Con el tiempo, cuando tuve más experiencia, empecé a tomármelo de otra forma. No se gana nada con los linchamientos públicos. No benefician a nadie. Humillan a la víctima y no alientan a los que hay a su alrededor. Decidí ajustarme a una serie de reglas. Aunque no siempre lo conseguí en los momentos en los que me acaloraba, intenté reservar mis comentarios más severos para las conversaciones privadas con cada jugador. Siempre intentaba combinar la crítica con el apoyo y decía cosas como: «Sabes que puedes hacerlo mejor. ¿En qué estabas pensando?». También era importante que todo el mundo entendiera que las medidas disciplinarias no eran injustificadas: se aplicaban a todo el mundo y eran inalterables. Cuando Ryan Giggs empezó a discutir conmigo en el descanso de un partido contra la Juventus en la temporada 1996-1997, lo dejé en el banquillo en la segunda parte. Cuando Paul Scholes, uno de los mejores jugadores que ha vestido la camiseta roja del United, hacía entradas torpes que le suponían una innecesaria tarjeta roja, siempre le sancionaba. Sus acciones habían frustrado al equipo y, por muy valioso que fuera, nadie está por encima de la ley.

Otro aspecto de dirigir a grandes triunfadores que merece la pena destacar es la necesidad de evitar que hagan cosas imposibles. De vez en cuando alguien marcaba un gol acrobático o hacía alguna jugada maestra, pero no se puede contar con ello. Cuando las cosas vienen torcidas, siempre se tiene la tentación de recurrir a proezas que quizá funcionen en las páginas de algún tebeo, pero que casi está garantizado que fracasarán ante setenta y cinco mil aficionados desesperados. Siempre que algún partido estaba muy reñido y perdíamos por un gol, repetía una y otra vez a los jugadores que no se dejaran

llevar por el pánico y les rogaba que no tiraran desde fuera del área. Quería que mantuvieran la cabeza fría, conservaran la posesión del balón e hicieran pases en el área de castigo. Gary Neville, que fue nuestro indómito lateral derecho durante muchos años, tenía la costumbre de tirar a treinta metros de distancia. Me volvía loco. Después de los partidos siempre le preguntaba: «¿Cuántas veces te he dicho que eso no funciona?». Se consiguen muchas más cosas con una perseverancia disciplinada que con tentativas impetuosas y heroísmo individual.

Parte de la forma en que se consigue lo mejor de las personas es demostrar una genuina lealtad cuando el resto del mundo pide sangre. El fútbol proporciona muchas oportunidades para hacerlo. Después del famoso ataque kung-fu de Éric Cantona al que me pareció —tras ver las cintas del incidente después del partido— un agresivo y malhablado aficionado en el Crystal Palace, en 1995, el club, que le impuso una suspensión de cuatro meses (y la Asociación del Fútbol duplicó como medida punitiva), hizo todo lo que pudo para apoyarle. Se apartó a Éric y se le prohibió entrenar o viajar con nosotros en la gira de pretemporada, por lo que era natural que se sintiera aislado y olvidado. Me esforcé por que entendiera que me preocupaba por él y, finalmente, cuando estaba a punto de irse a jugar a Italia, nuestra lealtad consiguió que se quedara en Mánchester.

Algunos años después, en el Mundial de Francia de 1998, cuando expulsaron a David Beckham por golpear al argentino Diego Simeone, en la actualidad entrenador del Atlético de Madrid, nos aseguramos de ponernos de su parte. La prensa estaba convencida de que la expulsión de David le había costado el partido a Inglaterra, tal como lo reflejó en los titulares. Fueron implacables: «Diez leones heroicos y un niño tonto», titulaba el , mientras que el bramaba: «¡Beckte!». Hubo muñecos de David colgando de farolas y no me habría sorprendido que algún agente de inmigración le hubiera denegado el permiso para volver a entrar en Gran Bretaña. Tras ver lo que había sucedido llamé a David porque sabía que estaría deshecho. Lo estaba. Después me enteré de que cuando vio a sus padres se echó a llorar y les costó consolarle.

Lo último que necesitaba David eran mis críticas, él mismo se había castigado. Así que lo llamé, intenté levantarle la moral, le dije que entendía lo que había sucedido, que ese tipo de cosas nos pasan a todos y que el Manchester United y todo el mundo que tenía relación con el club sabían que era un jugador extraordinario y estaban deseando que volviera. La siguiente

temporada, el primer partido del United fuera de casa fue contra el West Ham. De camino al estadio vimos un muñeco que representaba a Beckham colgando de una cuerda y acribillaron al autobús del United con piedras y vasos de cerveza.

Algo similar sucedió cuando en 2000 fichamos a Ruud van Nistelrooy, que jugaba en el PSV Eindhoven. Nos pusimos de acuerdo en las condiciones y me quedé muy sorprendido cuando Ruud no pasó el examen médico. El PSV aseguraba que estaba en forma y para demostrarlo organizó una sesión de entrenamiento filmada. Se lesionó frente a la cámara y en YouTube se le ve aullando de dolor en el suelo. Se había roto un ligamento cruzado. Suspendimos el trato, pero volé inmediatamente a los Países Bajos para ver a Ruud, en parte para asegurarme de que no se iría a otro club. Poco más de un año después, vestía la camiseta roja del United y marcaba en su primer partido.

En ocasiones, los jugadores se enfrentan a desafíos mucho mayores. Por suerte, es extremadamente difícil que un jugador de élite contraiga una afección grave, pero cuando Darren Fletcher cayó enfermo por una colitis ulcerosa, el United le demostró un apoyo inquebrantable durante todo el tiempo que estuvo retirado del equipo. Darren intentó superar esa debilitadora enfermedad durante dos años, pero finalmente no podía ni salir de casa y se sometió a una operación. Casualmente mi cuñada había muerto a causa de una complicación de esa enfermedad, por lo que estaba al tanto de la tortura que había estado sufriendo Darren en silencio. Para el club habría sido muy fácil relegarlo al olvido, pero nos aseguramos de que supiera que queríamos que mejorara y volviera al equipo, y le hicimos un nuevo contrato. Había llegado al United cuando era adolescente y nunca nos había fallado, así que mientras estuvo en tratamiento lo convertimos en entrenador del equipo reserva para que no se sintiera abandonado. Un día asomé la cabeza en una de sus charlas con el equipo durante el descanso y era espectacular. Estaba reprendiendo a los jugadores y le oí decir: «Si creéis que jugando así vais a entrar en el primer equipo del United, debéis de estar locos. No tenéis ninguna posibilidad». Al cabo de un tiempo, Darren se recuperó, sentí un gran alivio cuando reveló públicamente su lucha privada y en la actualidad es el orgulloso capitán del West Bromwich Albion.

Por extraño que parezca, en ocasiones protegía a los jugadores sacándolos del primer equipo. Sucedió en ambos extremos del espectro. Tal como he explicado, siempre he creído que era mejor introducir paulatinamente a los

jóvenes en los rigores del primer equipo. A los treintañeros les dejaba descansar de vez en cuando para que no se agotaran. Cuando Éric Cantona y Gary Neville me dijeron que querían retirarse, intenté convencerlos de que no lo hicieran. Le rogué a Éric que hablara con su padre, pero no funcionó. Gary, que era un profesional orgulloso, también se mantuvo firme. Le recomendé que esperara a tomar una decisión hasta el final de la temporada 2010-2011, pero me dijo: «No, jefe, estoy acabado. Me estoy engañando a mí mismo». En más de una ocasión dejé fuera a Wayne Rooney de las batallas en Merseyside contra el Everton, no porque me preocupara su forma física, sino porque los aficionados del Everton eran implacables con él. A pesar de que Wayne, sobre todo conforme fue haciéndose mayor, sabía protegerse de la mayoría de los insultos, no me parecía inteligente exponerlo, o más bien a todo el equipo, a unas invectivas dirigidas a él. Ese tipo de injurias es tan grave que incluso el padre de Wayne, un acérrimo aficionado del Everton, no va a los partidos del United en Goodison Park.

El fútbol da muchas oportunidades a un mánager para que demuestre su apoyo. Pueden darse casos, como el de Beckham o Nistelrooy, en los que los jugadores se vean envueltos en situaciones desagradables. Pero la mayoría de las veces son los pequeños detalles —ayudar a los jóvenes a mejorar su técnica, hacer una sugerencia, como la que le hice a Cristiano Ronaldo de que acortara el paso en la carrera cuando iba a centrar, no abandonar a los jugadores cuando están lesionados, iniciar a un adolescente cuando entra en el primer equipo— los que inculcan la lealtad. No hacía esas cosas porque estuviera intentando emular a la Madre Teresa, sino porque era bueno para el United, aunque también tenían el efecto secundario de que demostraban al jugador que confiábamos en él. Eso infunde una tremenda lealtad y también los ayuda a mejorar su juego. Su forma de devolver esos favores era aportar ese cinco por ciento extra durante un partido. Y así, sin querer, llegué a entender esa solapada forma de inspirar a la gente.

Criticar a otros también une a la tropa. Una cosa es señalar a una persona en particular para que la prensa se ensañe con él, en especial si lo merece, y otra ridiculizar a toda una organización. Casi me alegraba cuando sucedía, porque nos beneficiaba. Nos sacaba de quicio a todos, nos unía y me ofrecía la posibilidad de lanzar un necesario grito de guerra. En 1996, después de que el Newcastle y el Southampton nos machacaran en dos partidos sucesivos de la liga, perdimos un tercero contra el Chelsea y la BBC emitió un programa sobre nuestro supuesto deceso. Fue el perfecto reconstituyente y estoy seguro

de que nos ayudó a ganar la Premier League. Al recordarlo me doy cuenta de por qué causó tanto revuelo: en mis últimos veinte años en el United, solo sucedió en otras dos ocasiones.

Autocomplacencia

La autocomplacencia es como una enfermedad, sobre todo para las personas y organizaciones que han tenido éxito. Tiendo a creer que la habilidad del United para evitar caer en la autocomplacencia es una de las características que diferencian al club. No siempre lo conseguíamos, pero estaba continuamente alerta para erradicar cualquier muestra de ello. Era como la descomposición o la carcoma: en cuanto la humedad se cuele en los ladrillos o los insectos en la madera, uno no se da cuenta del daño que hacen hasta que es demasiado tarde. Cuando jugábamos un partido nunca pensaba que teníamos la victoria en el bote. La gente quizá me vea como un «mánager ganador», pero solo hay que comprobar las estadísticas. En el United fui mánager en mil quinientos partidos, de los que perdimos doscientos sesenta y siete, empatamos trescientos treinta y ocho, y ganamos ochocientos noventa y cinco. Así que, en términos generales, podría concluirse que cada vez que salía a un terreno de juego solo tenía un poco menos del sesenta por ciento de posibilidades de ganar. En el hotel en el que nos alojamos en Moscú en 2008, justo después de ganar la Liga de Campeones y la Premier League, les hablé a los jugadores sobre la temporada 2008-2009 e insistí en la necesidad de estar preparados para una dura y nueva serie de campañas en las que nada estaba garantizado.

Recibí mi primera lección importante sobre la maldición de la autocomplacencia en 1968, en mi primera temporada como jugador del Rangers. No habíamos perdido ningún encuentro hasta el último partido, contra el Aberdeen. Nos ganaron 2-3 y perdimos el campeonato. Al acabar el encuentro, miles de aficionados se volvieron locos, rompieron ventanas y salieron en estampida. Fue un caos. La policía tuvo que escoltarnos para poder salir ilesos del estadio. No nos hubiera costado mucho ganar la liga. Era nuestro deber cumplir con nuestro trabajo, pero no lo hicimos.

Recuerdo otro ejemplo de autocomplacencia... o de exceso de confianza. Fue en un partido de tenis. En 2012 fui a ver la final del US Open Femenino, en el que Victoria Azarenka casi ganó a Serena Williams. Azarenka ganaba

5-3 en el último set e hizo un ligero gesto con el puño en dirección al palco en el que estaba su familia y amigos. A partir de ese momento todo le fue de mal en peor. Perdió el juego que estaba sirviendo para ganar el campeonato y Williams se llevó el trofeo. Me fijé en la cara de Azarenka cuando perdió. Estaba desolada. Es un ejemplo de que no se ha de tocar una copa hasta que se haya ganado.

En 2012 le sucedió lo mismo al equipo estadounidense en la Ryder Cup en Medinah, cuando llevaban seis puntos de ventaja al equipo europeo y solo tenían que conseguir otros cuatro puntos y medio de los doce que les faltaban por disputar para llevarse el trofeo. Estoy seguro de que sintieron cierto grado de autocomplacencia, es humano. En el momento en el que la autocomplacencia se instala, las cosas empiezan a ir mal y casi siempre conduce a la perdición. En Medinah se vio que la incertidumbre empezaba a aparecer en el equipo estadounidense cuando cedieron un punto. Después, cuando desperdiciaron el siguiente, reinó la confusión. Al poco empezaron a ponerse nerviosos y entonces se acabó lo que se daba. Los jugadores se olvidan de lo que se supone que tienen que hacer, son incapaces de tranquilizarse y cometen errores que no suelen cometer. Finalmente se dan por vencidos.

Lo he presenciado millones de veces. Comienza con una incertidumbre que da paso a la confusión. Entonces campa el pánico y, antes de que uno se dé cuenta, el equipo se ha rendido y la derrota es inevitable. Al mismo tiempo, la actitud de los contrincantes empieza a cambiar: tienen más confianza, se concentran más y evitan todas las distracciones. Huelen la sangre y, antes de lo que imaginas, la autocomplacencia ha propiciado otra desagradable derrota.

En el United no éramos inmunes y hubo varios partidos que me avergüenza recordar. En noviembre de 1998 jugamos contra el Blackburn Rovers y avanzábamos tranquilamente hacia lo que parecía un rotundo 3-0, favorecido porque solo contaban con diez jugadores. Después el Blackburn marcó dos goles en los últimos veinticinco minutos y nos vinimos abajo. Fue un caos absoluto. Empezamos a despejar balones en la línea de gol y a mandarlos a las gradas y me dije: «Si perdemos, los mataré a todos». Arañamos una corta victoria en esa ocasión, pero fue la autocomplacencia, quizá combinada con algunas sustituciones que hice, la que casi nos cuesta pasar mucha vergüenza.

Sin duda, tuvimos nuestra peor dosis de autocomplacencia en 2012 cuando jugamos contra el Everton en Old Trafford. Era abril, habíamos disputado treinta y cuatro partidos de la Premier League y éramos los primeros en la clasificación, a cinco puntos del Manchester City. Solo Dios sabe lo que pasó en ese partido. Quizá todo el mundo pensó que iba a ser un encuentro aburrido con una victoria rutinaria. A lo mejor pensamos que íbamos a añadir otro trofeo a nuestra colección, sobre todo porque había sido nuestra mejor actuación en toda la temporada. Ganábamos 4-2 y quedaban siete minutos de juego; uno o dos jugadores regresaron a sus posiciones defensivas demasiado despacio y dejaron de hacer su trabajo.

Pienso mucho en ese partido y sigo sin saber qué pasó. A los treinta y tres minutos íbamos perdiendo 0-1. Conseguimos empatar justo antes del descanso y los tres goles siguientes fueron increíbles. Destrozamos al Everton e íbamos ganando 4-2. Lo más curioso es que Darron Gibson, un potente centrocampista que acabábamos de vender al Everton, nos estaba torturando. Repetí una y otra vez a los jugadores que no dejaran que Gibson recibiera el balón en el centro del campo. Pero, por alguna razón, no lo conseguimos, y Darron Gibson acabó llevando la voz cantante. En el minuto ochenta y cinco, el Everton puso el marcador en 4-4. Una semana más tarde jugamos contra el Manchester City en el estadio Etihad y perdimos 1-0, un resultado que en parte fue culpa de un par de errores que cometí en la alineación y de la intensidad de la defensa de Roberto Mancini. El Manchester City acabó ganando la Liga.

En marzo de 2013, en mi última temporada como mánager, íbamos 2-0 en Old Trafford contra el Chelsea, en la Copa de Inglaterra, y parecía que íbamos a ganar. Ese fue el problema, «parecía». El Chelsea hizo un par de sustituciones que cambiaron la dinámica, marcaron un gol y al poco igualaron el marcador. Al final del partido nos vimos sometidos a una tremenda presión y solo conseguimos mantener el empate. El partido de vuelta en Stamford Bridge, lo perdimos; nuestra autocomplacencia convirtió una cómoda victoria en una derrota.

También tenía cuidado de no manifestar ninguna muestra de exceso de confianza. No era una farsa ni pura fachada, era mi forma de luchar por cosas que también quieren otras personas. No se puede dar nada por sentado. Si el United estaba en los primeros puestos de la clasificación y quedaban menos de cinco partidos para acabar la liga nunca decía: «Si conseguimos tres puntos hoy, nadie podrá alcanzarnos». En vez de ello comentaba: «Vamos a

quitarnos este partido de en medio. Haced vuestro trabajo». Se gana paso a paso.

Guardo otra muestra de autocomplacencia en la memoria, el último partido en casa de la temporada 2006-2007 contra el West Ham. Habíamos conseguido el título la semana anterior, pero antes del encuentro le dije a los jugadores que tenían que ganar, que se lo debían a los aficionados. Por su parte, el West Ham tenía que ganarnos para seguir en la Premier League. Dejé a Ronaldo, Giggs y Scholes en el banquillo porque la semana siguiente teníamos la final de la Copa de Inglaterra, pero, justo antes del descanso, Carlos Tévez marcó para el West Ham. En la segunda parte saqué a nuestros tres mejores jugadores, pero, aun así, perdimos. En aquella ocasión, la autocomplacencia del United me puso furioso. Hacia el final del partido dejé que los jugadores se esforzaran al máximo. Fue una forma espantosa de acabar la temporada, una vergonzosa muestra de lo que representaba el United ante nuestros aficionados y me dejó un horrible sabor de boca. Quizá los jugadores pensaron que se trataba de un partido sin importancia, pero yo no.

En ocasiones, la autocomplacencia se va colando en una organización que ha cosechado varios triunfos seguidos. Empieza a haber más dinero, las pautas de viaje se relajan y se reservan billetes de avión caros y hoteles de cinco estrellas. Después suelen aparecer placas y recuerdos de victorias o de importantes éxitos en los escritorios y en las estanterías de las oficinas. Algunas organizaciones, y el United ciertamente es una de ellas, incluso tienen un museo en el que muestran sus productos, en nuestro caso, trofeos. Conforme pasaron los años, en el United las necesidades básicas mejoraron mucho. Empezamos a alquilar aviones para trasladar al equipo, la comodidad de los autobuses en los que viajábamos aumentó considerablemente y quizá no las apreciamos como debíamos.

A pesar de todo, es importante que todo el mundo que está relacionado con una organización sienta que forma parte de sus éxitos. A los pocos días de ganar algún trofeo reunía al personal en Carrington y brindábamos con champán antes de empezar a trabajar. Siempre he creído que el truco residía en celebrar nuestros triunfos sin perder en ningún momento la perspectiva y la intensidad del deseo que nos había conducido a esa situación. Me preocupaba de cuidar que no se asumieran las victorias como garantías automáticas de nuestros futuros éxitos y que las celebraciones no sembraran la semilla de la autocomplacencia.

Las personas que lo dan todo para conseguir lo imposible merecen reconocimiento y alabanza. Sin embargo, nunca me han gustado mucho las celebraciones. Mientras estuve en el United, el departamento comercial del club se encargaba de ese tipo de actividades y acudí a muchas. Cuando uno de mis jugadores ganaba el Balón de Oro o el premio al mejor jugador del año de la Asociación Profesional de Futbolistas, iba a los banquetes, pero no podía fingir que me gustara todo lo que se bebía en ellos.

Me encantaba celebrar los goles, en especial las chilenas como la que metió Wayne Rooney contra el Manchester City en 2011. Para mí el pitido final siempre significaba la salvación. Es un gran momento. Es definitivo y marca el instante en el que finalmente se consigue algo. Solo me sentía con ganas de celebrarlo durante un par de horas después de una victoria importante. Daba igual que fuera el campeonato de liga o la Liga de Campeones. Las celebraciones después de las victorias son agotadoras. Como mánager, después de un partido tenía que conceder entrevistas a la prensa, volver al hotel, arreglarme e ir a una recepción. Para cuando acababa era la una de la madrugada y estaba como loco por irme a dormir. Normalmente me quedaba tumbado un rato y tenía una sensación muy satisfactoria, pero, cuando me despertaba, había desaparecido.

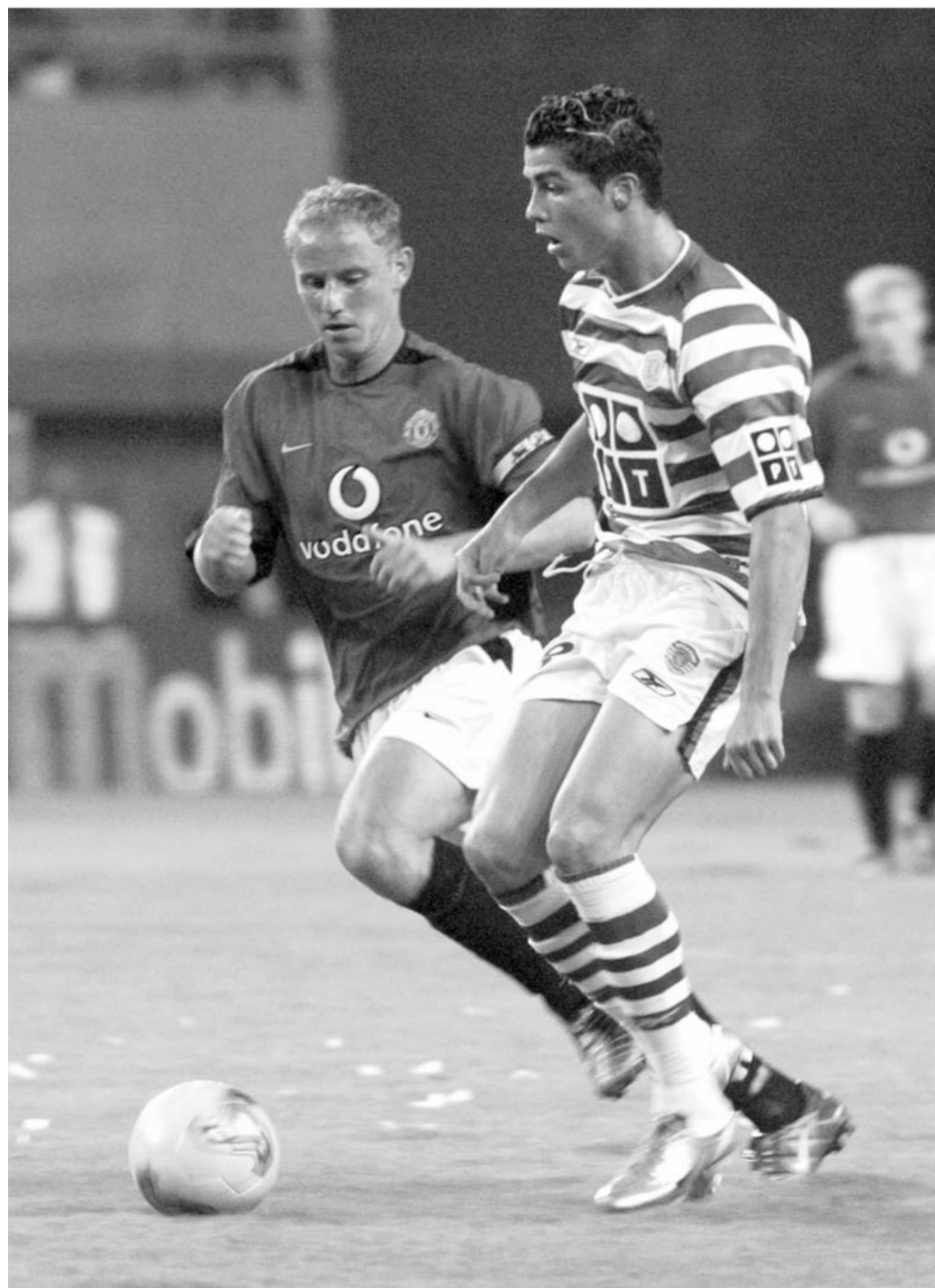
Sabía que una victoria o un gran acontecimiento tienen un significado muy diferente para los jugadores, los aficionados o los directores, que pueden celebrarlos todo el tiempo que quieran. Siempre fue muy gratificante comprobar el grado de alegría que puede proporcionar un equipo, sobre todo a una comunidad a la que, o no suele prestarse mucha atención, o no tiene suerte. La victoria en la Recopa de 1983 fue un magnífico reconstituyente para Aberdeen, una ciudad que, a pesar de la riqueza que aportó el petróleo del mar del Norte, no suele ser muy conocida. Está más cerca de Oslo que de Londres, y en invierno suele haber menos de seis horas y media de luz. Incluso en mayo, cuando hacíamos el desfile de bienvenida, soplaban un viento helador del mar del Norte. El Ayuntamiento declaraba festivo ese día y cerraban todos los colegios, excepto uno, el Albyn School, que en aquellos tiempos era solo femenino. Sin embargo, cuando pasábamos por delante, todas las chicas estaban fuera o en las ventanas para vitorear al autobús.

Aunque Mánchester es una ciudad mucho más grande y conocida, las victorias del United eran muy importantes para los lugareños. Toda la zona conoce la pobreza, y no me refiero a la racha del Liverpool durante los años setenta y ochenta, sino a la economía local, el cierre de prácticamente todas

las fábricas y las enormes privaciones que causó a incontables familias. Para muchas de esas personas, las victorias del United eran lo mejor que ocurría en sus vidas. Estoy seguro de que, para algunos, nuestros desfiles en autobuses descubiertos por Mánchester eran mejores que las Navidades.

En 1999, el triplete provocó una situación extraordinaria. En Deansgate, la calle principal que pasa por el centro de Mánchester, había un edificio en construcción con carteles por todas partes en los que ponía prohibida la entrada. No frenaron a nadie. Había gente en los suelos de cemento sin protección y en las vigas de acero. Todo el mundo entonaba las canciones favoritas del United y lanzaba bufandas y gorros al autobús. Lo mismo ocurrió en 2013, cuando conseguimos el vigésimo título de liga y tuvimos que salir al balcón del ayuntamiento. Durante varias temporadas, cuando ganábamos la liga, invitaba al personal del club a un refrigerio y a algo de beber en casa.

A pesar de que me causa una enorme satisfacción comprobar lo que hemos hecho por otros, no puedo decir que me sintiera igual de feliz. Siempre he creído que tenía que estar en la vanguardia del mañana. Inmediatamente pensaba en cómo podíamos mejorar y en los jugadores que empezaban a acabar sus mejores años. Las preguntas que me rondaban la cabeza en las celebraciones eran: «¿Cómo superaremos esto? ¿Cómo conseguiremos otro triunfo?». Nunca quise que nos paralizara la autocomplacencia.



Cristiano Ronaldo, jugador del Sporting de Lisboa (derecha), pelea el balón en un partido amistoso, agosto de 2003.

Evaluar

Buscar trabajo

A diferencia de muchos managers y, lo que es más importante, a diferencia de muchas de las personas con las que me críe en Escocia, nunca tuve que enfrentarme a la descorazonadora experiencia de estar meses o años sin trabajo. Solo consigo imaginar los devastadores efectos que puede tener el que te arrojen al montón de escoria. Por suerte, siempre he encontrado trabajo cuando buscaba un nuevo desafío, aunque eso no me preparó para las entrevistas, sobre todo al principio de mi carrera.

He hecho miles de entrevistas, pero para la prensa. En realidad solo he hecho unas pocas entrevistas de trabajo en mi vida, en el Queen's Park, en Escocia, en 1974, para el Wolverhampton Wanderers en 1982 y en Barcelona en 1983. La entrevista para el puesto de manager en el Queen's Park fue un desastre. No fui nada preparado. No estaba seguro de con quién iba a hablar, no había pensado en las preguntas que me harían ni por supuesto había hecho una lista de los temas que quería comentar. Así que cuando llegué, pensando que iba a ver al presidente del club, me sorprendí al encontrar a un numeroso comité seleccionador en el que había futbolistas con los que había jugado. Habría unos doce. Me puse muy nervioso. No sabía cómo comportarme. Lo hice estrepitosamente mal. Me pasé toda la entrevista intentando justificarme y acreditar mi historial en vez de ser yo mismo. Cuando salí de la sala, supe que no había superado la entrevista y me sentí muy mal. Le dieron el trabajo a Dave McParland, que posteriormente fue ayudante de Jock Stein en el Celtic.

Con el tiempo me di cuenta de que las entrevistas o las reuniones con los

directores de otros clubs eran muy reveladoras. Me proporcionaron una idea del carácter y el estilo de cada organización. La entrevista en el Wolves fue sorprendente. Me habían hecho creer que estaban decididos a ofrecerme el trabajo y después me encontré en un hotel con toda la junta, que me preguntó qué haría si descubría que un jugador se había llevado cinco mil libras de la cuenta del club. Pensé: «No necesitan un mánager, necesitan un contable». En cuanto pude, volví a Aberdeen.

Más o menos por las mismas fechas conocí a Irving Scholar, entonces presidente del Tottenham, que me ofreció el puesto de mánager en White Hart Lane. En ese momento, el club tenía un mánager, Keith Burkinshaw, y de ninguna forma iba a arrebatárle el trabajo.

Más adelante tuve una reunión con un representante de Massimo Moratti, propietario del Inter de Milán. Aquello se fue al traste en el momento en el que me enseñó la lista de jugadores que querían comprar y vender; y menos mal, porque jamás habría convencido a Cathy para mudarnos a Italia.

Al recordarlo parece raro que el trabajo que acabó por definirme —el de mánager en el United— me lo concedieran sin hacer una entrevista formal. Pocas empresas darían trabajo a alguien a quien no hubieran entrevistado o no conocieran bien. Pero esa no es siempre la forma en que se hacen las cosas en el fútbol. Cuando recibí una llamada telefónica del United, el club estaba en la zona de descenso de la primera división y rondaba el desastre. Anteriormente solo había tenido un breve contacto con la junta del Manchester United, en 1984, cuando los ayudé a comprar a Gordon Strachan, el centrocampista del Aberdeen, cuando este ya había aceptado el traspaso a un club alemán. Aparte de eso y de alguna fugaz conversación en la banda con Bobby Charlton en el Mundial de México de 1986, jamás había hablado con ellos acerca del trabajo. Cuando finalmente nos reunimos en casa de mi cuñada en Bishopbriggs, a las afueras de Glasgow, fue para discutir la retribución económica del cargo. Ya habían decidido que querían que fuera a Mánchester y estaba tan ansioso por que me dieran el trabajo que habría ido a Old Trafford por menos de lo que cobraba en Aberdeen.

Con los años he adquirido más experiencia en el otro lado de la mesa, como entrevistador en vez de entrevistado. Cuando le hago una entrevista a alguien, me interesa saber lo ambicioso que es o si solo está pensando en conseguir trabajo como trampolín hacia otro puesto. Aparte de sus cualidades y cualificaciones, me gusta calcular el nivel de su compromiso. Siempre

espero encontrar entusiasmo, una actitud positiva, contacto visual y valentía. Conforme el United fue teniendo más éxitos, me di cuenta de que algunos candidatos se ponían muy nerviosos cuando venían a verme. Intentaba tranquilizarlos ofreciéndoles una taza de té. Quería que se relajaran lo suficiente como para apreciar quién eran realmente.

Los indicadores del carácter de una persona se reconocen de distintas formas durante una entrevista y, a menudo, los pequeños detalles son los que marcan la diferencia. Por ejemplo, alguien que se sienta y se inclina hacia delante indica que está ansioso por empezar. Es mucho mejor que mostrarse gallito, demasiado confiado o no muy interesado por el trabajo. A menudo la gente tiene miedo de hacer preguntas. Es una tontería. Las entrevistas no deberían ser de sentido único. Hay que saber lo que el empresario va a ofrecerte. En ocasiones conseguía hacerme una idea de cómo era una persona por las preguntas que hacía. Demuestran cómo piensa, da una idea de su nivel de experiencia y de su grado de madurez.

En los veintiséis años que estuve en el United, las entrevistas más importantes que mantuve fueron para el puesto de ayudante. Tuve siete segundos entrenadores: Archie Knox, Brian Kidd, Steve McClaren, Jim Ryan, Carlos Queiroz, Walter Smith y Mick Phelan. Cuando Brian Kidd se fue en 1998 me tomé más en serio las entrevistas y el proceso se hizo con más meticulosidad. Estudiamos a varios candidatos, pero nos concentramos en David Moyes y Steve McClaren.

En ese momento, David tenía unos treinta y cinco años y dirigía el Preston North End. Cuando le hice la entrevista estaba muy tenso, lo noté en la seriedad que reflejaba su cara. Steve McClaren fue lo contrario, se mostró radiante, animado y entusiasta. Había trabajado en el Oxford United y en el Derby County, en los que los jugadores le querían, y era un voraz consumidor de libros y vídeos de fútbol, así como de técnicas de entrenamiento. En ese momento, Steve tenía más experiencia que David en el fútbol de primera categoría y eso inclinó la balanza.

La entrevista más impresionante que he hecho en mi vida fue a Carlos Queiroz. Estaba buscando un entrenador extranjero que hablara varios idiomas y nos ayudara con los jugadores de otros países. Andy Roxburgh, antiguo seleccionador de Escocia, me habló de Carlos, que en ese momento estaba entrenando a la selección de Sudáfrica. Quinton Fortune, un sudafricano que jugó en el United, también elogió a Carlos. Cuando vino a la

entrevista, lo hizo todo bien. No lo conocía. Iba vestido como si se fuera a casar y, por la forma en que se sentó, noté que quería el trabajo. Me miró directamente a los ojos. Siempre me fijo en si la gente es capaz de mantener la mirada porque es una buena muestra de la confianza que se tiene. Carlos tenía buenas ideas e hizo preguntas acertadas. Tenía experiencia, estaba ilusionado y no dudé en contratarlo.

René Meulensteen eligió una forma diferente de mostrar su interés por entrar en el United. Había estado entrenando en Catar, y Dave Mackay, el excelente jugador del Tottenham Hotspur y del Derby County, nos había hablado de él. En 2001, cuando vino a buscar trabajo al United, René nos dijo que la mejor manera de probar su aptitud era haciendo una demostración. Fuimos al campo de entrenamiento, llevó a cabo una sesión técnica con varios jugadores jóvenes y aquello resolvió la cuestión a su favor.

Decidir si un entrenador sabía hacer su trabajo era diferente a evaluar a un jugador. Lo demostraba cuando lo veíamos jugar. En una entrevista a un defensa central de dieciséis años no se averigua mucho sobre su habilidad futbolística, aunque sí que se entrevé algo de su determinación. La única forma de saber si un jugador tiene la consistencia y perseverancia para progresar durante un largo tiempo es con su rendimiento. Cuando se conoce a alguien y se intenta valorar su componente más importante —su carácter— solo se pueden hacer conjeturas. Unas veces se acierta y otras no. La única prueba verdadera del carácter aparece con el tiempo y cuando se le ve en acción, en especial si está atravesando una mala racha o recuperándose de un contratiempo. El juez supremo del rendimiento es el Padre Tiempo.

Redes

Mis once nietos son las personas más sociables que he conocido en mi vida. Siempre están utilizando Facebook, Instagram, Snapchat o Twitter. Yo nunca he sido muy comunicativo, ni en la forma moderna ni en la de la vieja escuela, pero creo realmente en lo que —en la actualidad— se conoce como redes.

Tomar una decisión es mucho más sencillo cuando se trata con gente que conoces bien. Resulta mucho más fácil calibrar sus opiniones y sopesar sus juicios que los de los desconocidos. Muchas de mis mejores elecciones —de entrenadores y jugadores— provinieron de las referencias y valoraciones de

esa red informal, que se creó a lo largo de los años. No fue algo que quise establecer de forma consciente. No intenté deliberadamente cultivar una relación o congraciarme con alguien solo porque pensara que podría hacerme un favor o serme útil en mi carrera. Se tarda en establecer una red. Parte de ella aparece con el tiempo, otra por la forma en que se trata a los demás y una tercera por la reciprocidad. Pero todo empieza en casa.

Si los integrantes de tu organización sienten que forman parte de una comunidad que se preocupa por sus intereses, serán muy leales. A menudo comienza con lo que parecen cuestiones insignificantes. Cuando estábamos planeando el campo de entrenamiento de Carrington a finales de los años noventa, los arquitectos y el presidente querían que hubiera dos comedores, uno para los jugadores y otro para el personal. Era un vestigio del antiguo campo de entrenamiento, The Cliff, en el que solo los jugadores y el personal médico podían entrar en el comedor. Pero me negué. Quise que todo el mundo estuviera junto. Quería que los jugadores jóvenes se mezclaran con los jugadores veteranos y con el personal, incluido el de la lavandería y los encargados de mantenimiento. Para un joven era estupendo poder hablar con Ryan Giggs y mezclarse con los titulares era bueno para todos los jugadores jóvenes. Para ellos eran modelos que imitar y les ofrecían algo a lo que aspirar.

En ocasiones, si veía a un jugador joven, un chaval de la cantera, comiendo solo, me sentaba a su lado. Hay que hacer sentir a todo el mundo que está en su casa. Lo que no quiere decir que se vaya a ser blando con ellos, sino que debemos hacerles sentir que pertenecen a ese lugar. Me había influido lo que había leído sobre Marks & Spencer, que, unas décadas antes, en tiempos más difíciles, había dado de comer gratis a sus empleados porque muchos de ellos no comían para poder ahorrar hasta el último centavo para sus familias. Seguramente puede parecer extraño que un mánager se implique en un asunto así —el diseño de una cantina en un campo de entrenamiento—, pero, cuando pienso en el ambiente que creó en el club y en la forma en que animó a interactuar al personal y a los jugadores, no puedo negar la importancia que tuvo ese pequeño cambio.

Por supuesto, hubo ejemplos mucho más importantes de la utilización de las redes. La más espectacular seguramente fue la forma en que descubrimos a Cristiano Ronaldo. Carlos Queiroz, que nació en Mozambique, entonces colonia portuguesa, fue mi segundo entrenador durante cinco años. Me animó a entablar relaciones con el Sporting de Lisboa, por su capacidad para hacer

madurar jugadores jóvenes. Nos gustaba Carlos y nos pareció una buena idea, así que empezamos a intercambiar entrenadores para que conocieran nuevos entornos. En 2001 enviamos a Lisboa a Jim Ryan, que había estado veintiún años en el cuerpo técnico del United, y vio a un joven delantero de dieciséis años que jugaba en el equipo juvenil del Sporting y se llamaba Cristiano Ronaldo.

Parte del trato con el Sporting de Lisboa era que inauguraríamos su nuevo estadio con un partido de exhibición en agosto de 2003, por lo que volamos directamente a Portugal a finales de verano después de hacer una gira por Estados Unidos. El día de la inauguración del estadio, Jorge Mendes, el representante de Ronaldo, me dijo que el Real Madrid y el Arsenal también estaban interesados en su cliente. Eligió extraordinariamente bien el momento de hacerme ese aparte, porque al día siguiente Ronaldo jugó contra nosotros y fue sensacional. Durante el descanso envié a Albert Morgan, nuestro utilero, a buscar a Peter Kenyon, entonces director general del club, y le dije que no nos iríamos hasta haber fichado al chaval. Nos reunimos con Cristiano, Jorge Mendes y el presidente del Sporting de Lisboa, y acordamos el precio: doce millones doscientas cuarenta mil libras. Fletamos un avión para que Ronaldo, su madre, su hermana y el abogado de Jorge y del futbolista vinieran a Mánchester al día siguiente. Así que gracias a la red creada por Carlos Queiroz conseguimos tener seis años a Ronaldo con nosotros, antes de que realizara su sueño de toda la vida: jugar en el Real Madrid, que pagó al United ochenta millones de libras por el mejor jugador del mundo.

Algunos de nuestros jugadores más experimentados formaron parte de nuestra red de información. Siempre podía recurrir a Ryan Giggs, Paul Scholes, Gary Neville y Rio Ferdinand para que me dieran una opinión fundamentada sobre jugadores de otros clubs prestigiosos que estuviéramos estudiando o pensáramos fichar. Sabían bien lo que se quería de las personas que entraran en el United. Solían emitir juicios muy sensatos sobre otros jugadores ingleses y siempre les pedía que me dijeran si sabían algo que pudiera preocuparme. También preguntaba a los que jugaban en la selección de Inglaterra si había jugadores de otros clubs lo suficientemente buenos como para entrar en el United. En 2006, aquellas preguntas nos permitieron fichar a Michael Carrick, que jugaba en el Tottenham.

Los jugadores también me ayudaron a fichar a candidatos con los que tenían algún tipo de contacto. Ryan Giggs insistió en que nos hiciéramos con su compatriota galés Aaron Ramsey, que jugaba en el Cardiff City. Llevamos

a Aaron a Mánchester, pero fue demasiado tarde. Dave Jones, mánager del Cardiff, me dijo que Aaron quería jugar con nosotros, pero Arsène Wenger le había convencido de que su futuro estaba en el Emirates. Un par de años después me vengué cuando Roy Hodgson, entonces mánager del Fulham, contribuyó decisivamente a que su defensa Chris Smalling no acabara en el Arsenal.

Las redes suelen ir más allá de los jugadores de los primeros equipos. Es fácil olvidarse de alguien que se ha ido de una organización y asumir que, porque se han retirado o porque han dejado atrás sus años más fructíferos, ya no sirve para nada. Es todo lo contrario. Si la organización se ha portado bien con ellos, tendrán buenos recuerdos, albergarán un gran cariño y estarán dispuestos a ayudar. Es lo que intentamos hacer en el United, inspirados en parte por lo que vi en el Bayern de Múnich.

A mediados de los años noventa hablé con Martin Edwards y le sugerí que el United debería seguir el ejemplo del Bayern y aprovechar el talento de sus mejores veteranos. Estaban familiarizados con el club, conocían nuestros principios, valoraban nuestra búsqueda de la excelencia y tenían prestigio y reputación para actuar como modelos que imitar. El Bayern lo hacía muy bien y, en realidad, sus mejores jugadores eran los que dirigían el club.

Nunca conseguí convencer a Martin de las ventajas de esa propuesta y creo que en el fondo sospechó que intentaba reorganizar la junta directiva. Así que simplemente fingió que la aceptaba y nos limitamos a utilizar a antiguos jugadores como Norman Whiteside, Paddy Crerand y Wilf McGuinness para que amenizaran las comidas y cenas anteriores y posteriores a los partidos en casa.

Cuando se nombró presidente a David Gill, este aceptó la propuesta porque yo quería que los veteranos ayudaran con la creciente parte comercial. En la actualidad contamos con una serie de veteranos que llevan a cabo un trabajo muy útil para el club. Evidentemente, sir Bobby Charlton destaca por derecho propio, por haber sido directivo del club desde 1984 y por haber tenido el récord de mayor número de partidos jugados con el equipo durante treinta y cinco años, antes de que Ryan Giggs se lo arrebatara. Pero también hay otros que actúan como embajadores del club, van a las giras y dedican tiempo a que los patrocinadores comerciales estén contentos y sigan con nosotros. Algunos de los grandes del United de todos los tiempos, como Peter Schmeichel, Andy Cole, Dwight Yorke, Bryan Robson, Denis Law y

últimamente Ji-su Park, también lo hacen. Esto alivió gran parte de esa carga a mis espaldas y a las de otros miembros de la dirección.

Quizá la mayor ventaja de nuestra red es la forma en la que introdujimos a antiguos jugadores en el equipo técnico. Es una forma excelente de asegurar la continuidad y la excelencia porque conocen bien qué es tener un enorme éxito y lo que se necesita para conseguirlo. A lo largo de los años, hemos tenido muchos otros veteranos en el cuerpo técnico, como Brian McClair, Tony Whelan, Jim Ryan, Mick Phelan y Paul McGuinness. En la actualidad, el ejemplo más destacado es el de Ryan Giggs, que es el segundo entrenador de Louis van Gaal; Nicky Butt colabora en el entrenamiento del equipo reserva; y Paul Scholes regresó al club, aunque brevemente, para ayudar a Giggs cuando se le nombró entrenador provisional. También intentamos apoyar a antiguos jugadores. Por ejemplo, cuando despidieron a Bryan Robson como mánager del Middlesbrough, le propuse que ayudara en las sesiones de entrenamiento del United.

Si con el paso del tiempo algunos de los mejores jugadores del United adquieren competencias directivas y regresan para ayudarnos a dirigir el club, habré conseguido llevar parte del espíritu del Bayern de Múnich a Mánchester.

También intenté asegurarme de que la red del club llegaba a los aficionados. Al igual que quería saber qué pasaba en el vestuario, también me gustaba enterarme de cómo se sentían los aficionados. Para ello conté con tres personas: Norman Williams, Jim Kenway y Bill McGurr. Los invité a que presenciaran nuestros entrenamientos los lunes y los viernes, porque sabía que serían discretos, se guardarían sus opiniones y se abstendrían de hablar con la prensa. Siempre había hablado con ellos mientras los jugadores calentaban, porque para mí son el cuerpo y alma del equipo, y sabía que no se andarían con rodeos. En todos los grandes clubs hay facciones entre sus aficionados que se enfadan por una cosa o por otra, y quería mantenerme al día. En 2011, después de superar al Liverpool en títulos de liga, Norman Williams vino a felicitar y dar las gracias a todos los jugadores. Era octogenario, el Manchester United era parte de él y recuerdo que sentí que ese título completaba su vida. Y eso fue lo que dijo a los jugadores: «Habéis sido mi vida». Murió esa noche.

Por extraño que parezca, había otra parte vital en nuestra red, los mánagers. Cuando llamaba a alguno para que me informara sobre algún

jugador que quería fichar, siempre recibía una respuesta sincera. En 1989 pasé un día con John Lyall para que me diera su opinión sobre Paul Ince, al que había dirigido en el West Ham. John lo colmó de elogios: Paul jugó doscientos ochenta y un partidos con el United y cincuenta y tres encuentros con la selección inglesa. En 2010 flirteé brevemente con la idea de fichar a Mario Balotelli, el talentoso pero controvertido delantero italiano. Hice los deberes y hablé con varios de mis contactos italianos, pero las respuestas que obtuve confirmaron que corría un gran riesgo. No sé si ese tipo de franca cortesía profesional existe en otras actividades, pero para mí fue una bendición. A cambio siempre tuve cuidado de no andarme por las ramas con otros managers cuando pedían mi opinión sobre algún jugador.

Algunos managers me alejaron de jugadores, pero a veces también me reafirmaron en mis ideas cuando intentaba tomar una decisión. En 1991 estaba buscando un refuerzo para la defensa, pues Steve Bruce —que entonces tenía treinta años— empezaba a ser propenso a las lesiones. Nos habíamos enterado de que el Everton había hecho una oferta por Paul Parker, que jugaba en el Queens Park Rangers, así que llamé a su antiguo manager, Jim Smith, para que me diera su opinión. Fue tajante: «Fíchalo —me recomendó—. Es rápido, defiende y recupera balones. Es como un rottweiler». Parker había ido ya a Everton, pero conseguimos seducirlo para que acudiera a Old Trafford esa misma tarde de verano. Lo llevé al campo para que echara un vistazo y se sorprendió al ver a docenas de aficionados viendo crecer la hierba. Lo fichamos ese mismo día y jugó ciento cuarenta y seis partidos con el United, que podrían haber sido muchos más de no haber sufrido lesiones.

Siempre que un manager me llamaba para hacerme preguntas parecidas o para pedir mi opinión sobre si debería aceptar un trabajo en un club determinado, intentaba devolver ese tipo de favores. En el fútbol existe esa camaradería entre los managers. Los domingos por la tarde o los miércoles por la noche luchábamos a brazo partido y, durante las negociaciones, siempre intentábamos ganar la batalla. Sin embargo, quizá debido a ese extraño vínculo, siempre se tiene tendencia a ofrecer una mano amiga cuando alguien está pasando un momento difícil. Lo aprendí en Escocia, y cuando finalmente estuve en posición de continuar la tradición, intenté hacer lo mismo.

Cuando telefoneaba a Jock Stein para pedirle un favor o para ver si podía conseguirme entradas para algún partido, solía decirme: «Si puedo...». Era

una excelente respuesta. Es fácil olvidarse de los problemas de otras personas, pero, si te preocupas por acordarte, da muy buenos resultados. En 1978, cuando entrenaba el St Mirren, perdimos una eliminatoria de Copa contra el Kilmarnock; al día siguiente, me sentía muy desanimado. De repente, sonó el teléfono, era Jock Wallace, mánager del Rangers, que quería animarme. Así que, décadas después, cuando un periodista me llamó para decirme que Chris Wilder, entonces en el Oxford United, tenía muchos problemas con el presidente del club, automáticamente intenté ayudarlo. Le di mi número de teléfono a Chris y hablamos varias veces. Llamo a menudo a Steve Bruce, y en los dos últimos años he hablado con Alan Pardew, Sean Dyche y Neil Lennon. Es una red informal —llena de sabiduría, buen humor y afinidad—, y siempre la he valorado. Todo mánager se siente solo cuando tiene que tomar una decisión importante. Puede consultar con el personal, pero, en última instancia, ha de tomarla él solo. Sé lo que se siente porque en la Premier League están sometidos a una presión constante y hay otros mánagers que se mantienen a distancia, ya sea porque los ven afectados o porque no quieren inmiscuirse. En cualquier caso, si puedo ayudarlos cuando están en un momento difícil, me alegro de hacerlo.

Despidos

Nadie debería buscar inspiración en el fútbol sobre cómo despedir a alguien. Lo aprendí en el Rangers cuando despidieron al mánager Scot Symon en 1967. Había estado con ellos trece años, había ganado quince trofeos y había sido extremadamente leal. John Lawrence, presidente del club, envió a un contable de ochenta años a que le dijera que estaba despedido. Fue increíble. Lo mismo le pasó a otro colega, John Lyall, que, como jugador y mánager, había dedicado treinta y cuatro años de su vida al West Ham United. ¿Y cuál fue su recompensa? Cuando lo despidieron en 1989, el propietario ni siquiera tuvo la cortesía de darle las gracias por su lealtad. Tampoco he olvidado nunca la injusta forma en que la junta del Celtic trató a Jock Stein después de haber pasado trece años en el club —en un tiempo en el que los mejores equipos de Escocia sabían más que defenderse contra sus homólogos ingleses—, en los que ganó la Copa de Europa, diez campeonatos de liga escoceses, ocho Copas de Escocia y seis Copas de la Liga de Escocia.

Román Abramóvich despidió cruelmente a Carlo Ancelotti en 2011 después de que el Chelsea saliera derrotado contra el Everton, tras haber perdido previamente contra el United y empatado con el Newcastle en las dos semanas anteriores. Carlo había ganado la Premier League y la Copa de Inglaterra el año anterior para el Chelsea, era el quinto mánager que había conseguido el doblete. Carlo no perdió la compostura, no arremetió contra Abramóvich y se comportó a la perfección. No creo que yo hubiera hecho lo mismo de haber estado en su pellejo.

A muchos mánagers se les trata sin un ápice de decoro. Algunos propietarios ni siquiera tienen la gentileza de hablar con ellos en persona. Los despiden por teléfono o incluso con un mensaje de texto, o utilizan un sustituto, como un contable, para que les dé la noticia. A menudo las razones para los despidos son absurdas. A un mánager que conozco lo despidieron por haber prohibido que la mujer del presidente entrara en el vestuario de los jugadores. El despido de Mark Hughes del Manchester City en 2009, cuando estaba en plena reestructuración del equipo, fue otro buen ejemplo de la locura que reina en los clubs.

Siempre me ha costado despedir a la gente que me gustaba. Harry McShane tenía unos ochenta y cinco años y había estado relacionado con el United desde los años cincuenta, primero como jugador y después como ojeador (además de haber pasado un tiempo como operario de megafonía en el estadio del club). Les Kershaw, nuestro jefe de ojeadores, quería que hiciera el trabajo sucio, por lo que invité a comer a Harry e intenté comentarle que dejara de trabajar. Sabía exactamente lo que estaba haciendo y no me lo puso fácil. No dejó de repetir: «Venga, suéltalo. ¿Qué estás intentando decirme?». No pude despedirlo y, en vez de ello, escurrí el bulto. Le dije que viniera a ver al primer equipo y me aconsejara.

Aunque vendimos muchos jugadores y ofrecimos traspasos gratuitos a otros, no despedí a mucha gente. Tuvimos un médico al que permití que se dedicara a otro trabajo durante un tiempo. Cuando amplió ese periodo, sentí que tenía que tomar cartas en el asunto. Me sentí defraudado. Había traicionado mi confianza y me libré de él. Pero en general hubo pocos dramas entre el personal de Old Trafford que estuvo a mi cargo. Cuando los jugadores se van, sobre todo los que han sido pilares del equipo, su partida, aunque esperada, a menudo conlleva una mezcla de sentimientos. A veces, aunque no a menudo, esas despedidas eran repentinas y pillaban por sorpresa a todo el mundo. Fue lo que pasó en 2005 cuando Roy Keane se fue tras

pasar doce años en el club. Cuando di la noticia a los jugadores, no solo elogí su enorme contribución al United, sino que les dije que debería reconocerse en cualquier comentario que hicieran al respecto.

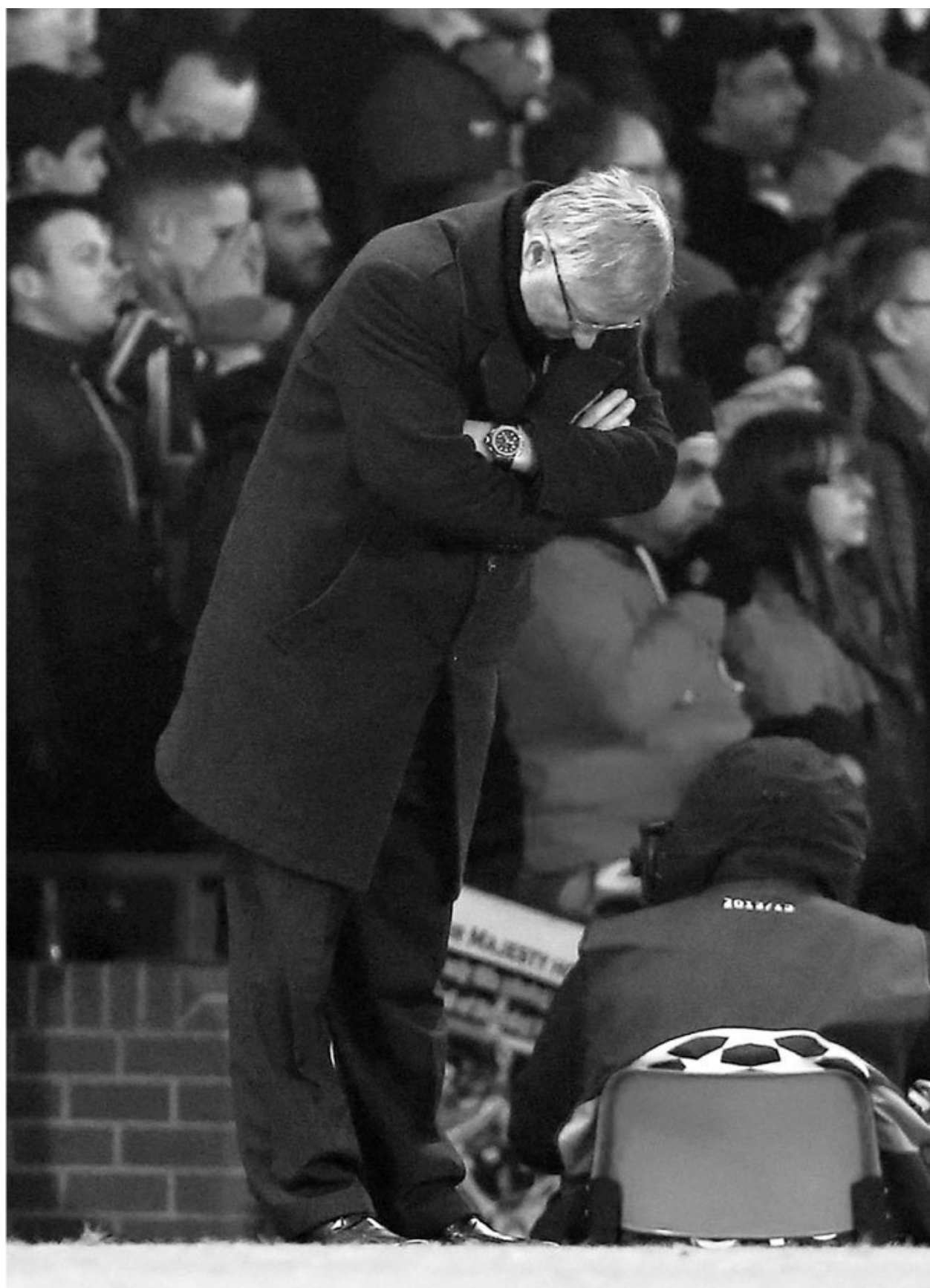
Sin duda alguna las conversaciones más complicadas las mantuve con jóvenes que, desde que se sentaban en el regazo de su padre para ver partidos en la televisión, habían soñado con jugar en la Premier League, pero no eran lo suficientemente buenos como para saltar al césped de Old Trafford. Odiaba ese tipo de situaciones desde el momento en el que me convertí en mánager. En el St Mirren una vez decidí no complicarme la vida y dar esa noticia a cinco chavales a la vez. Uno de ellos se echó a llorar y llegué a la conclusión de que me lo había puesto fácil a mí mismo, pero para ellos era mucho más duro. Ya fuera en el St Mirren, en el Aberdeen o en el United, lo único que oían era que no les iba a contratar. Transmitir ese mensaje a unos adolescentes era más duro que vender jugadores del primer equipo, a los que ya se había dado una oportunidad para demostrar su valía. Normalmente, esos chicos y sus familias lo habían dado todo para conseguir sus sueños. Sabe Dios cuántas veces los habrían acompañado sus padres a entrenar y a jugar partidos. Sabe Dios cuántas veces habrían tenido que aguantar la lluvia y el frío para animarlos en un partido al que no había ido nadie más. Me sentí tan mal por los padres como por los chavales, y muy a menudo se echaban a llorar los tres. Intentaba consolarles y explicarles que el chico tenía suficiente talento como para ganarse la vida en el fútbol y que el que no lo fichara el United, uno de los clubs en que más difícil era entrar, no significaba que su futuro como futbolista hubiera acabado.

Sé de muchos jugadores que han triunfado después de salir del Manchester United. En ocasiones utilizo el ejemplo de David Platt. El United ofreció su traspaso gratis, pero llegó a ser capitán de la selección inglesa. Hubo muchos otros como Platt. Robbie Savage nunca jugó como titular, pero entró en el Crewe Alexandra y tres años después estaba jugando en la Premier League con el Leicester City. Hay decenas de jugadores de la Premiership que salieron de la cantera del United, como Ryan Shawcross, Phil Bardsley o Kieran Richardson. El poder proporcionar un destino agradable a personas que no poseen los requisitos necesarios para pertenecer a una organización dice mucho de ella.

Que el United traspase a jugadores que están en el mejor momento de su carrera y no están buscando un nuevo club es como decir que los han despedido. A veces, la llegada de un nuevo jugador, ya sea joven o

comprado, que empieza a contar con un puesto en el once oficial anuncia la desaparición del ocupante de ese puesto. Aunque hubo un puñado de jugadores cuya partida significó un alivio, en la mayoría de los casos intenté conseguir un buen destino para los que traspasábamos. Procuramos hacer todo lo que pudimos porque los jugadores que nos dejaban siguieran su carrera en el fútbol. Los entrenadores y yo llamábamos por teléfono para buscar puestos para esos chicos. A menudo también se ponían en contacto con nosotros otros clubs para saber qué pensábamos hacer con algunos de nuestros jugadores jóvenes. Gracias a ello, muchos tenían opciones sobre la mesa cuando salían del United. Sabía muy bien cómo iba a ser la vida de esos jugadores. Pasarían de jugar delante de setenta y cinco mil espectadores y disfrutar de unas de las mejores instalaciones deportivas del mundo a un escenario mucho más reducido. Tener que adaptarse a jugar ante quince mil espectadores, desaparecer de las contraportadas de los periódicos, recibir una paga mucho más reducida y, sobre todo, saber que los sueños de jugar en lo más alto del fútbol no se realizarán es un cambio muy cruel. Aniquila el alma.

Despedir a gente, sea cual sea su edad, no es nunca fácil. Poco a poco aprendí que no merece la pena andarse por las ramas, invitar a cenar a alguien o enviar a su mujer una caja de bombones o unas flores para suavizar la noticia. Esos recursos no cambian el mensaje. Si se ha decidido desembarazarse de alguien, no hay nada como la honradez.



Sir Alex Ferguson en un partido de la Liga de Campeones contra el Real Madrid, 2013.

Concentración

Puntualidad

*M*i padre siempre me decía: «No mientas, no robes y sé puntual». No soporto llegar tarde. Me gustaba ir con tiempo a las reuniones. Siempre era el primero en llegar al trabajo. Me parecía lo normal. Toda mi vida he madrugado y nunca me ha costado ningún esfuerzo levantarme temprano. Recuerdo que Jean-Claude Biver, presidente de la empresa relojera Hublot, me contó que cuando solicitó trabajo en Omega la persona que le hizo la entrevista le pidió que fuera a verlo a las cinco de la mañana. Durante la conversación, Jean-Claude le preguntó por qué le había hecho ir de noche y el hombre le contestó: «Empiezo a trabajar a las cinco de la mañana para ir tres horas por delante de los demás. Mientras usted está durmiendo, yo ya estoy trabajando». Mi planteamiento era similar.

Los jóvenes creen que tienen todo el tiempo del mundo. Si se es un chaval que acaba de cumplir diez años, parece que pasará una eternidad hasta que se cumpla otro. No es de extrañar, ese año equivale al diez por ciento del tiempo que se ha estado en este mundo. Cuando se cumplen cincuenta se tiene una sensación diferente porque el periodo hasta el siguiente cumpleaños solo equivale al dos por ciento del tiempo que se ha vivido. Conforme se envejece y se adquiere más experiencia se empieza a pensar en cómo administrar el tiempo. Poco a poco se llega a entender que una hora —o un fin de semana— perdida es un tiempo que no se recuperará.

Cuando era adolescente, parte de mi interés por aprovechar al máximo el día se debía a la necesidad, pues tenía dos trabajos. Era aprendiz de matricero, lo que me obligaba a tener que salir de casa a las siete menos

cuarto para fichar a las ocho menos veinte. Al acabar la jornada o en los fines de semana, en vez de ir al o a los billares con el resto de los aprendices, jugaba al fútbol. Cuando entrenaba en el St Johnstone tenía dos horas y media para practicar, y normalmente no llegaba a casa hasta la una de la madrugada. Iba tres veces a la semana y cada viaje implicaba múltiples desplazamientos en autobús, tren y tranvía.

Cuando los jugadores se retiran y se dedican a entrenar suelen llevarse una serie de sorpresas desagradables. Una cosa que les impresiona es lo larga que suele ser la jornada laboral. En la actualidad, los jugadores, a no ser que sea víspera de un partido, acaban su trabajo poco después de comer. La mayoría se va a casa, se relaja y se entretiene con algún dispositivo digital. Cuando uno es mánager descubre tres cosas: hay una lista infinita de tareas que cumplir y personas que atender, el día no se detiene y nunca hay suficiente tiempo.

Cuando empecé a trabajar como mánager no tenía ni idea de cómo administrar mi tiempo. Era un desastre. Lo intentaba hacer todo. Algo que se complicaba por el hecho de que —cuando entré como mánager en el St Mirren en 1974— dirigía dos que estaban a cinco kilómetros de distancia el uno del otro. El Fergie's estaba en Kinning Park, cerca de Govan, y el Shaws, en Bridgeton. Había entrado en el negocio de la hostelería porque jugando y dirigiendo el East Stirlingshire a tiempo parcial no ganaba lo suficiente para sacar adelante a mi familia. El St Mirren me pagaba, así que a veces me pregunto si me habría ido mejor en el club de no haber tenido dos al mismo tiempo.

Entrenar al St Mirren y dedicarme a los implicaba que solo veía a mis hijos cuando alguna vez los llevaba al colegio, y el único momento en el que toda la familia estaba junta se reducía a algunas horas los domingos. Cuando empecé a dirigir el Aberdeen, vendí los porque quería concentrarme en el fútbol. En el Aberdeen mi jornada laboral duraba de doce o catorce horas y no se acababa cuando llegaba a casa. Tenía que llamar por teléfono a los ojeadores, los entrenadores o los jugadores. Quizá trabajaba más horas a la semana que mi padre, pero no me quejo. Su trabajo era mucho más duro que nada de lo que yo haya hecho.

En Mánchester continué con un ritmo diario y semanal muy parecido, aunque con un nivel de exigencia mucho mayor. Llegaba al campo de entrenamiento a las siete de la mañana y daba una vuelta para ver en qué

condiciones estaba con una taza de té en la mano. Procuraba estar libre entre las ocho y las nueve por si alguien —un entrenador, un médico o un jugador— quería verme. A las nueve iba a la sala de análisis de vídeos y veía cintas de partidos ya disputados o de adversarios a los que teníamos que enfrentarnos. Me quedaba en el campo de entrenamiento todo el día para ver cómo trabajaban los alevines en el gimnasio. Los lunes y los martes llegaba a casa a eso de las nueve de la noche y en ocasiones también los jueves. Si teníamos partido, los miércoles los pasaba con el equipo, observaba el entrenamiento de los reservas o estudiaba a un futuro adversario o a un jugador en el que estuviéramos interesados. Cuando el United utilizaba su antiguo campo de entrenamiento, The Cliff, solía ir a Old Trafford por la tarde para encargarme del papeleo o hacer alguna llamada telefónica. El campo de entrenamiento de Carrington incluía una oficina para mí, por lo que, cuando nos trasladamos allí, podía ocuparme de los papeles por la mañana. Los viernes, ya fuera en The Cliff o en Carrington, siempre eran diferentes. Por la mañana venía a verme David Gill, presidente del United, y a las nueve tenía que ofrecer una rueda de prensa antes del partido.

Las noches y los fines de semana no eran sagrados. Si me despertaba a mitad de la noche, normalmente subía a mi estudio a ver un partido. Intentar volver a dormirme me parecía una pérdida de tiempo. El no disfrutar de las vacaciones que me correspondían por contrato también me ayudaba a administrar mejor el tiempo. A partir de 1995 me concedieron cinco semanas al año, pero me parecía demasiado tiempo sin trabajar. Decidí descansar solo dos. Normalmente iba con la familia a España, tanto a la península como a Mallorca. No empecé a irme de vacaciones tres semanas hasta pasados los cincuenta. Para entonces nuestros hijos ya eran mayores, llevaban su vida y con Cathy hicimos algún viaje a Estados Unidos. Cuando empezamos a viajar los dos solos al sur de Francia hace unos quince años, solía reunirme con los jugadores que queríamos fichar en el restaurante del hotel en el que nos alojábamos. Tiene unas excelentes vistas del Mediterráneo y del Cap Ferrat, y jamás estuve con ningún futbolista cuyo contrato no pudiera cerrarse en una de sus mesas.

Conforme fui haciéndome mayor pasaron dos cosas. La primera es que me di cuenta de que mi cuerpo se iba ralentizando y me resultaba difícil mantener el ritmo que me había impuesto en mi juventud. Cuando era joven me bastaban cuatro horas de sueño, pero cuando fui envejeciendo necesitaba más. A menudo iba a casa y echaba una siesta de una hora antes de volver al

campo. Cathy no dejaba de decirme que me iba a matar si seguía trabajando tanto. Sabía demasiado bien lo mucho que había contribuido el estrés en el ataque al corazón que en 1985 había acabado con la vida de Jock Stein durante el partido Escocia-Gales en Cardiff. Era el segundo entrenador y estaba a su lado cuando pasó. Me tomé muy en serio el consejo de Cathy y empecé a interesarme por actividades que no tuvieran que ver con el fútbol, como los caballos, el vino o los libros. Ninguna de esas aficiones requería mucho tiempo y disfruté del entretenimiento y de la distancia respecto al mundo del fútbol que me proporcionaban. Al día siguiente de los partidos de la Liga de Campeones en Old Trafford, solía escaparme a Newmarket para ver entrenar a los caballos. Aquellas mañanas eran silenciosas y tranquilas, y me preocupé por aprender algunos detalles sobre ese deporte. Por otra parte, no solo disfrutaba del vino que compraba, sino que me interesaba por las fluctuaciones en los precios. Era una actividad muy absorbente que alejaba mis pensamientos de las preocupaciones diarias. Descubrí que mientras jugaba una partida de cartas, leía un libro u hojeaba un catálogo de vinos se me ocurrían nuevas ideas. Estoy seguro de que otros líderes tienen la misma sensación cuando van en bici, cuidan de sus rosas o escalan una montaña. Con todo, tampoco me pareció que aquellos pasatiempos fueran una cura milagrosa. Muchos días seguía sin poder dormir o me despertaba a mitad de la noche pensando en algo relacionado con el United.

Distracciones

Todavía no conozco a nadie que haya tenido un éxito abrumador sin librarse de las exigencias de los demás o renunciar al ocio. No quiero decir que obsesionarse con un objetivo proporcione un estilo de vida saludable o la felicidad eterna, pero no soy capaz de imaginar cómo se puede llevar una vida equilibrada si se aspira a ser mejor que los demás. Si uno se topa con dos personas con el mismo talento, la forma en que encarrilan esa habilidad determinará su éxito. Hay personas que saben aislarse del mundo mejor que otras, con lo que consiguen más tiempo para nutrir su talento o mejorar su organización. Uno de los ejemplos más claros de una obsesión, mezclada con devoción, es la de mi paisano de Glasgow, Jimmy Sirrel, que dirigió el Notts County. Su mujer y él estaban muy unidos, y, al cabo de cuarenta años de matrimonio, su esposa murió de repente un sábado por la mañana, a los

sesenta años. Jimmy se quedó deshecho, llamó a sus dos hijos para darles la noticia y después, sin decir nada a los jugadores sobre lo que había pasado, esa misma tarde dirigió el partido del Notts County contra el West Bromwich Albion en el que quedaron 1-1.

Cuando se es adolescente o veinteañero es muy fácil concentrarse en una obsesión, sobre todo si, como futbolista, uno se aleja del alcohol y de la fiesta. Un jugador de dieciséis años lleno de talento quizá tenga novia y colegas, pero, aparte de ellos, en lo único que piensa es en el fútbol. Está presente en todo momento e incluso se cuela en sus sueños y pesadillas. Se imagina jugando como titular, representando a su país, marcando un gol decisivo o levantando la Copa del Mundo. El deseo de superarse domina su vida. Diez años después, todo puede haber cambiado. Quizás aparezca un día sí y otro no en los periódicos. Quizá tenga mujer e hijos. Quizá sea millonario. Quizá no pueda ir por la calle o entrar en un restaurante sin que le pidan una foto o un autógrafo. Quizá no tenga un momento de paz si no está encerrado en su espaciosa residencia. Con los mánagers de los grandes clubs pasa lo mismo.

Tuve la suerte de que mi mujer y mis hijos no me hicieron sentir culpable por haber pasado tan poco tiempo con ellos y me permitieron ser egoísta. Intenté asegurarme de que nada se inmiscuía en mi vida laboral y, a menos que se tratara de una urgencia familiar, el fútbol siempre era lo primero. Cathy se encargó de educar a nuestros tres hijos y yo estuve ausente mucho tiempo. Por ejemplo, nunca iba a los partidos de mis hijos en el colegio porque los fines de semana el trabajo me obligaba a estar con el Aberdeen o el United. Las Navidades nunca existieron realmente porque coinciden con uno de los periodos más activos en el fútbol inglés. En su momento no lo agradecí como es debido, pero ahora, al verlo desde otra perspectiva, mi familia me hizo el mejor regalo que he recibido nunca: tiempo para concentrarme en mi obsesión con el balón. Nunca tuve que enfrentarme a las tensiones que se dan entre tantos maridos y mujeres, o entre padres e hijos; las que aparecen cuando la esposa o los más pequeños sienten que no se les está prestando suficiente atención o un miembro de la familia, aunque presente, está emocionalmente ausente.

Cuando llegué al United todavía no dominaba el arte de eliminar las distracciones. Aceptaba todas las invitaciones a cenas benéficas o actividades del club para los aficionados. Durante mis primeros doce años en Old Trafford leí todas las cartas que recibía, y algunas semanas llegaban unas

doscientas. Me sentía obligado a hacerlo porque muchas eran de personas para las que el Manchester United era lo más importante en sus vidas. Me enviaban cartas en las que me informaban de alguna defunción en la familia para que enviáramos una nota a los deudos. Me escribían padres que tenían a un hijo en el hospital y pedían un autógrafo, o personas que querían que les enviara un mensaje para leerlo en un cumpleaños o una boda. Solía dictar respuesta a todas esas cartas.

Poco a poco aprendí a organizar mejor mi tiempo. Lyn Laffin, al que elegí como ayudante al poco de entrar en el United, empezó a protegerme de las incesantes llamadas y se ocupó de algunos de los aficionados que telefoneaban para sugerirnos qué jugadores debíamos vender o qué tácticas deberíamos utilizar. Nunca me familiaricé con los correos electrónicos, así que no tuve que preocuparme de esa perpetua e invasora distracción que es capaz de causar estragos incluso en las mentes más concentradas. Lyn se ocupó de casi toda la correspondencia durante mis diez últimos años en el United porque sabía cómo escribo, con lo que solo tenía que leerla y firmar.

También puse en práctica otras pautas que me ayudaron a aprovechar al máximo los días. Nunca aceptaba invitaciones a comer, excepto las de los patrocinadores de Old Trafford y la comida anual de la Asociación de Escritores de Fútbol en Mánchester, porque, sin que uno se dé cuenta y sobre todo si hay que conducir, esos paréntesis a mediodía te privan hasta de tres horas. También empecé a eliminar muchas de las actividades benéficas en las que se cuenta con la presencia del mánager del United. En parte se debió a que me estaba haciendo mayor y las cenas entre semana no son tan llevaderas cuando se tienen sesenta y cinco años como cuando se tienen treinta y cinco. Algunas eran puros rituales, como reunirse con patrocinadores o ir a funciones de beneficencia o a entregas de trofeos. Siempre iba a la cena anual de la Asociación Británica de Entrenadores, a la cena anual del United a favor de la Unicef y a las actividades de la organización benéfica que creé, The Elizabeth Hardie Ferguson Charitable Trust. Cuando alguno de los jugadores ganaba el trofeo al Futbolista del Año o el Balón de Oro que concedía la Asociación de Futbolistas Profesionales, me aseguraba de estar presente.

Dejé de ir a las cenas que organizaba el club para los aficionados una década antes de retirarme. Normalmente eran veladas muy largas con colas interminables para firmar autógrafos y que te hicieran fotografías. No me gustaría parecer desagradecido o arrogante —los aficionados del Manchester United son los mejores del mundo—, pero mi misión era ganar trofeos, no

firmar autógrafos, y siempre he creído que era mejor que me concentrara en ello. También me volví más disciplinado en cuanto a los equipos a los que iba a ver. En mi última década en el United intenté limitarme a ver los equipos contra los que nos enfrentaríamos en los encuentros europeos. Mick Phelan, mi segundo entrenador, y yo volábamos en un avión alquilado, cenábamos, veíamos el partido (salíamos diez minutos antes de que acabara) y estábamos de vuelta en Mánchester a la una de la madrugada. Quizá parezca un día muy largo, pero solo era una versión abreviada de lo que hacía cuando era joven.

Aprender a concentrarse en lo esencial es una habilidad que fui adquiriendo y que me esforzaba en inculcar en los jugadores. Los jóvenes, adolescentes o veinteañeros, normalmente solo tienen dos cosas en la cabeza. Una, el fútbol, y la segunda, la otra mitad de la raza humana. Los locales nocturnos de Mánchester siempre han intentado atraer a los jugadores del United porque saben que la noticia llegaría a oídos de las jóvenes. Solían dar pases especiales a los jugadores que les permitían saltarse las colas y entrar gratis. Todavía no he conocido a ningún aspirante a futbolista de quince años que quiera vivir como un monje. Es imposible sacar por completo al niño del hombre, sobre todo en los más jóvenes.

No es casualidad que los mejores futbolistas, y los que juegan en los niveles más altos durante más tiempo, suelen ser los que saben distanciarse de las exigencias de los demás. Cristiano Ronaldo era de los mejores. No bebía ni fumaba. Cuando vino a Mánchester vivía con su madre y su hermana. De vez en cuando salía en algún anuncio de televisión, en la portada de una revista o, en durante vacaciones de verano, en un local nocturno de Los Ángeles. Pero no hay que dejarse engañar, Cristiano sabe controlarse y administrar su tiempo.

Aparte de su habilidad y su fama, Cristiano y los jugadores de su generación se ven expuestos a más distracciones que las que tuve yo cuando jugaba al fútbol. Necesitan más disciplina para aislarse del mundo exterior que la que se necesitaba hace cincuenta años. Cuando era niño, nuestros mayores pasatiempos eran la radio, los periódicos, los libros y la iglesia los domingos. Oía los combates de boxeo más importantes en la radio con mi padre (Randolf Turpin, Sugar Ray Robinson y las últimas peleas de Joe Louis y Jersey Joe Walcott) y los domingos al cantante de Ronnie Ronalde o el concurso . El cine, The Plaza, estaba a unos cien metros de casa, y allí veía las películas de Tarzán y las de Flash Gordon protagonizadas por Buster Crabbe. Pero, aparte de eso, solo había peleas callejeras, billares, dados y

fútbol. No había teléfono ni televisión, ni mucho menos pantallas en color de metro y medio de anchura con trescientos canales o teléfonos móviles con millones de aplicaciones, correo electrónico, Facebook e Internet.

Siempre estaba pendiente de las presiones a las que estuvieran sometidos mis jugadores y prestaba atención a las distracciones a las que dedicaban su tiempo. La preocupación constante con los jugadores ingleses es la bebida y las apuestas. La debilidad por la botella ha arruinado muchas carreras y las apuestas son un cáncer en los vestuarios. Normalmente me enteraba de qué jugadores habían estado saliendo porque los dueños de los clubs o algunos aficionados solían llamarme para darme el aviso. Los jugadores extranjeros me daban menos preocupaciones respecto a ese tipo de actividades. También intentamos, en la medida de lo posible, asegurarnos de que no dilapidaran su dinero, aunque el aparcamiento del club indicaba que no teníamos mucho éxito. De vez en cuando aparecían noticias inquietantes en la prensa sobre jugadores que habían gastado una fortuna en alguna casa de apuestas. Llevamos asesores financieros y abogados para que aconsejaran a los futbolistas. Incluso hubo una persona que sugirió que si alguno de ellos pensaba casarse debería contemplar la posibilidad de hacerlo en Escocia, cuyas leyes son más propicias para el marido que en Inglaterra. Aquello dio lugar a que Cristiano Ronaldo comentara que cuando llegara el momento, solo se casaría en Escocia.

También es verdad que algunos futbolistas dedican mucho tiempo a estudiar o a intentar obtener buenos resultados en los exámenes. Cuando pusimos en marcha la cantera del United, el programa constaba de doce horas de educación y doce de entrenamiento (partidos incluidos) a la semana. A mí me parecía que estaba desequilibrado. Mi trabajo consistía en formar futbolistas, pero, si algún jugador quería conseguir algún título (o sus padres deseaban que lo hiciera), el club se encargaba de pagar sus estudios. Solía pasar pocas veces, porque esos chicos querían ser futbolistas. Conozco las ventajas que aporta una buena educación y sé que prepara a las personas para su paso por la vida. También sé que muchos jugadores que se lesionan cuando tienen treinta y pocos años (en especial los que no juegan en primera división), no tienen la educación, el talento o el colchón económico necesario para llevar una vida desahogada en el mundo actual. Sin embargo, la labor de un mánager no es asegurarse de que un chaval llegue a ser biólogo o geofísico, o que esté preparado para los cuarenta o cincuenta años que vivirá después de su carrera futbolística, sino asegurarse de que sea un buen lateral

derecho o un buen extremo. Once premios nobel no ganan la Copa de Inglaterra.

Nos enfrentamos con esa cuestión con mi hijo mayor, Mark, que seguramente podría haberse forjado un buen futuro como futbolista profesional. Jugó con los reservas del Aberdeen cuando era un chaval, pero también tenía otros intereses, y Cathy y yo nos dimos cuenta de que no tenía muy claros sus sentimientos hacia el fútbol. Nos preocupamos por no presionarlo para que siguiera mis pasos. Y menos mal, porque estudió en la Universidad Sheffield Hallam y en la Universidad Europea de París, le fascinó el mundo de las inversiones y, tras pasar cinco años en Goldman Sachs Asset Management, colaboró en la creación de Generation Investment Management, una gestoría de fondos muy respetada en Londres.

Estoy seguro de que sería maravilloso que uno de mis jóvenes jugadores tuviera las calificaciones necesarias para entrar en la Universidad de Cambridge o en el Imperial College de Londres, pero casi puedo garantizar que, de darse el caso, no habrían tenido el tiempo necesario para llegar al primer equipo. Habría supuesto un gran impacto en su desarrollo como futbolista. Los jugadores con más experiencia tienen más capacidad para tratar esa cuestión. Vincent Kompany, que combinó sus estudios en la Manchester Business School con su puesto como capitán del Manchester City, es el ejemplo perfecto. En todo el tiempo que pasé en el United no recuerdo a ningún jugador que tuviera una licenciatura. Colin Murdock, que no fue titular, pero jugó en los juveniles a principios de los años noventa, se licenció en Medicina a mediados de esa década al tiempo que jugaba en el Preston North End. Pero Murdock es la excepción que confirma la regla.

Las distracciones son una pesada carga para las personas y las organizaciones, y se necesita una extraordinaria disciplina para mantenerlas a raya. En el United la parte comercial del club siempre ha requerido la participación de los jugadores. Es comprensible, pues el departamento comercial es responsable de conseguir ingresos de la televisión y los patrocinadores, vender palcos vip, organizar actividades rentables y dedicarse a las relaciones públicas. Sin esos ingresos no habríamos conseguido muchas de las cosas que nos permitimos, como hacer grandes fichajes, pagar sueldos altos, mejorar las instalaciones de entrenamiento o utilizar aviones privados para ir a jugar partidos.

Los patrocinadores querían conocer a los jugadores, y sus exigencias eran

insaciables. Conforme fueron aumentando los ingresos provenientes de la televisión y el United fue más conocido en todo el mundo, el número de patrocinadores creció exponencialmente. Proteger a los jugadores de las solicitudes de los patrocinadores formaba parte de mi trabajo. Mick Phelan tenía buena mano en esas cuestiones. Los encargados de la parte comercial, que, evidentemente, querían proporcionar imágenes entre bastidores del United a los patrocinadores, proponían innumerables ideas; el flujo de peticiones era constante. Mick era nuestro intermediario y concedía favores como si se tratara de tapas de alcantarilla. Se aseguraba de que se llevaran a cabo en la pretemporada para poder decir que habíamos cumplido con nuestras obligaciones, lo que nos permitía rechazar solicitudes durante la temporada de juego. Algunos patrocinadores insistían en venir a los entrenamientos, lo que me ponía nervioso, porque no quería que vieran quién estaba entrenando y quién estaba lesionado. Limité las visitas a unos minutos al comienzo de la sesión y también me dejaba ver a la hora de la comida e iba a un par de cenas durante la temporada.

En el United siempre apoyamos a las organizaciones benéficas locales. Los viernes, los jugadores firmaban unas cien camisetas, que se entregaban a esas organizaciones o se subastaban para alguna buena causa. La única organización mundial que apoyamos es Unicef, y cuando hacíamos giras por el extranjero, llevábamos a los jugadores a que comprobaran el trabajo que realiza. En Tailandia fuimos por un río en esquifes para visitar un colegio y conocer a los niños que habían rescatado de la prostitución infantil, y en Sudáfrica visitamos orfanatos. Fueron experiencias reveladoras para todos nosotros. Con todo, nuestras obras benéficas se llevaban a cabo localmente, porque queríamos ser buenos ciudadanos y demostrar que nos preocupábamos por las personas de Mánchester y sus alrededores. En 2006 formamos un grupo especial, The Manchester United Foundation, para que se encargara de las actividades benéficas del club, en especial en colegios y hospitales locales. Los jugadores iban a colegios y a ver a niños enfermos. Eran actividades muy loables, pero nunca les quitaba el ojo de encima porque lo más importante era ganar el partido del sábado. Si se pierden tres puntos, los aficionados no van a agradecerte que hagas obras benéficas.

Los partidos más importantes son los que comportan más distracciones. Cuando lo experimenté por primera vez en Aberdeen, después de llegar a la final de la Recopa de 1983, una de las primeras cosas que hice fue asegurarme de que las novias y las mujeres de los jugadores entendían cuál

era su papel. Así que escribí una nota en broma en la que les explicaba que debían llevar pasta de dientes, mantas y otros artículos imprescindibles en el viaje a Suecia y las convoqué en Pittodrie, donde les explicaría lo que se esperaba de ellas. Alguien me dijo que mi broma no había hecho ninguna gracia y que les había sentado muy mal. Pedí perdón y les dije que el verdadero propósito de aquella nota era reunirlos para poder prepararnos para lo que sería el partido más importante en la carrera de sus parejas y quizá la ocasión más trascendental en la que participarían nunca. Me aseguré de que comprendieran que su labor consistía en que sus compañeros estuvieran lo mejor preparados que pudieran para el partido y que no debían hacer, bajo ningún concepto, nada que pudiera distraerlos. Cuando acabé de hablar, esperé sus preguntas. No hicieron ninguna. Habían entendido lo que quería: ni una sola distracción.

Hay aficionados que te acosan en los aeropuertos. El vestíbulo del hotel en el que se alojan los jugadores también suele estar lleno de cazadores de autógrafos. Cuando en 2009 el United jugó la final de la Liga de Campeones contra el Barcelona en Roma, le pedí al gerente del hotel que no dejara entrar a los aficionados, porque quería evitar el alboroto que suelen armar. Conforme habían ido pasando los años me había dado cuenta de que era capaz de aislarme del frenesí y los chismes que rodean al United. De vez en cuando me percataba de que el equipo técnico estaba hablando de algo y no tenía ni idea de qué se trataba porque estaba absorto en mis pensamientos. En vísperas de algún partido importante me aislaba mentalmente. A menos que alguien tratara alguna cuestión relacionada con el equipo, apenas prestaba atención a nada que se dijera. Intentaba concentrarme en lo más importante, mi trabajo. Cuando estaba perdido en mis pensamientos, Cathy siempre me decía: «No me estás escuchando». Tenía razón.

De vez en cuando me topé con distracciones que podría haber evitado. Como, por ejemplo, la batalla legal en la que me metí a finales de los años setenta cuando demandé al St Mirren por despido improcedente. Actué de forma emocional e impulsiva. Al recordarlo, debo admitir que quizás habría sido mejor utilizar mi tiempo en convertir al Aberdeen en un equipo con opciones a títulos.

Cuando teníamos algún partido importante siempre les decía a los jugadores: «No juguéis el momento, jugad el partido». Siempre estábamos rodeados de un montón de fruslerías sin importancia: las bandas de música, el dramatismo que generaba el encuentro, los trajes nuevos y la fogosidad de los

aficionados. La primera vez que llevé al United a una final en Wembley en 1990 estaba tan ilusionado como un adolescente en una noche de sábado y me distrajo el entorno. Hice lo que había visto hacer a todo el mundo y llevé al equipo a ver el campo. Hacía muchísimo calor, nos estábamos asando y de repente me di cuenta de que los jugadores se estaban deshidratando por aquella tontería. Comprobar el estado del césped no iba a influir en el resultado, así que les dije que fueran al vestuario. Solo hay una forma de disfrutar de una final: ganándola. Nadie recuerda a los perdedores.

Fracaso

Cuando se ve a una persona triunfadora nunca se piensa que alguna vez pueda haber sufrido algún fracaso o haber estado a punto. Se ven estrellas del deporte como Roger Federer, Serena Williams o, en los viejos tiempos, Mohammad Ali y Stirling Moss, y es imposible imaginarlos como perdedores. En todas las profesiones pasa lo mismo cuando alguien de gran talento expone su trabajo. Al ver un cuadro de L. S. Lowry, el mancuriano famoso por sus sombrías interpretaciones de la vida en ciudades industriales, me cuesta creer que pueda haber pintado un cuadro malo, o, si se lee uno de los libros de Robert Caro sobre el presidente Lyndon B. Johnson, es difícil imaginarlo preocupado por un párrafo en el que hubiera una frase que no estuviera cuidadosamente pulida. Pero a todos nos ronda el fracaso. A algunos los paraliza y a otros los motiva. Mi determinación de evitar el fracaso siempre me ha proporcionado un incentivo personal extra para intentar triunfar.

Después de dejar el Rangers, en 1969, habría sido natural sentirme un poco perdedor. Había saboreado el nivel más alto del fútbol, pero sabía que nunca había sido un elemento clave en los planes del manager. Así, cuando me traspasaron al cabo de dos años, lo único que tenía en el cajón de los trofeos era una medalla de subcampeón en una final de la Copa de Escocia. Se nos escapó el primer puesto en el partido final de la temporada 1967-1968 de la Liga de Escocia cuando perdimos contra nada menos que el Aberdeen. Así que cuando me enviaron al Falkirk podría haberme hundido en la miseria, pero estaba decidido a no dejarme intimidar.

Me gustaría pensar que, de alguna forma, la gente con la que trabajé en el Aberdeen y en el United acabó compartiendo esa actitud positiva ante el

fracaso. Para mí, ese enfoque ante la vida podría resumirse en los ciento un segundos de descuento que le costó al United dar la vuelta a lo que parecía una derrota 0-1 ante el Bayern de Múnich en la final de la Liga de Campeones de 1999 en una victoria por 2-1. Hasta se habían colocado las cintas del Bayern en la copa para la ceremonia de la victoria y el presidente de la UEFA estaba listo para entregarles el trofeo cuando nuestra renuncia a darnos por vencidos les obligó a poner las cintas rojas.

En 2008, nueve años después, cuando nos preparamos para la final de la Liga de Campeones, puse el DVD de los últimos tres minutos a los jugadores para recalcar la importancia de no rendirse nunca. Para mí, el único momento en que uno se rinde es cuando muere.

Cuando empecé a trabajar como entrenador nunca soñé que acabaría siendo el mánager del Manchester United. En lo único en que pensaba era en sobrevivir. Cada vez que entraba en un club (el East Stirlingshire, el St Mirren o el Aberdeen), me decía: «Aquí no voy a fallar». Era una de las cosas que me motivaba. Siempre he tenido miedo a que me humillen y el fracaso estaba siempre presente en mis pensamientos. Me decía en silencio a todas horas: «No falles». Cuando entré en el East Stirlingshire como mánager, las únicas cualificaciones que tenía para el puesto era que había sido jugador, había conseguido mis credenciales como entrenador y sabía tomar una decisión. Nada más. Cuatro semanas antes era un jugador de treinta y dos años. De repente, era un mánager, aunque a tiempo parcial, que solo esperaba sobrevivir lo suficiente como para entender de qué iba todo aquello. En el St Mirren saboreé por primera vez el éxito como mánager y cuando fui al Aberdeen tuve el presentimiento de que me iría bien. Era mi primer trabajo como mánager a tiempo completo y el club contaba con lo indispensable para ganar: era el único equipo de la localidad, tenía un buen propietario, instalaciones decentes y una razonable plantilla de jugadores.

En realidad solo empecé a planificar mi futuro en el último año que estuve en el Aberdeen. Antes solo me había concentrado en sobrevivir y no fallar. La absoluta perfección que alcanzó el Celtic en la temporada 1966-1967, en la que ganaron cinco competiciones, parecía ser el material con el que están hechos los milagros y los mitos. El miedo al fracaso y el esfuerzo por mejorar me guio incluso en las mejores temporadas del United. A pesar de que ayudé a llenar la vitrina de trofeos de Old Trafford, el club, con mi dirección, nunca logró mantenerse imbatido durante toda la liga, como hizo el Arsenal en la temporada 2003-2004. Experimentar una derrota, o más bien la

forma en que un líder reacciona ante ella, es una parte esencial de lo que se necesita para ser un triunfador.

Antes de los partidos siempre tenía un nudo en el estómago. Era una sensación que no me abandonó nunca. Siempre estaba allí. Jamás conseguí desembarazarme de ella. Recuerdo estar muy nervioso cuando jugaba con el Rangers porque el mánager nunca demostró que tuviera mucha confianza en mí y sentía que tenía que justificar mi puesto en el equipo. Pero, en cierta forma, esa sensación quizás empeoró con los años, por muchas copas que llenaran la vitrina de trofeos, porque las expectativas y la presión aumentaron. Siempre que íbamos a Anfield a jugar contra el Liverpool notaba los nervios en el estómago.

El peor momento era durante el calentamiento previo al partido. Lo odiaba. Si el encuentro empezaba a las tres, tenía una charla con el equipo entre la una y cuarto y las dos menos cuarto. En cuanto acababa, dejaba solos a los jugadores. Nos preparábamos lo mejor que podíamos, aunque las instrucciones de última hora siempre dejan a los jugadores preguntándose si cuentan con la confianza del mánager. A las dos, el segundo entrenador le entregaba la alineación al árbitro y nos enterábamos de qué equipo había decidido alinear nuestro adversario. A eso de las dos y cuarto, cuando todos se habían puesto la ropa para calentar, el vestuario se quedaba vacío. No me gustaban nada los siguientes treinta minutos, que siempre parecían alargarse y alargarse. A menudo me quedaba solo en el vestuario y las manecillas de los dos relojes de la pared no parecían avanzar.

Durante el calentamiento previo a los partidos que jugábamos en Old Trafford solía sentarme en mi oficina y leer el programa del partido, o encender el televisor y ver las carreras de caballos. A veces daba una vuelta e intentaba encontrar a alguien con quien hablar. De vez en cuando algún mánager visitante venía y nos tomábamos una taza de té. La soledad resultaba mucho peor cuando jugábamos fuera de casa, porque no tenía una oficina que pudiera usar como refugio. En esas ocasiones solía quedarme solo en el vestuario. No creo que esa sensación, sobre todo en mis últimos años como mánager, la provocara la preocupación por el fracaso. Más bien la causaban el temor, la ansiedad y la incertidumbre que siempre están presentes en toda ocasión importante y que puede exacerbarse cuando se depende de que otras personas cumplan tus deseos. Estoy seguro de que otros líderes tienen sentimientos parecidos, por muy mundanos e importantes que parezcan.

Incluso ahora, cuando veo al United desde el palco de directivos o en casa por televisión, siento alguna punzada en la boca del estómago. Nunca he intentado librarme de esa sensación. Quizás haya gente que antes de una actuación importante o una presentación trascendental intentan calmar los nervios con ejercicios de respiración o un vaso de whisky, pero yo no lo hice nunca. Aceptaba esa molesta ansiedad como parte del trabajo. Me acompañó toda la vida y si esa ansiedad (que no era otra cosa que mi deseo de ganar) hubiera desaparecido, habría sido señal de que ya no estaba a la altura del trabajo.

El viejo dicho de que se aprende más de las derrotas que de las victorias se confirmó conmigo. A pesar de que a veces tengo tendencia a decir que nunca echo la vista atrás, no es verdad. No machacaba a los jugadores por las derrotas y siempre intentaba ocultar lo que pensaba realmente, pero cuando estaba solo siempre pasaba más tiempo viendo los partidos que habíamos perdido que los que habíamos ganado. También es verdad que si alguna temporada no conseguíamos imponernos en una competición importante que deberíamos haber ganado, pasaba el verano dándole vueltas a los motivos, para poder corregir las equivocaciones antes de que comenzara la siguiente temporada.

Mi historial está lleno de derrotas. Entre agosto de 1974, el primer día que dirigí el East Stirlingshire, y mayo de 2013, cuando salí del campo por última vez como mánager del Manchester United, mis equipos perdieron unos dos partidos de cada diez. También hubo muchos empates, que considero tan malos como una derrota. Así que tuve muchas oportunidades para aprender de derrotas y reveses. Aunque nunca me he obsesionado con las estadísticas, mi media de victorias como mánager estaba ligeramente por debajo del sesenta por ciento. En la mejor temporada del United ganamos casi el setenta y dos por ciento de los partidos.

A veces nos castigaban a conciencia y no me gustaba nada, como los dos partidos de liga consecutivos que perdimos en la temporada 1996-1997: 0-5 contra el Newcastle y 3-6 contra el Southampton. No recuerdo otra ocasión en la que nos marcaran once goles en dos partidos seguidos. En 1995 perdimos la liga y la Copa de Inglaterra en siete días, una contra el Blackburn Rovers y la otra contra el Everton. Sin embargo, nunca pensé que me enfrentaría a una serie de reveses tan graves como los que sufrió el Bayer Leverkusen en 2002, cuando jugaron el partido decisivo de la liga, la final de la Copa de Alemania y la final de la Liga de Campeones y perdieron en las

tres ocasiones. Se necesita algo más que un par de aspirinas para recuperarse de algo así.

En el Aberdeen y el United, una vez que los equipos estaban debidamente organizados, siempre sentía que nuestras derrotas, o resultados decepcionantes, eran culpa de lo que no éramos capaces de hacer y no de lo que hacían nuestros adversarios. Me parecía una manera muy beneficiosa de enfocar esos desengaños, porque implicaba que manteníamos el control de la situación y podíamos mejorar. Siempre era mejor mánager después de una derrota. De alguna forma conseguía que estuviera más alerta. Supongo que en unas ocasiones quería demostrar que no era un perdedor y en otras vengarme de una derrota. A partir de la temporada 1993-1994, los años que no ganábamos la liga suponían una derrota para mí. En un momento de mi vida, el deseo y la necesidad de ganar superaron a mi miedo al fracaso. Ganar era una cuestión de orgullo. Poco importaba que fuera con los titulares o con los reservas. Perder es una poderosa herramienta para la dirección, siempre que no se convierta en un hábito. Es lo que pensaba al final de mi carrera. Cuando el Manchester City nos arrebató la Premier League en 2012 algunos aficionados del Sunderland se mofaron de nosotros en el Stadium of Light (un nombre que no parecía muy acertado en ese momento). Posteriormente, en el vestuario, dije a los jugadores (y se lo recalqué a los más jóvenes) que cada vez que volviéramos a enfrentarnos al Sunderland deberían recordar cómo los habían tratado. Y lo hicieron. La temporada siguiente les ganamos 0-1.

Las derrotas en raras ocasiones sacaban lo mejor de mí, aunque soy consciente de que, sobre todo ahora que estoy jubilado, es fácil embellecer el pasado. No se puede cambiar el hecho de que, a partir de 2008 llegamos a la final de la Liga de Campeones tres veces en cuatro años y solo la ganamos una. Así que, aunque en una ocasión me llené de euforia, en otras tres me quedé muy desilusionado. Hubo momentos de auténtica desesperación. En octubre de 1989 y como favor, el United viajó a St Johnstone para jugar un partido amistoso a mitad de temporada para inaugurar su nuevo estadio, el McDiarmid Park. Ganamos 0-1, pero nuestra actuación fue peor que patética. Después del partido volví a la habitación del hotel, ansioso por irme. Archie Knox, el segundo entrenador, llamó a la puerta y me dijo que tenía que ir a la recepción que se había organizado para los equipos. Estaba en la cama y le contesté: «No voy a ir. No puedo mirar a la cara a esos jugadores. No son lo suficientemente buenos». Pero Archie tenía razón. Me costó, pero finalmente

conseguí arrastrarme escaleras abajo, aunque no puedo decir que nadie disfrutara con mi compañía. Recuerdo alguna otra derrota. Después de que el Aberdeen perdiera contra el Dundee United en la final de la Copa de la Liga escocesa de la temporada 1979-1980 no conseguí dormir, y tras acabar 5-1 en un partido del Manchester City contra el United en 1989 me fui a casa a meterme en la cama. Las dos peores derrotas seguramente fueron las de los partidos de la Liga de Campeones, contra el Borussia Dortmund en 1997 y contra el Real Madrid en 2013. Fueron más dolorosas que la humillación de quedar 5-0 contra el Newcastle en 1996, que el Chelsea nos ganara por un aplastante 5-0 en 1999 o nuestra derrota en la final de la Copa de la Liga contra el Sheffield Wednesday en 1991.

Cuando sabía que nos iban a ganar, siempre intentaba que nuestra moral no quedara hecha trizas. En octubre de 2011 jugamos contra el Manchester City en Old Trafford y nos ganaron 1-6. Fue la mayor paliza que nos había dado nuestro rival del otro lado de la ciudad en veintidós años, nuestra peor derrota en casa en un partido de liga desde 1955, año en el que el City también ganó al United por un aplastante 0-5. Lo más irónico es que dominamos durante la mayor parte del partido. El City marcó un gol en cada mitad del partido y, aunque conseguimos ponernos 1-3, nos marcaron otros tres goles en los últimos trece minutos. Al recordarlo ahora, pienso que deberíamos haber echado el cerrojo, haber evitado los últimos tres goles del City y habernos ahorrado la vergüenza de los horribles titulares de los periódicos y el alborozo del otro lado de Mánchester. Y lo que es más importante, perdimos la liga por la diferencia de goles entre el United y el City, lo que consiguió que el resultado fuera aún más doloroso.

Atender a la prensa después de una derrota era muy difícil. Solía hacer comentarios generales sobre el equipo, pero nunca criticaba a un jugador en particular, aunque recuerdo, muy a mi pesar, que dije algo negativo sobre Nani cuando perdimos 5-4 contra el Chelsea en un partido de la Copa de la Liga de 2012. Si un delantero desperdicia una oportunidad, se hace un mal pase hacia atrás o el portero pierde la concentración momentáneamente, el jugador se da cuenta de lo que ha hecho. Muchos de los mejores futbolistas son sus peores críticos y no necesitan leer un comentario desdeñoso de su mánager en el periódico del domingo. No ayuda en nada. Normalmente intentaba desviar la atención de los periodistas del equipo y de los jugadores, y la centraba en las tácticas del adversario o en alguna decisión del árbitro. Siempre podía encontrar razones por las que habíamos perdido un partido que

no tenían nada que ver con nosotros, aunque, en el fondo de mi corazón, sabía que no podíamos culpar a nadie. Siempre he pensado que mi papel era evitar los ataques a los jugadores en los momentos críticos.

Una gran derrota o una paliza pueden convertirse en una pesada carga para un grupo de personas. Minan su confianza y, si no se tiene cuidado, las consecuencias perduran. Siempre que perdíamos un partido importante en que habíamos jugado bien intentaba decir lo menos posible. Nadie asimila un mensaje en esa situación. Se pueden susurrar palabras cariñosas, pero nadie las escucha, así que les daba una palmada en el hombro. Entendían lo que quería decirles, quizá porque sabían que no podía hacer otra cosa. En el fútbol, una muestra de vulnerabilidad equivale a administrar a los adversarios una dosis de adrenalina que transformaría a una mula en el ganador de un Derby. Cuando se pierde, sobre todo si es por goleada, se acarrea esa derrota. En el fútbol da igual que el equipo haga un montón de cambios en el siguiente partido, todo el mundo sabe que el club perdió el anterior. Lo saben los jugadores y también los aficionados, y los periodistas aúllan como chacales. Añade una presión innecesaria que va en aumento. Es como cuando uno se hace un desgarrón en la chaqueta: si no se cose pronto, se hace más grande. Aunque también sucede lo contrario. Salir a un terreno de juego cuando el adversario tiene que concentrarse en sobrevivir es como tener dos goles marcados antes de que alguna bota toque el balón.

Cuando íbamos al campo de entrenamiento después de una derrota, reunía a todo el mundo a mi alrededor y les preguntaba: «¿Os gustan los titulares de la mañana?» o «¿Os ha gustado a alguno lo que le pasó a nuestro club ayer?». Ceñía el entrecejo y no se lo ponía fácil, pero estaba decidido a que los jugadores recuperaran la confianza. Después de cualquier derrota solía aislarme y me volvía huraño. Los jugadores me miraban y murmuraban para sus adentros: «Menudo humor tiene hoy». Estoy seguro de que la mayoría no quería ni acercárseme en la cantina para que no le soltara algo como: «Si no se está a la altura de las expectativas, solo os podéis culpar a vosotros mismos. No se puede echar la culpa a nadie más. Todos sabemos que jugamos mejor de lo que lo hemos hecho y nos hemos fallado a nosotros mismos. En nuestro club, perder un partido es noticia, así que evitémoslo. Hablemos de lo bueno que tenemos, de nuestro excelente rendimiento. Quiero ir a la rueda de prensa de después de los partidos y decir: “Fantástica, ha sido una actuación fantástica”. Quiero poder decir: “Buen trabajo, Rooney; bien hecho, Welbeck; estupendo, Chicharito”». Los jugadores que me

conocían sabían cuánto valoro ganar. Absorbían ese sentimiento por los poros de su cuerpo y con el tiempo se lo transmitían a los recién llegados. Teníamos un virus que infectaba a todo el mundo en el United. Se llamaba ganar.

Que el Manchester City ganara la Premier League en 2012 nos dolió en su momento, sobre todo porque se debió a la diferencia de goles. Pero también actuó como estímulo porque nos dio algo en lo que concentrarnos. Al año siguiente ganamos la Premier League. El City quedó el segundo, once puntos por debajo de nosotros. Tras mi primera victoria en la Premier League en 1993 siempre que quedábamos los segundos, lo que ocurrió cinco veces, la ganábamos en la siguiente temporada. Que te venzan tiene ventajas, pero nunca deseé que se convirtiera en un hábito. Los miembros del equipo que están hambrientos de victorias y se enorgullecen de su rendimiento es porque están ansiosos por resarcirse de las derrotas.

El fútbol está lleno de reveses que van más allá del dolor de la derrota, pero es inútil sumirse en la autocompasión. No recuerdo ninguna ocasión en el que todos y cada uno de los componentes del equipo estuvieran en su mejor momento físico y listos para jugar. Siempre había alguno lesionado. Tampoco recuerdo ningún momento en el que alguno de nuestros más antiguos rivales no alineara a un jugador que no habíamos podido fichar. Por ejemplo, diciembre de 2009 fue un horror. Tuvimos catorce jugadores titulares lesionados, entre los que había dos porteros, siete defensas, tres centrocampistas y dos delanteros. Once de esos catorce lesionados que hubieran estado en condiciones habrían vencido a cualquier club europeo, pero mientras se sentaron en el banquillo o los atendían los médicos, perdimos en casa contra el Aston Villa y fuera contra el Fulham. De vez en cuando también nos arrasaron algunos virus que contagiaron a todo el equipo. A finales de 1994 y comienzos de 1995, la situación era tan desesperada que incluso pensé en la posibilidad de clausurar el campo de entrenamiento. Nueve jugadores tenían gripe y, mientras guardaban cama, perdimos puntos contra el Nottingham Forest, el Leicester City, el Southampton, el Newcastle United y el Crystal Palace. No podía hacer nada contra las lesiones o la gripe, teníamos que sacar el máximo provecho de las situaciones difíciles.

Tomamos muchas decisiones en el mercado de traspasos que acabamos lamentando, pero no se puede cambiar la historia. Seguramente el United habría ganado un par de títulos de liga con un equipo compuesto con jugadores que ojeamos, pero no fichamos. En 2003 fui a ver jugar a Petr Čech en la portería del Rennes, en un partido contra el Auxerre. Pensamos

que era demasiado joven para los gorilas de la Premier League, pero se fue al Chelsea y en la siguiente década mantuvo la portería a cero en doscientas veinte ocasiones. En 1999 también cometimos una equivocación con otro portero cuando Peter Schmeichel anunció que quería retirarse. Teníamos cierto interés en Mark Bosnich, que jugaba en el Aston Villa, y también en Edwin van der Sar, que estaba en el Ajax. Para cuando informé a Martin Edwards, el presidente del club, de que no teníamos buenos informes de Bosnich, fue demasiado tarde. Martin ya había cerrado el trato y Van der Sar se fue a la Juventus.

Didier Drogba fue otro de esos casos. Jugaba en el Olympique de Marsella y fuimos a verlo, pero el club quería veinticinco millones de libras por él, y el Chelsea entró a matar antes de que nos decidiéramos. Thomas Müller, que marcó cinco goles para Alemania en el Mundial de 2010 y 2014, tenía diez años y jugaba en un equipo a varios kilómetros de Múnich cuando oímos hablar de él por primera vez. Enviamos a alguien a que lo viera jugar y al día siguiente se comprometió con el Bayern de Múnich. En 1994 quisimos fichar a Ronaldo, el delantero brasileño del Cruzeiro, pero no pudimos conseguirle un contrato de trabajo y acabó en el PSV Eindhoven de los Países Bajos. Fuimos a ver a Robin van Persie cuando tenía unos dieciséis años y jugaba con los reservas del Feyenoord, e incluso su precio entonces era de seis millones de libras. En un partido, Jim Ryan, que estuvo en nuestro equipo técnico durante once años antes de ser el director de los juveniles durante una década, vio que expulsaban a Van Persie y que este intercambiaba insultos con los aficionados. Jim no fue la única persona que no se llevó una buena impresión del temperamento de Van Persie en esa ocasión, porque su club lo suspendió inmediatamente. Hubo muchos otros jugadores que me habría gustado fichar, como Alan Shearer, el delantero que mientras jugó en el Newcastle se nos clavó como una espina, el argentino Gabriel Batistuta, que pasó gran parte de su carrera en Italia, o Samir Nasri, que entró en el Manchester City en 2011. Ese mismo año fui en tren de Euston a Lille para fichar al joven defensa francés Raphaël Varane. David Gill estaba pormenorizando los detalles del contrato con el Lens, el club en el que jugaba Varane, cuando Zinedine Zidane se enteró y nos lo arrebató para el Real Madrid ante nuestras narices. No creo que José Mourinho, que entonces era el entrenador del Real Madrid, hubiera visto jugar nunca a Varane.

Podría haber dejado que esas decisiones me reconcomieran, pero intenté

evitarlo. Tomamos esas decisiones, no lo hizo otra persona. No se puede alinear un equipo con jugadores que no son tuyos, así que ¿para qué flagelarse?

Conforme fue pasando el tiempo, esas oportunidades perdidas y los reveses y derrotas que sufrimos a lo largo del camino finalmente me ayudaron a ser un mejor perdedor o, al menos, más educado. Cuando era joven no sabía aceptar las derrotas. Cuando perdía me iba a casa y me enfurruñaba. En Aberdeen, después de una derrota especialmente dolorosa, obligué a los jugadores a que desfilaran por el centro de la ciudad para que los que habían apostado por ellos les metieran caña. Cuando volvimos al vestuario les dije: «Espero que os haya servido de lección». Todos los ganadores odian perder. En el fútbol los mejores jugadores son malos perdedores, aunque lo exteriorizan de distinta forma.

La lección más caballerosa que he recibido sobre la forma de tomarse una derrota me la dio Ottmar Hitzfeld, entrenador del Bayern de Múnich de 1998 a 2004 y de 2007 a 2008. Cuando les ganamos en la final de la Liga de Campeones de 1999 tras marcar dos goles en los tres últimos minutos (después de una campaña que para el United había consistido en sesenta y tres partidos y noventa y seis horas de juego), me di cuenta de que estaba devastado. En ciento ochenta segundos había pasado de creer que el trofeo era suyo a ver a sus jugadores postrados o con la cabeza entre las manos. Debí de ser de lo más descorazonador, pero mostró una gran elegancia, que incluso acrecentó al año siguiente, cuando fui a Múnich a ver jugar al Rangers, que tenía un jugador que me interesaba, contra el Bayern. Después del partido me invitó a cenar en su mesa con sus dos hermanos, y los tres se mostraron muy corteses y afectuosos. Algunos jugadores del Bayern se acercaron para estrecharme la mano y me felicitaron, a pesar de que no les había gustado perder. Fue una extraordinaria muestra de la calidad de ese club.

Quizá la mejor lección sobre cómo aceptar una derrota me la dio mi madre. Cuando tenía veintidós años jugaba intermitentemente con el St Johnstone, pero solo me alinearon en cincuenta partidos como titular. Estaba muy decepcionado. Me había roto la nariz, un pómulo y una ceja en un partido contra los reservas, y cuando me recuperé, machacaron al equipo suplente en varios partidos seguidos. Fui a la Canada House, en la calle Waterloo de Glasgow y solicité la documentación necesaria para emigrar a Canadá porque toda la familia de mi padre se había trasladado allí. No quería

volver a jugar con ese club.

Un día le pedí a la novia de mi hermano que fingiera que era mi madre y llamara a Bobby Brown para decirle que tenía gripe y no podía jugar. Pero este no se dejó engañar y envió un telegrama a mi madre, porque no teníamos teléfono, en el que decía que le llamara yo. Subí la calle hacia la cabina, marqué el código de la zona y el número 267 (supongo que lo recuerdo por el bochorno que pasé) y Brown me puso a caldo. Me dijo: «Lo tuyo es vergonzoso. ¿Te crees que me vas a engañar? Le has pedido a alguien que finja que es tu madre. Tengo a todo el equipo con gripe de verdad y vas a jugar mañana. Acude al Buchanan Hotel a las doce».

En ese partido hice un triplete en Ibrox (fui el primer jugador de un equipo visitante en hacerlo), y aquel poquito de suerte cambió mi vida. Había estado a punto de dejar el fútbol. Mi madre me leyó la cartilla cuando se enteró de lo que había pasado. Me enseñó a no rendirme nunca. Desde entonces, de una forma u otra, he intentado inculcar esa lección a los demás.

Críticas

El fútbol es uno de esos temas en los que todo el mundo es un experto, aunque su conocimiento del juego no llenaría ni un dedal. En otros espectáculos o actividades creativas pasa lo mismo, es más fácil criticarlos que practicarlos. Todo el mundo opina sobre restaurantes, compañías aéreas, películas, coches y cuadros, aunque no sepa ni freír un huevo, hacer volar una cometa o dibujar un cuadrado. Cuando se trata de temas más exóticos es diferente y las personas de a pie evitan hacer comentarios debido a su ignorancia. Solo los verdaderos expertos pueden dar una opinión válida sobre la mecánica de un puente colgante o la mejor manera de llevar a cabo un experimento en un laboratorio. En el fútbol no pasa eso, los managers de los grandes equipos reciben millones de críticas, desde los más próximos a los aficionados del otro lado del mundo.

Algunos líderes tienen que enfrentarse a críticas dentro de su organización. Quizás haya subordinados que desean su puesto o una junta directiva que refunfuña. Cuando alguien nuevo acepta un cargo siempre se duda de su capacidad hasta que demuestra su valía. Si un líder ha estado mucho tiempo al timón y atraviesa una mala racha, tendrá que enfrentarse a momentos en los que la gente se preguntará si se le ha pasado la fecha de

caducidad.

Pocas veces tuve que enfrentarme a quejas en mi trabajo. En el Saint Mirren, del que fui mánager de los treinta y dos a los treinta y seis años, era un ingenuo y me gané la antipatía del propietario, así que, hasta cierto punto, alimenté sus críticas.

Hubo algunas ocasiones en las que las críticas fueron demoledoras. A pesar de que no recuerdo ningún momento en el que me abuchearan los aficionados del United, sí que me acuerdo de una etapa especialmente dura en 1989 en la que en todo el mes de diciembre no ganamos ni un solo partido. De quince partidos perdimos o empatamos diez. Alguien colgó una pancarta en lo alto de la grada Stretford End que rezaba: «Tres años de excusas y nada ha mejorado... Adiós, Fergie».

Supongo que me afectó, porque ese día, después del partido, llamé a mi hermano Martin; sabía que sería objetivo, me daría una opinión justa y me diría cuál era mi situación. Me dijo: «Vas a tener que mantenerte firme». Fue un juicio que me reconfortó. Años más tarde, la persona que colgó aquella pancarta escribió un libro titulado , y un día recibí una copia en casa. La devolví a la editorial. Pero, en general, creo que sobrellevé la crítica bastante bien. En 2004 y 2005, años en los que el equipo no jugó bien y se me echaron encima algunos aficionados, no me preocupé mucho.

A veces, cuando se está sometido a mucha presión, no se duerme lo suficiente y todo sale mal, es difícil aceptar las críticas de forma acertada. A mí me resultó un poco más fácil porque crecí en Govan, un sitio nada apto para los débiles. Era un barrio muy duro, física y emocionalmente. No quedaba otra opción que protegerse de los matones y los gorilas, y de niños nos enzarzábamos por cualquier cosa. Mi hermano, mi primo y yo nos peleábamos con los cinco hijos de la familia Granger, que vivía cerca, y desde muy pequeño me acostumbré al dolor físico, al sabor de la sangre y a los moretones.

Poner las críticas en perspectiva siempre me sentaba bien, y esos recuerdos de mi infancia me ayudaban. Décadas más tarde es fácil idealizar algunos aspectos de mi niñez o de mi carrera como jugador, pero ambas tuvieron una buena ración de momentos difíciles. Pero el dolor físico es una cosa, y la angustia y la presión emocional son otra completamente diferente.

He visto desmoronarse a muchas personas por la presión emocional que conlleva jugar o dirigir un equipo. Evidentemente quizá no estaba al tanto de

sus problemas personales, pero se está sometido a una tremenda presión. El peor ejemplo es Robert Enke, el portero internacional alemán que se suicidó en 2009. Tuvo unos años difíciles cuando jugó en España antes de entrar en el Hannover 96 de la Bundesliga, y la muerte de su hija pequeña le había destrozado la vida. Tras el funeral de Robert, su mujer explicó que llevaba muchos años sufriendo depresiones. Por suerte, nunca tuvimos que enfrentarnos a algo tan angustioso durante el tiempo que estuve en el United.

Todo el mundo tiene miedos; todos los jugadores quieren estar en el primer equipo y muchos se mortifican cuando están lesionados o no se los convoca, temerosos de que sus días como futbolistas estén llegando a su fin. Muchos se dan a la bebida o al juego, y se hunden en el agujero de la desesperación.

Los managers, muchos de ellos con contratos a corto plazo, no son inmunes a esa incesante presión y saben que la hoja de la guillotina puede caer en cualquier momento. Ralf Rangnick, que dirigió el Hannover 96 y el Schalke 04, entre otros, Gérard Houllier, que trabajó en Liverpool y en Lyon, y Johan Cruyff, tras su paso por el Barcelona, dejaron de ser entrenadores debido al estrés. Pep Guardiola se tomó un año sabático después de irse del Barcelona, para cargar las pilas. Uno se pregunta si Kenny Dalglish, el genial jugador del Celtic y del Liverpool que posteriormente dirigió al Liverpool, volvió a ser el mismo después del horror que soportó durante la tragedia del estadio de Heysel en 1985, en el que murieron treinta y nueve aficionados, y la tragedia de Hillsborough en 1989, que se cobró noventa y seis vidas. Por supuesto, siempre he vivido con el recuerdo de la trágica muerte de Jock Stein.

Si se está en el ojo público, la prensa plantea otros problemas. La prensa ayuda a enardecer a los airados aficionados. Tras mudarnos a Mánchester recibimos tantas llamadas insultantes que tuvimos que cambiar de número de teléfono varias veces.

Cuando la situación estuvo en su peor momento en el United, recuerdo que Cathy me preguntó qué haría si me despedían, y le contesté que tendríamos que volver a Escocia. Estoy seguro de que me habría hundido si me hubieran echado, pero siempre he sabido que sería capaz de mantener a mi familia y que no habría sido el fin del mundo.

La prensa también influye en las personas. Matt Busby me dijo en una ocasión: «Nunca leo los periódicos después de perder un partido. No van a

decir nada bueno de mí. Así que no me interesan esas historias». A pesar de que su consejo tenía lógica, es imposible hacer caso omiso a lo que se publica en la prensa. En Escocia leía habitualmente los artículos sobre los partidos, pero cuando entré en el United apenas hojeaba los periódicos. Aunque no los leyera ni viera los partidos en la televisión, los amigos siempre me preguntaban si me había enterado de lo que alguien había escrito o dicho sobre mí y el jefe de prensa del United me informaba de las incendiarias historias o rumores que se habían publicado. Pero aprendí a aceptarlas, y durante mis últimos diez años, más o menos, como mánager, las críticas de la prensa me parecieron menos molestas que cuando era joven.

La mejor protección contra los ataques proviene de las pocas personas cuyas opiniones cuentan realmente. Los aullidos de una horda de arpías insultantes siempre desaparecen cuando se cuenta con el apoyo de las personas a las que se respeta. Cuando perdíamos un partido en Aberdeen normalmente tenía que ir a ver al presidente a la sala de juntas. Se tomaba una Coca-Cola (nunca probó el alcohol) y se desahogaba echándome la bronca sobre la alineación o sobre algún jugador en particular. Sus críticas no salían de esa habitación y casi siempre se olvidaban a los diez minutos. En cualquier caso, fuera de esa sala era inquebrantablemente leal. El que jamás me criticara a mis espaldas seguramente me ayudó más que cientos de alabanzas o un fuerte abrazo.

En el United, sobre todo en los primeros años, me tranquilizó mucho saber que Bobby Charlton estaba de mi parte. Nunca me desviví por intentar ganar su favor, pero fue el que recomendó a la junta que me fichara como mánager y siempre sentí que me apoyaba. En los tiempos difíciles solía decirme: «Todo se solucionará. Lo estás haciendo bien». Durante los meses posteriores a nuestra derrota contra el Manchester City por 5-0 en septiembre de 1989 me sentí un poco vulnerable y el apoyo de Bobby (sobre todo en ese periodo) fue muy importante. Su opinión no solo tenía mucho peso en el club, sino que unas pocas palabras bien elegidas también me levantaban el ánimo. Todo líder necesita un aliado así.



Sir Alex Ferguson en una rueda de prensa en Mánchester, 2009.

Predicar con el ejemplo

De palabra

Como mánager me tocó comunicarme con distintas secciones del club y cada una requería un trato especial: el propietario, los entrenadores y el resto del personal del club, los jugadores y los aficionados.

Mantener una vía de comunicación abierta y sin trabas con el jefe es vital. Pocos de nosotros no tenemos jefes. Quizá los fundadores de algunas empresas triunfadoras las diseñaron de forma que no tuvieran que complacer a nadie (aparte de a sus demonios internos), pero el resto tenemos que hacerlo. Posiblemente los jugadores me veían como «el jefe», pero en el fútbol el verdadero jefe es el propietario, que puede fichar y despedir al mánager cuando quiera.

Lo aprendí por las malas en el St Mirren, en el que discutía a todas horas con el presidente, Willie Todd, propietario de una empresa de pintura y decoración, que había comprado el club poco después de que me incorporara a sus filas. No sabía mucho de fútbol e intenté enseñarle lo que pude. Al poco tiempo creyó que era un entendido y enseguida empezamos a no estar de acuerdo en nada. Fue una experiencia muy desagradable y llegó un momento en el que ni siquiera nos hablábamos. Aquello solo podía acabar de una forma, y no era precisamente la mejor para mí. Así fue. Me despidió. Los mánagers han de encontrar la forma de hablar con sus jefes, a pesar de sus diferencias de carácter; si no, su relación acabará muy mal.

En el Aberdeen no estaba dispuesto a repetir el mismo error. Dick Donald, presidente del Aberdeen de 1970 a 1993, tenía una personalidad muy

diferente a la de Willie Todd y me resultó mucho más fácil llevarme bien con él. A pesar de que congeniamos, nuestras conversaciones siempre estaban revestidas de formalidad. Yo lo llamaba «señor presidente», y él me llamaba «señor Ferguson», con lo que le demostraba que entendía la diferencia de nuestros cometidos. Establecer esas fronteras fue importante porque estaba constantemente en el club y hablábamos casi todos los días. Mi otra relación clave en el Aberdeen fue Archie Knox, el segundo entrenador. Estábamos siempre juntos durante el día y, cuando teníamos tiempo, salíamos con nuestras mujeres por la noche. Cuando me fui al United en 1986 insistí en que viniera conmigo. Era como mi hermano y, a pesar de que entendí su decisión de abandonar el United en 1991 para ayudar a Walter Smith en el Rangers, aquello puso fin a una maravillosa relación laboral.

Cuando entré en el United tenía cuarenta y cuatro años, había triunfado en el Aberdeen (con el que gané diez trofeos y algunos de sus integrantes jugaron en la selección de Escocia) y había aprendido que era vital mantener una buena relación con el propietario y el presidente del club. Solía ir a ver a Martin Edwards, propietario y presidente del United a su oficina en Old Trafford un par de veces a la semana. No había tema que no se pudiera tratar y le mantuve informado de todo lo que estaba llevando a la práctica y de lo que me preocupaba. La mayoría de las veces estábamos de acuerdo, excepto en mi salario.

Fue un tiempo de grandes cambios en Old Trafford y en el fútbol en general. Durante los años noventa, la combinación del aumento de ingresos de las televisiones y la promulgación de la ley Bosman por parte del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, que anuló muchas restricciones en los traspasos, dio un gran impulso a la parte comercial del club. En 1991, tras la decisión de Martin de que el United cotizara en bolsa, la naturaleza de su propietario cambió. Las acciones del club ya no pertenecían a una persona, sino que se distribuyeron entre docenas de gestores de fondos de inversión y cientos de inversores particulares. Para mí supuso que, aparte de tener que estar presente en la asamblea general anual del club, ya no tenía contacto directo con los propietarios del club, aunque era importante que siguiera comunicándome con Martin y la junta.

Otro aspecto que cambió fue el gradual aumento de autoridad del director general del club, gracias a las prósperas actividades comerciales del United. En 2000 esa situación se tradujo en el nombramiento de David Gill, que pasó a ser el responsable de la producción y dirección de las actividades

comerciales del United. Con el tiempo, David y yo llegamos a ser hermanos de sangre.

Cuando los Glazer se hicieron con el control del United, la situación volvió a cambiar. A diferencia de Dick Donald en Aberdeen y de Martin Edwards en Mánchester, los Glazer no vivían cerca del club del que eran propietarios. Vivían en Estados Unidos y su principal canal de comunicación era David Gill. Hablé con Malcolm Glazer cuando su familia compró el club, pero nunca le conocí en persona. Los dos miembros de esa familia que vi más a menudo fueron Joel y Avram que, que yo sepa, eran los más aficionados al fútbol. Sin embargo, fue David el que mantuvo informados a los Glazers sobre el club y transmitió mis solicitudes de compra de jugadores o de mejora de nuestras instalaciones de entrenamiento.

Después del propietario, la sección más importante con la que tenía que hablar era el equipo técnico. Eran el conducto para transmitir mis ideas a los jugadores, ya fueran miembros del primer equipo o jóvenes de la cantera. Me resulta difícil recordar algún día en el que no hablara con los entrenadores. Incluso en las raras ocasiones en las que estaba enfermo y en la cama, seguía hablando con el equipo técnico por teléfono. Sabía intuitivamente que una brecha en la comunicación, una mala interpretación de mis instrucciones o una alteración de ellas sembrarían la confusión. Por eso, a primera hora de la mañana iba al campo de entrenamiento para hablar con el equipo técnico y les explicaba las prioridades del día.

Me comunicaba con los jugadores en tres escenarios distintos: durante los entrenamientos, los días que había partido y también por separado. En algunos casos, sobre todo cuando hablaba con personas que no conocía bien, no acababa de saber si estaba transmitiendo mi mensaje, por lo que me acostumbré a imaginarme en la piel de mi interlocutor. Sabía por experiencia lo que era escuchar la perorata de un mánager, en especial el día anterior a un partido, cuando lo único que se está deseando es ir al campo de entrenamiento y desfogarse. Por ello siempre intentaba que mis charlas con el equipo fueran cortas y contundentes. Recuerdo que una vez les dije a los jugadores: «Esta debe de ser mi enésima charla con un equipo». Brian McClair, que jugó cuatrocientos setenta y un partidos con el United de 1987 a 1998, comentó: «Sí, me dormí en la mitad de ellas». A veces los mánagers complican las cosas más de lo necesario. La mejor manera de asegurarse de que la gente entiende lo que se espera de ella es ser claro y conciso, algo que quedó aún más patente cuando el número de jugadores extranjeros empezó a

aumentar, pues algunos necesitaban subtítulos para entender mi acento escocés. Estoy seguro de que hubo algunos que no sabían si hablaba inglés o galés.

Me esforcé en transmitir a los jugadores que a mí no me intimidaban los adversarios ni deberían intimidarles a ellos. También tuve cuidado de recordarles que era necesario ganar todas las batallas individuales durante un partido. Y, la mayoría de las veces, insistía en que fueran decisivos en la tercera parte del partido. Durante el descanso les comentaba lo que había visto en la primera parte, hacía observaciones sobre algunos jugadores del equipo contrario e intentaba ser más conciso. Me impuse no recordar las instrucciones a cada uno de los jugadores por separado. Eso solo consigue sembrar la duda y que no sepan si el mánager confía en ellos. De igual forma, tampoco pensaba que tuviera sentido gritarles instrucciones durante todo el partido. Cuando se necesita recurrir a algo así es porque no se ha preparado o comunicado el plan correctamente o no se confía en que los jugadores lleven a cabo lo que se supone que deben hacer. En cualquiera de esas dos situaciones, el mánager sale peor parado que los jugadores.

Bill Shankly, mánager del Liverpool durante mucho tiempo y escocés como yo, tenía fama de ir al grano. A menudo intentaba emular la efectividad de una de sus frases favoritas: «Si tenemos el balón, ¿por qué no nos lo pasamos del uno al otro? Cuando lo tiene el otro equipo es más difícil hacerlo». Normalmente, mis instrucciones eran muy cortas. Se limitaban a: «Conservad el balón» o «No dejéis que marquen».

Un mensaje que parecía surtir efecto (al menos a juzgar por la cantidad de jugadores que parecían recordarlo) fueron las palabras que utilicé durante el descanso de la final de la Liga de Campeones de 1999 cuando perdíamos 1-0: «Recordad que si perdéis, cuando entreguen la copa no podréis ni tocarla, pasaréis delante de ella con las medallas de perdedores sabiendo que la levantarán los que van detrás de vosotros».

La forma en que se transmite el mensaje a los jugadores puede ser muy efectiva. A pesar de que tengo fama de taladrar a los jugadores, rara vez perdí los estribos (sobre todo en mis últimos años) en los partidos cruciales que perdíamos por muchos goles. En esas ocasiones había que mantener la calma y ser preciso con las instrucciones. A veces Mick Phelan me decía que había que echarles la bronca a todos, en especial a los más jóvenes, pero el efecto de esas rabietas apenas duraría. Cuando íbamos ganando por un par de goles,

en el descanso elevaba un poco el tono de mis instrucciones para asegurarme de que los jugadores no perdían la concentración y se dejaban llevar por la autocomplacencia. También quería que se marcaran todos los goles posibles, por si la temporada se decidía por la diferencia de goles a favor y en contra. Sin embargo, el silencio puede ser tan efectivo como cualquier otra forma de comunicación. En ocasiones, después de un mal resultado, decía lo que tenía que decir y después me quedaba callado. El silencio en el que nos sumíamos seguramente era más efectivo que cualquier cosa que pudiera haber comentado.

Hay que organizar las ideas, saber qué se quiere recalcar y transmitir las tanto si el interlocutor es una persona como si son setenta y cinco mil. En las reuniones con el equipo es imprescindible mirar a los ojos de los jugadores, porque intensifica la expresión del mensaje, aunque siempre evitaba mirar a los que creía que podrían desmoronarse. Durante el descanso, algunos managers van al vestuario con un montón de notas que utilizan como apuntes cuando hablan con los jugadores. No sé si es una buena forma de comunicar nada. Si se domina y se controla el tema del que se va a hablar, no son necesarias. Ningún jugador va a creer que alguien controla un asunto o es una autoridad en la materia si tiene que recurrir a notas. Contaba con mi memoria y mi análisis, por eso podía mirar a los ojos de los jugadores cuando les hablaba. Estoy seguro de que en alguna ocasión me equivoqué. No me fijé en un balón desviado o en una falta, pero, en términos generales, esos pequeños detalles no importan. Lo que surte efecto es el mensaje, el dominio de ese mensaje y la forma de transmitirlo. Todo el mundo tiene su propio estilo, pero utilizar notas cuando se quiere motivar a alguien no es el mío.

Si quería transmitir un mensaje a alguien en particular, le hacía ir a mi oficina de Carrington. Hacía la invitación a través del teléfono que había en el vestuario. Estoy seguro de que cuando sonaba, muchos de los jugadores pensarían que los iban a llevar al despacho del director del colegio para recibir unos varazos. Algunos tenían razón.

A pesar de que estaba obsesionado con que los jugadores estuvieran frescos física y mentalmente, nunca dije a ninguno: «Pareces cansado», aunque supiera que lo estaba. Sabía que si pronunciaba esa frase, sentiría el cansancio inmediatamente. En vez de eso le comentaba: «Tienes tanta energía que no va a poder marcarte nadie». Antes de un partido, sobre todo en Old Trafford, recalcabam la importancia del tamaño del campo, que a la mayoría de los oponentes les parecía amedrentador, y la necesidad de

mantener un compás rápido, el ritmo y la velocidad. Quería dejarles bien claro que en los últimos quince minutos del partido nuestros adversarios estarían agotados.

Al acostarme solía pensar en nuevos temas de los que hablar a los jugadores, porque no quería que pensarán que iba a soltarles el mismo sermón de la semana anterior. En una ocasión, después de ir a ver mi primer concierto de música clásica con Carlos Queiroz en Mánchester, les comenté la experiencia a los jugadores. Debieron de pensar que se me había ido la pinza, pero quería explicarles que el director de ese concierto, en el que actuaba Andrea Bocelli, intentaba obtener de su orquesta lo mismo que yo del United: control, armonía, compás, sincronización y ritmo. Sabía que los jugadores nunca habían oído esa historia antes, porque era nueva, pero seguramente algunos no entendieron el mensaje. Había historias sobre trabajo en equipo que Ryan Giggs o Paul Scholes habían oído decenas de veces, como la de las grandes bandadas de gansos de Canadá, que pueden volar miles de kilómetros por la forma en que trabajan en equipo. Se turnan a la hora de abrir el aire a la cabeza de la bandada y, en la parte trasera, si alguno está herido, un par de ellos se apartan para cuidar de él. No les estaba pidiendo que volaran miles de kilómetros, solo que jugaran treinta y ocho partidos de fútbol.

Asegurarse de que los jugadores entendieran cuál era su lugar era muy importante. Son frágiles, como todos nosotros, y a veces pueden malinterpretar los mensajes. Si no quería sacar a un jugador en un partido, siempre buscaba la forma de explicarle el motivo. Seguramente le preocupaba haber caído en desgracia o que hubiera pensado en alguien para reemplazarlo, pero procuraba suavizar la noticia y tranquilizarlo. En ocasiones era para que descansara antes de un partido más importante. Me esforzaba porque viera la situación desde una perspectiva más amplia, que la temporada era más importante que ese partido en particular y que necesitábamos pensar en la forma de ganar todos los encuentros. En los partidos europeos importantes, a los que íbamos con veinticuatro jugadores, tenía que dar explicaciones a los trece que no formaban parte de la alineación inicial. Intentaba hacerles ver que formaban parte de un conjunto y que era ese conjunto (y no el equipo que jugaba en un partido en particular) el que al final ganaría la liga o una copa.

Hablar con los entrenadores o los jugadores es una cosa, pero hacerlo delante de una multitud es otra. Si alguien tiene éxito, aumenta el número de

personas que se interesan por lo que piensa. Cuando empecé a trabajar como mánager jamás pensé que tendría que hablar ante setenta y cinco mil personas, por no mencionar a los millones que me vieron en televisión, tal como pasó después de mi último partido en Old Trafford.

Infinidad de personas me han confesado que les da pavor hablar en público. Vaya usted a saber por qué, a mí nunca me ha importado. De niño siempre estaba dando instrucciones a la gente y hace tiempo que estoy acostumbrado a hablar en público, con eso no quiero decir que sea capaz de dar un discurso como Churchill o parecido al de Gettysburg. En mi adolescencia fui enlace sindical y en los dos que regenté solía tener que decir algo a toda la clientela. Ninguno de esos dos entornos requerían excesivas habilidades de oratoria, pero supongo que es una de las razones por las que no me pongo nervioso, como le pasa a mucha gente, cuando tengo que hablar ante un grupo de personas.

Siempre me ha maravillado que el dominio del lenguaje de algunos oradores les permita transmitir sus pensamientos con semejante intensidad. En Escocia, en los años sesenta y setenta, todo el mundo escuchaba a Jimmy Reid, líder sindicalista y una de las fuerzas motrices del Partido Comunista de Gran Bretaña. Cayera bien o cayera mal, sabía cómo acaparar la atención del público. Fue uno de los últimos grandes oradores políticos, tanto en los astilleros de Clydebanks como en lugares menos alborotados. Hablé en su funeral en 2010, en la antigua iglesia parroquial de Govan, y recuerdo que dije que mientras que mi educación se había reducido al fútbol, la de Jimmy se había desarrollado en la biblioteca de Govan. Las palabras parecían fluir de sus labios. El discurso que pronunció cuando lo nombraron rector de la Universidad de Glasgow en 1971, en el que suplicó a los estudiantes que rechazaran la competencia que impone la vida moderna, se publicó en el , que lo describió como el mejor discurso después del de Abraham Lincoln en Gettysburg. La noche en que Nelson Mandela habló en la cena de los premios Laureus de Mónaco, en 2000, no se oía una mosca. No se alargó mucho, pero sus comentarios consiguieron que se me pusiera la carne de gallina. Tenía una fuerza y una presencia impresionantes. Mi amigo Hugh McIlvanney no es político, pero es el mejor cronista deportivo que conozco y tiene un excepcional dominio del lenguaje. Podría estar oyéndole hablar todo el día, lo hace en párrafos enteros.

No pretendo decir que cuento con la habilidad estilística de Reid, Mandela o McIlvanney, pero he tenido que hablar en público muchas veces

y, en ocasiones, en estadios llenos hasta la bandera. Dialogar con grupos pequeños es una buena forma de practicar los discursos ante públicos más numerosos. Los principios son los mismos. Es necesario saber qué se quiere decir, cómo se va a transmitir el mensaje y acaparar la atención de la audiencia. Si se tiene confianza en uno mismo, se encuentran las palabras para expresarla. Nunca me ha gustado leer un discurso escrito y jamás he utilizado un . Me parecía mucho más importante planear lo que quería decir, tener una hoja de ruta mental de lo que quería recalcar y después intentar no apartarme de mi línea de pensamiento. Me siento muy cómodo cuando improviso, sobre todo cuando el tema está relacionado con el fútbol. Normalmente este esquema funciona, pero, a veces, me ha fallado.

En 1974, a los cuatro meses de dirigir el East Stirlingshire, me nombraron mánager del St Mirren, en el que también decidí confiar en mi instinto. Nadie me había dado clases de cómo hablar en público o hacer relaciones públicas, así que hice lo que me pareció oportuno. El St Mirren está en Paisley, una ciudad que se resintió tras el cierre de las fábricas de tejidos de algodón y la caída de la industria automovilística. Glasgow, a solo once kilómetros, le hace sombra, y los fines de semana infinidad de autobuses llenos de hombres van a ver al Celtic o al Rangers. Es una ciudad con complejo de inferioridad y estaba decidido a levantar los ánimos y convencer a sus habitantes de que su club de fútbol tenía un porvenir brillante. Pensé que hablando en público lo conseguiría.

Como los seguidores del St Mirren no eran más numerosos que el coro de una iglesia, un fin de semana recurrí a la acción directa. El electricista del club colocó un altavoz en el techo de una furgoneta y, al igual que un político en busca de votos, torturé a los habitantes de Paisley micrófono en mano y les supliqué que vinieran a apoyar al equipo. Nos detuvimos en el centro de la ciudad, donde ensalcé las virtudes de los jugadores. Funcionó y nuestro público empezó a aumentar.

Cuando fui seleccionador de Escocia, también tuve que hablar en público, pero el nivel de actividad (y de exigencia) aumentó cuando llegué al sur. El Manchester United organizaba cenas benéficas los primeros lunes de mes y en ocasiones tenía que intervenir en esos actos. El primero fue un auténtico desastre. Intenté hacer un chiste sobre Inglaterra y Escocia, pero nadie lo entendió. Esperaba que alguien se riera, pero todos los presentes se quedaron callados. Si no se tiene confianza en uno mismo, es mejor no hacer chistes, por algo los cómicos van a clubs pequeños para probar su repertorio antes de

actuar en locales más grandes o en televisión.

Aunque mirar a los ojos de los interlocutores es esencial cuando se habla en grupos pequeños, los públicos más numerosos me desconciertan. Suelo dirigir la vista hacia la audiencia porque si se miran las notas en el atril el público no presta atención. Sin embargo, nunca me concentro en nadie en particular, sino que elijo algún punto al final de la sala, ligeramente por encima de las cabezas de los oyentes.

Si se mira directamente a alguien en un grupo numeroso se suele perder el hilo. Eric Harrison, entrenador de la cantera del United de 1981 a 1998, se dio cuenta de lo peligroso que era en 1992. Me pidió que le diera algún consejo y le dije que mirara a la pared del fondo de la sala y que moviera la cabeza mientras hablaba para que todo el mundo se sintiera incluido. En vez de ello cometió el grave error de fijar la vista en una persona, una decisión nada acertada, ya que estaba hablando en Liverpool y en el público había aficionados del Liverpool y del Everton. Volvió a toda prisa a Mánchester con el rabo entre las piernas porque la persona a la que estuvo mirando hizo dos cosas. Primero se cruzó el cuello con un dedo índice y después, como aquello no acobardó a Eric, empezó a agitar un pañuelo blanco. Aquello sí que funcionó, y Eric, visiblemente alterado, tuvo que sentarse.

Cuando sir Matt Busby murió en 1994 me pidieron que hablara en su funeral en la iglesia de Our Lady and St John, en Chorlton-cum-Hardy, cerca de Mánchester. Fue un acto solemne y miles de seguidores del United bordeaban la ruta del cortejo. La iglesia estaba a rebosar. Llevé unas notas, cosa que no suelo hacer, y mi crítico más severo, Cathy, mi mujer, me echó una buena bronca. Me dijo: «Ha sido un desastre. Te dije que no las trajeras. Cuando intentas hablar con notas no das una».

Para hablar sin apuntes hay que tener valor, y en ocasiones me dieron mi merecido. Hace unos años di una charla en Goldman Sachs en Londres y creí que todo había salido bien, pero mi hijo Mark me despellejó vivo por haber saltado de un tema a otro y por no haber estructurado el discurso. Me di cuenta de que, con notas o sin ellas, siempre hay alguien dispuesto a criticarte. Imagino que es uno de los peligros de abrir la boca en público.

Por escrito

Con los aficionados solo tenía dos formas de comunicarme: a través de la

prensa o en las notas del programa del partido. De vez en cuando, algunas cenas y actos especiales me permitían enviar un mensaje a los abonados o a los clubs de aficionados, pero esas ocasiones no brindan la posibilidad de comunicarte con setenta y cinco mil personas, por no hablar de los millones de seguidores que tenemos en todo el mundo. Comunicarse a través de los periódicos o la televisión es muy peligroso. Los editores y los presentadores tienen sus propias prioridades, por lo que es muy fácil que el mensaje se tergiverse o se saque de contexto. Sin embargo, sabía que podía contar con el programa del partido como vehículo con el que transmitir mensajes a los que venían a vernos a Old Trafford.

En el St Mirren, Stan Park, un periodista local que trabajaba para el , venía una vez a la semana y le decía lo que quería difundir. Escribía las notas para los programas y yo las revisaba antes de que se imprimieran, para asegurarme de que había captado todos los matices. Aquello parecía funcionar, así que en el Aberdeen, en el que a veces utilizaba los programas para animar a los aficionados a que se expresaran, copié ese formato. Uno de los comentarios, algo duro, que circulaban era que el público del Pittodrie hacía más ruido al quitar el envoltorio de los caramelos que para apoyar al equipo. En el United trabajé con David Meek, un reportero del . Cuando empecé a trabajar en el United intenté transmitir la sensación de que podíamos conseguirlo, porque cuando llegué reinaba un gran descontento, no solo con el rendimiento, que había colocado al equipo en el penúltimo puesto en la antigua Division One, sino también con el propietario.

Utilicé las notas de los programas para demostrar, al menos en algunas cuestiones, que apoyaba a los aficionados. Por ejemplo, me parecía que el precio de las entradas era demasiado elevado y así se lo transmití a Martin Edwards y al resto de la junta. También intenté introducir cierta familiaridad, para que las notas no fueran simples comentarios sobre algún partido reciente o un nuevo fichaje, sino que también mostraran la parte sensible del club. De vez en cuando rendía homenaje a algún antiguo jugador que hubiese fallecido, o a amigos, como Douglas Smith, que fundó y dirigió uno de mis primeros clubs (el Drumpchapel Amateur), o Sean Fallon, segundo entrenador del Celtic. A la gente no le gustan las enumeraciones rutinarias de lo evidente, quiere leer cosas diferentes y aprender de lo inesperado.

Mientras estaba en el Aberdeen publiqué mi primer libro, Lo escribí para complementar mis ingresos, pero era más bien una descripción con pelos y señales de mi paso por el club; lo terminé tras nuestra victoria en la liga de

1985. Al primer libro que realmente presté atención fue , que salió en 1999 después de que el United ganara el triplete. En la redacción colaboró Hugh McIlvanney y fue una experiencia catártica. Llevaba una vida muy ajetreada y garabateaba ideas y recuerdos en los ratos libres. Finalmente le entregué a Hugh doscientas mil palabras, en todo tipo de hojas de papel. Las organizó, las convirtió en un texto legible y disfruté (y me consolé) contando mi niñez y transmitiendo el tono del entorno y del tiempo en el que crecí.

Mis escritos más valiosos seguramente fueron los más cortos, las notas o respuestas a la avalancha de correspondencia que llegaba a la oficina. Hay que tener presente que durante la mayoría del tiempo en que fui mánager no existían los correos electrónicos ni los mensajes de texto, por lo que las respuestas se enviaban en tarjetas o cartas. Sabía que se esperaba que el mánager escribiera cartas de pésame o de felicitación, o simplemente agradeciera las sugerencias que le enviaban. Todos los años mandaba unas dos mil felicitaciones navideñas. Hay quien pensará que ese dinero podría haberse donado a alguna organización benéfica. Me parece una opinión honrada, pero enviaba esas felicitaciones para que la gente supiera que me acordaba de ellos. Por la misma razón, me gusta recibir felicitaciones navideñas.

Respuestas

No hay muchos terrenos en los que haya tenido más presión que otros líderes, pero quizá lidiar con la prensa sea uno. En la actualidad solo se colocan más micrófonos y cámaras delante de los líderes de los países más importantes del mundo que de los mánagers de los grandes equipos europeos de fútbol. Es curioso que los políticos, sobre todo cuando están en campaña, anden desesperados por la cobertura mediática. Hubo muchas ocasiones en que anhelé lo contrario y deseé que los periodistas me dejaran en paz para poder concentrarme en mi trabajo. Si el United ganaba, aparecíamos en la contraportada de los periódicos. Si perdíamos, en la portada.

Tratar con la prensa escocesa era otra cosa. En 1974, en el East Stirlingshire, lo único que tenía que hacer era hablar con un joven reportero del , cuya tirada era de unos cuarenta mil ejemplares. El estadio del Aberdeen ni siquiera tenía sala de prensa y solía hacer las entrevistas después del partido en el vestíbulo del Pittodrie.

Pero como mánager del Manchester United fue todo muy diferente. El club atraía a periodistas de prensa, televisiones y radios locales y nacionales, y (en la última década) a un creciente número de blogueros que aparecían en las reuniones informativas del United, o a cientos de periodistas internacionales que salían de quién sabe dónde antes de los partidos importantes y cuyas noticias se transmitían a millones de personas de todo el mundo. En Old Trafford incluso hay cámaras, micrófonos y grabadoras en el túnel de vestuarios para suministrar contenidos a la web, al canal de televisión, a la emisora de radio, a la revista y a los programas de los partidos del club. Tras un encuentro normal solía conceder tres o cuatro entrevistas para la televisión.

Durante mis últimos años en el United, un comentario en una rueda de prensa (o un vídeo tomado subrepticamente con un móvil en un acto privado) aparecía rápidamente en periódicos, revistas, en Sky Sports News, en innumerables blogs y en incontables aplicaciones. Este es un buen ejemplo de por qué el mundo nunca se cansa del fútbol. La infame patada estilo kung-fu de Éric Cantona en el Crystal Palace en 1995 ha tenido más de dos millones de visitas en YouTube. Fue algo que ocurrió hace veinte años (antes de que hubieran nacido muchos de los aficionados al fútbol actuales), una década antes de que se creara YouTube.

Hace mucho que entendí que la prensa se centra en lo que es popular y vende periódicos, o aumenta los índices de audiencia de las televisiones, incluso si guarda poca relación con la realidad. Es mucho más fácil conseguir lectores y telespectadores cuando se escribe o se habla de temas populares. La prensa no va a hablar sobre un obrero de una siderurgia que se ha quedado sin trabajo o acerca de un tipo normal que trabajaba en un centro de atención al cliente y al que han despedido por culpa de la recesión. Esas cosas no le importan al gran público. El fútbol sí.

Cuando entré en el Rangers, su mánager, Scot Symon, no tenía tiempo para la prensa. No les hacía caso. En cierta ocasión, el Rangers estaba jugando un partido contra el Sparta de Róterdam en una competición europea y de repente apareció una espesa niebla que impidió toda visibilidad. Un periodista llamó a Scot para preguntarle si el partido se seguiría jugando y este respondió: «Sin comentarios». Imaginad si se diera una respuesta así en la actualidad.

Ron Atkinson, mi predecesor en el United, tenía un enfoque diferente.

Creo que hablaba con la prensa todos los días de la semana y seguramente todos los días del año, porque estoy seguro de que contestaba las llamadas telefónicas incluso en domingo. También permitía que la prensa estuviera cerca de los jugadores en el campo de entrenamiento. Tiene una personalidad extrovertida y disfrutaba de la interacción con los periodistas, pero su planteamiento no me acababa de convencer. En primer lugar, si hubiera tenido que hablar con la prensa todos los días no habría sabido qué decir. Podría haber comentado algo sobre el tiempo o sobre el vino que había tomado la noche anterior, pero habría acabado rápidamente con mis existencias de noticias frescas, al menos de las que tuvieran relación con el United. Otra cuestión importante era que no quería tener a la prensa encima a todas horas pidiéndome que respondiera a todo tipo de preguntas estúpidas para que les soltara algo subido de tono con lo que crear una historia inexistente. Eliminé de inmediato las reuniones informativas diarias y limité mis encuentros con la prensa al día anterior y posterior a un partido. Finalmente, los periodistas más prestigiosos ni siquiera venían a esas reuniones porque preferían perseguir a los jugadores. Tras un partido en Tottenham a principios de 2000, entré en la rueda de prensa y todos los informadores estaban en el túnel de vestuarios intentando hablar con los jugadores. Había un grupito de reporteros jóvenes. Fue una pérdida de tiempo.

En los encuentros con la prensa, que se producen de muchas formas distintas, lo más importante es el control. Mantener un control absoluto resulta fácil cuando se hace un comunicado de prensa o un vídeo pregrabado, en los que se puede editar cada palabra y cada secuencia. En una conferencia de prensa, o si te pillan por sorpresa en un aeropuerto y te buscan el punto flaco, es más difícil mantener el control. La prensa está atenta al más mínimo desliz. Los periodistas esperan un lapsus verbal y los cámaras parecen cazadores, listos para accionar el obturador en cuanto se tuerce la boca o se hace una mueca.

Los gobernantes de Corea del Norte o de Cuba quizá controlen la prensa, pero es irreal creer que alguien en Inglaterra pueda hacer lo mismo.

Jock Stein, mánager del Celtic y luego seleccionador escocés, tenía su propia técnica. Parecía estar informado de todo lo relacionado con los periodistas que cubrían al Celtic. Sabía cuáles tenían problemas con la bebida o apostaban demasiado. Conocía sus defectos y debilidades. Entendía qué eran y ellos lo sabían. Estoy seguro de que muchos se lo pensaban dos veces

antes de escribir algo que pudiera poner en una situación embarazosa a Jock.

A pesar de que me hice amigo de algunos de los reporteros que cubrían el United (Glenn Gibbons, Bob Cass y Hugh McIlvanney) y llegué a confiar en un puñado de ellos, nunca disfruté de la relajada relación que mantenía Jock con la prensa. A menudo me sacaban de quicio y la emprendía con alguno por algo que había escrito. Normalmente los reporteros culpaban al director, pero, cuando se es víctima de un artículo distorsionado, da igual. Tenía muy claro que debía comunicarme con la prensa en mis propios términos y controlar lo mejor posible el mensaje que queríamos que se transmitiera. Aquello se limitaba a responder preguntas o, mejor dicho, no contestarlas. Si los periodistas me acribillaban con preguntas sobre las lesiones o la alineación del sábado, cambiaba de tema o, dependiendo de mi humor, les decía que no era de su incumbencia. Los periodistas no eran los dueños de las ruedas de prensa, sino yo.

Hay que tener en cuenta que los reporteros no siempre hacen preguntas propias. Muchas veces plantean cuestiones que les han sugerido otras personas. Los que se dedican al fútbol mantienen una estrecha relación con muchos agentes importantes. Dependen de ellos para conseguir información que los agentes han oído comentar a sus jugadores. Así que cuando un agente quería provocar una guerra de ofertas por uno de sus clientes, le pedía a un amigo reportero que preguntara en una rueda de prensa si estábamos interesados en un jugador en particular.

Cuando los periodistas o las nuevas organizaciones empezaron a abusar de su poder, les cerré las puertas. Siempre había otros dispuestos a ocupar su puesto. Tras una serie de roces con la BBC, me negué a hablar con sus periodistas o a aparecer en ninguno de sus programas de radio o televisión durante siete años. Hubo periodistas que me sacaron de mis casillas. A lo largo de los años debí de vetar a más de veinte que inventaron historias. No iba a aceptarlo, les daba la oportunidad de corregirlas; si se negaban a hacerlo, les negaba la entrada. A pesar de que me hice amigo y finalmente llegué a confiar en Glenn Gibbons, un periodista escocés que había crecido en la misma zona de Glasgow que mi padre, lo veté muchas veces. Siempre apelaba a mi lado bueno preguntando: «¿Qué diría tu padre si se enterara de que vetas a un chaval de Cowcaddens?». A veces el MUTV, el canal de fútbol del United, me ponía de los nervios y en más de una ocasión necesité tomarme un respiro, por lo que dejaba de concederles entrevistas durante una semana o dos.

Cuando se atraviesa una etapa dura o un jugador ha hecho alguna tontería que ha avergonzado al equipo, no es fácil controlar las emociones. Siempre he sido consciente de que los periodistas y los fotógrafos prestan tanta atención al lenguaje corporal como a las palabras. Paul Doherty, director de la sección de deportes de Granada Television, me aconsejó que antes de conceder una rueda de prensa me frotara la cara para que pareciera animada y alegre, y no mostrara ningún indicio de tensión. Ya me había avisado de que en las ruedas de prensa daba la impresión de estar demasiado preocupado, por lo que me aconsejó: «Ve impasible, sin ninguna expresión en la cara. Si te muestras tieso como una vela, los desconcertarás. Están esperando cualquier signo de debilidad». Me lo tomé en serio y, antes de entrar en una rueda de prensa, siempre me frotaba la cara. Sin embargo, es mucho más fácil recomendar a alguien que permanezca impávido que hacerlo, y recuerdo lo que me sorprendió ver que el presidente estadounidense George W. Bush era capaz de mantener la cara impasible cuando le informaron de los ataques del 11-S en un aula en la que había niños y la prensa acreditada de Washington. No creo que yo hubiera podido conseguirlo. Por mucho que lo intentara, mis emociones y mi lenguaje corporal cambiaban dependiendo de las circunstancias. Si las cosas habían salido mal, me resultaba difícil no hacer una mueca o fruncir los labios. Por el contrario, cuando habíamos machacado al adversario, era importante no mostrarse demasiado satisfecho o engreído. En cualquier caso, sabía que demostrar que se tiene confianza en uno mismo significaba mucho para la sección que más importaba: los jugadores. También recordaba otro consejo que me dio Paul Doherty: «Has de salir de todas las ruedas de prensa indemne».

De vez en cuando estaba tan enfadado que prefería no aparecer ante la prensa por miedo a decir algo sobre el árbitro o los asistentes. Cuando el United perdió el partido de vuelta en los octavos de final de la Liga de Campeones contra el Real Madrid en marzo de 2013 debido a la extraña decisión del árbitro, Cüneyt Çakir, de enseñarle la tarjeta roja a Nani por hacer una falta a un jugador al que no vio llegar, me sulfuré. Sabía que los periodistas que me esperaban en la rueda de prensa serían como cien matadores con capotes rojos y no quise arriesgarme a arremeter contra cada uno de ellos. En vez de ello, envié a Mick Phelan a que se las entendiera con la ridícula decisión del árbitro. Sabía que esa noche habría infringido mi promesa y habría cometido el error capital de contestar las preguntas.

Posiblemente haya contado con la fortuna de no tener que enfrentarme a

las redes sociales durante gran parte de mi carrera. Las legiones de aficionados que siguen al United en Twitter, Facebook o Instagram superan con creces a los que le siguen la pista en el o el Me arriesgaría a decir que los jóvenes mánagers esquivan los periódicos más prestigiosos, no van a las ruedas de prensa más importantes y se limitan a comunicarse directamente con los hinchas. Se dice que es necesario carecer de sensibilidad para lidiar con algunos de los insultos que aparecen en Twitter, pero (aunque provengan de muchos sitios distintos), aparte de las ordinaries, no son mucho peores que lo que recibe un mánager por parte de los analistas de los periódicos y la televisión. Al menos, las redes sociales proporcionan una plataforma en la que controlar con precisión el mensaje que se quiere comunicar y una forma de responder preguntas, aunque a veces provoquen una reacción inesperada. Por despiadado que fuera el tratamiento en la prensa, por muchas preguntas que no contestara, seguramente era más duro conmigo mismo tras una derrota que cualquier periodista. Perder un partido me afectaba más a mí que a nadie. Los periodistas podían escribir su columna e irse al Yo tenía que determinar por qué habíamos perdido y decidir cómo solucionar el problema.

Ahora que estoy jubilado me he dedicado a ver cómo se comportan otros mánagers en las ruedas de prensa. Me encanta, porque me gusta ver si puedo ayudar. De vez en cuando telefono a alguno de ellos para darle consejos. Durante la última temporada, cuando el Leicester City estaba en los últimos puestos de la Premier League, llamé al mánager, Nigel Pearson, y le comenté que parecía demasiado relajado y confiado. Le dije que tenía que mostrar preocupación, sin parecer vulnerable. Por el contrario, cuando hablé con Sean Dyche, mánager del Burnley, que también había tenido una temporada muy dura, intenté animarlo. Sean, que siempre bromea con los periodistas, reiteró lo duro que trabajaba el equipo y (a pesar de ser consciente de dónde estaba el Burnley en la clasificación) consiguió transmitir una sensación de confianza. La última temporada también me atreví a dar un consejo no solicitado a Alan Pardew antes de que se fuera del Newcastle United para encargarse del timón en el Crystal Palace. Le pregunté: «¿Qué te pasa? Ya no discutes con nadie. Te has rendido. Si quieres mantener el puesto, empieza a ser Alan Pardew». Al cabo de un par de semanas me telefoneó y me dijo: «Gracias». No necesitaba hacerlo. Sé lo difícil que es este trabajo. Me gusta ayudar a los compañeros.



Dick Donald, presidente del Aberdeen (centro), con Alex Ferguson (derecha) en un partido amistoso de pretemporada entre el Aberdeen y el Arsenal, 1980.

Liderar, no dirigir

Propietarios

*L*a autoridad y el control se basan en ganarse la confianza de las personas a las que se va a dirigir. Nadie puede ser un líder si esas personas sienten que no tiene asegurada la permanencia en su puesto. En el fútbol los que proporcionan esa autoridad son los propietarios de los clubs. Si tienen una confianza absoluta en el mánager (y lo apoyan), hacen que su trabajo sea mucho más fácil. Cuando solicité mi primer trabajo como mánager, a tiempo parcial en el East Stirlingshire, estaba tan impaciente por dar ese primer paso que no presté atención a las condiciones que me impuso el club o a las personas que controlaban el presupuesto. Conforme fueron pasando los años me di cuenta de lo importante que es entender a la persona, o personas, a la que hay que informar y rendir cuentas.

En general no se piensa en la idiosincrasia de la persona que nos ha dado el trabajo, o del jefe, o en el estilo y ambiente que aportan a su organización. En el fútbol, que está plagado de malos propietarios, eso es muy importante. Nunca terminaría de alabar las ventajas de un propietario estable a largo plazo, dispuesto a invertir lo necesario para crear una organización dinámica. Es la base perfecta, en cualquier entorno, para poder dirigir. He leído mucho sobre Warren Buffett y Berkshire Hathaway, e imagino que las personas que dirigen sus empresas piensan mucho más sobre la prosperidad a largo plazo que el director general de una empresa que cotiza en bolsa al que le preocupa que los gestores de fondos de inversión se le echen encima si las ganancias del siguiente trimestre no son satisfactorias. El tener propietarios o accionistas obsesionados con los resultados a corto plazo desencadena un

interminable ciclo de sufrimiento para todo el mundo. Y, en el fútbol, aún más.

En el fútbol, los managers deberían contar con una versión modificada de Warren Buffett, con personas que piensan a largo plazo, les proporcionan el dinero que necesitan para formar un equipo, no se entrometen en la gestión diaria, están disponibles cuando se les necesita y entienden que su cometido se limita a tomar dos decisiones. La primera es reemplazar al manager o al director general, y la segunda vender el club. Por desgracia, en el fútbol es prácticamente imposible encontrar ese tipo de personas y, a juzgar por la forma en que en los últimos cincuenta años los oligarcas extranjeros, jeques y gestores de fondos de cobertura a la caza del dinero de las televisiones que inunda la Premier League han ido sustituyendo a los empresarios locales en su papel de propietarios, el problema parece haberse exacerbado.

Por su parte, los propietarios han de entender que el fútbol no es como el negocio que dirigen y en el que han tenido éxito. Los clubs no son cadenas de supermercados, bancos o mayoristas de productos electrónicos.

El fútbol es un entretenimiento en directo que se ofrece a una escala sin parangón. No se pueden conseguir victorias con la fiabilidad con la que se fabrican teléfonos o cuchillas de afeitar, porque todo depende del rendimiento de los futbolistas y de la influencia aleatoria de la emoción, la suerte y las lesiones. Los propietarios tienen que ser realistas. Los aficionados van al estadio esperando que su equipo gane todos los partidos, pero los propietarios han de mostrar más sensatez.

Desde que me hice cargo del Manchester United hasta que me retiré en 2013, los otros cuarenta y ocho equipos que compartieron la Premier League con nosotros tuvieron doscientos sesenta y siete managers (sin contar los provisionales). Uno se pregunta por qué algunos clubs se preocupan siquiera por pagar a sus managers. Al comienzo de la temporada 2014-2015, Arsène Wenger había dirigido casi tantos partidos de la Premier League como el resto de los managers juntos. El verdadero cargo de la persona más importante en la mayoría de los clubs de la Premier League debería ser el de «manager provisional».

Mientras estuve en el Manchester United, el Chelsea tuvo trece managers a tiempo completo (sin contar los provisionales), y el Manchester City, catorce (sin los provisionales). No me sorprendería que el Chelsea hubiera pagado hasta cuarenta millones de libras en las liquidaciones de sueldos de

mánager despedidos. El Chelsea y el Manchester City no son los únicos. La Premier League está llena de ejemplos de contrataciones poco acertadas. Por ejemplo, el Liverpool, en 2010, después de despedir a Rafael Benítez. Los propietarios eligieron a Roy Hodgson, que había llevado al Fulham a la final de la Copa de la UEFA. Lo ficharon y lo despidieron a los seis meses. No estoy seguro de si en el resto de Europa la situación es mejor. Durante el tiempo que dirigí el United, el Bayern de Múnich cambió catorce veces de entrenador (sin incluir los provisionales), aunque varios de ellos ocuparon el cargo en diversas ocasiones. Es una estupidez, porque no hay pruebas de que el reiterado despido de mánager produzca mejores resultados.

Hace años los periodos en que los mánagers estaban al frente de un equipo de fútbol eran muchísimo más largos, quizá porque los propietarios provenían de comunidades cercanas y estaban más interesados en el éxito a largo plazo y en la estabilidad del club que muchos de los propietarios de clubs actuales. Matt Busby estuvo en el United veinticinco años, de 1945 a 1969 (regresó al club de 1970 a 1971); Joe Harvey fue mánager del Newcastle durante trece años, de 1962 a 1975; el Arsenal tuvo a Herbert Chapman nueve años, de 1925 a 1934, y su sucesor, George Allison, estuvo trece años, de 1934 a 1947. Scot Symon estuvo trece años en el Rangers, de 1954 a 1967 y, antes que él, Bill Struth, por raro que parezca, ocupó el cargo durante treinta y cuatro años (1920-1954).

No hay nada más tranquilizador para un mánager que saber que cuenta con el apoyo de su jefe. Es tan cierto para los jóvenes que aceptan su primer trabajo y están en el nivel más bajo de una organización como para un líder preocupado por saber si lo respalda la junta directiva. El jefe puede fortalecerte o hundirte. Lo aprendí cuando fui mánager del Aberdeen a las órdenes de Dick Donald. Su mayor regalo fue confiar plenamente en mi capacidad.

En mi primer año en el club, en el que tuvimos una actuación desigual, lo agradecí especialmente. También tuve que enfrentarme al legado del anterior mánager, Billy McNeill, que se había ido al Celtic y había sido muy popular entre los jugadores. En marzo de 1979, me sentí muy descorazonado cuando el Rangers ganó al Aberdeen en la final de la Copa de Escocia por 2-1. Un par de jugadores no ocultaron que preferían a mi predecesor y el periódico local, , puso en duda mi valía. Cuando se lo dije a Dick, este se limitó a contestar: «Te contraté porque puedes hacerlo bien. Me da igual lo que diga la prensa. Sigue con tu trabajo. No te quejes, sé un hombre». Me animó

mucho.

Recibí el mismo tipo de apoyo en el United, especialmente en mis primeros años en el club, antes de que empezáramos a ganar trofeos. En 1990 nos enfrentamos contra el Nottingham Forest en la Copa de Inglaterra y el partido se anunció como vital para mi carrera. El día anterior, Martin Edwards me llamó para transmitirme un sencillo pero agradecido mensaje: «Pase lo que pase mañana, seguirás en tu puesto».

Tanto en el Aberdeen como en el United tuve la suerte de que hubiera propietarios que estaban orgullosos de ser los dueños del club. En el Aberdeen, Dick Donald llevaba en el club desde 1949, y se le nombró presidente en 1970. No iba a permitir que otros accionistas se entrometieran en sus asuntos. Las asambleas generales anuales se acababan en tres minutos y, si algún empresario local se ponía nervioso, duraban siete. A pesar de que Dick había hecho sus pinitos como jugador profesional cuando era joven, sabía bien dónde estaba trazada la línea divisoria que separa a los propietarios de los managers. Nunca sentí que quisiera demostrarme que sabía más de fútbol que yo. Aquello fue una auténtica bendición. Los mejores jefes también se enorgullecen de que los empleados que hayan trabajado bien y quieran irse, lo hagan a puestos mejores y más importantes. Cuando en 1986 le comenté a Dick Donald que estaba pensando en dejar el Aberdeen para dirigir un club más importante, insistió en que solo podía ir a uno: el Manchester United. Aquello fue mucho antes de saber que el Manchester United estaba interesado en contratarme, pero la alusión a ese club por parte de Dick no solo fue típica de él, sino que también reforzó mi confianza. Cuando finalmente dejé el Aberdeen sabía que no quería que me fuera, pero lo hice con su bendición.

En la actualidad les digo a los managers que intentan encontrar un club que se aseguren de que el presidente entiende las complejidades del puesto. El mayor lujo del que puede disfrutar un manager es tener el tiempo suficiente para poner en marcha un club o transformarlo. Se necesitan años para llevar a la práctica las ideas y establecer una estructura. Si tiene la suerte de encontrar un propietario que entiende el trabajo y está dispuesto a darle tiempo (y esas personas escasean), tendrá una oportunidad. Si no, en cuanto no obtengan resultados, lo despedirán. A mí me despidieron (aunque no por motivos futbolísticos), al igual que a José Mourinho, Arsène Wenger y Carlo Ancelotti. El único manager al que no han despedido es el que lleva dos minutos en su primer trabajo.

Ha habido propietarios de clubs realmente buenos, pero, por desgracia, son una minoría. La familia Cobbold, que controló el Ipswich Town durante muchos años, era una joya. Estaba muy enraizada en la comunidad; era fabricante de cerveza y dueña de Para Alf Ramsey y Bobby Robson, que trabajaron como managers, debieron de ser una bendición. En el Ipswich Town hay un club vip llamado «Cobbold Club», a pesar de que hace tiempo que esa familia ya no tiene relación con el equipo. Eso dice mucho de ellos. A la mayoría de los clubs seguramente les gustaría olvidarse de sus antiguos propietarios. El Arsenal también ha tenido la suerte de contar con propietarios con visión a largo plazo. Durante muchas décadas fue propiedad de dos familias (Bracewell-Smith y Hill-Wood) y después de David Dein (accionista y vicepresidente), que llevó a Arsène Wenger al club y fue su fuerza motriz durante muchos años.

Cuando llegué al United, Martin Edwards era el presidente y el mayor accionista. Había heredado el puesto y las acciones de su padre, Louis Edwards, que a su vez se había hecho con el control del club a principios de los años setenta.

Tal como he dicho, Martin compartía alguna de las características de Dick Donald. No se sentía obligado a demostrarme sus conocimientos sobre el fútbol, entendía la diferencia entre un propietario y un manager y, en general, nos llevábamos bien.

La familia Glazer ha recibido muchas críticas desde que es propietaria del United. Se le ha censurado que pagara grandes sumas en intereses a los bancos que les habían prestado el dinero para comprar el club y por el precio de las entradas. Otras personas dicen que la razón por la que el United vuelve a ser una empresa que cotiza en bolsa es para que los Glazer puedan sacar provecho de su inversión. Recibí muchas llamadas de los dirigentes de los clubs de aficionados para que los apoyara en sus campañas para echar a los Glazer. Cuando ponían en marcha alguna, argumentaban que, si anunciaba mi dimisión como manager, los Glazer se verían obligados a vender el club. No lo entendí nunca. Les dije a los instigadores: «¿Creéis que el United jugará el sábado sin un manager si dimito?».

Mientras fui manager del United, los Glazer jamás me causaron ningún problema. Quizá sorprenda a alguien, pero, desde mi punto de vista, son muy buenos propietarios. Un manager desea cuatro cosas de un propietario: que no se entrometa, dinero cuando haya que comprar a un jugador, apoyo y una

justa compensación. Cuando compraron el club, los Glazer dijeron que era una inversión a largo plazo, y me tranquilizó que llevaran una década siendo propietarios del Tampa Bay Buccaneers estadounidense. Cuando se hicieron con el control no irrumpieron con toda su artillería, sino todo lo contrario. Después de comprar el club no despidieron a nadie. Valoraban la veteranía. No hubo ni un solo cambio en el departamento comercial o en el cuerpo técnico, y nunca me presionaron respecto al equipo o los resultados. Eso dice mucho de su planteamiento.

Nunca se negaron a hacer algo que me interesara. Para ellos yo era como maná caído del cielo, porque nunca les pedí cantidades de dinero absurdas. Cuando fichamos a Robin van Persie en 2012 por veinticuatro millones de libras, una cifra que por aquel entonces era la mayor que habíamos pagado por un jugador de veintinueve años, lo único que me preguntaron los Glazer fue su edad. Fue una pregunta comprensible porque en 2008 habíamos comprado a Dimitar Berbatov, que tenía veintisiete años, al Tottenham por más de treinta millones de libras. El juego estilista, aunque lánguido, de Berbatov no encajó en el United, aunque marcó veintiún goles en la temporada 2010-2011, y esa temporada compartió el título de máximo goleador de la liga. En 2012 lo vendimos al Fulham por tres millones. Por eso entiendo que los Glazer tuvieran dudas acerca de Van Persie. Era absolutamente razonable. Pero cuando un jugador de su calibre está disponible, hay que actuar.

Si fuera un mánager en ciernes o soñara con dirigir una gran empresa, estudiaría detenidamente a los propietarios antes de aceptar el trabajo. El antiguo director del Birmingham City, Carson Yeung, está (en el momento de escribir este libro) en la cárcel. El antiguo propietario del Manchester City, Thaksin Shinawatra, se autoexilió y no puede volver a Tailandia. También hay muchos propietarios británicos ineptos. No importa de dónde procedan, esa gente campa a sus anchas en el fútbol. Cuando compren un club en los últimos puestos de la Premier League solo ansían llevarse una parte de los ingresos del fútbol europeo que se acumula en la parte alta; si andan a la caza de un equipo en las divisiones inferiores, sueñan con la promoción a la Premier League.

Incluso el propietario más corto sabe que cuando hay un conflicto entre un jugador y un mánager es una locura ponerse de parte del jugador. Si lo hacen, permiten que un anarquista se cuele en el club. De vez en cuando se dan casos en los que un mánager consigue suscitar el antagonismo de todo el

equipo, pero eso es muy diferente. Se dijo que el Sunderland despidió a Paolo Di Canio en 2013 después de que un grupo de jugadores fuera a la oficina de los directivos, pero no se dan muchos casos como ese. Siempre he sabido que, incluso si un agente incita a un jugador a que muestre su desdicha, los propietarios nunca se pondrán de su parte.

La mayoría de los futbolistas que deciden ser managers se parecen a mí cuando entré en el East Stirlingshire. Están desesperados y deseosos de aceptar cualquier oferta. No soportan estar en casa esperando a que suene el teléfono, y una temporada en el paro consigue que cualquiera dude de sí mismo. Pero los managers siempre están ansiosos y en una situación en la que, el día que firman el contrato, rubrican al mismo tiempo su acta de defunción profesional. La rotación es absurda. Una mosca tiene más expectativas de vida que el manager de un equipo de la Premier League.

A pesar de esta abrumadora prueba, a menudo el entusiasmo y la ambición parecen triunfar sobre la cruda realidad. Hace un par de años, Ole Gunnar Solskjaer, que fue un excelente delantero del United y marcó el gol con el que ganamos la final de la Liga de Campeones de 1999 contra el Bayern de Múnich, entabló negociaciones para ser manager del Cardiff City. Cuando se retiró como jugador, entrenó a los reservas del United y después volvió a su Noruega natal para dirigir con gran éxito al Molde. Tras unas temporadas en Noruega, quiso dirigir un club de la Premier League y me enteré por los periódicos de que estaba en la última fase de las negociaciones con Vincent Tan, propietario del Cardiff City, que acababa de despedir a Malky Mackay. Pensé que no se le ocurriría aceptar ese trabajo, que iba a ser una pesadilla y le envié un mensaje de texto para darle un buen consejo: «Nunca volverás a tener una situación tan ventajosa con el propietario como mañana. Pide que quede todo escrito en tu contrato, hasta el menor detalle que pueda interferir con la forma en que diriges un equipo». Nueve meses más tarde ocurrió lo inevitable y Tan decidió que buscaría a un nuevo manager. Por suerte, Ole tenía un contrato blindado y seguro que un propietario más agradecido reconocerá su talento.

También están los que tienen la mala fortuna de tener que ponerse a las órdenes de los nuevos dueños de repente. Es lo que le sucedió a Sam Allardyce en el Blackburn Rovers cuando la familia Rao, propietaria de V. H. Group, una empresa que posee plantas de procesamiento de pollos en la India, compró el equipo. A las pocas semanas, los nuevos propietarios despidieron a Allardyce, que había dirigido el club durante dos años. A pesar

de haber contado con un presupuesto muy reducido, Sam siempre había conseguido situar al Blackburn en una posición decente en la Premier League. Los Rao habían contratado como asesor a un agente, Jerome Anderson, habían despedido a Allardyce y lo habían sustituido por su ayudante, Steve Kean. Después, en los últimos compases del paso de Kean por el equipo y como para demostrar su absoluto desconocimiento del fútbol, insistieron en que volara a la India para asistir a las reuniones de la junta. Dos años después lo despidieron y pusieron en su lugar a un antiguo jugador del United, Henning Berg, que me llamó cuando le ofrecieron el trabajo. Le previne acerca de los propietarios, pero estaba impaciente por volver a trabajar después de que le hubiera despedido el club noruego donde estuvo, el Lillestrøm. Cincuenta y siete días después, también lo despidieron; un juzgado les obligó a pagarle dos millones doscientas mil libras para rescindir su contrato.

También hay demasiados casos de los que han prestado un valioso servicio y han recibido un trato espantoso por parte de los propietarios. Jock Stein estuvo en el Celtic trece años y ganó veinticinco trofeos antes de retirarse en 1978. Es difícil imaginar a un líder mejor que Jock. No fumaba ni bebía, nunca se atribuía méritos y dirigía todas las alabanzas hacia los jugadores. A pesar de todo, la directiva se negó a concederle un puesto en la junta y se limitó a ofrecerle trabajo en la tienda del Celtic. Hicieron lo mismo con su ayudante, Sean Fallon, que había pasado veintiocho años en el club. Fue una vergonzosa forma de tratar a personas que se lo habían dado todo.

De vez en cuando tuve segundos entrenadores que quisieron dejar el United porque sabían que yo no iba a cambiar de equipo: siempre les dije que tuvieran cuidado con dónde iban. Steve McClaren sustituyó a Brian Kidd como segundo entrenador en el United, pero al cabo de tres años quería irse para dirigir un club. Recibió ofertas del West Ham y el Southampton, pero decidió ir al Middlesbrough, por la reputación de su propietario, Steve Gibson. Era joven y estaba dispuesto a invertir en el club. El Middlesbrough tenía un campo de entrenamiento fantástico y todo le salió bien a McClaren. Eligió el jefe adecuado. La decisión de Steve demuestra que dedicar el tiempo necesario para analizar una situación es trascendental. Hizo los deberes, estudió el club y, lo que es más importante, tomó la decisión basándose en si recibiría el apoyo que deseaba por parte del propietario. Este caso recalca la conveniencia de invertir el suficiente tiempo antes de tomar una decisión, en vez de aceptar la primera oferta que llega.

Control

La caricatura que se ha popularizado sobre mi persona es la de un tirano autoritario con ansias de poder. Como es lógico, permitidme no estar de acuerdo. Me declaro culpable de haber tenido un deseo irrefrenable de ganar y de haber estado obsesionado por controlarlo todo, pero (en mi opinión), esos son los requisitos necesarios de un liderazgo efectivo. El timonel de cualquier navío que sea incapaz de mantener el rumbo o de alterar la velocidad, no llegará sano y salvo a ningún puerto. En un club de fútbol sucede lo mismo. Un líder que intenta controlar es muy diferente de uno que ansía el poder.

Hay una gran diferencia entre el control y el poder. El líder de un grupo normalmente tiene mucho poder, pero es algo de lo que se puede abusar con facilidad. Uno de los efectos secundarios del exceso de poder es el de liderar gracias al miedo o la intimidación. Con el tiempo aprendí a controlar mi genio. En parte fue gracias al paso de los años, pero, y esto es aún más importante, me di cuenta de que los accesos de mal genio son más efectivos si se utilizan con moderación. Si las personas que están a tus órdenes están perpetuamente asustadas, es imposible sacar lo mejor de ellas.

No pasa nada por perder los estribos cuando se tiene razón, pero, si se explota a la menor provocación, se paraliza una organización. Cuando me ponía furioso, al cabo de un par de días se me pasaba. Había jugadores que ni se inmutaban cuando les largaba mis llamados «tratamientos secador de pelo», pero estoy seguro de que había muchos otros, en especial los jóvenes, a los que les temblaban las piernas. A veces no me daba cuenta del efecto que unas palabras podían tener en un jugador. Decían que algunos jugadores se acobardaban aunque solo les levantara una ceja o los mirara fijamente. Estoy seguro de que la mayoría de los líderes no se dan cuenta de que asustan a la gente, sobre todo si en raras ocasiones elevan la voz o nunca han estampado una taza contra el suelo. Probablemente creen que son razonables y compasivos. Sin embargo, casi seguro que la imagen de todo el que puede aumentar el sueldo de una persona o despedirla es intimidante o aterradora, o las dos cosas. También diré en mi defensa que en ocasiones la prensa me presentaba como alguien que siempre está de mal humor. Solo hay que estudiar los equipos que he dirigido: sus integrantes disfrutaban jugando y se expresaban sin inhibiciones. La gente no suele hacerlo si está amedrentada o si su jefe ha conseguido que los asuste su propia sombra. Si ese hubiera sido

el caso en el United, el público habría visto un equipo concentrado en evitar la derrota en lugar de buscar la victoria.

Siempre he creído que soy duro, pero justo, y me resultaba difícil entender por qué había personas que creían que era un monstruo, aunque, conforme pasaron los años y el United comenzó a cosechar éxitos, empecé a entender que un guiño, un movimiento de cabeza o tener el entrecejo fruncido podían causar estragos en la confianza de algunos jugadores. En las charlas con el equipo intentaba no dirigirme a los jóvenes que eran nuevos en el equipo y me concentraba en los que eran capaces de mirarme a los ojos. Cuando estaba seguro de que una sola palabra, por mucho cuidado con que la pronunciara, conseguiría que un jugador no pegara ojo en toda la noche, normalmente le pedía a otra persona, como Mick Phelan, que llegó a ser segundo entrenador del United, que transmitiera el mensaje. Si los exabruptos y las pataletas se utilizan con moderación, tienen efecto, pero es una forma negativa y corrosiva de dirigir. Es mucho mejor conseguir que la gente crea en ella misma y confíe en la dirección que gobernar como Atila.

También tuve cuidado de que nadie usurpara mi control, por eso vendí a jugadores que intentaron debilitarlo. Dudo si debería decir esto, porque se malinterpretará como una crueldad, pero nadie es imprescindible. Alguien dijo una vez: «Los cementerios están llenos de personas imprescindibles», una frase en la que merece la pena pensar.

La verdad es que no podía permitirme que nuestro club dependiera de la actitud o la salud de una o dos personas. Es demasiado arriesgado. Pongamos por un momento que nunca tuve problemas con algún jugador. Ahora imaginemos que este jugador hubiera sufrido una lesión que, o lo mantenía apartado del equipo mucho tiempo, o implicaba el fin de su carrera. En esa situación también habría tenido que encontrar la forma de seguir adelante sin él. Por suerte, durante el tiempo que estuve en el United solo tuve un puñado de cuestiones serias con los jugadores. Cuando cumplimos nuestra promesa con Cristiano Ronaldo de que podía hacer realidad su sueño de jugar en el Real Madrid, también tuve que enfrentarme al problema de perder al mejor jugador del mundo, reconstruir el equipo y encarar el futuro sin él. Me dolió perderlo y supe que su ausencia se notaría y que durante un tiempo daría la impresión de que a nuestra fuerza ofensiva le faltaba un ariete, pero también entendí que, si tomaba la decisión adecuada, el club seguiría prosperando.

Es fácil pensar que la persona que dirige una organización monopoliza el

control. Pero no es así. A veces la gente habla de mí como si hubiera estado obsesionado con el control, pero no creo que lo estuviera. Habría sido imposible dirigir una organización. Sí es cierto que quería estar al tanto y saber todo lo que pasaba en el club y afectaba a mi trabajo, como que se me informara sobre las sesiones de entrenamiento o los partidos de los reservas, que el equipo médico me mantuviera al día, recibir noticias de los ojeadores, la previsión meteorológica para el siguiente partido y las condiciones del campo. Pero no podía controlarlo todo. No necesitaba saber qué jabón se utilizaba en la lavandería ni qué tipo de letra se utilizaba en los programas de los partidos. Era responsabilidad de otras personas. Yo era el que movía los hilos, no el obseso del control.

Delegar

El control y la delegación son las dos caras de la misma moneda. Cuando era más joven, intentaba controlarlo todo. Supongo que asumí que hacer las cosas yo mismo era la mejor manera y la más rápida de que se hicieran.

Nadie me había explicado que trabajar con y a través de otras personas es sin duda la forma más efectiva de hacer las cosas, si entienden lo que uno quiere y están dispuestas a hacerlo. Poco a poco empecé a entender que esa es la diferencia entre dirección y liderazgo.

Nunca estudié para ser líder. Evidentemente, presté atención a la forma en que se comportaban mis managers cuando fui futbolista, pero en ninguna organización futbolística existen programas diseñados para producir directores generales como los de grandes empresas tipo General Electric o Goldman Sachs. Ningún club va a enviar a un manager en ciernes a hacer un máster de dirección de empresas a Harvard o a otra escuela de comercio. Tuve que aprender sobre la marcha y aguzar el ingenio. Nunca había dirigido un equipo antes y no sabía que trabajar a través de otras personas permite hacer más y que amplía el radio de acción.

El mundo está lleno de managers capaces. En entornos ajenos al fútbol los programas corporativos de formación están diseñados para generar miles de managers. En el United había gente que dirigía algunas de nuestras actividades mejor que yo. El director de mantenimiento sabía mucho más que yo sobre la tecnología de la gestión del suelo y acerca de cómo regarlo. Los médicos gestionaban un mundo cuyas sutilezas no podía pretender entender.

El director de la cantera percibía mucho mejor que yo la capacidad de cada uno de los chavales que la integraban. Poco a poco me di cuenta de que mi trabajo era diferente. Consistía en poner el listón muy alto; ayudar a los demás a creer en que podían hacer cosas que no sabían que eran capaces de hacer; fijar un rumbo que no se había seguido hasta ese momento y hacer entender a todo el mundo que lo imposible era posible. Esa es la diferencia entre liderazgo y dirección.

Cuando empecé a trabajar como mánager, mi ingenuidad se vio turbada hasta cierto punto por la falta de recursos en el East Stirlingshire y el St Mirren, los dos clubs escoceses en los que di mis primeros pasos. No había suficiente dinero para contratar a nadie. Así que intenté hacerlo todo yo. Encargaba los productos de limpieza y el abono para el césped, me aseguraba de que hubiera suficientes pasteles de carne y discutía sobre el contenido de los programas de los partidos. Cuando prohibí que los aficionados más veteranos entraran en el comedor para coger pasteles y Bovril gratis se produjo un gran alboroto. Actuaba según mis instintos y en lo que creía que era adecuado, porque no sabía hacerlo mejor.

Tal como he explicado, Archie Knox, mi segundo entrenador en el Aberdeen y en el United, fue la persona que me concienció sobre las ventajas de delegar. Cuando se es mánager, es importante preocuparse por los detalles, pero también es importante entender que no hay suficientes horas en un día como para comprobarlo todo. Algunos mánager están obsesionados. Cuando Johan Cruyff entrenaba al Barcelona, iba al campo el día anterior a un partido para comprobar el índice de humedad. Incluso insistía en que el césped se cortara a una altura determinada. Cuando fui avanzando en mi carrera como mánager (incluso cuando aprendí a delegar), a veces me fijaba en ese tipo de detalles. Uno de los detalles a los que siempre presté atención fue la anchura del terreno de juego. Nuestros adversarios sabían que me gustaban los campos anchos, en los que podíamos correr más y superar a nuestros contrincantes. En una ocasión en la que jugamos contra el Manchester City en su antiguo estadio en Maine Road, fui a ver el terreno por la mañana y me fijé que el encargado de mantenimiento, que solo cumplía órdenes de la dirección, estaba estrechándolo, algo que no está permitido una vez que las dimensiones quedan registradas en la Premier League a principios de temporada. Me quejé al árbitro, les hicimos ensanchar el campo y machacamos al City 0-3.

Son ejemplos inusuales. En general, es mejor decir a la gente que te rodea

que te preocupan los detalles, pero que la obligación de ocuparse de ellos es suya.

Cuando contrataba a alguien, depositaba mi confianza en esa persona. Dependía de ella para que llevara a cabo su cometido y me informara de si tenían algún problema. En el United solía hacerlo con los entrenadores o los ojeadores, pero también con el equipo médico, los científicos de deportes y los analistas de vídeos. Todos tenían una formación y experiencia técnica de las que yo carecía. No soy médico ni dietista o experto en informática, por lo que, aunque era responsable de contratar a personas capaces de dirigir esos departamentos, olvidaban muchas de sus especialidades porque no las necesitaban. Si los médicos decían que un jugador no estaba en condiciones de salir al terreno de juego, no les presionaba para que cambiaran de opinión. Muchos de los integrantes de esos departamentos empezaron en lo más bajo de sus respectivas especialidades, pero se les iba ascendiendo conforme demostraban su capacidad. Steve Brown era un joven al que se le hizo una prueba como analista de vídeos. Fue progresando, mejoró cuando se le fueron adjudicando más responsabilidades, se le aumentó el sueldo varias veces y se convirtió en parte esencial de ese equipo.

Las organizaciones han ido creciendo a la par que el negocio del fútbol, lo que ha subrayado la necesidad del mánager de delegar y conceder más poder a los que están a su alrededor. En la actualidad, todos los grandes clubs cuentan con directores generales responsables de las actividades comerciales y de que las cuentas cuadren o, en muchos clubs, de que no se descontrolen mucho. Dejé que David Gill se encargara de los contratos de las televisiones, de conseguir patrocinadores, de los detalles de los contratos de los jugadores, de gestionar las finanzas y las organizaciones de tratar con los auditores y los abogados, de comprobar que cumplíamos la normativa de salud y seguridad, y todas las leyes y reglamentaciones que rigen cualquier organización, por no hablar de las de un lugar en el que se congregaban habitualmente setenta y cinco mil personas.

Hay otro ejemplo del poder de la delegación que he tenido presente desde los primeros tiempos de mi carrera. En 1972 fui a Derby para ver un último partido de temporada trascendental, el Liverpool contra el Derby County. Jock Stein me había proporcionado las entradas y Bill Shankly, mánager del Liverpool, nos llevó amablemente a la sala de juntas del Liverpool. Eran las siete y veinticinco y el partido empezaba a las siete y media, por lo que le pregunté a Bill si no debería estar con el equipo, a lo que contestó: «Hijo, si

tengo que estar con mis jugadores en el partido decisivo de la temporada, seguro que les pasa algo».

Cuando fuimos al túnel, los jugadores esperaban en fila. Uno de ellos, Tommy Smith, el capitán, le daba golpecitos a un balón con la cabeza. Shankly le dijo: «Tommy, ganad. Ya sabes lo que hay que hacer». Aquella frase resumió a la perfección el estilo de liderazgo de Shankly.

Toma de decisiones

Una delegación efectiva depende de la capacidad de otras personas para tomar decisiones. Hay quien sabe hacerlo y quien no. Si se es indeciso por naturaleza y se permite que todo se vaya aplazando, no funciona. Cuando era jugador tuve dos managers que cambiaban de opinión continuamente. Bobby Brown, en el St Johnstone, colocaba la hoja con la alineación en el tablero y, si alguien protestaba, media hora más tarde la formación era diferente.

Los hombres como Bobby Brown quizá carezcan de la confianza necesaria para mantenerse firmes en sus convicciones. Otros viven en una perpetua búsqueda de todo dato posible y la utilizan como excusa para no decidirse. En el mundo del fútbol, y supongo que en prácticamente todos los ámbitos, se han de tomar decisiones con la información de la que se dispone, en vez de con la que se querría tener. Nunca tuve problemas a la hora de actuar basándome en una información imperfecta. Así funciona este mundo.

Durante el tiempo que estuve en el United me deshice de varias personas que no sabían tomar decisiones. Nunca he sido capaz de tratar con gente sin personalidad o cuyo criterio se basaba en la opinión de la última persona con la que habían hablado. Me complican la vida. Cuando llegué a Mánchester en 1986, el jefe de ojeadores era Tony Collins, que había ocupado ese puesto durante el tiempo que Don Revie fue manager del Leeds United. Tony era buena gente, pero no era capaz de darme su opinión sobre ningún jugador. Siempre me decía: «Ve a verlo tú mismo». El siguiente verano lo sustituí por Les Kershaw, que resultó ser uno de mis mejores fichajes.

Algunas personas están más capacitadas para ser segundos de a bordo que para ser líderes. No es una crítica, aunque pueda interpretarse como tal. Yo habría sido un horroroso número dos porque una parte de mi personalidad necesita que yo sea el líder. Hay que tener una habilidad especial para contentarse con desempeñar un papel secundario, porque, aunque se trabaja

tanto como el líder, nunca se reciben los mismos elogios ni la misma recompensa económica. Brian Kidd fue mi segundo entrenador durante siete años y destacó en ese papel. Después probó a ser mánager, una experiencia difícil para él, y acabó triunfando, sobre todo en el Manchester City, como un imprescindible segundo entrenador.

También hay que saber cuándo se debe tomar una decisión. Seguramente solo hay dos momentos para hacerlo, o demasiado pronto, o demasiado tarde. Si iba a cometer uno de esos errores, prefería tomar la decisión antes que después. Pero siempre es mucho más fácil decirlo que hacerlo. Al fin y al cabo, realmente no lo hice hasta que rondé los cincuenta, en 1990. Hasta mi cuarta temporada en el United no cambié el equipo, algo que, en retrospectiva, debería haber hecho varias temporadas antes.

Las personas que dudan cuando toman decisiones acerca de los demás, pueden ser incluso peores si toman decisiones acerca de sí mismos, porque normalmente intervienen emociones y no se tiene un criterio claro. En el fútbol siempre se aceptan trabajos en los que se tienen todas las de perder. En 2008, cuando Carlos Queiroz dejó el United por segunda vez para dirigir a la selección portuguesa, le dije: «Solo se te valorará por dos cosas, si ganas el Mundial o si ganas la Eurocopa, y ahora, dime, ¿cuándo ha ganado Portugal un Mundial?». Pero lo que más deseaba Carlos en ese momento era dirigir el equipo de su país, y es lo que hizo. De no haber regresado a su patria podría haberme sucedido como mánager del United.

Cuando era joven tomé muchas más decisiones impulsivas que en los últimos años en los que fui mánager.

Recuerdo que en el St Mirren sustituí a Billy Stark, un centrocampista, a los siete minutos de juego. Fue una estupidez. A menos que le hayan sacado una tarjeta, se haya lesionado o estén a punto de detenerlo por robo, es una tontería sustituir a un jugador si ha transcurrido menos del diez por ciento del partido, dado que, evidentemente, se creía que era lo suficientemente bueno como para empezar el encuentro pocos minutos antes. Al final resultó que ese día Billy me habría venido de maravilla. Décadas después, cuando el United perdía contra el West Ham por 2-0, tal como he comentado, fui mucho más prudente. Saqué a Patrice Evra como lateral izquierdo desde el principio del partido, pero había estado jugando con su selección y se le notaba. Esperé hasta el descanso, lo sustituí, puse a Giggs de lateral izquierdo y contraatacamos hasta ganar por 2-4.

También tomé algunas decisiones poco meditadas cuando compramos y vendimos jugadores de las que me arrepentí. En 2001 vendimos al defensa holandés Jaap Stam a la Lazio por varios millones más de lo que habíamos pagado por él en 1998. Stam tenía veintinueve años, acababa de recuperarse de una lesión y nos ofrecieron una generosa cantidad de dinero. Así que lo vendí sin pensarlo. Seis años después, seguía en el Ajax y había jugado una final de la Liga de Campeones con el AC Milan. En 2010 compramos al extremo portugués Bebé, aunque no hicimos los deberes como es debido. Bebé pasó apuros en el United, nunca se integró y, tras cederlo varias veces, finalmente lo vendimos.

Hubo ocasiones en las que la indecisión nos costó cara. Cuando el West Ham nos cedió al delantero argentino Carlos Tévez, en 2007, pensamos en hacerle un contrato a largo plazo. Por desgracia, Tévez no pudo decidir porque sus derechos (debido al perverso sistema de propiedad por parte de terceros) los controlaba una tercera parte. Aquello complicaba las negociaciones, pero la verdadera razón por la que se nos escapó de las manos fue porque no estaba seguro de si lo quería. Antes de Navidades podríamos haberlo comprado por unos veinticinco millones y medio de libras, pero quise comprobar qué tal jugaba en unos cuantos partidos más. Para cuando me decidí, fue demasiado tarde porque el Manchester City había hecho una oferta de cuarenta y siete millones.

Intenté no malgastar mucha energía pensando en por qué o cómo tomaban decisiones otros managers. No tenía tiempo. Y, si no se ha estado al tanto de lo que se ha debatido o no se está familiarizado con los detalles de su situación, es difícil cuestionar a posteriori la decisión de otra persona. Es algo que experimenté en carne propia a lo largo de mi carrera. Por ejemplo, cuando vendí a Ince, a Hughes y a Kanchelskis en 1995, recibí muchas críticas por parte de personas que ignoraban que estaba a punto de aparecer un grupo de jugadores jóvenes con inmenso talento. De vez en cuando, me sorprendía que algunos de los grandes equipos ficharan a jugadores que habíamos desechado y, a veces, al tiempo que maldecía en privado, admiraba una sabia decisión tomada por algún manager, sobre todo si se nos había adelantado. En cualquier caso, nada supera la lección sobre la toma de decisiones que dio JFK con su forma de tratar la crisis de los misiles de Cuba: su calma, su rechazo a doblegarse ante la presión (tanto interna como externa), el estar dispuesto a enfrentarse a una información incompleta, a pesar de estar sometido a una enorme presión y a una implacable cobertura

mediática. Eso consigue que todo lo demás se aprecie en su verdadera dimensión. Tomar decisiones que contribuyen a que setenta y cinco mil personas se vayan contentas a casa un sábado por la tarde es una cosa, evitar una guerra nuclear a millones de personas, otra.



Sir Alex Ferguson y David Gill.

En resumidas cuentas

Comprar

*U*n elemento importante en la dirección de una organización que aspire al éxito depende de la capacidad de convencer a otras personas para que se unan a un proyecto, aunque puedan ganar más dinero en otra parte. Algo que se acentúa en la Premier League porque, a diferencia de otros deportes como el fútbol americano, no hay límites en el sueldo que un club puede pagar a un jugador. Esa situación obliga a que un mánager y su equipo de ojeadores sean capaces de vender las excelencias de su club. Incluso en uno como el Manchester United, en el que finalmente conseguimos grandes sumas de dinero para hacer fichajes, nunca quisimos ponernos en una situación en la que el tamaño del talonario de cheques fuera el único camino hacia el éxito. Es demasiado arriesgado, siempre hay alguien que tiene más dinero.

La gente no imagina a un mánager como un vendedor, pero lo es. En el verano de 1998, cuando queríamos fichar a Paul Gascoigne, eché toda la carne en el asador. Fui a Londres, me lo presentaron en casa de su abogado y argumenté que, si fichaba por otro equipo, veinte años después seguiría pensando que había cometido un gran error. Como Paul era de Newcastle, también exageré el hecho de que el United estaba lleno de oriundos de Tyneside como Bobby Charlton, Steve Bruce y Bryan Robson. Creí que todos aquellos halagos funcionarían, pero después me quedé helado al enterarme de que había decidido ir al Tottenham porque el club le había comprado una casa a su madre en Gateshead. En cualquier caso, Gascoigne fue una excepción, normalmente conseguíamos a los jugadores que queríamos.

Todo líder es un representante y ha de vender dentro y fuera de su organización. Todo el que aspire a ser un gran líder ha de lucirse a la hora de vender sus ideas y aspiraciones. En ocasiones hay que persuadir a otras personas para que hagan cosas que no quieren hacer o convencerlos de que pueden conseguir algo que no habían soñado. Normalmente se hace con la gente que se tiene en nómina, pero el verdadero reto es llegar a las personas que no están dentro del sistema. En el caso del United se concentraba en tres áreas principales: potenciales aficionados, posibles patrocinadores y probables jugadores, en especial jóvenes. El departamento comercial del United se ocupaba de las dos primeras y yo era responsable de la tercera, lo que implicaba que parte de mi trabajo consistía en actuar como un vendedor.

La versión futbolística de un equipo de ventas es su grupo de ojeadores. Organicé dos, uno en el Aberdeen y otro en el Manchester United. Incentivábamos a los ojeadores tal como se hace con los vendedores: se les pagaba un pequeño sueldo base y varias primas si el jugador al que descubrían progresaba en nuestro sistema. Les indicaba las zonas y equipos escolares que debían cubrir, y tenían muy presente lo que quería de un jugador joven. Al igual que cualquier director de ventas, quería dar el visto bueno a todas las que se hicieran porque no quería que ficharan jugadores a tontas y a locas, y mucho menos acabar con seis porteros, siete defensas centrales y cuatro extremos izquierdos. Al cabo de una semana de llegar al United, convoqué una reunión con todos los ojeadores y les dije: «No me interesa el mejor chaval de vuestra calle, quiero enterarme de quién es el mejor jugador de la zona. Ese es el que quiero».

Al igual que en cualquier equipo de ventas, en nuestro grupo de ojeadores había unos mejores y otros peores. Entrever algo que está por pulir e imaginarlo como una brillante piedra preciosa que encaja a la perfección en una diadema requiere talento. El mejor de los ojeadores en el Manchester United era Bob Bishop, que se encargaba de cubrir Belfast. Parecía el flautista de Hamelín. Era famoso por haber encontrado y fichado a George Best, pero también descubrió a muchos otros jugadores.

De joven aprendí algunos trucos para vender gracias a otros ojeadores. Conocí a Bobby Calder, que trabajaba para el Aberdeen, cuando intentó fichar a mi hermano Martin. Vino a casa, le regaló una caja de bombones a mi madre, un cartón de cigarrillos a mi padre y me dio un billete de diez libras. Llevaba un sombrero y solía sentarse como si fuera un angelito. Más tarde, cuando dirigí el Aberdeen fui con él a fichar a John Hewitt, un chaval

de una escuela local que querían conseguir el Manchester United, el Celtic y el Rangers. Nos reunimos con sus padres y les solté la típica charla de vendedor sobre lo que estaba intentado hacer en el Aberdeen para que fuera un gran equipo. Cuando nos íbamos, Bobby le dijo a la madre del jugador: «Señora Hewitt, mañana vendré y le contaré la verdadera historia de la ciudad de plata junto al mar». Me enfadé porque creía que iba a arruinar el negocio. Pero había hecho lo correcto y me dio una valiosa lección. Me enseñó a identificar a las personas que toman las decisiones e influyen en toda venta. En el caso de los jugadores jóvenes, no son ellos. Tampoco es el padre, que normalmente solo desea vivir a costa del hijo. La persona que toma las decisiones es la madre. La madre quiere saber lo que es mejor para su hijo. Después de esa experiencia siempre les decía a los ojeadores que se concentraran en las madres.

Nuestro seguimiento a David Beckham quizá fue más costoso que el de otros jugadores jóvenes, pero, en líneas generales, fue muy típico. Malcolm Fidgeon, nuestro ojeador en Londres, lo descubrió cuando tenía doce años. Fue una suerte que el padre de David fuera un acérrimo aficionado del United y que David hubiera heredado su fervor. Pero estaba claro que otros clubs intentarían ficharlo, en especial el Tottenham, así que lo seguimos de cerca. Conocí a sus padres y hermanos, en parte porque siempre ayuda saber de dónde procede alguien, pero también para dejarles claro que cuidaríamos de su hijo. Invitamos a David a que viniera en verano a unas sesiones de entrenamiento en Mánchester, le enviamos un uniforme del United y le dejamos entrar en el vestuario cuando jugamos en Londres. Aquello consiguió que toda su familia sintiera que nos preocupábamos por él, algo que era verdad.

Cuando se trabaja para una organización triunfadora es fácil descuidar las ventas. Cuando entré en el United, todo el mundo daba por sentado que los chavales de Mánchester elegirían nuestro club, pero preferían el Manchester City. Incluso Ryan Giggs estuvo entrenando en el Manchester City. Si se cree que las personas con más talento de este mundo van a ir a tu puerta con una instancia para pedir trabajo, es imposible triunfar. El mundo no funciona así. Hay que salir y buscar el talento. A veces, mientras nuestros ojeadores buscaban a los mejores futbolistas, me encargaba personalmente de hacer una primera oferta a un jugador, o a su agente, porque les gusta saber que su potencial mánager está entusiasmado. Después, cuando llegaba el momento de discutir las condiciones, dejaba el asunto en manos de David Gill. Aquello

era beneficioso para todos, porque me evitaba mantener serias conversaciones que podían empañar la relación con el jugador.

Frugalidad

Nunca he solucionado nada despilfarrando dinero en un problema. De vez en cuando se consigue hacer un apaño a corto plazo, como el que nos proporcionó Robin van Persie en 2012 cuando lo añadimos a nuestra delantera, pero no recuerdo un solo ejemplo en el que un talonario convirtiera a un club en un ganador a largo plazo. La llegada de Éric Cantona en 1992 también aportó emoción al club, pero solo nos costó novecientas mil libras. El dinero no crea de repente un club heterogéneo y competente, no proporciona categoría e historia, no llena estadios con aficionados dispuestos a soportar la lluvia y no hace realidad los sueños de los niños.

A pesar de que me gusta apostar en las carreras de caballos, siempre he tenido aversión a malgastar el dinero. El que los jugadores intercambiaban regularmente sus camisetas con los contrincantes o las enviaran a familiares y amigos me volvía loco. Esas camisetas son caras y el club tiene que comprar más cuando se agotan las que proporciona el patrocinador. Albert Morgan, nuestro utilero, me dijo unos seis años antes de jubilarme que se utilizaban varios cientos de camisetas en cada temporada. Muchas de ellas acababan en manos de vendedores de recuerdos o, en la actualidad, en eBay. Dije a los jugadores que podían seguir intercambiándolas, pero que tendrían que pagarlas de su bolsillo.

Los escépticos quizá mencionen algunos de mis fichajes y digan que derroché dinero. Los ejemplos más trillados son los de Dimitar Berbatov, que compramos por treinta millones setecientas cincuenta mil libras al Tottenham, de las que solo recuperamos el diez por ciento cuando lo vendimos al Fulham; Juan Sebastián Verón, que compramos por veinticuatro millones y lo vendimos por quince, y el pobre Louis Saha, un delantero al que perseguían las lesiones, se vendió por prácticamente nada a pesar de que nos había costado casi doce millones y medio de libras. Sin embargo, si se estudian detenidamente mis fichajes (a lo largo de los años), se descubre que el dinero se invirtió bien. Mis peores errores ni siquiera están en la misma categoría que algunas de las mayores meteduras de pata en la Premier League, como los cincuenta millones de libras que el Chelsea pagó de forma

impulsiva por Fernando Torres en 2011, que se convirtieron en un puñado de polvo cuando se devolvió al Atlético de Madrid en 2015.

Parte de mi tacañería en los gastos proviene de mi educación. Mis padres se preocuparon por que a mi hermano y a mí no nos faltara de nada, pero en nuestro piso de protección oficial en Govan no sobraba el dinero. Igual que cuando era jugador y después mánager. Quizá se deba a mis raíces escocesas, pero siempre utilicé el dinero del club como si fuera mío.

Mi primer sueldo como jugador me lo pagó el Dunfermline en 1964, pues mi primer club, el Queen's Park, era y no se cobraba por jugar. Mientras estuve en el Dunfermline cobré veintiocho libras a la semana (unas quinientas veinticuatro libras en la actualidad), pero, como dejé el trabajo, mis ingresos semanales de cuarenta y una libras se vieron mermados, porque perdí las trece libras de la paga de matricero, así que necesitaba el dinero de las primas por ganar partidos. En el Rangers cobraba sesenta libras (unas novecientas noventa y ocho libras actuales) en verano y ochenta (unas mil ciento treinta y una libras actuales) durante la temporada. Cuando entré en el St Mirren como mánager, nuestro primer partido en casa fue contra el Hamilton y jugamos ante tres mil personas en un estadio en el que cabían veinticinco mil. Los jugadores, contratados a media jornada, cobraban doce libras a la semana durante la temporada y siete en verano mientras el equipo estuvo en la segunda división escocesa.

En el Aberdeen, el dueño, Dick Donald, controlaba todos los gastos. Quería ser el propietario de un club que tuviera éxito, pero se conformaba con un club modesto e insistía en que el Aberdeen no estuviera en números rojos. No soportaba la tinta roja. Siempre llevaba la misma corbata y nunca cambiaba los cordones de los zapatos. Cuando se le rompía uno, le hacía un nudo. Cuando el Aberdeen llegó a la final de la Copa de la Liga de Escocia en 1984, caí en la cuenta de que nadie había encargado champán y llamé al secretario del club, Ian Taggart, para que lleváramos ocho cajas en el autobús (la mayoría de los clubs suele llevar veinte). A Taggart le entró un ataque de pánico y dijo: «No puedo, el señor Donald se volverá loco». Donald vio las cajas y Taggart tuvo que decirle que solo llevaríamos dos en el autobús y que el resto se guardaría. Acabamos escondiendo el champán en el lavabo del autobús y, de vuelta a casa, cuando las burbujas fluían tras haber ganado la copa, Dick se volvió hacia mí y me preguntó: «Señor Ferguson, ¿cuántas copas hemos ganado hoy?».

Si quería comprar un extremo izquierda me decía: «¿No tenemos otro extremo izquierda?». A lo que le respondía: «Sí, pero solo tiene dieciséis años y apenas es lo suficientemente bueno como para jugar con los reservas. Siempre estaba quejándose de los sueldos y las primas que concedía y me preguntaba: «¿Por qué sigue subiéndoles el sueldo?». A lo que contestaba: «Señor presidente, estamos en el mundo del fútbol. No nos interesa ir hacia abajo, sino hacia arriba, y la única forma de conservar a los mejores jugadores es pagándoles buenas primas si ganan trofeos importantes». Donald temía que reinara la autocomplacencia y antes de una final comentó: «No estaría mal que perdiéramos este partido para que no se les suban los humos a los jugadores». También solía decir: «No quiero volver a ver números rojos en las cuentas de este club». El mayor gasto que hice en el Aberdeen fueron las trescientas mil libras en 1985 que se pagaron por Jim Bett y utilizamos la venta de un jugador para sufragar parte de la compra.

Por extraño que parezca, mi frugalidad fue una de las razones por las que me ofrecieron el puesto de mánager en el United. En una de mis primeras reuniones con Martin Edwards, en la que hablamos sobre la importancia de crear nuestro propio canal de jóvenes con talento, le dije: «No he sido nunca un mánager comprador». Ante lo que contestó: «Esa es una de las cualidades en las que pensamos cuando decidimos elegirle». No creo que a ningún patrón le atraiga la idea de contratar a un derrochador.

Cuando quise comprar a mi primer jugador en el United, solo logré un millón de libras de Martin. Ese dinero tenía que conseguirse con la venta de abonos y entradas, o con los traspasos de otros jugadores. No había ningún anciano adinerado con más dinero que sentido común que invirtiera su capital en el club. El primer jugador que compré fue Viv Anderson, un defensa. Nos costó doscientas cincuenta mil libras, y después conseguimos a Brian McClair por ochocientas cincuenta mil. En 1989, tras una venta urgente de seis jugadores (incluidos Jesper Olsen, Gordon Strachan y Paul McGrath), gasté unos ocho millones de libras en cinco jugadores; el más caro de ellos fue el defensa Gary Pallister.

Configurar el equipo con el que el United prosperó durante la década de los noventa y que culminó con nuestro triplete (la Premier, la Copa de Inglaterra y la Liga de Campeones) en 1999 costó unos sesenta millones de libras. Desembolsamos un poco más de trescientos veinte millones de libras para proveernos de la potencia necesaria para competir en los niveles más altos en la siguiente década, pero esos fueron los gastos, no he mencionado

que con la venta de jugadores se consiguieron más de doscientos cincuenta y seis millones. Mi fichaje más caro entre 1986 y 2008 fue la compra de Rio Ferdinand, que entonces tenía veintitrés años, por veintinueve millones de libras al Leeds United, en 2002. Jugó doce temporadas y cuatrocientos cincuenta y cinco partidos con el United, y cincuenta y cuatro partidos con la selección inglesa (mientras estuvo en el United) antes de irse al Queens Park Rangers un año después de que me jubilara. A pesar de que se pagó un precio extraordinario por Rio, salió a cuenta. Su traspaso, que se amortizó durante el tiempo que jugó en el United, le salió al club por unos dos millones y medio de libras anuales. Pero merece la pena tener en cuenta que ese dispendio se compensó con los veinticinco millones de libras que el Real Madrid pagó por David Beckham en 2003, un jugador que no nos había costado nada.

Aparte de Rio, cimentamos nuestra defensa sin gastar prácticamente nada: cinco millones y medio por Patrice Evra, y siete millones y medio por Nemanja Vidić, a los que fichamos en 2006. Conseguimos a Rafael da Silva y a su hermano Fábio en 2008, antes de que fueran profesionales. En 2005 solucionamos los problemas en la portería, que me habían torturado durante seis años desde que se fue Peter Schmeichel, con el fichaje de Edwin van der Sar, que jugaba en el Fulham. Cuando lo compramos por dos millones de libras tenía treinta y cuatro años. Solo hay que comparar esa cifra con lo que gastó el Chelsea durante ese periodo de tiempo. Entre el momento de su fichaje y mi retirada, Evra, Vidić, los hermanos Da Silva y Van der Sar jugaron mil cuarenta y nueve partidos con el United.

Cuando quería comprar a un jugador siempre me fijaba en su rapidez, su equilibrio y su técnica, pero también me interesaba su fiabilidad. Una cosa es comprar un jugador con el que se puede contar todas las semanas y otra desembolsar un dineral por alguien que se lesiona cada tres partidos. No tiene sentido comprar un futbolista así.

Nuestro interés por los jóvenes nos procuró dos cosas: talento para el primer equipo y un saneado negocio suplementario. Durante el tiempo que fui mánager del United conseguimos más de cien millones de libras con la venta de jugadores que descubrimos siendo jóvenes y a quienes integramos en nuestra cantera. Y no solo fueron jugadores como Beckham o Butt, sino también Gerard Piqué y Giuseppe Rossi, que llegaron desde el extranjero.

Los descubrimos, los entrenamos y queríamos que se recompensara nuestro esfuerzo, sobre todo porque la mayoría de ellos jugaron un fútbol de

alta calidad durante diez o quince años. Frazier Campbell, Robbie Brady, Ryan Shawcross, Danny Higginbotham, David Healy y John Curtis son algunos ejemplos de jóvenes que dejaron el United para jugar en otros equipos. Hacer un contrato a un chaval que destacara en alguna de nuestras Schools of Excellence nos planteaba un riesgo financiero. Fichamos a Keith Gillespie cuando tenía dieciséis años y jugó unos cuantos partidos con el United antes de que nos pagaran un millón de libras por él como parte del trato para llevar a Andy Cole a Old Trafford. Lo peor fue que nos habíamos equivocado en la valoración de un joven y podíamos haber colocado en su puesto a otro con más talento. Con algunos jóvenes tuvimos que esperar más tiempo para descubrir su verdadero potencial, porque no todos los cuerpos se desarrollan a la misma velocidad.

Si esos chavales ascendían varios niveles y finalmente llegaban al equipo juvenil o, mejor aún, al equipo reserva, teníamos varias opciones. Los mejores, como Danny Welbeck y Adnan Januzaj, tenían suficiente talento como para dar el salto del equipo juvenil al titular, pero el jurado no opinó lo mismo de los demás. Con algunos jugadores no se puede estar seguro de si tienen el talento necesario para triunfar hasta que cumplen veinte o veintiún años. Si dudábamos, los cedíamos a otros clubs para que se iniciaran en un primer equipo. Es lo que hicimos con Tom Cleverley, que cedimos al Watford, al Wigan y al Leicester City. Prestamos a Jonny Evans al Royal Antwerp y al Sunderland dos veces, y a Welbeck al Preston y al Sunderland. A veces no se conseguían los resultados que se esperaban, como cuando cedimos a Giuseppe Rossi al Newcastle y al Parma, o a Federico Macheda a la Sampdoria y al Queens Park Rangers. Jugaron tan pocos partidos que su desarrollo se retardó.

En alguna ocasión quizá esperamos demasiado antes de vender a un jugador que todavía no tenía el talento necesario para triunfar o cuyo valor había caído en picado debido a una lesión. Solo hubo un par, como James Chester, con los que perdimos dinero. James sufrió una serie de lesiones de rodilla durante un largo periodo de tiempo y acabamos vendiéndolo al Hull City por trescientas mil libras en 2011. En las siguientes cuatro temporadas y media jugó más de ciento setenta partidos y acabó siendo un auténtico chollo.

Siempre buscábamos gangas, pero en el fútbol, al igual que en la vida, lo que se consigue depende del dinero que cuesta, a menos que intervenga la suerte, como pasó con Éric Cantona, al que fichamos después de que el Leeds United se pusiera en contacto con nosotros para comprar a Denis Irwin. Pasó

lo mismo con Peter Schmeichel, que a los veintiocho años seguía jugando en el Brøndby. Todavía sigo sin saber cómo es posible que no lo hubiera comprado antes ningún club de los grandes. En 2008, un amigo de Carlos Queiroz que ojeaba para nosotros (gratis) en Angola descubrió a Manucho. Lo probamos y vimos que tenía una buena izquierda. Lo fichamos por doscientas cincuenta mil libras, porque era un precio muy bajo, y cuando nos dimos cuenta de que no tenía el talento necesario lo vendimos al Real Valladolid por dos millones y medio de libras.

Algunos clubs (el Real Madrid y el Manchester City son los primeros que acuden a mi mente) han usado talonarios de cheques para constituir un equipo vencedor. El Real Madrid hace mucho tiempo que gasta grandes sumas de dinero en la compra de jugadores con muchísimo talento, como los Galácticos, en la cima de su carrera: Zinedine Zidane, Luís Figo, Kaká, Cristiano Ronaldo, Gareth Bale y James Rodríguez. A ellos les ha ido bien, lo que demuestra que hay más de una forma de hacer las cosas. Sin embargo, mi educación siempre me inclinaba hacia construir en vez de comprar. Supongo que yo era lo que mi hijo Mark definiría como un «inversor de valor».

Siempre me ha gustado fichar a jugadores con talento que estuvieran en el ocaso de su carrera. No esperábamos tenerlos en nómina durante mucho tiempo, pero sabíamos que, de vez en cuando, podíamos conseguir a un futbolista por una cantidad de dinero insignificante que nos ayudaría a satisfacer una necesidad. En 2001 conseguimos a Laurent Blanc, que jugaba en el Inter de Milán, en un traspaso gratuito. Blanc tenía treinta y cinco años, pero tenía mucho talento y necesitábamos un refuerzo en la defensa. En 2009 utilizamos una táctica similar con Michael Owen, antiguo delantero de la selección inglesa, para dar dinamismo a nuestro ataque. Cuando era un chaval había entrenado en la cantera del United y estaba disponible para un traspaso gratuito. Le invité a venir a casa, le propuse pagarle según rindiera y se alegró mucho. A pesar de las lesiones que había sufrido, el acuerdo funcionó bien para Michael porque marcó el gol del empate en su primera final de copa en Wembley, cuando ganamos al Aston Villa en la Copa de la Liga en 2010, y al año siguiente consiguió su primera medalla en la Premier League, tras jugar trece años en las categorías superiores.

Hicimos una excepción en nuestra regla de mantenernos firmes en nuestra decisión final. Fue cuando llegó la hora de vender a futbolistas que lo habían dado todo por el club. Habían jugado con nosotros diez años o más y estaban en un momento en el que se lesionaban, eran incapaces de mantener un

puesto fijo en el primer equipo y podían contar con los dedos de una mano las temporadas en las que iban a seguir jugando al fútbol. En esos casos hacíamos lo imposible por ayudarlos, ya fuera ofreciendo traspasos gratuitos (para que el club que los aceptara pudiera justificar el darles un sueldo más alto), un partido homenaje o las dos cosas. Al único al que le fue realmente bien después de dejarnos fue a Phil Neville, al que vendimos al Everton por apenas tres millones de libras. Fue un buen negocio para el Everton porque podríamos haber sacado más por Phil, aunque tampoco imaginamos que iba a seguir jugando otros ocho años. Ofrecimos traspasos gratuitos por jugadores como Denis Irwin, Steve Bruce, Mick Phelan y Brian McClair. Cuando Peter Schmeichel decidió irse, lo ofrecimos con un traspaso gratuito a cambio de que no jugara en un equipo inglés. Fue al Sporting de Lisboa, pero al cabo de un par de años volvió para jugar con el Aston Villa y después con el Manchester City. No objetamos ninguno de esos cambios, aunque tuviéramos derecho a hacerlo. Era la forma adecuada de tratar a los jugadores.

Remuneración

Estoy seguro de que nadie cree que los managers son expertos en precios. Es algo que se relaciona más con los gerentes de marca, que deciden por cuánto debe venderse un dentífrico o una botella de vodka. Es verdad que, a menos que los aficionados protestaran, no me preocupaba por lo que costaba el abono o los artículos del club, pero sí que pasé mucho tiempo pensando en el precio de los jugadores, cuánto estábamos dispuestos a pagar por ellos y qué sueldos les ofreceríamos.

Cuando se leen las cantidades que se pagan por futbolistas en los titulares de un periódico, es tentador pensar que los clubs gastan a lo loco. Eso solo lo hacen unos pocos, los que tienen un propietario o grupo de propietarios a los que no les preocupa el dinero. En Europa la lista se limita al Chelsea, el Manchester City y el Paris Saint-Germain. En prácticamente el resto de los clubs, incluso en las ligas más importantes, el dinero y los presupuestos son importantes, y en clubs como el Peterborough United, un equipo del este de Inglaterra que juega en la tercera división y que dirigió mi hijo Darren, miran hasta el céntimo. No creo que el éxito pueda comprarse, hay que ganarlo.

En el fútbol escocés nunca ha habido tanto dinero como en el inglés. A comienzos de mi carrera, me acostumbré a aprovecharlo todo al máximo.

Creo que es una táctica muy útil para cualquier empresa u organización, porque malgastar es muy fácil. También tuve que rendir cuentas a propietarios que querían saber en qué se iba a gastar su dinero.

En el Aberdeen presencié un auténtico desfile de jugadores, empezando por el capitán, Willie Miller, que venían a mi oficina a pedirme un aumento de sueldo. En esos tiempos pagábamos entre doscientas cincuenta y trescientas libras a la semana a los mejores futbolistas, y Miller quería trescientas cincuenta. Dick Donald, el presidente, quería venderlo, pero le convencí de que aquello propiciaría el éxodo de los jugadores. Después, uno de sus compañeros de equipo, Alex McLeish, apareció con su mujer y conseguí que aceptara un aumento de cincuenta libras. Finalmente le tocó el turno a Doug Rougvie, a quien le dije: «Doug, tengo una tarta con una guinda encima. Tres cuartas partes de la tarta y la guinda son para Willie Miller. Me queda una cuarta parte para los demás, ¿qué quieres que haga?». No le gustó nuestra oferta y dejamos que se fuera al Chelsea.

Conforme fueron pasando las décadas, los sueldos en el fútbol se convirtieron en un tema de conversación recurrente, al menos para la prensa, sobre todo por la desmesurada diferencia entre la paga semanal de un obrero y los miles de libras que ganaban los mejores futbolistas.

Cuando empecé a jugar al fútbol profesional llamábamos salario o paga a lo que cobrábamos. No era casual, en aquellos tiempos, casi todos los jugadores provenían de familias de clase trabajadora. El padre de Stanley Matthews, el futbolista más famoso en Inglaterra entonces, era boxeador. Bobby Charlton nació en Ashington, un pueblo minero del norte de Inglaterra. Cuando entré en el St Johnstone, los padres de mis compañeros eran trabajadores. En Gran Bretaña, el fútbol era el deporte de la clase obrera y lo jugaban jóvenes de familias de clase trabajadora, lo que quedaba reflejado en las condiciones en las que se les contrataba. De no haber sido futbolista, seguramente habría acabado siendo matricero y mis compañeros de equipo habrían trabajado en los astilleros, fundiciones o fábricas de automóviles cercanas.

Había algo más que vestigios de en la forma en que se pagaba a los jugadores. La Football League mantuvo un límite en el sueldo semanal de los futbolistas hasta 1961, que, en temporada, era de veinte libras. Es comprensible que los jugadores, que eran poco más que criados atados por un contrato, sintieran que se abusaba de ellos y estaban mal pagados. El sueldo

no se negociaba. Se aceptaba lo que ofrecía el mánager, que, muy a menudo, era un sueldo durante la temporada y otro (más bajo o inexistente) durante el verano. Todo jugador que protestaba por su sueldo tenía muchas posibilidades de que se le marginara. Una cosa era iniciar una huelga en una fábrica en la que las máquinas estarían esperando cuando se regresara al trabajo y otra perder un partido que no volvería a jugarse jamás. Incluso después de que se abolieran esas normas, la de los sueldos y la falta de libertad para hacer traspasos, a comienzos de los años sesenta, algunos clubs como el Manchester United intentaron imponer un tope extraoficial a los salarios. A pesar de ello, las fuerzas del mercado prevalecieron.

No intento sugerir que los jugadores se mostraran indiferentes respecto a su sueldo o que todos cobraran lo mismo, pero en una época en la que no había abogados, agentes, contables, directores comerciales y publicistas, era un tema que no provocaba debates ni rencores. Antes de la ley Bosman, los clubs tenían todo el poder. Era una situación muy primitiva. Los delanteros cobraban más que los defensas, y el capitán, un poco más que los demás. El Queen's Park era un club amateur cuando me fichó en 1957, por lo que no me pagaron ningún sueldo. En la cima de mi carrera como futbolista, entre 1967 y 1973, ganaba ochenta libras a la semana; en mi última temporada en el Ayr United, sesenta.

A pesar de que en la actualidad los números tienen más ceros que hace cincuenta años, la naturaleza humana no ha cambiado mucho. Al igual que el resto del mundo, los futbolistas de mi generación querían que se les pagara lo que merecían. Durante mi carrera como mánager siempre pensé que había un término medio. Evidentemente, el club no quería que una reivindicación ridícula vaciara sus arcas, pero, por otro lado, siempre he creído que debíamos pagar a los jugadores como era debido. Sé que suena ingenuo, pero comprobé que cuando uno mantiene esa actitud, todo sale bien.

Cuando entré en el Aberdeen, los jugadores cobraban ciento veinte libras a la semana, lo que me pareció poco, así que conseguí que se les subiera el sueldo (hay que tener en cuenta que el primer jugador que cobró cien libras a la semana fue Johnny Haynes, capitán de la selección inglesa y del Fulham, que alcanzó ese nivel en 1961). Aparte del regateo habitual, la primera vez que tuve que enfrentarme a un problema serio con los sueldos fue cuando el Aberdeen ganó la Recopa en 1983 tras derrotar al Real Madrid. En cierto sentido fue lo mejor y lo peor que podría haberle sucedido, porque centró la atención en los jugadores. Querían más dinero y todos los clubs estaban

deseando ficharlos. En un periodo de dos años, medio equipo se fue a clubs que les ofrecieron mucho más dinero. Subimos el sueldo de nuestros mejores jugadores a trescientas cincuenta libras a la semana, con primas si se ganaba la liga o la Copa. A Dick Donald no le parecía bien que se gastara todo el dinero en el primer equipo e insistía en que se pagara adecuadamente a los jugadores jóvenes.

Nunca me ha dolido ni un céntimo que se haya pagado a jugadores. De hecho, creo que los mejores jugadores están mal pagados. Esa afirmación puede parecer ridícula a alguien que trabaja de mecánico o enfermera, pero yo veo la cuestión desde otra perspectiva. Los futbolistas que son lo suficientemente buenos como para jugar en las últimas fases de la Liga de Campeones han superado a miles de chavales que darían cualquier cosa por tener esa oportunidad. Tienen suficiente talento para entretener a gente en todo el mundo, normalmente en cifras que eclipsan al público que atraen las estrellas de la música o del cine, y, sin duda, a los seguidores de cualquier otro deporte.

Una consecuencia del sistema de remuneraciones en la Premier League es que las primas, más o menos, han desaparecido. Los grandes jugadores quizá cobren una prima si ganan la liga o una de las competiciones europeas, pero el complejo sistema de primas con el que se solía retribuir a los futbolistas según los partidos que jugaran, las victorias conseguidas o los goles marcados ha caído en desuso en las altas esferas del fútbol. A pesar de que nadie se queja por recibir dinero extra, una prima económica no tiene el mismo incentivo ahora que hace veinticinco años para los futbolistas estrella. Los incentivos que mejor funcionan son apelar a su instinto competitivo, su orgullo como profesional y la posibilidad de una medalla. Las primas se gastan, las medallas duran siempre.

Si se comparan con la retribución anual de las personas que gestionan fondos de cobertura, los jugadores como Cristiano Ronaldo y Lionel Messi parecen mal pagados. Hace poco leí que en 2014 los veinticinco mayores gestores de fondos de cobertura cobraron siete mil quinientos millones de libras, más que la nómina de la Premier League, la Bundesliga, la Liga y la Serie A juntas, una cantidad que parece aún más absurda cuando se sabe que la mayoría de ellos ganaron mucho más en la bolsa.

Cuando un futbolista juega durante un largo periodo de tiempo, acaba en el banquillo o se le traspasa. Esa injusticia parece agravarse aún más cuando

se tiene en cuenta que, comparados con los de otras personas, los años en los que un futbolista puede ganar más dinero son muy reducidos, normalmente unos seis, y casi siempre menos de diez. No creo que un joven de veintiocho años que sabe utilizar una hoja de cálculo (de los que hay cientos de miles, quizá millones) merezca cobrar más que un centrocampista del Swansea City o el Southampton.

De vez en cuando, los jugadores se enfadan cuando se enteran del contrato que se le ha hecho a uno de sus compañeros. Algunos, como Gary Neville o Paul Scholes, nunca se preocuparon por lo que cobraban los demás porque confiaban en que les pagaríamos equitativamente. A pesar de que hacia el final de sus carreras, Gary, Paul y Ryan Giggs tenían contratos de un año, no les importó. Eran realistas y sabían que les trataríamos bien. Sin embargo, otros se enojaban, y entiendo por qué. Da igual que el sistema retributivo se haga en cientos o miles de libras o en bolsas de patatas fritas. Es una cuestión de valor relativo, porque mucha gente cree, o quiere creer, que vale más que los demás.

A veces un jugador se encuentra en una situación dominante y lo sabe. Fue lo que pasó con Ruud van Nistelrooy en 2003, después de sus dos primeras y espectaculares temporadas en el United consiguió introducir una cláusula en su contrato por la que se le permitía ir al Real Madrid si le ofrecía cierta cantidad de dinero. Aquello lo colocó en el asiento del conductor y fue algo que no volvimos a repetir. Finalmente dejamos que se fuera a Madrid, pero fue uno de los pocos jugadores que quiso irse del United. Cuando lo hizo, después de haber disfrutado de sus servicios y sus goles, tenía treinta años y recuperamos gran parte del dinero que habíamos desembolsado por él.

Cuando negociaba los contratos con los futbolistas utilizaba un lápiz mucho más fino que conmigo mismo. Algunos managers no tienen reparo en barrer para casa a la menor oportunidad. Otros son demasiado tímidos como para presionar para que se les pague lo que merecen. Posiblemente me encontraba entre esos dos extremos, en especial cuando en la década de los noventa el fútbol empezó a ingresar grandes sumas de dinero. Quizá me equivoque, pero a veces los líderes están tan ocupados dirigiendo una organización que no se preocupan suficientemente por sí mismos. Suelen dejar de comer, dormir o hacer ejercicio, pero también acostumbran a descuidar la gestión de sus asuntos financieros. Pasan incontables horas decidiendo los detalles de la remuneración de otras personas y solo una fracción de ese tiempo en los suyos. No estudian con cuidado los términos de

sus contratos y, si tienen la suerte de guardar algo de dinero, siempre tienen problemas a la hora de gestionarlo debidamente. Quizá sea porque los mejores líderes tienen tendencia a ser misioneros en vez de mercenarios.

Cuando empecé en el Aberdeen, me pagaban doce mil libras al año, lo que serían unas sesenta y cinco mil libras actuales, y en el último año en Escocia cobré veinticinco mil, con un buen sistema de primas. Conseguí algún dinero extra escribiendo columnas en algún periódico y dando algunas charlas, pero no me alcanzaba para comprar muchas cajas de vino. En ese tiempo, el jugador mejor pagado del equipo cobraba quince mil libras al año y los contratos con patrocinadores eran insignificantes si se comparan con los que se hacen en la actualidad en los equipos de la Premier League. En las primeras conversaciones con el United me ofrecieron menos de lo que estaba cobrando, con primas, en el último año que estuve en el Aberdeen.

Cuando el United empezó a ganar competiciones prestigiosas con regularidad, empecé a prestar más atención a mi retribución. En 1989, Martin Edwards, presidente del club, intentó vender el United por veinte millones de libras, una cantidad irrisoria según los estándares actuales, pero que en aquellos tiempos era una cantidad nada desdeñable. Sin embargo, las negociaciones se frustraron porque el comprador no consiguió reunir el dinero. Cuando el United empezó a cotizar en bolsa en 1991, el valor del Manchester United quedó patente y no pude dejar de pensar en mi contribución para que se lograra. En 1998, Rupert Murdoch ofreció seiscientos veintitrés millones de libras por el United, con lo que Martin se habría llevado ochenta y siete millones de libras por sus acciones. Quizá fuera mi procedencia sindicalista lo que me carcomía, o tal vez fue, simplemente, que me sentí infravalorado.

Martin era un buen presidente. El club lo era todo para él y se preocupó por su futuro, pero cada vez que le mencionaba mi sueldo, discutíamos. Iba a verlo a su oficina en Old Trafford y valoraba mi solicitud con la enorme calculadora que tenía al lado del teléfono. Años antes, para demostrarle que estaba mal pagado, incluso le enseñé el contrato de George Graham, que en ese momento era el mánager del Arsenal. No me sirvió de mucho; además, en cierta forma, estaba negociando desde una posición débil, porque Martin sabía que no había ningún otro trabajo que deseara más que ser mánager del Manchester United. Cuando se nombró director general a David Gill, la situación se distendió. David era mucho más objetivo y mi sueldo se ajustó al nivel adecuado.

Cuando los Glazer y David Gill acordaron aumentar considerablemente el sueldo de Wayne Rooney en 2010 me preguntaron qué me parecía. Les contesté que no me parecía justo que Rooney cobrara el doble que yo, y Joel Glazer comentó inmediatamente: «Estoy completamente de acuerdo, pero ¿qué podemos hacer?». Fue muy sencillo. Convinimos que ningún jugador ganaría más que yo. Nos pusimos de acuerdo en menos tiempo del que se tarda en leer la frase anterior.

En mis últimos quince años en el United tuve un contrato de un año prorrogable y un acuerdo por el que si me despedían tendría derecho a dos años de sueldo incluso si me daba por dirigir al Manchester City al día siguiente de que me echaran. Para mí era más que suficiente.

Sospecho que la mayoría de los managers cobran menos (a veces mucho menos) que sus jugadores estrella. Imagino que en la Premier League solo Arsène Wenger y José Mourinho ganan el mismo dinero que sus mejores futbolistas. Eso explica por qué no se escribe prácticamente nada sobre la retribución de los managers. ¿Qué mensaje se transmite a un equipo si la mayoría de los jugadores ganan más que su jefe?

Negociación

Aprendí el arte de la negociación comprando y vendiendo jugadores. Las primeras negociaciones en las que estuve presente fueron las de los líderes sindicales cuando trabajaba en fábricas. En aquellos tiempos había una gran influencia comunista y siempre creí que se pasaban de la raya. Convocaban huelgas a la menor provocación. Se negaban a negociar. Era siempre una confrontación frontal. Lo último que se desea es dejar de trabajar, pero parecían estar en huelga a todas horas. ¿Qué otras armas se tienen cuando se está en un piquete? ¿Qué pasa si alguien te echa un pulso y acabas calentándote en braseros durante tres meses? Esa imagen se me quedó grabada, y por eso intenté que no me arrinconaran en las discusiones sobre los jugadores.

Durante las negociaciones es difícil mantener la lucidez y no dejarse llevar por la pasión o las emociones. Excederse está a la orden del día, y para un manager es muy fácil pensar que uno o dos jugadores nuevos cambiarán la suerte de un club. La ausencia de disciplina durante una negociación puede generar todo tipo de consecuencias. No solo aumenta el precio de una

transacción en particular, sino que puede provocar una reacción en cadena. En el fútbol, como en el resto de los negocios, esa situación deriva en que la gente quiere que pagues un precio muy alto. Su efecto también se siente en el resto del equipo, porque el que un recién llegado o un nuevo contrato distorsionen el esquema de retribuciones puede generar descontento.

Es muy agradable pensar que todo el mundo se portará con caballerosidad en las negociaciones, pero, por desgracia, no siempre es el caso. Uno se encuentra con personas a las que les basta un apretón de manos para sellar un traspaso enormemente caro. Pero también hay otras a las que no se les puede dar la espalda, por miedo a que recurran a algún subterfugio. Con los años y con decenas, si no cientos, de negociaciones a mis espaldas, sé entender mejor a la gente. Pero también he aprendido que, por muchas veces que se haya estado a punto de firmar un contrato, siempre puede producirse una sorpresa desagradable.

Cuando queríamos conseguir un jugador, intentaba mostrarme frío y mantener la mente despejada. Antes de fichar a Phil Neville intentamos conseguir, a propósito, a su hermano Gary. Sabíamos que estaban muy unidos, pero también que Phil tenía más talento y que estaría más solicitado. Sin embargo, estaba seguro de que, en cuanto tuviéramos a Gary, Phil le seguiría. También hubo ocasiones en las que los vendedores intentaron utilizar las emociones en su favor. Tras un partido en Old Trafford en agosto de 2004 contra el Everton, David Gill, Maurice Watkins y yo nos reunimos con el propietario de ese club, Bill Kenwright, y su mánager, David Moyes, para discutir nuestra oferta por Wayne Rooney, que entonces tenía dieciocho años. Utilizaron todos los recursos posibles. Tras hacerles una última propuesta, Kenwright llamó a la madre de Wayne, que me dijo: «No va a robarme a mi hijo». Acabamos dejando a un lado las sensiblerías y fichamos a Wayne al día siguiente.

Siempre he intentado convencerme de que fracasar en una negociación no es el fin del mundo y que nuestro éxito no dependía de la llegada de un jugador. Si necesitas una persona que cambie tu destino, no has construido una organización muy sólida. Tuvimos oportunidad de comprar a Sergio Agüero antes de que fuera al Manchester City, pero su agente pidió un dinero que no estábamos dispuestos a pagar. Hacia el final de mi carrera en el United nos interesamos por Lucas Moura, un extremo derecho con un inmenso talento que, en ese momento, jugaba en el São Paulo de Brasil, su país natal. Ofrecimos veinticuatro millones de libras, que aumentamos a

treinta, y después a treinta y cinco, pero el PSG lo fichó por cuarenta y cinco millones de libras. David y yo no estábamos preparados para llegar a esos niveles. También hubo momentos en los que las negociaciones para conseguir a un jugador se malograron, pero acabamos encontrando a alguien mejor. En 1989 no pudimos comprar a Glenn Hysén a la Fiorentina, pero fichamos a Gary Pallister. Mi intento de hacernos con el holandés Patrick Kluivert, que entonces jugaba en el AC Milan, también fue en vano, pero poco después conseguimos a Dwight Yorke.

A menudo las negociaciones son disparatadas. La gente vende cosas por todo tipo de razones, da igual que sea una casa, una empresa, unas acciones o un jugador de fútbol. Siempre he pensado que predecir el resultado de una negociación era todo un reto porque, aunque lo intenté, nunca sabía con qué cartas jugaba mi rival o a qué presiones estaba sometido. Sin embargo, sí que sabía que siempre es mejor mantener abiertas tantas opciones como sea posible. Por ejemplo, en 1989, tras perder en los cuartos de final de la Copa de Inglaterra contra el Nottingham Forest, le dije a nuestro presidente, Martin Edwards, que teníamos que vender a Gordon Strachan. El Sheffield Wednesday se había mostrado interesado por él, pero recibí una llamada de Howard Wilkinson, mánager del Leeds United, que se había enterado de lo que queríamos hacer. Le comuniqué a Strachan el interés que había mostrado el Leeds, pero, por alguna razón, prefería ir al Sheffield. Le dije que, por educación, debería informar de su decisión a Wilkinson y añadí: «Nunca se sabe, quizá te ofrezca la Luna. Nunca se sabe qué te van a proponer». En esos tiempos, el Leeds era un club pujante en lo que entonces se llamaba segunda división, y su presidente, Leslie Silver, estaba dispuesto a invertir. Esa misma noche, Strachan me llamó y me dijo: «Jefe, solo quería decirle que me ha fichado el Leeds United. No me han ofrecido la Luna, sino dos Lunas». A los treinta y dos años, Strachan firmó un contrato con el Leeds United que era mucho mejor que el que tenía con el United.

Una de las mejores lecciones que aprendí sobre cómo negociar me la dio Colin Henderson en agosto de 1989, cuando quisimos fichar a Gary Pallister para reforzar la defensa del United. Henderson era el presidente del Middlesbrough y también director comercial de ICI, y nos sacó todo lo que pudo. Estaba ansioso, quizá desesperado, por fichar a Pallister para que jugara un partido contra el Norwich City dos días después, y creo que Henderson lo sabía. Pallister incluso estaba esperando con su agente en un coche en la puerta de un hotel en Middlesbrough para firmar los documentos.

Le dije a Martin Edwards y a Maurice Watkins, abogado del United, que lo máximo que deberíamos pagar por Pallister era un millón trescientas mil libras. En 1989 era una cantidad de dinero considerable, sobre todo porque anteriormente lo más que había llegado a pagar el United por un jugador fue el millón ochocientas mil libras que había costado Mark Hughes en 1988. Maurice y yo pasamos una larga noche regateando con Henderson y empezamos la puja con un millón trescientas mil libras. Finalmente nos estrechamos la mano tras ofrecerle dos millones trescientas mil libras, un traspaso récord en Inglaterra, y, en cuanto suspiré aliviado, Henderson dijo que el pago debía de hacerse al contado. Aquello fue una sorpresa porque en aquellos tiempos era habitual pagar los traspasos más caros a plazos.

Siempre me ha gustado actuar con rapidez en los dos mercados de fichajes anuales que se crearon en 2003-2004. Algunos managers se quejaban de esos mercados, pero a mí me pareció bien que se establecieran porque de esa forma no tenía que estar tratando con agentes seis meses al año. Lo último que se desea es verse en una situación apurada, que el tiempo se vaya agotando y que todo el mundo sepa que estás buscando un tipo de jugador en particular. Prefiero cambiar esa presión por la libertad que nos ofrecían durante gran parte del año. En verano procurábamos decidarnos sobre quién nos interesaba antes de irme de vacaciones en junio, aunque el mercado de fichajes no se cerraba hasta finales de agosto. Comunicábamos nuestras intenciones y David Gill se ponía en contacto con el presidente del club en el que jugaba el futbolista que queríamos fichar. Para nosotros era importante estar preparados, para no tener sorpresas. En mayo de 2007 se produjo una situación excepcional cuando David Gill, acompañado por Carlos Queiroz, que habla portugués, fueron a Portugal y ficharon a Nani, del Sporting de Lisboa, y a Anderson del Porto al cabo de veinticuatro horas. Ese mismo mes, diez semanas antes de que se acabara el mercado de fichajes, compramos a Owen Hargreaves al Bayern de Múnich.

El escenario en el que se llevan a cabo las negociaciones también puede desempeñar un papel decisivo. Y, tal como he mencionado antes, me di cuenta de que el hotel en el sur de Francia al que Cathy y yo íbamos de vacaciones era un lugar excelente para convencer a los jugadores de que probaran suerte con el United. Está lejos de las aglomeraciones y, gracias a sus vistas al soleado Mediterráneo, induce más la idea de un brillante porvenir que una sala de conferencias en un estadio o en la sala de un hotel un día lluvioso en Londres. Phil Jones fue uno de los jugadores que acudió

con sus padres y su agente a nuestro hotel. Tuvimos una agradable conversación en ese acogedor rincón y llegamos a un acuerdo. A veces también utilizaba el aura del Manchester United para cerrar un trato y salía al terreno de juego con el candidato o le enseñaba las instalaciones de entrenamiento de Carrington. Los futbolistas siempre se quedaban fascinados por la cantidad de estrellas que había en el gimnasio.

Solo hay que comparar esa relajada forma de hacer las cosas con el problema de negociar bajo presión. Daniel Levy, presidente del Tottenham, nos puso contra las cuerdas en 2008 cuando esperó hasta el último día del mercado de fichajes para llegar a un acuerdo sobre Dimitar Berbatov, el excelente delantero búlgaro del Tottenham, por el que estábamos muy interesados. Cuando nos enteramos de que Levy quería vender a Berbatov al Manchester City intervinimos, alquilamos un avión, llevamos al jugador a Mánchester, llegamos a un acuerdo con él y, al menos eso pensé, con el precio del traspaso para el club. Después Levy nos comunicó que quería a Fraizer Campbell, uno de nuestros jóvenes delanteros, como parte del trato. David Gill se negó y Levy aumentó un poco el precio del traspaso. Finalmente, para que la negociación llegara a buen puerto, enviamos a Campbell cedido al White Hart Lane, y para colmo pagamos el aumento del traspaso. Estuvimos firmando documentos y enviándolos por fax hasta medianoche para que llegaran a tiempo antes de que expirara la fecha límite. Fue una experiencia más dolorosa que cuando me colocaron una prótesis en la cadera.

Agentes

Los agentes son como las moscas tse-tsé. Hoy en día están en todas partes y lo único que hace la mayoría es barrer para casa y echar a perder las relaciones de los jugadores con sus clubs y sus mánagers. Han convertido a los futbolistas en mercancía y hablar con muchos de ellos es como intentar cerrar un trato en un zoco.

Tengo una acusada animadversión hacia los intermediarios que se interponen entre los jugadores con los que deseo mantener una estrecha relación. Los agentes tienen sus prioridades y los jugadores y los clubs pagan las consecuencias. Cuando leí , la biografía de Warren Buffett que escribió Alice Schroeder, me sorprendió enterarme de su falta de confianza en los

bancos de inversiones. Tengo la misma opinión sobre los agentes de futbolistas que Buffett por los banqueros, a los que llama «movedores de dinero».

Antes de que se aprobara la ley Bosman, siempre tratábamos directamente con los jugadores y sus familias. Cualquier chaval que fuera lo suficientemente bueno como para jugar en el United habría atraído, casi inevitablemente, la atención de otros clubs, lo que implicaba que las fuerzas del mercado determinaban nuestras ofertas. Siempre se corría la voz y normalmente sabíamos bien a lo que nos enfrentábamos.

La verdad es que en la actualidad pocos jugadores necesitan un agente, ya sea porque llevan una vida sencilla o porque no tienen interés en convertirse en celebridades. Si todo su dinero proviene del contrato con su club y no son del tipo o no tienen el carisma suficiente para atraer el interés de patrocinadores y agencias de publicidad, lo único que necesitan es un abogado y un contable. Algunos, y no son muchos, llevan vidas más complicadas, se convierten en pequeños conglomerados empresariales y necesitan que alguien se ocupe de sus relaciones. El verano de 1997, Gary y Phil Neville tardaron quince minutos en firmar un contrato de siete años. Me encantó la respuesta de su padre cuando le pregunté por qué lo habían hecho: «Porque no les iban a dar diez años».

Los agentes, inteligente y astutamente, se colocan entre el jugador y el club, e intentan elevar las apuestas. Dicen representar los intereses de sus clientes, pero el verdadero motivo que les mueve es maximizar la cantidad de dinero que se embolsan. A los jugadores, sobre todo a los jóvenes, se les ha hecho creer que es imposible conseguir un buen trato sin un agente y que la única forma de conseguirlo es utilizar triquiñuelas en las negociaciones, que pueden alargarse eternamente. Lo contrario también es verdad, porque pocos jugadores calculan el dinero que consiguen hacer ganar a esos agentes durante su carrera. La cuantía puede ser asombrosa. Un agente suele recibir un cinco por ciento del sueldo base de su cliente en la negociación de un contrato. Así que en un traspaso en el que un jugador firma un contrato de cinco años por el que ganará cien mil libras a la semana, el agente recibe un millón trescientas mil libras. Increíble. Harry Swales, que representó a Ryan Giggs, Bryan Robson y Kevin Keegan durante muchos años, se negaba a llevarse un porcentaje de lo que el jugador ganaba en el club. En vez de ello cobraba un porcentaje de los contratos comerciales en los que interviniera.

Para negociar nuestros contratos solía utilizar a un jugador respetado. Los jóvenes y sus padres suelen verlos como aliados, no como a David Gill o a mí, a los que siempre nos consideraban directivos y, al menos cuando estábamos en plena negociación, como enemigos. Ya he mencionado anteriormente que, en su papel de capitán, tanto Bryan Robson como Steve Bruce colaboraron mucho en este tema, al igual que Brian McClair. Lo mismo puede decirse de Gary Neville, aunque he de confesar que hubo ocasiones en las que temí su presencia tanto como la de un agente. Empezamos a llamarlo «Arthur Scargill», por el veterano líder del Sindicato Nacional de Mineros, famoso por su intransigente postura ante prácticamente todo. Gary era igual. Venía a mi oficina con un jugador y me decía: «Creo que su oferta es una birria». Algunas de nuestras ofertas le ofendían realmente y nos lo hacía saber con palabras subidas de tono. Pero era justo, lo que era bueno para el jugador y para el club. Prefería negociar con Gary que con un agente.

Hay agentes decentes, pero sobran dedos en una mano para contarlos. Jorge Mendes es uno de ellos. Representa a algunos de los mejores jugadores, incluido Cristiano Ronaldo, Ángel Di María y Diego Costa. En las negociaciones con Jorge, en especial en 2008, cuando quise que Ronaldo se quedara en el United un año más, aunque estuviera deseando ir al Real Madrid, siempre tuve la impresión de que su intención era defender los intereses del jugador. Pero Jorge es una persona excepcional.

Muchos agentes no tienen ninguna titulación, aparte de su habilidad para congraciarse con el jugador y su familia.

No tuve tantos problemas con Carlos Tévez como con su asesor, Kia Joorabchian. Siempre me dio la impresión de que estaba tramando alguna jugada y por ello nunca sentí que perteneciera al United. Era como si lo tuviéramos alquilado hasta que Joorabchian consiguiera cerrar un trato mejor en otro club.

Hay uno o dos agentes que simplemente no me caen bien, y Mino Raiola, el agente de Paul Pogba, es uno de ellos. Desconfié de él desde el momento en que lo conocí. Fue agente de Zlatan Ibrahimović cuando este jugaba en el Ajax y acabó representando a Pogba cuando solo tenía dieciocho años. Firmamos un contrato por tres años con Paul, con opción de renovación por otro año, que estábamos dispuestos a aceptar. De repente, apareció Raiola y nuestra primera reunión fue un fracaso. Él y yo éramos como el agua y el

aceite.

A partir de entonces lo tuvimos crudo porque Raiola intimó con Paul y su familia, y finalmente se fue a la Juventus.

Ese tipo de ambiente dificulta poder establecer una estrecha relación con un jugador y le complica enormemente la vida a un mánager. Si estuviera convencido de que esas personas defienden los intereses de los futbolistas, lo vería de otra manera. Los jugadores no se dan cuenta de que su vida sería mucho mejor (financiera y emocionalmente) si contrataran a un abogado para que les ayudara con los contratos. La firma de asesoramiento fiscal Grant Thornton representaba a Paul Scholes. Lo único que tenía que hacer era pagarles unos honorarios.

Los agentes se han convertido en la parte desagradable del fútbol. Ojalá personas como Paul Scholes y Ryan Giggs, dos de los mejores jugadores de los últimos tiempos, transmitan a los jóvenes y a sus familias que no es necesario tener agentes. Le harán un tremendo favor a los chavales... y al fútbol.



Sir Alex Ferguson en el vestuario.

Desarrollo empresarial

Innovación

*E*ntre 1986 y 2013, el Departamento Comercial del United cambió hasta volverse irreconocible. En mis últimos años en el club, los ingresos habían aumentado a trescientos sesenta y tres millones de libras. A pesar de que el éxito en el terreno de juego había proporcionado los cimientos de esa expansión, había tenido poco impacto en la caja registradora. El crecimiento comercial estaba en manos del presidente y del director general. Eran los que tenían que preocuparse de tratar con los patrocinadores y negociar los contratos con ellos; ampliar los servicios de , recepciones y actividades sociales; organizar las giras de pretemporada; conseguir todo lo necesario para el departamento de medios de comunicación y de incluida la MUTV, la página web, la revista y, en la actualidad, ocuparse de las cuentas en Twitter, Facebook e Instagram. También crearon la sección de recursos humanos, muy necesaria cuando se tienen ochocientos empleados. Todo eso cambió conforme el club fue creciendo.

Supongo que si hubiera aceptado más responsabilidades en el club habría corrido el riesgo de desviarme de mi trabajo. Pero siempre existió una división natural de responsabilidades y no conozco a ningún mánager de un gran equipo que se ocupe de las actividades futbolísticas y comerciales del club. La segmentación de tareas en el fútbol es similar a la de los periódicos, casas de modas o agencias de publicidad. Hay un responsable de confeccionar el producto, ya sea el editor, el diseñador o el director creativo. Y después está el director general, que se ocupa de las actividades comerciales: vender suscripciones y hacer publicidad, inaugurar tiendas y

vender vestidos, buscar clientes y conseguir llegar a fin de mes. En cualquier caso, ya tenía bastante con hacer que el equipo fuera competitivo y estar en una situación de ventaja ante todos los cambios que se habían introducido en el fútbol.

En los últimos cuarenta años, los avances en tecnología y la cantidad de información disponible han transformado el fútbol tanto como al resto de los deportes. Si se compara el automóvil de Fórmula Uno que conduce Lewis Hamilton con el que utilizaba Stirling Moss en los circuitos a comienzos de los años cincuenta y sesenta, las bicicletas que usó Chris Froome para ganar el Tour de Francia con las de Eddy Merckx en los años setenta, o las raquetas de tenis utilizadas por Rod Laver y Roger Federer, los equipos y la forma de enfocar los entrenamientos son muy diferentes.

Los clubs de fútbol se han aprovechado de las innovaciones que han aparecido en áreas muy diversas. Todo el mundo quiere disponer de una ventaja que lo haga mejor que sus oponentes. En cuanto esa ventaja se consolida, se desea mantenerla en secreto, aunque, inevitablemente, la noticia se filtra y otros copian las ideas. En el United, la innovación y la información han ido de la mano durante los últimos treinta años.

Las dietas se han mejorado, la carrera de los jugadores se ha alargado, los terrenos de juego (gracias a la tecnología del suelo) tienen mejor drenaje, calefacción subterránea y variedades de césped más resistente que no se desintegra y se convierte en un lodazal con la lluvia, los balones no absorben el agua como solían hacerlo y los jugadores visten uniformes hechos con materiales sintéticos en vez de los de algodón de antaño. En la actualidad el fútbol de élite se juega a mucha más velocidad que hace treinta años, en parte debido a la introducción de la norma que prohíbe la cesión voluntaria al portero, que se aprobó en 1992, pero en gran medida gracias a la inmensa mejora de los terrenos de juego. Estos proporcionan unos espectaculares escenarios a los jugadores de hoy en día, por lo que me atrevería a decir que corren un quince por ciento más de lo que se hacía en los años sesenta.

La nutrición, las ciencias del deporte y las médicas, el análisis de datos y de vídeos, así como, quién lo iba a decir, la optometría han desempeñado su papel en la evolución del fútbol. Cuando alguien me abordaba y me sugería que era necesario adoptar una nueva técnica, siempre me mostraba escéptico. Venían todo tipo de vendedores para ofrecernos los últimos artilugios y novedades. Su verborrea conseguía que te preguntaras si pretendían venderte

agua curativa de Lourdes. Siempre pedía que me demostraran de qué forma iban a ayudarnos sus flamantes ideas, y, quizá, algunas veces di la impresión de estar un poco anticuado. Sin embargo, cuando una idea tenía sentido y ofrecía una mejora al United, la aceptaba con entusiasmo. No quería que el club se quedara atrás porque otros nos hubieran ganado por la mano. No deseaba perderme el futuro de ninguna manera. Añadimos programas de ciencias del deporte y de nutrición a nuestro repertorio e hicimos ingentes mejoras en la calidad de los cuidados médicos y del personal. También desarrollamos nuestro propio sistema de análisis de vídeos.

En tiempos nadie prestaba atención a la dieta de un futbolista. La comida habitual antes de un partido incluía tres platos. En Escocia normalmente era sopa, estofado o carne picada con patatas y bizcocho de melaza de postre. No sé a quién se le ocurrió ese menú, quizás a alguien que quería asegurarse una buena siesta en la tarde del sábado. Para mí era demasiado pesada, por lo que Cathy solía prepararme dos filetes de lenguado y una tostada con miel para la cena del viernes y la comida anterior al partido de los sábados.

Cuando acepté mi primer trabajo como mánager en el East Stirlingshire, tenía muy presente la dieta. En una ocasión íbamos a enfrentarnos contra el Falkirk (un equipo al que deseaba ganar porque había jugado en él) y quería cambiar los hábitos alimentarios. Informé a la junta de que iba a empezar a invitar a comer a los jugadores como parte de la preparación. Aquello provocó un gran alboroto porque la comida costaba veintiocho libras, y en esos tiempos lo normal era que los futbolistas pagaran sus comidas. Fui al hotel en que nos alojábamos en Falkirk el día anterior al partido, hablé con el chef y le pedí que sirviera dos filetes de lenguado y una tostada con miel a los jugadores. Me contestó que se quedarían con hambre y le dije: «Estupendo». Ganamos 0-2. Pasó lo mismo cuando fui al Aberdeen, donde el equipo se había acostumbrado a refugiarse en un hotel y comerse un filete de ternera antes de los partidos. El dueño del hotel era amigo de Billy McNeill, anterior mánager del Aberdeen, y cuando le pedí que cambiara el menú predijo ante el presidente del club que no duraría mucho como mánager. Cambiamos rápidamente de ubicación, y a partir de entonces el equipo siempre comía en el Ferry Hotel, donde el menú incluía proteínas, carbohidratos y azúcar, lo que aportan dos filetes de lenguado y una tostada con miel.

En los años noventa, los clubs de élite de Inglaterra empezaron a darse cuenta de los efectos benéficos de las dietas. La mayoría de los jóvenes que entraron en el mundo del fútbol a comienzos de esa década había subsistido

con una dieta continua de pastel de carne y patatas; para ellos un régimen nutritivo era tan extraño como un plato de espagueti a la boloñesa. Las dietas han pasado por diferentes fases. Los plátanos estuvieron de moda un tiempo y después alguien pensó que los carbohidratos, en grandes raciones de espagueti, ayudarían. El United empezó a tomárselo en serio en 1990-1991 y contratamos a Trevor Lea, un nutricionista de Sheffield. Era curioso, porque anteriormente había tenido una tienda de periódicos y revistas en la que vendía caramelos y chokolatinas, que no es exactamente el pasado que uno espera de un nutricionista.

Trevor sabía que servir comida sana en las instalaciones de entrenamiento solo solucionaba parte del problema, así que convocamos una reunión con las mujeres y novias de los futbolistas. Trevor les explicó lo que deseaba hacer y subrayó la necesidad de que sus parejas redujeran el consumo de alimentos grasos los días previos a un partido. Fue una propuesta muy rigurosa y no estaba dispuesto a tratar con nadie que no siguiera ese régimen. Incluso lo amplió a mí durante uno de mis intentos por perder peso y reducir mis niveles de grasa. De vez en cuando flaqueaba, hasta que un día me dijo: «O eres constante con lo que te digo o no empieces nada, pero no me hagas perder el tiempo». Estaba en su derecho de reprenderme. Gracias a sus consejos conseguimos reducir los niveles de grasa de los jugadores de un catorce o quince por ciento de su peso corporal a un ocho por ciento. También instalamos camas solares en Carrington para aumentar los niveles de vitamina D de los futbolistas que habían nacido en países más soleados que el norte de Inglaterra.

La mayoría de los jugadores tienen buena vista y jamás había pensado en esa cuestión hasta que la doctora Gail Stephenson me escribió de improviso en los años noventa. Era una entusiasta aficionada del United y una experta en visión en la Universidad de Liverpool. Habíamos empezado a utilizar un uniforme gris en los partidos fuera de casa y habíamos perdido cuatro de los cinco que habíamos disputado con ese color. Me escribió para decirme que ese tono apagado dificultaba el que nuestros jugadores distinguieran a sus compañeros. Cambiamos de color y empezamos a ganar. Aquello consiguió que prestara toda mi atención a Gail. La invité a una reunión, me impresionó y se convirtió en un valioso miembro de nuestro equipo. Después argumentó que el rendimiento de los jugadores mejoraría si aumentaba su visión periférica. Al igual que muchas otras personas había asumido que la visión periférica era una especie de rasgo natural, como el color del pelo o la altura.

Los jugadores que pasan la mayor parte del tiempo de un lado al otro del terreno de juego (un lateral izquierdo o un extremo derecho) tienen buena visión periférica en una dirección y escasa en la otra. Parte del trabajo de Gail se basaba en un estudio realizado con jugadores de hockey sobre hielo que se estaban recuperando de una conmoción, y nuestros jugadores se beneficiaron con sus propuestas.

Lo mismo pasó con las ciencias del deporte. En el United empezamos a tomárnoslas en serio en 2007 tras contratar a Tony Strudwick como primer director de ciencias del deporte. Mejoró enormemente nuestro enfoque de la preparación física y de las ventajas de la movilidad, la flexibilidad y las sesiones de calentamiento en instalaciones cubiertas. Nuestro gimnasio, que previamente tenía montones de equipos para hacer pesas, se llenó de repente de bicicletas de ejercicio y cintas para correr con grandes pantallas de televisión para que los jugadores pudieran ver sus programas favoritos mientras hacían ejercicio. Nos enseñó cómo medir la intensidad de los ejercicios para controlar qué jugadores estaban forzando su sistema cardiovascular y muscular. En vez de correr kilómetros como solíamos hacer en mis tiempos de jugador, se propiciaba el entrenamiento intermitente: carreras de velocidad cortas e intensas (y agotadoras). Lo máximo que corrían los jugadores eran unos doscientos metros. La manera en que enfocamos la forma física supuso una revolución. Tony también insistió en el ejercicio del centro del cuerpo, lo que resultó ser de gran ayuda. Cuando quedó claro que las medias de compresión ayudaban a los jugadores a recuperarse de los partidos, las incorporamos a la preparación física.

Es asombroso pensar que hace cuarenta años íbamos a una sesión de entrenamiento y corríamos ocho mil metros o subíamos y bajábamos los incontables peldaños del estadio de Hampden Park. No es de extrañar que estuviéramos agotados durante días. Cuando jugué en el Rangers, los entrenamientos eran patéticos. Todos los días hacíamos lo mismo. Íbamos a la pista de carreras, corríamos una vuelta y hacíamos otra andando. Después íbamos detrás de la portería a hacer ejercicios y finalmente jugábamos un partido en el campo de entrenamiento. No hacíamos entrenamiento técnico. El único rato en el que veíamos un balón era durante el partido. Jamás se hablaba de tácticas. Nuestras revisiones médicas también eran muy primitivas. No nos medían la capacidad pulmonar o la masa muscular, y no se hacían pruebas de esfuerzo o de sangre ni tomografías, electrocardiogramas o ecocardiogramas.

Al recordarlo me doy cuenta de que incluso en el Aberdeen torturaba a los jugadores sin querer. Subíamos y bajábamos colinas y corríamos alrededor de un campo de golf. Todo era muy anticuado, pero no sabía hacerlo mejor. En el United, las nuevas técnicas de entrenamiento y los datos recientes nos permitían no agotar a los jugadores. Después de cada sesión de entrenamiento Tony me entregaba una hoja de totales que reflejaba lo que se había esforzado cada jugador. También empezamos a hacerlo durante los partidos y, de vez en cuando, los informes eran concluyentes. Todos estos elementos, y muchos otros, llevaron al Manchester United al siglo XXI.

Saturación de datos

En la actualidad hay tanta información disponible que puede asfixiar. Cuando empecé a jugar al fútbol tenía el problema contrario, muy poca información. Los clubs no utilizaban estadísticas o datos científicos, y los jugadores no llevaban monitores cardiacos que midieran la intensidad de los entrenamientos o dispositivos GPS para controlar las distancias recorridas en los partidos. No había grabaciones de los contrincantes ni mucho menos fragmentos editados. Cuando era un joven mánager, la única forma que tenía para recopilar información sobre jugadores y equipos era ir a ver decenas de partidos todas las temporadas. Viajaba por toda Escocia, con todo tipo de condiciones meteorológicas y todos los días de la semana para ir a ver a equipos como el Partick Thistle, el Motherwell, el Hibernian o el Heart of Midlothian. Al cabo del año, hacía miles de kilómetros con el coche.

Cuando buscaba información sobre jugadores, intentaba hacerlo de la manera más simple. Siempre me interesaba entender el carácter del futbolista y qué tipo de educación había recibido. Aparte de eso quería comprobar su velocidad, su equilibrio, su técnica con el balón y notar su entusiasmo. Nunca utilizábamos cronómetros para saber la velocidad a la que podía correr cincuenta o cien metros un jugador. Solo conseguíamos apreciar si era rápido o lento y para mí la rapidez era esencial. Es fácil complicar las cosas. Si se observa a Brian McClair o a Carlos Tévez en un entrenamiento, uno no se imagina que durante un partido no dejan de correr. Si algún ordenador hubiera confiado en los datos de sus sesiones de entrenamiento para predecir su rendimiento habría llegado a una conclusión errónea. Con Ruud van Nistelrooy sabíamos que era excelente en los cortos y que ese era su fuerte,

por lo que intentamos mejorarlos, en vez de su resistencia.

En el fútbol, como en cualquier otro deporte, siempre ha habido recopiladores de datos. Sin embargo, todo cambió cuando Sky empezó a inundar las programaciones con partidos de fútbol. Antes de ello, la única información que recibían los telespectadores eran los resultados, los nombres de los jugadores que habían marcado goles y el minuto en que lo habían hecho. En la actualidad, la cobertura televisiva está llena de porcentajes de posesión, asistencias, tiros a puerta, y lo que comió tu perro el Domingo de Pascua hace diez años. Un entrenador recibe toda esa información y mucha más. La información estadística siempre ha sido importante y nunca dejaba de comprobarla, pero no era lo que determinaba cómo elegía un equipo. Los datos eran una herramienta con la que asegurar que se mantenía el nivel.

El equipo técnico, en especial los entrenadores de porteros, tienden a obsesionarse con el análisis de cómo lanzan los penaltis los adversarios, sobre todo cuando un partido se decide con ellos. Estudian detenidamente todo tipo de datos durante horas y predicen si el lanzamiento irá hacia la izquierda, la derecha o por alguna escuadra. Siempre he pensado que era inútil y les decía a los porteros que se quedaran en el medio de la portería en vez de tirarse hacia un lado. Hasta que no me lo comentó un amigo no me enteré de que en 2005, después de analizar doscientos ochenta y seis penaltis, unos psicólogos economistas israelíes habían publicado un trabajo titulado , que llegaba a la misma conclusión: la mejor forma de parar un penalti es quedarse en el centro de la portería.

La cobertura televisiva engendró otra especialidad: el análisis de vídeos. En la actualidad, todo club que se precie cuenta con una sala de análisis de vídeos y un equipo encargado de recopilar secuencias de los partidos. Quizá porque fui mánager durante muchos años sin ese tipo de análisis, nunca los he utilizado como muleta. Era una ayuda, pero es muy fácil pasar horas y horas viendo vídeos. Durante la mayor parte de mi carrera confié en mi vista. Ninguna máquina te dice si un jugador es perezoso o cuenta con la actitud adecuada. La prueba la tenía delante, no en una pantalla, sino en el terreno de juego. Siempre le echaba un vistazo a los datos, pero casi nunca me decían nada que no supiera ya. A veces estaba en absoluto desacuerdo con los datos. En 1987, el presidente del United, Martin Edwards, vino a verme mientras presenciaba un partido de los reservas para decirme que Steve Bruce no había pasado las pruebas médicas cuando estábamos finalizando su compra al Norwich City. Le dije: «Apenas ha dejado de jugar un solo partido en cinco

años, ¿por qué va a ser un problema?». Seguimos adelante con la compra.

En los años ochenta, se empezó a emplear una información que me pareció bastante útil. Eran los datos recogidos durante las pruebas de resistencia en la pretemporada, una serie de veinte metros que sirven para calcular la forma física de los jugadores. Eran brutales, pero precisas, y siempre útiles para el personal y para mí. Solíamos medir la forma física de los jugadores al final de temporada y después, cuando volvíamos a vernos para el entrenamiento de pretemporada, les hacíamos de nuevo esas pruebas para saber si se habían cuidado durante las vacaciones veraniegas.

Hace años la única forma de controlar a un jugador o un equipo era ir a verlos jugar. No hay nada mejor que ese tipo de supervisión, pero en la actualidad los vídeos casi lo están consiguiendo. En el Aberdeen utilizábamos una forma muy primitiva para analizar los vídeos. Teníamos cintas VHS de un puñado de partidos televisados y normalmente filmados con dos cámaras. Las cintas eran de mala calidad y no teníamos equipo o personal para editarlas. Eran mejor que no tener nada, pero por poco. Hoy en día, en cualquier partido parece haber cámaras que filman desde todos los ángulos posibles. En el United, nuestro equipo de análisis de vídeos reducía incontables horas de partidos a lo esencial.

Instalamos sistemas especializados de análisis de vídeos a comienzos del año 2000, que nos permitían mostrar a los jugadores lo que debían mejorar y que cambiaron la forma en que planificábamos el futuro. También nos facilitaban mucha información y datos sobre equipos y jugadores adversarios. Es una parte muy importante del proceso de planificación, muy útil cuando el calendario se va saturando y empiezan a amontonarse los partidos de la Premier League con los de la Liga de Campeones, la Copa de Inglaterra y la Copa de la Liga.

Los vídeos ilustraban el sistema de juego utilizado por un adversario, los sustitutos con más posibilidades de jugar en un momento determinado y su forma de lanzar los córneres y los tiros libres. Me ayudaba a elegir el equipo apropiado porque siempre tenía que planear varios partidos por adelantado, sabiendo que tenía que alinear nuestro once más potente para cada encuentro en particular. En mis últimos años en el United trabajé con más ahínco y dejaba descansar dos partidos a algunos jugadores para que estuvieran descansados para los más importantes.

El personal de las ciencias del deporte y del análisis de vídeos descubrían

nuevas formas de calcular cosas a todas horas, lo que me parecía bien porque siempre he tenido curiosidad por las nuevas maneras de percibir algo. Sin embargo, crecí en un tiempo en el que no había ordenadores capaces de crear mapas de calor del rendimiento de un jugador o de decirte cuántos kilómetros había recorrido en un partido, así que siempre confiaba más en la experiencia acumulada tras observar a miles de futbolistas compitiendo en miles de partidos, en vez de en un listado generado por un ordenador.

Conforme fue pasando el tiempo nos encontramos con una gran cantidad de información que no dejaba de aumentar. La reacción inmediata y natural de cualquier persona competitiva es mantenerla en secreto. Sin embargo, siempre he colocado la información en dos cubos: el que estaba dispuesto a compartir y el que contenía datos que no se los revelaría ni a mi abuela.

Uno de los rasgos que distingue a un líder es su buena disposición para compartir información. A un buen líder no le importa compartir lo que sabe o, al menos, parte de lo que sabe. Cuando Bobby Robson era mánager del Ipswich me inició en el concepto de compartir información antes de que el Aberdeen jugara contra su equipo en un partido de la Copa de la UEFA. Me invitó a ver la sesión de entrenamiento del Ipswich y me fijé en un ejercicio de pases que luego utilicé durante un tiempo. Estoy seguro de que Bobby sabía que conocía a todos sus jugadores, ya fuera porque los había visto en algún partido o en la televisión, y lo único que estaba haciendo en ese momento era presenciar una sesión de entrenamiento. Pensé que era un gesto muy generoso por su parte y un rasgo distintivo de su persona, y es lo que gané con esa experiencia.

La gente se sorprendía de lo dispuesto que estaba a dejar que entrenadores de todo el mundo vinieran a nuestras instalaciones de entrenamiento y tomaran notas. Quizá pensaban que estaba enseñándoles a hacer una bomba atómica con cereales, ketchup y dos cucharadas de harina. Una vez Ernst Künnecke, mánager del Waterschei, vino a ver al Aberdeen antes de la semifinal de la Recopa de 1983. Se quedó unos días y le invité a vernos entrenar. Pareció muy impresionado, pero lo único que hicimos fue una sesión normal en la que nos centramos en la posesión del balón, en centros y en remates. Sin embargo, seguro que se fue pensando: «¡Menudo club! ¡Dejan ver cómo entrenan!».

En 2011, el Bayern de Múnich nos permitió visitar su centro médico, pues queríamos mejorar el nuestro. Steve McNally, el médico jefe del United, y yo

hicimos una escapada a Alemania para echarle un vistazo. Nos dejaron verlo todo. Dirigían su centro médico como si fuera un hospital, nos fascinó y volvimos a casa con muchas ideas. También contaban con un centro de análisis de vídeos en un anfiteatro en el que se proyectaban cintas con subtítulos para los jugadores extranjeros que no dominaban el alemán. Me habría encantado tener algo así en el United para futbolistas como Carlos Tévez y Juan Sebastián Verón, que no sabían inglés.

Cuando construimos nuestro centro médico en Carrington procuramos que fuera igual. Se dijo que era el mejor de Inglaterra e inmediatamente otros clubs de la Premier League se mostraron interesados por verlo. No entendí a qué venía tanto alboroto. Todo el mundo sabía que teníamos un personal médico muy numeroso que contaba con fisioterapeutas, médicos, dentistas y quiroprácticos. Sabían qué tipo de máquinas habíamos comprado y estoy seguro de que varios fabricantes habrían estado encantados de enviarles folletos.

A veces me sorprende que la gente se obsesione con la información. Es como estar en la habitación de un hospital atento a los números que aparecen en los monitores que hay junto a la cama mientras el paciente se ahoga con un sándwich de pollo. Hay que tener en cuenta el lado humano y que las circunstancias y la suerte lo pueden alterar todo, incluso los datos más precisos y cristalinamente presentados. Saber el ritmo cardiaco de un jugador y analizar todos los vídeos que haya en el mundo sobre el contrincante que lleva el mismo número no sirve de nada si pierde el control y lo expulsan en el primer minuto de un partido.

Confidencialidad

A pesar de que me gusta pensar que soy una persona abierta y que estoy dispuesto a compartir experiencias, hay algunas cosas con las que siempre he tenido mucho cuidado porque en todas las actividades en las que reina una intensa competitividad, la discreción y la confidencialidad son armas muy poderosas. Telegrafando tus jugadas o declarando tus intenciones a los contrincantes no se gana nada. Siempre intentaba mantener en secreto todo lo que me parecía importante, como la cantidad de dinero que teníamos para nuevos fichajes, los jugadores que nos gustaban o las lesiones. Mi mantra era: «No les digas nada». Nunca insinuaba a nadie a quién quería fichar ni tenía

ningún interés en dejar que el resto de los managers supieran el nivel de forma física de mis jugadores.

En la temporada 2009-2010, cuando Wayne Rooney se lesionó en el partido de ida de los cuartos de final de la Liga de Campeones, le pedí que siguiera llevando la bota de rehabilitación para que el Bayern de Múnich no esperara verlo jugar en el partido de vuelta. Aquella artimaña funcionó, aunque, por desgracia, no conseguimos llegar a las semifinales. El sigilo y el secreto son dos armas muy valiosas para cualquier organización.

Solía comunicar la alineación a los jugadores un día antes del partido, pero se filtraba a los periódicos. Decidí cambiar de táctica y empecé a informar a cada jugador si jugaría o no, pero me aseguraba de no revelarle a nadie la alineación completa hasta la mañana del partido. Cuando, después de retirarse, Paul Scholes regresó para jugar contra el Manchester City en un partido de la Copa de Inglaterra en 2012, ni siquiera el resto de los futbolistas sabían que lo iba a alinear hasta que se quitó el traje y la corbata y se puso el equipaje.

Los agentes siempre han insistido a sus jugadores para que les den información, que después filtran para congraciarse con los periodistas. Esperan en sus coches fuera del campo de entrenamiento a que salgan sus clientes. Lllaman por teléfono a los jugadores y los acribillan con preguntas como: «¿Qué tal estás? ¿Qué tal ha ido el entrenamiento? ¿Quién está lesionado? ¿Juegas mañana? ¿Qué ha dicho el manager?». Un minuto después comunican las respuestas a sus periodistas favoritos.

Hubo un tiempo en que los secretos del United aparecían continuamente en un periódico, escritos por el mismo periodista. No podía imaginar cómo era posible que pasara, hasta que me enteré de que vivía en Alderley Edge, un pueblo a las afueras de Mánchester, al igual que algunos de nuestros jugadores. Se tomaba unas copas con ellos los sábados por la noche y, como era bueno en su oficio, sabía cómo sonsacarles una información que deberían haber guardado en secreto. En cuanto descubrí lo que estaba pasando reuní a todos los jugadores que vivían en Alderley Edge y les dije claramente: «Si veo otro artículo en el que aparezcan datos que no quiero que se publiquen, estáis acabados. Me da igual quién haya filtrado la información, os despediré a todos». Funcionó.

Graeme Hogg, defensa del United a mediados de los años ochenta, fue otro jugador al que le costaba entender el concepto de «secreto». En 1987, el

año en que el Everton ganó la Premier, teníamos que enfrentarnos contra ellos y había pasado toda la semana planeando utilizar tres defensas para contrarrestar a sus dos delanteros. La mañana del partido compré un periódico; Graeme Hogg había colaborado en una columna titulada: «Cómo ganaremos al Everton». No podía creérmelo. Me dije que tenía que calmarme para que cuando viera a Hogg solo cometiera una agresión grave, en vez de asesinato con premeditación. Hogg jugó ese partido, pero no muchos más antes de que lo vendiéramos al Portsmouth en 1988.

Bien mirado, lo tuve fácil si se compara con cualquier persona involucrada en la política. Antes de las elecciones de 1997 cené en Mánchester con Tony Blair y le comenté lo difícil que le iba a resultar que su Gabinete siguiera por el buen camino porque todos codiciaban su puesto y filtrarían información a sus periodistas favoritos para conseguir una cobertura favorable. Le dije: «Si logra tenerlos a todos en la misma sala todos los días, no tendrá ningún problema. Pero querrán abandonar el nido». Se echó a reír y contestó: «Seguramente tiene razón». A lo que añadí: «La tengo, no le quepa duda».

Mi círculo de confidentes era muy reducido. Le contaba lo que realmente pensaba a Cathy, a mi hermano Martin y a Bridget y John Robertson, mis cuñados. Aparte de los miembros de la familia, sabía que algunos amigos de la infancia y dos de mi tiempo en el Aberdeen, nuestro abogado Les Dalgarno y Gordon Campbell, un amigo de la familia, eran de confianza.

Cuando Archie Knox volvió a Escocia empecé a tener más relación con Carlos Queiroz y Mick Phelan, pero, por mucho que confiara en ellos, nunca me sentí tan cerca como de Archie. Por otra parte, Archie y yo habíamos pasado cientos de horas juntos cuando nos estábamos ganando los galones, y eso crea un tipo de vínculo diferente y más intenso. Entre los managers siempre me he sentido cercano a John Lyall y a Bobby Robson, antiguo seleccionador inglés, al que admiraba, y a Sam Allardyce.

Sin embargo, tal como he dicho, mi círculo de confidentes era muy reducido. Quizá es difícil tener más de unos cuantos buenos amigos, porque ese tipo de relaciones se basan en el tiempo y en muchas experiencias compartidas. Como decía mi padre, solo se necesitan seis personas para llevar un ataúd y, conforme he ido envejeciendo, cada vez he agradecido más ese comentario.



Arsène Wenger, mánager del Arsenal, y sir Alex Ferguson en un partido de la Premiership entre el Arsenal y el Manchester United, 2005.

Los demás importan

Rivalidades

*E*l fútbol está plagado de grandes rivalidades. Muchas de ellas están enraizadas en mentalidades provincianas y provienen de los tiempos en los que viajar era más difícil que en la actualidad. Conviene saber que los clubs británicos no empezaron a salir al resto de Europa hasta los años cincuenta, en los que todo era muy localista. Los periódicos solían publicar en los titulares los derbis locales, y siguen haciéndolo. Poco importa que sea un partido entre el Celtic y el Rangers, el Everton y el Liverpool, el Tottenham y el Arsenal, o el Manchester United y el Manchester City. La rivalidad, sobre todo la local, aporta sabor y morbo.

Algunos aficionados, para los que el fútbol es más importante que la religión, incluso heredan rivalidades familiares. Sus padres o abuelos seguían a un equipo y ellos apoyarán esos colores hasta el día de su muerte. Recibíamos incontables fotografías de niños recién nacidos vestidos con el uniforme del Manchester United a los que les habían puesto el nombre de un jugador. Esos niños nacían en tribus, lo quisieran o no.

No recuerdo ningún momento en el que dejara de pensar en la rivalidad y la competición. En Glasgow, los grandes antagonistas eran (y siguen siéndolo) el Celtic y el Rangers (el Old Firm). Ese enfrentamiento tuvo un sesgo muy sectario durante muchas décadas porque el Celtic solía alinear a jugadores con raíces católicas irlandesas, y el Rangers formaba sus equipos con protestantes escoceses. En el Aberdeen nuestro rival más antiguo era el Rangers, pero durante el tiempo que estuve en el club también se gestó una gran rivalidad con el Dundee United.

En el United heredamos rivalidades acumuladas durante décadas. Variaban ligeramente, dependiendo de la época, pero algunas eran eternas. En el United predominaban las disputas con los seguidores del Liverpool (cuyo estadio está a solo cincuenta kilómetros de Old Trafford) y el Manchester City. Pasaba lo mismo con el Leeds United en los tiempos en que jugaba en la categoría máxima. De vez en cuando mostraba su lado brutal, como cuando un aficionado del Leeds atacó a Eric Harrison, nuestro joven entrenador, pensando que era yo. En los últimos quince años, las fechas de los partidos contra el Chelsea y el Arsenal también se han marcado en los calendarios meses antes de que se disputaran.

El fútbol encaja perfectamente en mi personalidad porque ganar y perder están perfectamente definidos y en muchas ocasiones se equiparan. Nunca he querido que me ganaran. Quizá se deba a que crecí en Glasgow o a mis raíces de clase obrera (eso tendrían que decidirlo los psicoanalistas), pero en Govan siempre había niños dispuestos a pelearse y que eran enemigos naturales.

El espectro de competir contra un rival incitaba a los equipos a rendir más. En el Aberdeen describía la visita de uno de los grandes clubs de Glasgow como un ataque a nuestra hombría y les comentaba a los jugadores: «El Celtic y el Rangers vienen aquí y creen que nos van a dar una paliza». La insinuación era obvia.

Al poco de llegar al United se afirmó que dije que mi mayor reto era bajarle los humos al Liverpool. Aquella frase se hizo muy popular y se repitió hasta la saciedad. Lo extraño es que no recuerdo haberla pronunciado. En cualquier caso, nos vino bien, porque capturaba la rivalidad centenaria entre el United y el Liverpool, y, por supuesto, durante los años setenta y ochenta, el Anfield fue un hervidero. En los veintiséis años transcurridos entre el título de la Premier League que consiguió el United en 1967 y el de 1993, el Liverpool ganó once veces la liga, tres veces la Copa de Inglaterra y, lo que fue aún más mortificante, cuatro veces la Copa de Europa. El éxito del Liverpool durante esa temporada no tenía precedentes, porque ningún club había dominado el fútbol inglés así. No estoy seguro de si los jugadores pensaron conscientemente alguna vez en superar el récord de victorias del Liverpool, pero yo siempre imaginé a ese equipo como la bestia negra a la que batir. El fantasma de que todos esos trofeos fueran a Liverpool era una perspectiva intolerable.

En cierta ocasión nos fuimos del Anfield tras un empate 3-3

ensombrecido por unas pésimas decisiones del árbitro y le dije a un periodista radiofónico: «No me extraña que los managers tengan que irse del Anfield ahogados en su vómito, mordiéndose la lengua y con miedo a decir la verdad».

Evidentemente, echaba mano de cierta teatralidad para instigar la competitividad de nuestros jugadores cuando nos enfrentábamos a nuestros adversarios de toda la vida, pero hay pocas situaciones o personas (aparte de los árbitros o jueces de línea) que hayan conseguido enfurecerme durante meses. Para el fútbol es sano que existan rivales y enemigos, porque anima a que los jugadores rindan al máximo, pero no sé si compensa mantener rencores enconados o granjearse verdaderos enemigos. No recuerdo ningún manager (incluso en el cénit de nuestras más encarnizadas contiendas) con el que me haya negado a cenar. Intentaba no verbalizar esos pensamientos, porque el secreto del triunfo reside en no mostrar las debilidades. La mejor manera de desquitarse es ganando. Se dio mucha publicidad a alguna de mis rencillas con otros managers, como Arsène Wenger, pero esas disputas no duran eternamente, y Arsène nos ayudó mucho en la UEFA.

Uno no puede definirse por sus rivales y contrincantes ni cambiar su estrategia y planteamiento por lo que hagan. Durante muchos años, el Manchester City, el otro club de la ciudad, intentó definirse según nuestro proceder. Su presidente, Peter Swales, habitualmente se refería a nosotros como «los del otro lado de la carretera». No podía sacarse al United de la cabeza. En vez de mejorar al City y concentrarse en lo que estaba bajo su control, se preocupaba por nosotros. No tenía sentido. Por otro lado, teníamos un aficionado, Norman Williams, que veía todos los partidos en casa e iba a muchos de los que jugábamos fuera. Sin embargo, en toda una vida de apoyo al United, jamás había ido al estadio del City. Una vez le pregunté por qué se negaba a hacerlo y contestó: «Tengo miedo de que me contagien algo».

A pesar de todo, se puede aprender de los adversarios y, lo que es más importante, elevar el nivel de juego intentando igualarlos o superarlos. De 1994 a 1999, la Juventus desempeñó ese papel para el United cuando lo dirigía Marcello Lippi y jugaba al nivel que queríamos alcanzar. Tenía mucho estilo y me recordaba a Paul Newman por su pelo plateado, su abrigo de cuero y su puro. Una de las noches que más he disfrutado como manager fue en la semifinal de la Liga de Campeones de 1999 que jugamos contra ellos en Italia. A los once minutos perdíamos 2-0, pero acabamos ganándoles 2-3 y llegamos a la final en Barcelona.

Es difícil mantener la calma cuando los adversarios hacen cosas irracionales. En los negocios, si la competencia baja los precios o derrocha dinero en la campaña publicitaria de un televisor caro, todo el mundo asume que está haciendo lo correcto. Imagino que se necesitan nervios de acero para no hacer lo mismo. En el fútbol se dio un fenómeno similar cuando otros clubs y propietarios se mostraron dispuestos a pagar fortunas para conseguir el éxito. En Escocia lo hizo el Rangers. Al recordarlo ahora, creo que tuve suerte de que mi salida del Aberdeen coincidiera con la llegada de Graeme Souness al Rangers y con los cuantiosos gastos que hizo para fichar a jugadores de Inglaterra y del resto de Europa. Aunque, de haberme quedado en el Aberdeen, no me habría sentido tentado de emular al Rangers y recurrir a gastar sin ton ni son. Me habría mantenido en mis trece.

En Inglaterra los reyes del dispendio eran el Chelsea y, en los últimos años, el Manchester City. Es cierto que el United ha gastado mucho desde que me jubilé, pero lo ha hecho en un corto periodo de tiempo. El éxito que tuvo José Mourinho en su primera temporada en el Chelsea, 2004-2005, cuando ganó la Premier League y la Copa de la Liga, se debió en gran parte a su obstinación, a la determinación que demostró para conseguir victorias y empates, y al hecho de que sus jugadores creyeran que era el Mesías. Tampoco le vinieron mal los casi cien millones de libras que gastó en su primera temporada en el club. Con todo, es un excelente líder y un mánager espectacular que ha conseguido grandes triunfos en cuatro países. No recuerdo a nadie que le haya igualado.

Cuando Mansour bin Zayed Al Nahyan compró el Manchester City en 2008, no pensé ni por un momento: «Nos lo va a poner difícil». Lo entendí como un desafío más en una larga lista al que tendríamos que enfrentarnos. No esperaba que el City hiciera muchas de las cosas en las que se ha embarcado en los últimos años, algunas de ellas con intención de provocar al United y otras que han beneficiado a la economía de Mánchester. ¿Quién iba a pensar que construirían seis mil viviendas en algunas de las zonas más deprimidas de la ciudad como parte de su proyecto de desarrollo? Sin embargo, mi actitud sigue siendo la misma, a pesar de que haya gastado más de setecientos millones desde 2008 hasta que me jubilé. Ganarles solo depende del United, por mucho dinero que hayan invertido. No cabe duda de que el derroche del City y su afán por hacer historia inmediata han despertado celos en la Premier League, pero siempre intenté reforzar el mensaje de que, por muchos jugadores que compren por inmensas cantidades de dinero, el

sábado solo podrán comenzar su partido con once hombres.

Mercados mundiales

Nunca he estudiado economía, pero el fútbol me enseñó un poco sobre esa materia. Aunque siempre he simpatizado con los sindicatos, en gran parte por lo que tuvieron que soportar mi padre y su generación en los astilleros escoceses, creo en los mercados libres que proporcionan a todo el mundo la misma oportunidad para competir. La inmigración quizá desencadene todo tipo de cuestiones sociales y políticas, pero ha transformado el nivel de juego de la Premier League.

Cuando empecé a jugar el fútbol era un deporte provinciano. Todos los clubs británicos se habían engendrado en barrios, pueblos y ciudades. Muchos jugadores podían ir andando de su casa al terreno de juego y siguieron haciéndolo durante mucho tiempo. En 1967, cuando el Celtic se convirtió en el primer club británico que ganó la Copa de Europa, lo hizo con un equipo compuesto por jugadores que habían nacido en un radio de treinta kilómetros de Glasgow. Cuando el United ganó la Copa de Europa con Matt Busby en 1968, en el equipo había siete ingleses, un escocés, un norirlandés y dos representantes de la República de Irlanda. Antes de finales de los años setenta, cuando el Tottenham compró a Ossie Ardiles y a Ricky Villa después del Mundial de 1978, solo había uno o dos jugadores extranjeros en Inglaterra.

Cuando llegué al Aberdeen no había jugadores extranjeros (y en este caso incluyo a los ingleses, galeses y norirlandeses). Todos eran escoceses. Cuando entré en el United solo había dos jugadores extranjeros (John Sivebaek y Jesper Olsen) y los dos eran daneses. Media generación más tarde, todo había cambiado. En diciembre de 1999, el Chelsea fue el primer equipo de la división de honor que alineó un once inicial sin un solo jugador británico y seleccionó a dos franceses, dos italianos, un uruguayo, un holandés, un nigeriano, un rumano, un brasileño, un noruego y un español. En 2005, en un partido contra el Crystal Palace, el Arsenal fue el primer equipo de la Premier League que mantuvo una formación sin un solo jugador británico durante todo el encuentro. La primera vez que alineé un equipo sin un solo jugador inglés fue el 10 de mayo de 2009, en Old Trafford, en un partido que ganamos 2-0 contra el City, con representantes de los Países

Bajos, Brasil, Serbia, Irlanda del Norte, Francia, Portugal, Escocia, Gales, Corea del Sur, Argentina y Bulgaria.

La llegada de jugadores extranjeros se produjo en dos fases. De principios de los años ochenta a 1995, año en el que el Tribunal Superior de la Unión Europea declaró la ley Bosman, se utilizaron los tribunales gestionados por la Asociación de Fútbol para resolver los conflictos generados por el precio de los traspasos. Una vez que el Tribunal Superior de Justicia de la Unión Europea dictaminó que los clubs ya no tenían que pagar traspasos tras la expiración del contrato de un jugador, se armó la gorda. De repente se produjo una batalla campal. Aumentó la presión para que los clubs renegociaran los contratos mucho antes de que expiraran y los jugadores (o al menos los buenos) consiguieron un mayor poder de negociación.

En Gran Bretaña, la moda de fichar jugadores extranjeros se acentuó en los años ochenta, cuando el país dejó de proveer a parte de los mejores futbolistas del mundo. Un buen indicador de esa situación es que los equipos británicos han dejado de clasificarse para el Mundial. Gales no se ha clasificado desde 1958, Irlanda del Norte desde 1986, Escocia desde 1998 y la República de Irlanda se clasificó por última vez en 2002. Lo que responde a dos razones: Margaret Thatcher y BskyB.

No sé si Margaret Thatcher quiso destruir el fútbol británico de forma consciente, porque expresó claramente (y con razón) su desprecio por los hinchas violentos y la violencia colectiva, pero es lo que consiguió. Tras un conflicto laboral con el Gobierno, muchos profesores dejaron de organizar actividades deportivas extraescolares. Aquello tuvo unas consecuencias funestas. Sé por experiencia que los jóvenes prestan atención a sus profesores y que, gracias a jugar ante ojos críticos y exigentes, muchos de ellos se habían habituado a la necesidad de entrenar y adquirir competencia, disciplina y experiencia siendo jóvenes. Todo eso se ha esfumado, pues los padres, tíos y abuelas han tenido que sustituir a los profesores. Estoy seguro de que lo hacen con buena intención, pero, poco a poco, con su tutela, el nivel del fútbol en la enseñanza secundaria ha empezado a deteriorarse. El fútbol de clubs juveniles, en el que se prima demasiado el jugar muchos partidos cada temporada, reemplazó al fútbol escolar, semillero de futbolistas durante tantas generaciones. Por ejemplo, cuando Ryan Giggs tenía catorce años jugó más de cien partidos en su último año en los clubs juveniles Salford Boys y Deans FC.

Esa tendencia se vio exacerbada por las reglas que introdujo la Asociación de Fútbol como parte del nuevo sistema para las canteras, que prohibía entrenar a los chavales más de una hora y media a la semana. Fue una auténtica estupidez. Era lo mismo que decirle a un niño al que le gustara tocar el violín o el piano que debía aspirar a entrar en una de las mejores orquestas sinfónicas del mundo, pero que solo podía practicar noventa minutos a la semana. Los buenos futbolistas y los grandes artistas no se hacen con noventa minutos a la semana. Cuando Stanley Matthews era niño, antes de la Segunda Guerra Mundial, solía jugar con un balón de seis a ocho horas diarias. George Best perfeccionó su técnica en Belfast en los años cincuenta gracias a que pasó toda su infancia con un balón siempre cerca de los pies, y lo mismo hizo Cristiano Ronaldo cuando creció en Madeira en los años noventa. Después tuvimos que enfrentarnos a los cambios restrictivos en la normativa, que solo nos permitía fichar para nuestra cantera a jugadores que vivieran a una hora de distancia de Old Trafford. Si esa norma hubiera estado vigente en 1991, no podríamos haber fichado a David Beckham. El cambio en la ley tuvo un acusado efecto en nuestra capacidad para perfeccionar jugadores nacidos en otras partes de Gran Bretaña y nos obligó a buscar jugadores que no estuvieran sujetos a esa reglamentación en el extranjero. Fue como una bendición para los aficionados porque consiguió que los mejores clubs europeos ampliaran el radio de acción de sus ojeadores y esa competencia mundial para encontrar talentos procuró un fútbol de más calidad.

En 1992, a comienzos de la era de la Premier League, esta se benefició de una auténtica avalancha de dinero gracias a la firma del contrato de cinco años con la televisión BSkyB por valor de trescientos cuatro millones de libras (en comparación, el último contrato con una televisión, firmado en 2015, estaba valorado en cinco mil ciento treinta millones de libras). Los jugadores extranjeros llegaron en varias oleadas. La primera fue del norte de Europa y se apuntaron unos excelentes jugadores, en el ocaso de su carrera, atraídos por los sueldos que ofrecían los clubs de la Premier League. Después vinieron los que hablaban francés, reclutados por Arsène Wenger en el Arsenal. La compra del Chelsea en 2003 por parte de Román Abramóvich marcó el comienzo de un derroche de dinero sin precedentes. Los extremos a los que llegaron los clubs para comprar jugadores lo ilustra el caso de Benito Carbone, que jugó en el Sheffield Wednesday y el Aston Villa antes de irse al Bradford City. Cuando Carbone fue al Bradford, se unió a un equipo que

luchaba por mantener la permanencia en la Premier League. En 2002, el club finalmente declaró que seguir pagando el sueldo de cuarenta mil libras a la semana de Carbone le llevaría a la bancarrota, así que Carbone perdió tres millones trescientas veinte mil libras y regresó a Italia.

El primer jugador no británico que fiché para el United fue Andréi Kanchelskis, del Shajtar Donetsk, en marzo de 1991. Peter Schmeichel, del Brøndby, Dinamarca, fue el siguiente, en agosto de 1991. El futbolista que más revuelo causó fue Éric Cantona. Nació en Marsella y había jugado en Marsella, Burdeos, Montpellier y Nîmes antes de cruzar el canal. Cuando entró en el equipo, hablaba poco inglés. Tuvo un gran impacto en el United, en gran parte por su talento y dinamismo, pero también por su actitud ante el entrenamiento y la forma física. Para los jóvenes era como un dios, estaban pendientes de lo que decía y fue capitán del equipo de 1996 a 1997. En cuanto empezó a tener éxito en el United, otros clubs quisieron tener su propio Cantona. Para cuando se retiró en 1997, los jugadores extranjeros se habían convertido en la espina dorsal del fútbol de élite en Inglaterra.

El carácter del United empezó a cambiar poco a poco. Estábamos tan deseosos de encontrar chavales de Mánchester o de otras partes de Inglaterra como siempre, pero nuestro sistema de ojeo había cambiado. Buscábamos jugadores en más sitios y nuestro sistema se mundializó. A finales de los años noventa teníamos ojeadores en Italia, España, Francia, Alemania, los Países Bajos y Portugal para que nos proporcionaran una red de contactos en esos países. Después, en 2002, contratamos a ojeadores en Sudamérica, como John Calvert-Toulmin en Brasil y José Mayorga en Argentina. En la actualidad, el United también cuenta con una buena base de contactos en México y Chile. Aquello empezó a dar resultados paulatinamente, gracias a los fichajes de Diego Forlán, los gemelos Da Silva de Brasil y Chicharito, nuestro primer jugador mexicano.

La llegada de jugadores extranjeros planteó nuevos desafíos. Los habían catapultado a un país en el que todo era diferente: la comida, el tiempo y el idioma. Hicimos todo lo posible para que se adaptaran, les encontramos casas y colegios. También procuramos que tomaran sus comidas favoritas, de lo que se encargaba Barry Moorhouse, el coordinador de jugadores del Manchester. Muchos de los futbolistas ingleses tenían problemas con mi acento escocés, pero aquello no era nada comparado con lo que les pasaba a los extranjeros. Para el brasileño Anderson y el portugués Nani, que llegaron en 2007, el idioma fue una tremenda barrera al principio. Debo mencionar en

su favor que se esforzaron por mejorar su inglés y que después fue más fácil comunicarse con ellos.

Algunos jugadores tienen un oído envidiable para los idiomas. Patrice Evra habla varios, Nemanja Vidić aprendió inglés en unas semanas, y Chicharito, que creció en México, y los gemelos Da Silva, nacidos en Brasil, se dieron cuenta de que su fútbol mejoraría si pulían su inglés. El caso más destacado fue el de Diego Forlán. Se le daban muy bien los idiomas y podría haber sido traductor en las Naciones Unidas porque podía pasar tranquilamente del español al portugués, italiano y francés. Cuando en 2014 lo fichó el club japonés Cerezo Osaka, sorprendió a sus anfitriones hablando en japonés en su primera rueda de prensa.

Aparte de la barrera del idioma creo que se han exagerado las dificultades de integrar a los jugadores extranjeros. Agradecí su contribución al club y el multiculturalismo fue enriquecedor. Por ejemplo, Dwight Yorke, nacido en Tobago, aportó una encantadora calidez y alegría cuando lo compramos al Aston Villa en 1998, y aquello benefició nuestra moral. La distancia entre el país natal y los jugadores extranjeros se hacía más patente en las cenas en The Lowry, el hotel en el que nos alojábamos antes de los partidos en casa y en el que siempre optábamos por el bufé. El personal solía congregarse en una mesa y los jugadores ingleses en otra, en la que se mostraban serios y hablaban en voz baja. La mesa más escandalosa y animada por las risas era aquella en la que se sentaban los serbios, los holandeses, los franceses y los portugueses.

Los jugadores extranjeros también dieron ejemplo a algunos futbolistas ingleses. Para empezar, solían mantenerse alejados del alcohol. Algunos lo hacían por motivos religiosos, pero principalmente se debía a que habían crecido en lugares en los que no era habitual emborracharse los viernes y sábados por la noche. Tampoco se sentían obligados a comprobar la cantidad de alcohol que soportaba su cuerpo en las fiestas navideñas o después de ganar un trofeo. La mayoría cuidaba la dieta y se entregaba en los entrenamientos. Otro de los rasgos que distinguía a los extranjeros era su físico. Los escáneres de los jugadores que provenían de climas más cálidos que Gran Bretaña solían mostrar articulaciones mucho más sanas. Sus rodillas y caderas no mostraban los signos de artritis prematura que suelen verse en los jugadores británicos que han crecido en un clima húmedo y frío. También eran más prudentes con sus cuerpos. A diferencia de los futbolistas británicos, no intentaban jugar cuando estaban lesionados, para no correr el

riesgo de que un mal golpe se agravara de forma periódica. Simplemente no intentaban demostrar que eran insensibles al dolor.

Prácticamente, el único problema que me planteaban los jugadores extranjeros era cuando sentían morriña o jugaban partidos internacionales y querían ampliar su estancia en su tierra. Éric Djemba-Djemba, el centrocampista camerunés, que jugó en el United de 2003 a 2005, a menudo tardaba en regresar de los permisos.

Para el United fue muy positivo ampliar su radio de acción, buscar jugadores con talento en otros países e importarlos. Cuando ganamos la Liga de Campeones en 1999, jugamos con cinco futbolistas que no eran británicos (excluidos los irlandeses), pero nuestros éxitos en los siguientes catorce años solo fueron posibles gracias a que habíamos salido de nuestras fronteras.

Los comentaristas inciden habitualmente en la cantidad de extranjeros que juegan en la Premier League, pero a menudo olvidan la nacionalidad de los managers. En la temporada 2004-2005, había ocho managers extranjeros al timón de los clubs de la Premier League. Al igual que los jugadores, han enriquecido el juego, aunque el primero que no era británico o irlandés, el checoslovaco Josef Vengloš, no llegó hasta 1990 y solo estuvo un breve periodo de tiempo en el Aston Villa. A partir de entonces se convirtieron en una figura habitual en la Premier League, y el hecho de que muchos hubieran jugado o dirigido clubs europeos de élite, en los que se instruyeron de forma diferente, añadió una nueva dimensión al juego (y no me refiero solo al estilo de trajes que se ven en las bandas, aunque su aspecto es tremendamente pulcro. Solo hay que fijarse en la ropa que visten managers como Roberto Mancini, Roberto Di Matteo —en su breve estancia al timón del Chelsea— o Roberto Martínez. Por suerte, José Mourinho ha demostrado que el estilo no solo está reservado a los managers que se llaman Roberto).

Introducir esa sensibilidad extranjera en la Premier League consiguió que los aficionados disfrutaran más con nuestro deporte, aunque, de vez en cuando, discrepara con algunas de sus tácticas. Los únicos managers que me arrebataron la Premier League no eran ingleses: Arsène Wenger (Francia), Roberto Mancini y Carlo Ancelotti (Italia), y Kenny Dalglish, que entonces dirigía el Blackburn Rovers (Escocia). Un último, aunque sorprendente, apunte: el último manager inglés que ganó la liga inglesa fue Howard Wilkinson en 1992, cuando dirigía el Leeds.

Hay que reconocer que ha habido muchos managers escoceses que han

triunfado en la Premier League, es una de esas extrañas estadísticas en las que me fijo. Por extraño que parezca, cuando el Aston Villa despidió a Paul Lambert en 2015 fue la primera vez que no había un mánager escocés en la Premier League desde 1984. Cuatro años antes, siete de los veinte equipos que jugaban en la Premier League estaban dirigidos por mánagers que habían crecido en la zona de Glasgow. Sé que soy absolutamente parcial, pero creo que algunos como Kenny Dalglish, David Moyes, Paul Lambert, Owen Coyle, Bill Shankly, George Graham y, por supuesto, Matt Busby están, o estaban, dotados de un adusto coraje, terquedad y determinación que forman parte de su herencia.



Sir Alex Ferguson, antiguo mánager del Manchester United, saluda al público desde el palco de directivos de Old Trafford, octubre de 2013.

Transiciones

Llegar

*L*os líderes recién llegados a una organización tienden a estar impacientes por dejar su impronta en todo. Sé que existe la generalizada creencia de que un líder solo puede hacer notar su presencia en los primeros cien días, pero es algo con lo que no estoy de acuerdo. Hay dos formas de llegar a un nuevo entorno, la buena y la mala, sobre todo cuando se es el nuevo en la ciudad. Es muy tentador llegar con una nueva partida de ayudantes leales cargados de artillería. El fútbol propicia ese tipo de comportamiento porque impera un desmedido interés por conseguir resultados a corto plazo. Un mánager nuevo sabe que, si no obtiene resultados rápidos, aunque tenga un contrato de muchos años y el propietario le haya prometido que tendrá paciencia, su estancia en el club será breve.

Cometí ese error cuando fui mánager del St Mirren. Tenía treinta y dos años, y cuatro meses de experiencia: era demasiado gallito y estaba resuelto a dar un giro de ciento ochenta grados al equipo. En vez de tomarme el tiempo necesario para situarme y evaluarlo todo, llegué con demasiadas ideas preconcebidas. Era demasiado impulsivo, me apasionaba el trabajo y no quería que nadie me dejara en ridículo. Estoy seguro de que se debía a mi inseguridad e inexperiencia en parte. Solía preguntarme: «¿Qué pensarán? ¿Qué van a hacer? ¿Cómo van a reaccionar?». Por supuesto, también atravesé momentos de falta de confianza en mí mismo en los que cuestionaba si había tomado la decisión correcta. Estaba demasiado impaciente por demostrar que era el jefe y emitía juicios con demasiada rapidez. Muy a menudo me arrepentí de algunas de mis decisiones.

Steve Archibald, un fantástico delantero del Aberdeen, me volvió loco nada más llegar. Tenía una opinión para todo y no se cortaba a la hora de hacernos partícipes de ellas. Tendría que haber sido profesor en vez de futbolista, y no facilitó mi llegada al equipo. Cuestionaba continuamente todas mis decisiones, pero era terco, quería ganar y encontré una forma de adaptarme a su personalidad.

Cuando llegué al United en noviembre de 1986 solo me acompañó Archie Knox. Cathy se quedó en Aberdeen con los chicos para que no tuvieran que interrumpir las clases, lo que, en cierta manera, fue una suerte, porque tenía muchísimo trabajo. Archie y yo habíamos pasado tres años en el Aberdeen y quería que estuviera conmigo en el United porque entendíamos el mundo de forma muy parecida, lo que nos confería consistencia. Era excelente en su trabajo, diligente y de confianza. No vi ningún impedimento en trabajar con el personal que había estado a las órdenes de mi predecesor, Ron Atkinson. En realidad pensé que era beneficioso porque, al contrario que yo, estaban familiarizados con los jugadores y nuestros adversarios en lo que entonces era la primera división. En cierta forma es lo mismo que le ocurre a un primer ministro cuando llega a Downing Street. No cambia al personal que dirige la administración pública, pero expone su programa y deja claras sus prioridades.

Estaba encantado con el personal y el equipo técnico que heredé en Old Trafford, a excepción del jefe de ojeadores, al que le pedí que se fuera al final de mi primera temporada. Todos eran buenas personas, responsables y se mostraron deseosos de que le fuera bien al nuevo mánager. No solo por interés, sino también por cuestión de orgullo profesional.

Estaba claro que me costaría tiempo hacerme una idea de la situación del United y no tenía la mínima intención de hacer promesas insensatas sobre lo que podía conseguirse. Sabía que tenía que ocuparme de muchas cosas, pero también que no podía hacerlo todo rápidamente. Me empapé del club, analicé con detenimiento el historial de su rendimiento, estudié la forma en que enfocaban la pretemporada; examiné su cantera y su sistema de ojeadores, y poco a poco empecé a entender a cada uno de los jugadores. Me di cuenta inmediatamente de que el legado del club se basaba en el ataque. El United había adoptado un estilo de fútbol de ataque desde sus primeros años de existencia, una tradición que se remontaba a tiempos anteriores y, por supuesto, posteriores a la Segunda Guerra Mundial. La generación actual todavía recuerda los nombres de Bobby Charlton, George Best y Denis Law,

pero a otros como Willie Morgan, David Pegg, que murió en el accidente aéreo de Múnich, Charlie Mitten, que jugó a principios de los años cincuenta, y Billy Meredith, que estuvo en el equipo a comienzos del siglo XX, solo los conocen los aficionados más entusiastas. Ese patrimonio, que tan bien había funcionado con sir Matt Busby, me iba como un guante, porque atacar es innato en mí.

Todo eso costó tiempo. Después llegaron las sorpresas. Por ejemplo, jamás habría imaginado que la calefacción del césped de Old Trafford no funcionaba. Se había estropeado en el partido de la tercera ronda de la Copa de Inglaterra contra el Manchester City y descubrimos que las ratas habían mordido los cables subterráneos. Se reparó a tiempo para el partido de la cuarta ronda tres semanas después, contra el Coventry City, pero ese mismo día la mitad del campo amaneció helada y la otra mitad encharcada. Ese tipo de cosas no pueden anticiparse y demuestran que, cuando intentas construir las pirámides, siempre habrá alguien que deje caer o rompa algunas piedras. Estoy seguro de que ninguna organización triunfadora se erigió en cien días. Si se quiere edificar una organización ganadora, hay que estar preparado para seguir construyendo todos los días. Nunca se deja de hacerlo; si no, se estanca. Siempre decía: «El autobús está en marcha, asegúrate de que has subido y no te quedas atrás». El United era un autobús en marcha.

No tiene sentido cambiar unos hábitos con los que los jugadores se sienten cómodos. Es contraproducente, mina la moral y consigue que los futbolistas cuestionen los motivos del jefe. Un líder que llega a un nuevo entorno o hereda un papel importante necesita contener el impulso de hacer gala de su hombría.

Si me dieran la oportunidad de volver a empezar en el United, haría las cosas de forma muy diferente, porque en cierto sentido fui muy rápido y en otro muy lento. Antes de ir a Old Trafford me habían hablado de la afición de algunos jugadores de ir al y era plenamente consciente de que el alcohol es uno de los enemigos del buen rendimiento. No iba a dejar que aquello degenerara, así que intenté erradicar el alcohol inmediatamente. El lunes posterior a mi primer partido a cargo del United reuní a todas las personas que trabajaban en el club en el gimnasio. Había unas cuarenta: jugadores, entrenadores y personal. Me limité a decirles simple y llanamente: «Todas esas historias que me han contado sobre lo que bebéis han de acabarse. Tenéis que cambiar, porque yo no pienso hacerlo». Estoy seguro de que gran parte de la audiencia pensó que eso ya lo había oído antes. Tampoco es que

se hubieran ido de juerga en los pocos días que llevaba en el cargo o que tuviera pruebas de que algún jugador se hubiera pasado de la raya. Me basaba en lo que había oído, y eso no es prudente.

De haber sabido lo que sé ahora, no habría organizado aquella reunión, sino que habría impuesto un castigo ejemplar a uno o dos jugadores que se hubieran desmandado, en vez de poner en entredicho a todo el mundo. Era demasiado pronto para forzar una confrontación, pero, a la larga, no vino mal. Como recién llegado es normal que se tenga el impulso de emitir tu propia versión de los diez mandamientos, pero el movimiento se demuestra andando. Mi mensaje sobre el alcohol habría sido mucho más efectivo si me hubiera librado discretamente de uno de los jugadores con prioridades erróneas. Al final costó mucho tiempo erradicar la bebida en el United, pero, tras vender a algunos de los culpables, el personal se dio cuenta de que mi discurso no había sido pura palabrería y, poco a poco, todo empezó a mejorar. Finalmente se dejó de beber, aparte de en alguna salida.

El segundo error que cometí fue esperar demasiado para reestructurar el equipo. En parte estaba fuera de mi alcance porque teníamos un presupuesto muy limitado para los traspasos y nuestra reserva de jóvenes con talento era escasa. A pesar de todo, dejé que me ofuscara la perspectiva de lo que era posible, en vez de lo que era probable. En el fondo sabía que nunca conseguiría convertir a algunos de los jugadores en el tipo de futbolista necesario para ganar trofeos constantemente. A algunos les concedí el beneficio de la duda durante demasiado tiempo. De haber sido más rápido, supongo que podríamos habernos convertido en un club triunfador un par de años antes.

Cuando se es el nuevo jefe, se está en la cuerda floja en cuanto se llega. Se quiere eliminar todo lo que cause incertidumbre, porque puede paralizar una organización. Pero tampoco se quieren hacer promesas que quizá no podrán cumplirse.

En el United intenté dejar bien claro al personal (en especial a los que no eran jugadores) que su puesto estaba asegurado y que no iba a poner a nadie ante un pelotón de fusilamiento. Lo único que me interesaba era el rendimiento y, mientras rindieran, seguirían con nosotros en el viaje que teníamos por delante.

Cuando algún jugador veterano que empieza a trabajar como mánager me pide consejo, normalmente le digo que no busque la confrontación. Siempre

que se es nuevo en algún sitio no pasa mucho tiempo sin que haya que enfrentarse a algún problema o haya confrontaciones. No se gana nada provocándolo uno mismo. Los problemas llegan solos.

Irse

Irse es complicado y es casi imposible hacerlo bien. Han corrido ríos de tinta sobre mi sucesor en el United, David Moyes. Entiendo por qué los críticos, sobre todo ante los resultados de la temporada 2013-2014, decían que podríamos haber gestionado mejor la transición. La culminación de aquella decepcionante temporada fue no clasificarnos para la Liga de Campeones por primera vez desde 1995. No fue agradable, pero tampoco se ha hablado sobre la dificultad de elegir un mánager para un club de élite. No es una empresa fácil.

En el United el problema lo complicaba mi dilatada carrera. No me gustaría parecer jactancioso, pero ningún mánager después de la Segunda Guerra Mundial ha dirigido un equipo tanto tiempo como yo. Sir Matt Busby dirigió el United (en dos periodos) durante veinticuatro temporadas, Bill Shankly estuvo quince al timón del Liverpool y Arsène Wenger lleva en el Arsenal desde 1996. Estoy seguro de que la cantidad de tiempo que desempeñé ese papel complicó la situación. Sé que no la facilitó. Elegir un sucesor no iba a ser pan comido.

Los clubs de fútbol podrían aprender de las empresas que han gestionado con éxito la transición de su gerencia. Por ejemplo, nunca se me hizo la pregunta que normalmente se plantea a los directores generales de muchas organizaciones: «Si le atropella un autobús, ¿quién ocupa su puesto?». Es una pregunta muy apropiada, porque obliga a prestar atención a ese problema. Sin embargo, no creo que en el United hubiera cambiado nada porque, y no estoy poniendo excusas, elegir un mánager en la Premier League comporta una serie de peculiaridades.

Al igual que cualquier otra organización que necesita un líder, la junta directiva del United disfrutó de una absoluta libertad para reconocer el terreno. Tuvimos la oportunidad de buscar dentro del club o echar las redes. En cualquiera de los dos casos había menos candidatos que para cualquier empresa. El problema con los clubs de fútbol, sobre todo con los que están en los puestos más altos de la Premier League, la Bundesliga, la Liga o la Serie

A, es que no hay muchos aspirantes cualificados para ser managers, y los propietarios y las juntas directivas siempre descubren que sus opciones se limitan a personas disponibles que no estén ligadas por un compromiso del que no pueden librarse.

No es que en ninguno de los clubs de esas ligas no haya cientos, por no decir miles, de empleados entre su equipo de entrenadores. Si el criterio para buscar un sucesor en el United se limita a los que han dirigido un club de la Premier League en los últimos cinco años, hay unos cincuenta candidatos; si se desea encontrar a alguien que haya dirigido un club que haya acabado entre los seis primeros, el número se reduce a unos doce; y, si se añade el criterio más exigente (un historial continuado de victorias), solo se puede elegir entre tres, que ya están en otros clubs. Los managers lo tienen difícil para mantener un historial de victorias. David O'Leary fue manager entre 1998 y 2002 del Leeds, con el que llegó a las semifinales de la Copa de la UEFA y de la Liga de Campeones, y se aseguró el cuarto puesto en la Premiership. Durante un corto periodo de tiempo estuvo en lo más alto de la lista de todos los clubs. Después el Leeds decayó, el brillo de O'Leary se empañó y no ha sido manager de un club de élite desde 2006.

Evidentemente preferíamos un manager con experiencia en el fútbol de más alto nivel, que hubiera perseverado en los tiempos difíciles y hubiera demostrado que sabía soportar la presión de los medios de comunicación y las incesantes artimañas de los agentes. Personalmente tengo una mayor predilección por los managers que han sido buenos jugadores. A pesar de que hay algunos managers que, o no jugaron mucho fútbol profesional, o lo hicieron en clubs mediocres (José Mourinho y Gérard Houllier son los ejemplos más destacados), me siento más inclinado a elegir candidatos que hayan destacado en el terreno de juego. Tienen más experiencia y mayor credibilidad entre los jugadores.

En el United no teníamos un claro sucesor entre nuestras filas, aunque no fue porque no lo intentamos. Había estado pensando en posibles sucesores incluso antes de la llegada a Mánchester de la familia Glazer. Durante toda mi carrera en el United, el único verdadero candidato de la casa para el puesto de manager fue Carlos Queiroz. Por desgracia, arruinó la posibilidad de serlo porque se fue dos veces del United, una al Real Madrid y otra a la selección portuguesa. Siempre animé a algunos de los mejores jugadores del United (Ryan Giggs, Gary Neville, Darren Fletcher, Nicky Butt, Dwight Yorke y Andy Cole) a que se sacaran el título de entrenador, pero era poco

realista esperar que alguno de ellos pasara de ser jugador a convertirse inmediatamente en mánager del club en el que acababa de jugar.

El United lo intentó cuando Wilf McGuinness sucedió a Matt Busby en 1969, tras haber dejado de jugar en 1959. Fue un desastre. Aparte de la tensión que causaba el que sir Matt siguiera teniendo su oficina y fuera una presencia constante en el club, McGuinness (o cualquier otro para el caso) siempre lo habría tenido difícil para dirigir a sus antiguos compañeros de equipo. Con el tiempo, Ryan Giggs será un excelente mánager (tiene inteligencia, presencia y conocimientos), pero no iba a pedirle de ninguna forma, a él o a ningún otro jugador, que fuera mi sucesor mientras seguía teniendo la fortuna de estar jugando. Un futbolista tiene que aprovechar hasta el último momento de su carrera. Más adelante hay tiempo de sobra para ser mánager. Si Ryan Giggs se hubiera retirado a los treinta y tantos en vez de a los cuarenta, habría tenido muchas posibilidades de convertirse en mi ayudante en los últimos cinco años que pasé en el United, junto a Mick Phelan. Habría tenido que empezar en el nivel más bajo de entrenamiento, pero Mick y yo habríamos estado a su lado para enseñarle el oficio.

Pero los segundos entrenadores se inquietan. Es difícil conservarlos, sobre todo si saben que su jefe no tiene intención de retirarse. Hay antiguos entrenadores y jugadores del Manchester United en todas partes. A Mark Hughes le ha ido bien, a pesar de que, debido a que es una persona retraída y callada, siempre me pregunté si tendría suficiente personalidad para conseguirlo. Hizo un buen trabajo como seleccionador de Gales y pasó una corta estancia en el Blackburn antes de ir al Manchester City, en el que, en mi opinión, los dueños lo trataron injustamente al despedirlo. En la actualidad está en el Stoke City, en su elemento.

Los segundos entrenadores que permanecen en ese puesto demasiado tiempo lo hacen porque no tienen madera para ocupar el puesto más alto. René Meulenstein, que fue el entrenador técnico de la cantera del United de 2001 a 2006, quería dirigir un equipo. Desoyó mis consejos y se fue al Brøndby, en Dinamarca. Al cabo de seis meses no consiguió cuajar y lo llevé de nuevo al United como entrenador del primer equipo. Después volvió a irse, pero tuvo malas experiencias como entrenador del Anzhí Majachkalá y el Fulham. Creo que ahora entiende que su fuerte es ser un maravilloso entrenador del primer equipo.

También nos mantuvimos al día respecto a lo que hacían los entrenadores

de otros países. Por ejemplo, estuve cenando con Pep Guardiola en Nueva York en 2012, pero no le hice ninguna propuesta porque la jubilación todavía no entraba dentro de mis planes. Guardiola había ganado una envidiable cantidad de trofeos con el Barcelona: dos Ligas de Campeones, tres títulos de la Liga, dos Copas del Rey, dos Supercopas de la UEFA y dos Copas Mundiales de Clubes de la FIFA, y sentía una gran admiración por él. Le pedí que me llamara antes de aceptar la oferta de otros clubs, pero no lo hizo y acabó en el Bayern de Múnich en 2013.

En esta vida, las mejores teorías, o las mejores intenciones, no se hacen realidad. El mayor deseo de la junta del United era elegir un mánager que se quedara mucho tiempo en el club. Todos éramos conscientes de la historia y los éxitos y beneficios que procura un liderazgo estable. Cuando empezamos a buscar a mi sucesor constatamos que varios candidatos muy deseables no estaban disponibles. Estaba claro que José Mourinho había dado su palabra a Román Abramóvich de que volvería al Chelsea y de que Carlo Ancelotti le sucedería en el Real Madrid. También éramos conscientes de que Jürgen Klopp era feliz en el Borussia Dortmund y que iba a firmar un nuevo contrato. Al mismo tiempo, Louis van Gaal iba a liderar el intento holandés por ganar el Mundial de 2014.

Evidentemente podíamos haber corrido el riesgo de elegir un mánager joven que aún no se hubiera fogueado, pero, como todo el mundo sabe, preferimos a David Moyes. Mucha gente parece haber olvidado su actuación en el Everton, en el que, a pesar de sufrir grandes restricciones económicas, consiguió muy buenos resultados en la Premier.

Por desgracia, las cosas no salieron como habíamos deseado. A pesar de lo que piense la gente, lo único que desea la junta directiva del United es que su mánager triunfe. Si lo hace, el club también triunfa y el ciclo virtuoso se renueva. Cuando se le ofreció un contrato de seis años a David, se hizo con la mejor intención. Todo el mundo esperaba que tuviera una larga carrera en el United, pero no fue así. Conozco lo suficiente a los Glazer como para saber que despedirlo era lo último que querían hacer.

Estoy seguro de que David haría algunas cosas de forma diferente si le brindaran la oportunidad de volver a revivir el tiempo que pasó en el United, como mantener a Mick Phelan, que habría sido un guía inestimable por las muchas secciones que hay en el club, tal como hace Ryan Giggs con Louis van Gaal en la actualidad. El resultado fue decepcionante, pero es difícil

imaginar qué se siente al salir del túnel hacia un estadio lleno a rebosar sabiendo que todo el mundo está pensando en lo que vas a durar en el puesto. Lo experimenté una o dos veces: uno se siente muy solo. Es justo cuestionar si la transición en el United podría haberse gestionado mejor, pero el club hizo un buen trabajo y fue un proceso muy discreto que se llevó a cabo de forma muy profesional. Ahora espero que Louis van Gaal esté mucho tiempo, y, evidentemente, con Ryan Giggs a su lado, se le abre el camino hacia una sucesión saludable y a largo plazo.

En el fútbol inglés de élite prácticamente la única transición de mánager que salió bien para el club fue cuando Bob Paisley sucedió a Bill Shankly en el Liverpool. Shankly había reestructurado el club, había conseguido la promoción a la máxima categoría, había ganado tres títulos ligeros, dos Copas de Inglaterra y una Copa de la UEFA durante su mandato, y Paisley, que dirigió el equipo de 1974 a 1983, lo remató ganando tres Copas de Europa. Jamás habría imaginado que fuera capaz de llevar a cabo lo que consiguió finalmente. De hecho, cuando Shankly recomendó a Paisley, este rechazó la oferta. Había sido fisioterapeuta y después entrenador del primer equipo antes de aceptar el cargo, era tranquilo, y Shankly, apasionado. Conservó el equipo de Shankly, entendió el sistema y gradualmente mejoró esa formación añadiendo jugadores de calidad y manteniendo los principios que había establecido Shankly. La persona que eligió a Paisley merece que se reconozca su mérito.

Hice dos intentos de retirarme como mánager. El primero fue un desastre y quizá por ello la segunda vez intenté que saliera mejor. La primera tentativa fue un caso clásico de cómo no hacerlo bien. Iba a cumplir sesenta años, una edad que en tiempos de mi padre era decisiva, aunque en la actualidad no se le dé tanta importancia. Sin embargo, me planteé la edad. También estaba enfadado con el club, que, ante las preguntas de la prensa, había contestado que no habría un puesto para mí en la organización cuando me retirara y mucho menos se repetiría lo que había pasado tras la jubilación de Matt Busby.

No podía dejar de pensar en lo que le había ocurrido a Jock Stein y a Bill Shankly cuando dejaron el Celtic y el Liverpool, y estaba decidido a que no me ocurriera a mí. Al no tener un plan sobre lo que haría cuando me jubilara y anunciar mis intenciones antes del comienzo de la temporada 2001-2002, lo que provocó que los jugadores no se esforzaran, solo conseguí empeorar la situación. Fue como si les hubiera puesto cloroformo en la boca. Cuando

tomé la decisión y se la comuniqué a los jugadores, supe que había cometido un error.

En Navidades de 2001, Cathy y mis hijos me convencieron para que cambiara de idea. Me alegré de que lo hicieran, porque si hubieran dejado que me las apañara solo, no sé si habría reunido valor suficiente como para telefonar a Maurice Watkins, el abogado del club, y anunciarle que había cambiado de idea. Se limitó a comentar: «Te dije que era una tontería». Al recordarlo ahora creo que todo salió lo suficientemente bien. Fue como si me hubiera dado un respiro durante un descanso. A los quince minutos estaba deseando volver al terreno de juego.

De no haber sido por la muerte de Bridget Robertson, hermana de Cathy, en octubre de 2012, habría continuado dirigiendo al United. Quería ganar otra Liga de Campeones y tenía planes para el futuro. En mi último verano como mánager, cuando conocí a Robin van Persie durante los trámites con el Arsenal para ficharlo, una de las preguntas que me hizo fue: «¿Cuánto tiempo va a seguir?». Le dije la verdad, que jubilarme no estaba dentro de mis planes. Habíamos asegurado la permanencia de varios jugadores con nuevos contratos y, pensando en el futuro del club, fiché a Powell y Henríquez, que tenían dieciocho años, y a Zaha, que tenía veinte, además de llegar a un acuerdo para contratar a algunos jóvenes muy prometedores. Era como si no hubiera pasado nada. También había empezado a trabajar en un par de nuevos fichajes para el siguiente verano. De haberme quedado habría sido interesante comprobar si habríamos podido conseguirlos. Pero la muerte de Bridget marcó el momento clave. Es difícil imaginar un recuerdo más tangible de la mortalidad y sentí que, tras todos esos años en los que Cathy me había puesto a mí primero, había llegado el momento de que me ocupara de ella. Bridget no solo había sido su hermana, sino su mejor amiga. Cuando decidí jubilarme de verdad, me dejé llevar por mi instinto.

No me asustaba el horror de no ir a trabajar. Tenía una lista de cosas que quería hacer, así que no iba a aburrirme. Quizá todo había seguido su curso, y treinta y nueve años siendo mánager habían sido suficientes. Sentí que había llegado el momento de irse. Sabía que echaría de menos a los jugadores y al personal, y no estaba seguro sobre cómo me adaptaría a no ir a toda velocidad, pero también experimenté una enorme sensación de alivio por no tener que hacer ciertas cosas, en especial enfrentarme con la prensa y tratar con agentes. Una vez que tomé la decisión, me di cuenta de que estaba deseando jubilarme.

Tuve suerte porque me retiré siendo mánager de fútbol. Muchos mánagers no tienen esa oportunidad. Algunos pierden partidos, los despiden y no vuelven a encontrar trabajo. Desaparecen y nunca se vuelve a saber de ellos. También hay gente como Bill Shankly, que después de jubilarse en el Liverpool, descubrió que la gente que solía deleitarse con sus historias se había esfumado. Era un alma en pena. Empezó a ir a los entrenamientos del Tranmere Rovers y del Everton. Solo tenía sesenta y ocho años cuando murió.

Supongo que hubo quien pensó que me costaría ceder la autoridad de la que había disfrutado durante tanto tiempo, pero tenía bien clara la diferencia entre el papel de ser director y embajador del United y el mánager del club. Cuando alguien abandona una posición con responsabilidades y sigue asociado con la misma organización, retener la autoridad que se tuvo en tiempos es injusto para el sucesor. Hay que cederla y permitir que el nuevo hombre y la nueva dirección hagan lo que crean que es mejor.

Había oído historias de lo que pasó cuando se retiró Matt Busby. Siguió en su oficina en Old Trafford, continuó apareciendo por el club casi todos los días y era el poder en la sombra. Se había exagerado mucho acerca de esa situación, pero no quise intimidar a mi sucesor con mi presencia en su entorno laboral diario. Por eso vacié mi oficina en Carrington rápidamente y, aparte de ir a los partidos y a las actividades con patrocinadores, mantuve la distancia. Carrington estaba vedado y elegí no ir con el resto de directivos a los vestuarios después de los partidos; sigo no haciéndolo. No iba a entrometerme en los asuntos de nadie. Me di cuenta de que cuando veía un partido del United los realizadores de televisión pedían que una cámara me enfocara para comprobar mis reacciones. Imagino que esperaban pillarme actuando como Statler o Waldorf, los dos cascarrabias de que siempre están criticando lo que pasa en el escenario. Solo quería que David y el United ganaran, al igual que hago en la actualidad con Louis van Gaal. Cuando el club tomó la decisión de despedir a David hubo quien quiso que regresara a la banda. Pero no me sentí tentado ni un segundo. Había tomado la decisión de retirarme. Mi tiempo había acabado.

No cabe duda de que tuve una gran trayectoria en el United y acumulé un buen puñado de trofeos, pero, cuando veo mi nombre en el palco que hay frente a mi asiento en Old Trafford, de vez en cuando me pregunto si merezco ese reconocimiento. No es falsa modestia, pero a veces pienso que, con el equipo y los jugadores que tenía a mi disposición, deberíamos haber

hecho más.

Mi mayor decepción fue con la Liga de Campeones. Perdimos tres semifinales y dos finales. Cuando me jubilé, el United había ganado ese trofeo tres veces, pero deberíamos haberlo recibido cinco. El Real Madrid lo ha conseguido diez veces (cinco de ellas consecutivas), el Bayern de Múnich, cinco (tres consecutivas) y el Barcelona, el AC Milan y el Ajax se lo han llevado a casa más veces que el United. Pero la comparación que más me duele es con el Liverpool, que lo ha ganado cinco veces. No sirve de consuelo el hecho de que solo lo hicieran una vez mientras fui mánager del United. Sigue doliendo. Podría argumentar que durante tres años la normativa estuvo en nuestra contra, pero todos los clubs se enfrentaron a las mismas restricciones en cuanto al número de jugadores extranjeros permitidos. Tras ganar el doblete en 1994, teníamos un equipo potente, pero la reglamentación (hasta que se cambió en 1995) solo autorizaba alinear a tres jugadores que no hubieran nacido en el país en el que trabajaban y a dos jugadores «asimilados». Por desgracia, nuestro equipo incluía a Brian McClair (Escocia), Denis Irwin y Roy Keane (Irlanda), Peter Schmeichel (Dinamarca), Andréi Kanchelskis (Ucrania/Rusia/Unión Soviética), Éric Cantona (Francia) y Mark Hughes y Ryan Giggs (Gales).

También tuvimos mala suerte en dos ocasiones, pero así es el fútbol (y la vida). Deberíamos haber ganado cuando jugamos contra el Borussia Dortmund en las semifinales de la Liga de Campeones en 1997, pero perdimos a nuestro portero la noche anterior al encuentro, y en 2002 el Bayer Leverkusen nos eliminó por la regla de los goles fuera de casa en la semifinal de la Liga de Campeones tras empatar 2-2 en Old Trafford y 1-1 en Alemania. Podríamos haber ganado las dos finales de 2009 y 2011 contra el Barcelona. La primera se jugó en Roma y, debido a una mala planificación, nos alojamos en un pésimo hotel y varios jugadores estaban grogui después de pasar una pésima noche. En 2011, el Barcelona jugó inteligentemente en Wembley y nos puso nerviosos con su posesión del balón. En vez de mantener la calma, nos entró un ataque de pánico y el impulso por atacar fue nuestra perdición. Nos invadieron los instintos primarios.

Nuevos desafíos

Pero esos fueron los tiempos pasados. Ahora, tras una vida de prepararme

para ir a trabajar a las seis de la mañana, me gusta levantarme a las ocho, desayunar con Cathy (algo que no había hecho en treinta años), leer el periódico e ir a comer al pueblo. Imagino que, para algunas personas, la jubilación puede ser una pérdida. En cuanto te jubilas hay muchísimas cosas que hacer y mucha gente a tu alrededor. Normalmente, cuando los jugadores desaparecían a final de temporada, acudía a mi oficina en Carrington hasta el día que nos íbamos de vacaciones a Francia a principios de junio. En 2013 descubrí que había otras cosas con las que llenar el tiempo. Cuando me jubilé, los medios de comunicación prestaron una considerable atención a la noticia y estuve dando los últimos toques a mi autobiografía. Después el verano se consumió con un par de cosas excepcionales que hice por primera vez, una más agradable que la otra: un viaje en barco subiendo la costa occidental de Escocia y una estancia en el hospital para una operación de cadera.

El primer recordatorio de que me había jubilado llegó cuando estábamos de vacaciones en Francia en junio. Los años anteriores solía hablar por teléfono varias veces al día, normalmente para tratar con jugadores que queríamos comprar o vender. David Gill nos visitaba a menudo y el club estaba siempre presente en mis pensamientos. También tenía que conocer a jugadores, y en ocasiones a sus padres, cuando queríamos convencerlos de que apostaran por el United. La llegada de la lista de partidos de la siguiente temporada siempre malograba todos mis intentos por olvidarme de las preocupaciones. En 2013, por primera vez en mi vida, mi necesidad más acuciante, mientras me relajaba en el Mediterráneo, era ganar a mi cuñado John Robertson al Cuando me recuperé de la operación de cadera y empecé a ir a ver partidos en Old Trafford, me sentí un poco extraño. Nunca había comido en el salón de la directiva antes de un partido. Por primera vez me di cuenta del ruido que hacía el público. Mientras había sido mánager, había conseguido aislar el sonido de las gradas y casi nunca me fijaba en él. Ahora, una vez transcurridos dos años de este nuevo capítulo de mi vida, me he dado cuenta realmente de cuánto han cambiado mis circunstancias. Cuando trabajaba nunca advertí que no controlaba mi vida. Sé que sonará extraño, dado lo mucho que admiro el control y la disciplina, pero cuando se está en lo más alto de una organización, se es un prisionero del calendario y de las continuas necesidades de los demás. Da igual que se trabajen veinticuatro horas al día, siempre habrá algo o alguien que precise de tu atención.

No es de extrañar (aunque no me estoy quejando) que la rueda del

hámster nunca deje de dar vueltas. Miraba el reloj constantemente y no solo en los últimos minutos de un partido. Así que cuando me jubilé, por primera vez en mi vida, fui dueño de ella en una forma en la que no lo había hecho desde las vacaciones escolares de mi niñez, cuando lo único que tenía que hacer era estar en casa a la hora de comer y cenar. Fue una experiencia liberadora y refrescante, y me ha permitido hacer cosas que nunca habría hecho cuando estaba al timón del United.

He intentado mantener el equilibrio y seguir con una actitud vital y comprometida, a un ritmo distinto. Aparte de los partidos del Manchester United, los compromisos habituales en mi agenda son ir al club en calidad de miembro de la junta directiva y embajador, las clases que doy en Harvard y mi labor como embajador de entrenadores de la UEFA. Entre mis labores en la UEFA, presido el Foro Anual de Entrenadores de Clubs de Élite en Ginebra. Me reúno con Ioan Lupescu, que también trabaja en la UEFA, y organizamos el orden del día. Los entrenadores de los equipos que compiten en la Liga de Campeones y en la Liga Europea, además de entrenadores con dilatada experiencia como Gérard Houllier y Roy Hodgson, y el presidente de la UEFA, Michel Platini, y su comité están presentes en ese foro. El árbitro italiano retirado Pierluigi Collina también acude y comentamos con él la actuación de los árbitros, aunque, en general, tratamos temas relacionados con las competiciones del año anterior y buscamos la forma de continuar mejorando el fútbol. También soy miembro del grupo de estudio técnico de la Liga de Campeones y de la Liga Europea, con el que me reúno el día posterior a las finales para analizar las tendencias y tácticas utilizadas en esos partidos.

Durante la temporada hípica, rara es la semana en la que no acudo a alguna actividad relacionada con ese mundo. Soy propietario, junto con unos amigos, de varios caballos. Normalmente los compramos cuando tienen dos años. Disfruté mucho cuando ganó dos carreras del Group One, y me encanta cuando puedo quedarme en el hipódromo de York o Doncaster sin sentir la necesidad de volver corriendo a Mánchester.

Me gusta estudiar la genealogía y el pedigrí de los caballos en los catálogos. De vez en cuando, cuando uno de esos caballos gana una carrera nos proporciona un buen dinero, aunque no sucede a menudo. En cualquier caso, no me engaño, las carreras son un pasatiempo, no una inversión duradera. Intento ver u oír las carreras en las que participan nuestros caballos y siempre me echo a reír cuando suena el teléfono o me llega un mensaje al

acabar la carrera.

Me sedujo la lectura de , el relato de Stephen Kinzer sobre la vida de los hermanos Dulles, que fueron secretario de Estado y director de la CIA en Estados Unidos en los años cincuenta. Era un tema del que no sabía mucho y la letanía de sus incontables intervenciones en países de todo el mundo durante la guerra fría me fascinó. Por casualidad, más o menos por la misma época, también leí , de Ben Macintyre, otro estudio sobre la guerra fría que explica que el agente doble Kim Philby traicionó a sus mejores amigos y llevó una vida peligrosa durante décadas sin ocultarse en ningún momento. Me alegro de que los Dulles y Philby no trabajaran para el United. A pesar de que no leo muchos libros sobre fútbol, he regresado a mis raíces y he disfrutado con dos volúmenes sobre este deporte al norte de la frontera. El primero, es un cariñoso retrato del Cowdenbeath FC escrito por un aficionado incondicional, Ron Ferguson, con el que, a pesar del apellido, no tengo ningún parentesco. El segundo es una biografía de Sean Fallon, , de Stephen Sullivan. Fallon fue la mano derecha de Jock Stein en el Celtic durante muchos años y el libro es un detallado relato del tiempo que, en todos los sentidos, pasaron juntos.

La jubilación me ha permitido llevar a cabo viajes y excursiones que no habría hecho mientras estuve en el United. En 2014 realicé el sueño de estar presente en los Óscar en Los Ángeles. El Derby de Kentucky y los US Masters de golf también están en mi lista.

Asimismo he disfrutado de experiencias realmente especiales, como la visita que me ofrecieron en el museo del Hermitage en San Petersburgo, que alberga la mayor colección de pintura del mundo. Mikaël Silvestre, un incondicional en la defensa del United durante muchas temporadas, tuvo la amabilidad de organizar una cena en Le Taillevent, una de las perlas gastronómicas de Europa, cuando Cathy y yo visitamos París. Mikaël se aseguró de mimarnos a conciencia y no pudo evitar gastarme una broma; le pidió al sumiller que me dijera que, por desgracia, no podía servirnos vino porque habíamos ido a cenar en martes, día en que el restaurante no servía alcohol. También pasamos dos días muy agradables en Notre Dame, la universidad situada al oeste de Chicago, cuyo entrenador es Bobby Clark, antiguo portero del Aberdeen y del United. Bobby nos enseñó el campus, que cuenta con una asombrosa colección de campos y gimnasios, mejores que los de muchos equipos de la Premier League.

Contar historias sobre Mikaël y Bobby me trae a la memoria lo que echo de menos a esta edad. No son los desfiles en autobús descubierto, encontrar a un joven con talento o la emoción de un partido muy reñido, más bien son las experiencias compartidas y la camaradería que se fragua entre personas que viven y trabajan juntas durante mucho tiempo. Echo de menos hablar con Mick Phelan y ver a Albert Morgan, nuestro utilero, todos los días, o echarles la bronca a Tony Sinclair y Joe Pemberton, nuestros encargados de mantenimiento en Old Trafford y Carrington. También disfrutaba con el trato diario con los encargados de la lavandería y con Carol Williams y Rita Gaskell en la cantina. Pero, sobre todo, echo de menos estar en compañía de jóvenes dispuestos a asumir desafíos imposibles, ya fueran los jugadores o el entusiasta equipo de analistas de vídeos. Pensar en todas esas personas y las escenas que se producían en un vestuario después de ganar un partido me hacen sonreír. Pero, tal como he dicho, esos fueron los tiempos pasados y ahora no dejo de recordar un consejo sobre el mañana que me dieron antes de jubilarme: «No te pongas las zapatillas». Esa frase se me ha quedado grabada. Por eso, en cuanto desayuno, me pongo los zapatos.



Sir Alex Ferguson entrevistado por sir Michael Moritz.

Epílogo
por Michael Moritz

Sir Alex Ferguson desde otra perspectiva

*D*esde que se jubiló, los días que hay partido han procurado a sir Alex Ferguson un nuevo ritual. Pasaron los tiempos en que salía de The Lowry Hotel, donde el Manchester United solía alojarse la noche anterior a los encuentros en casa, para ir en el autobús del equipo a Old Trafford. En vez de ello acude en uno de los monovolúmenes Chevrolet que proporciona al United uno de sus principales patrocinadores y después se dirige a la de ejecutivos para comer antes de presenciar el partido.

En la actualidad, cuando sir Alex ve un encuentro ya no lo hace desde el asiento del mánager, sino desde el palco de directivos, un mirador que habría resultado inconcebible para un niño que estuviera creciendo, como hizo él, en los años cuarenta en Govan. En el momento del pitido inicial ocupa su asiento (entre los ocho en los que reza «Reservado para sir Alex Ferguson») frente a la grada norte de tres pisos, la mayor en el Reino Unido, que desde 2011 lleva su nombre escrito en grandes letras rojas. Ya no mastica chicle durante todo el partido, sino que se aclara la garganta repetidas veces. No suele hacer comentarios, sobre todo los días en que el United no está en su mejor momento, pero, en ocasiones, cuando un jugador con camiseta roja ataca, murmura: «¡Dale, hijo! ¡Dale!».

Una vez finalizado el encuentro se retira a su , que cuenta con un boato similar al que se ve en los estadios norteamericanos o en los campos de fútbol nuevos, como el Emirates, hogar del Arsenal de Londres. Tiene el tamaño de

un vagón de tren y no hay ventanas; cuenta con tres sofás de color negro colocados a lo largo de una pared, una pequeña barra de bar en un extremo y un televisor instalado cerca del techo. De vez en cuando, la puerta se abre y el encargado de seguridad deja entrar a alguien.

A veces es alguien conocido, el presentador de un programa de entrevistas, una estrella de cine o un antiguo jugador. Quizás haya un par de personas elegantemente vestidas con traje y corbata, que hayan ganado poder ver un partido con sir Alex en un sorteo benéfico. La gente va a pedirle un autógrafo, a estrecharle la mano o a posar para una fotografía. Se sirven bebidas, se brinda y sir Alex presenta a todo el mundo cordialmente y les insta a probar los pasteles de carne.

Finalmente la concurrencia se reduce a un pequeño grupo de personas en que la mayoría han conocido a sir Alex (o Alec, como lo llaman su familia y amigos escoceses) durante gran parte de su vida y han entrado en la edad dorada. En ese momento de la reunión resulta difícil creer que el hombre al que hacen blanco de tantas bromas amistosas dirigiera el Manchester United durante veintiséis años, primero como Alex Ferguson OBE (miembro de la Orden del Imperio Británico), después como Alex Ferguson CBE (Comandante de la Orden del Imperio Británico) y finalmente como sir Alex Ferguson, y en ese tiempo ganara treinta y ocho trofeos, incluidos trece títulos de la Premier League y dos de la Liga de Campeones.

Para los congregados en esa , el hecho de que gracias a su liderazgo el United ganara el vigésimo campeonato liguero, con lo que eclipsó el récord que tenía el Liverpool, o que, tras una excepcional carrera (aunque él sería la última persona en mencionarlo) se convirtiera en el mánager con más éxito en la historia del fútbol, no viene al caso. Su carrera, una extraordinaria mezcla de resistencia, fuerza de voluntad y liderazgo, no es lo que atrae a esas personas a Old Trafford. Quizás es un amigo que cuenta que cuando yacía abatido en la cama de un hospital mientras recibía un tratamiento a vida o muerte, sir Alex fue y pasó varias horas aliviando su tristeza. A lo mejor es la mujer de un antiguo jugador que irradia satisfacción al saber que su marido y ella están allí porque sir Alex respondió su carta y les invitó a pasar la tarde con él.

Albert Morgan, el utilero de toda la vida del Manchester United, que viste orgulloso su chaqueta del club, se sienta silencioso y de vez en cuando actúa como su pareja cómica seria. Otro hermano Ferguson, Martin, al que siempre

presenta como «el mejor ojeador de la historia», quizá esté allí, junto con uno o dos de los nietos de sir Alex. John Robertson, el irónico cuñado de sir Alex que fue cajista en el , murmurará divertidos y sardónicos comentarios. Después comienza una cariñosa contienda y la conversación se adentra en territorios familiares, con historias, la distensión que procuran los chistes reciclados y algún episodio bochornoso contado de pasada. Se inician prolongadas discusiones sobre si san Patricio era galés, alguien intenta recordar la alineación del St Mirren de principios de los años setenta y enseguida todo el mundo interviene hasta que no falta ninguno de los desvanecidos integrantes del equipo.

Es difícil imaginar a alguien menos cualificado que yo para completar los antiguos componentes de un equipo o para escribir un libro sobre fútbol junto con sir Alex Ferguson. Cuando tenía diez años, en el Gales de los años sesenta, mi mayor triunfo en el fútbol fue estar en la banda como «físio», con una esponja y una botella de agua, por si alguno de mis compañeros de clase se lesionaba, y guardar los termos y las rodajas de naranja que se utilizarían como refrescos durante el descanso.

A pesar de que he seguido al Manchester United desde que el equipo ganó por primera vez la Copa de Europa en 1968 y, como cualquier escolar británico, sabía los nombres de su de jugadores, no podría catalogárseme como un aficionado a ultranza. El antiguo capitán del Manchester United, el franco y polémico Roy Keane, me relegaría al grupo de los comedores de sándwiches de gambas. Cuando me trasladé a Estados Unidos en 1980 para trabajar como periodista de la revista , no perdí de vista al equipo, pero hasta finales de los años noventa no empecé a seguir más de cerca al club, en parte, sin duda, porque se televisaban más partidos. La otra razón por la que me volvió a atraer ese deporte fue debido a mi afición por el teatro y cotilleos que abundan en la Premier League: los caros traspasos, los impetuosos despidos de los mánagers, la intensidad de los derbis locales y, la mayoría de las veces durante ese periodo, otro trofeo para el United de sir Alex Ferguson.

Antes, en 1986, cuando entré como periodista del en Sequoia Capital, una sociedad de inversión privada con sede en California, escribí dos libros sobre empresas dirigidas por líderes con carácter. El primero fue un relato (escrito junto con Barry Seaman) del cambio de rumbo que Lee Iacocca había imprimido a Chrysler hacía cuarenta años. El segundo, que se publicó en 1984, fue un estudio de los primerísimos años de Apple y de la influencia que ejerció su cofundador, Steve Jobs. Conforme fueron pasando los años, cada

vez me interesé más por las personas que moldean e influyen en una organización, en especial en los pocos que siguen teniendo sed de éxito y son capaces de seducir a otras personas para que rindan al máximo durante mucho tiempo. Cuando a mediados de los años noventa me convertí en respecto a los socios de Sequoia, ese desafío fue aún más patente. Al igual que cualquier otra organización, Sequoia Capital tiene que luchar continuamente por mantener su posición. A pesar de que compartimos el deseo de ganar, no pretendo insinuar que nos parecemos al Manchester United. De entrada, nuestro linaje no es ni remotamente igual de antiguo. Nacimos en 1974, cuando Don Valentine, un veterano de la industria de los semiconductores en Silicon Valley, propuso nuestra primera sociedad de inversión. Trabajamos al margen del ojo público, algo que ha cambiado ligeramente en los últimos años, puesto que ahora Silicon Valley está lleno de periodistas y blogueros. Incluso hay una serie de la HBO muy popular titulada .

A pesar de que pocas personas saben el nombre de los directivos de Sequoia, no sucede lo mismo con el de los fundadores de algunas de las empresas con las que hemos trabajado desde su creación. Las más famosas (Apple, Cisco, Google, Yahoo! y PayPal) están tan presentes en las páginas amarillas como el United en las de deportes. Lo mismo sucede con algunas en las que hemos invertido recientemente, como LinkedIn, Airbnb y Dropbox, o, en China, VIPShop y JD.com. El valor bursátil conjunto de las empresas que recibieron su primera inversión por parte de Sequoia Capital asciende a un billón y medio de dólares.

Cuando la Premier League llegó a la televisión estadounidense y pude ver al Manchester United con frecuencia, mi curiosidad por el talento necesario para convertirse en un líder triunfador me condujo finalmente a sir Alex. Quería saber por qué había conseguido más trofeos que ningún otro mánager en el deporte más competitivo y popular del mundo. Gracias a los buenos oficios de Charlie Stillitano, uno de los fundadores de la US Soccer Foundation, me lo presentaron. Hace siete años, la víspera de un partido del United contra el Arsenal, nos tomamos una botella de vino en la habitación de un hotel y (tras un par de interrupciones de jugadores que querían hablar en privado con sir Alex) dimos comienzo a la primera de muchas conversaciones que con el tiempo darían forma a este libro.

La lista de temas relacionados con el liderazgo que sir Alex y yo empezamos a plantearnos enseguida alcanzó la longitud de un campo de

fútbol. ¿Cómo había conseguido imponer las ventajas del trabajo en equipo sobre la labor individual, en especial a unos jóvenes, muy bien pagados y profundamente competitivos? ¿Cómo había logrado infundir la esperanza de un mejor futuro y el deseo de ganar en un club en el que, antes de su llegada en 1986, no había conseguido ganar una liga inglesa en casi veinte años? ¿Cómo encontró y perfeccionó a jugadores con talento? ¿Cómo los conservó? ¿Cómo estableció sus objetivos? ¿Cómo consiguió hacer que aspiraran a conseguir lo imposible? ¿Cuándo renunció a los jugadores jóvenes? ¿Cómo equilibró los diferentes niveles de retribución? ¿Cómo se enfrentó a las distracciones, impuso castigos e implantó disciplina? ¿Cómo se recuperó de los reveses, soportó las críticas de la prensa o mantuvo el equilibrio en su vida? ¿Qué pensaba de sus adversarios y cómo se adaptó a los cambios? ¿Cómo puso a un lado los sentimientos que profesaba a algunas personas en particular? ¿Cómo evitó la autocomplacencia? ¿Cómo preparaba, planeaba y se comunicaba? ¿Cómo mantuvo su entusiasmo y su afán?

Muchas de las prácticas y enfoques válidos para los mejores equipos de fútbol también los son para toda organización que quiera destacar, incluso para una sociedad de inversión con múltiples negocios y activa en varios continentes. Pueden establecerse muchos paralelismos entre la Premier League inglesa, la competición más duramente disputada en el mundo, y el trozo de tierra entre San Francisco y San José, una distancia apenas superior a la que hay entre Old Trafford y Anfield. Aunque también es fácil establecer manidas analogías entre el Manchester United, una organización que cincuenta o sesenta veces al año se enfrenta a una audiencia televisiva mundial en la que la mayoría de los televidentes se considera un experto, y el mundo de las grandes empresas y organismos gubernamentales, los hospitales, las patrullas de o los centros cívicos.

Para Sequoia Capital, las lecciones que se extraen de los líderes de otros ámbitos u organizaciones se ponen en práctica en dos áreas. La primera, en nuestra sociedad de inversión, en la que nos enfrentamos a muchos de los desafíos organizativos que aquejan a toda empresa u organización que desea rendir al máximo nivel. Al igual que cualquier otra organización, nos enfrentamos a cuestiones relacionadas con la contratación, el fomento del espíritu de equipo, el establecimiento de estándares, la inspiración y la motivación, evitar la autocomplacencia, la llegada de nuevos competidores y la continua necesidad de renovarnos y despedir a las personas que rinden por debajo de lo deseado. La segunda, en las empresas en las que invertimos y, en

este aspecto, a menudo somos los principales socios de empresarios con talento, normalmente entre los veinte o veinticinco años, que han emprendido un camino que, a veces, puede revolucionar una industria. En el primer caso, tras discusiones y presiones internas, solemos poner en práctica las lecciones que nos parecen pertinentes. En el segundo, en el que somos accionistas minoritarios en empresas creadas y dirigidas por personas con mucho talento, imaginación, tesón y, a menudo, fragilidad emocional y actitudes temperamentales, hemos de confiar en nuestro poder de convicción, motivación, consejo prudente y, la mayoría de las veces, buen humor para ayudar a alguien a hacer algo o tomar una decisión cuya utilidad aún está por ver.

No hay otro lugar en el mundo en el que las empresas causen tantos estragos en industrias existentes como en Silicon Valley, el mundo en el que he vivido desde principios de los años ochenta. Se crean empresas tecnológicas prácticamente todos los días. Muchas, o fracasan, o las absorben rápidamente otras empresas. Solo unas pocas, muchas menos de las que los expertos de Silicon Valley podrían hacer creer, son importantes en la forma en que lo son el Manchester United, el Bayern de Múnich, el Real Madrid o el Barcelona, y han dominado el fútbol desde la Segunda Guerra Mundial. En los últimos cuarenta años, la lista de colosos de la tecnología es sorprendentemente corta; los únicos que merecen ese nombre, al menos para mí, son: Apple, Cisco, Oracle, Google, Facebook, Intel, Microsoft, Amazon, Qualcomm, Alibaba y Tencent (aunque estos últimos tienen su sede en Seattle, San Diego y China, en vez de en Silicon Valley).

Cualquier estudiante de Ciencias Empresariales, Gestión o Economía sabe que hay pocos grupos capaces de destacar durante mucho tiempo. Solo hay que fijarse en todos los restaurantes, hoteles, bares, panaderías y tiendas de juguetes de cualquier High Street que en tiempos contaban con una devota clientela y que se hundieron cuando bajaron sus estándares o cambiaron los gustos. En el mundo corporativo pasa lo mismo, y en Estados Unidos basta echar un vistazo al índice Dow Jones 30 para comprender las vicisitudes actuales. Solo siguen presentes siete empresas de las que aparecían en ese índice en 1976. A algunas, como las fundiciones o constructoras navales, las masacró la competencia extranjera; algunos minoristas como Sears se aferraron demasiado a su herencia, mientras que algunas empresas antaño pujantes en una amplia gama de actividades (periódicos, cine, radio y televisión, publicidad, corretaje inmobiliario) se han visto afectadas,

transformadas o arruinadas por los avances en tecnología. Por supuesto, muchas cayeron por culpa de gestores que tomaron decisiones equivocadas, creyeron que eran invulnerables y desaparecieron por una mezcla de incompetencia y vanidad.

Para empresas como Sequoia Capital, este ciclo de crecimiento y deterioro tiene mucho interés porque nuestro negocio depende de él. El mundo de la tecnología es mucho menos indulgente con los fracasos de sus líderes que otro tipo de industrias, porque un súbito cambio subyacente puede catapultar rápidamente a una empresa emergente a un puesto prominente y augurar problemas para una que sea líder en el mercado. El suelo del mundo de la tecnología está lleno de las carcasas descarnadas de ambiciosos que en su día se creían incapaces de hacer nada mal: Digital Equipment, Compaq, Data General, Cray Computer Corporation, Silicon Graphics, Lotus Development, PeopleSoft, Novell, Sun Microsystems, Wang Laboratories, Siebel Systems, BlackBerry, Nokia, la lista es interminable. Por eso siempre nos ha interesado saber qué características del liderazgo diferencian a las llamadas empresas «académicas» de los verdaderos colosos, sobre todo porque siempre hemos creído que hay un gran abismo entre un buen líder y un excelente gestor. Gestores hábiles y expertos los hay a montones. Los líderes son la materia prima más excepcional. Esto es lo que aprendí del carácter de un líder, del hombre que solía llevar una chaqueta con las iniciales «AF».

Cuando el adolescente más tarde identificado como AF empezó su carrera como futbolista profesional, tanto a sus compañeros como a él se les trataba un poco mejor que a trabajadores manuales con un talento poco común, les daban trabajo empresarios locales que, además de un equipo de fútbol, poseían fundiciones, astilleros, una cadena de tiendas o, en el caso de Louis Edwards, el presidente y principal accionista del Manchester United de 1965 a 1980, un negocio de distribución de carne. Las barreras sociales, reforzadas por las arcaicas estructuras establecidas por los que imponían las reglas en la sede londinense de la Asociación de Fútbol, fortalecieron esa división.

Sir Alex jugó su primer partido de liga en 1957, cuando, a pesar de la fecha, el fútbol seguía atascado en la modalidad de entreguerras. Los jugadores a los que se elegía para la selección a menudo se enteraban de que los habían escogido después de que alguien viera su nombre en una alineación publicada por un periódico. Empezaban a instalarse focos, el puñado de encuentros que tenían cobertura televisiva se emitían en blanco y

negro, no había vallas publicitarias en la mayoría de los estadios británicos, los aficionados estaban de pie en las gradas (los asientos se reservaban para los vip y los abonados), los balones eran de cuero y dolorosamente pesados cuando se mojaban, las botas cubrían los tobillos, las camisetas y pantalones de los jugadores eran de algodón y los campos se llenaban de barro rápidamente. Era un fútbol profundamente local. A menudo, en el Reino Unido se llamaban encuentros internacionales a los partidos entre Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda. El fútbol europeo (la Eurocopa y la Recopa) todavía no se había institucionalizado y solo hacía dos años que se disputaba la Copa de Europa. La mayoría de los jugadores había nacido a un par de viajes en autobús de las instalaciones de su club y el tope salarial impuesto hasta 1961 implicaba que a los obreros del fútbol se les pagara como si fueran mano de obra de una fábrica. También era un juego que solo practicaban los blancos: hasta 1978 no hubo un futbolista negro en la selección inglesa.

Sir Alex atribuye gran parte de su éxito a sus raíces de clase obrera a orillas del río Clyde. El recuerdo del ánimo y la perseverancia que su padre demostró como operario en un astillero (que trabajaba sesenta horas a la semana en frías y peligrosas condiciones) aún perdura en él. Además de una arraigada predisposición para el trabajo y una conmovedora propensión a llegar pronto a sus citas, sir Alex siempre se ha considerado un desplazado, un rebelde, sin llegar a ser activista, al que le enfurecían las personas que ocupaban puestos de poder y que es feliz cuando está rodeado de su familia y de los amigos que conoce desde la infancia. A pesar de ser muy competitivo y de que no olvida con facilidad, no es un hombre que albergue rencores. Posee una empatía congénita con las personas en situaciones difíciles y una gran afinidad con el resto de los managers, en parte porque todos se enfrentan al mismo reto: la impredecible conducta de los propietarios de clubs, que pueden despedirles en cualquier momento. Tras su último partido como manager, fue muy propio de él mencionar en sus palabras ante un abarrotado Old Trafford al centrocampista Darren Fletcher, que durante los anteriores cinco años había estado luchando contra una colitis ulcerosa, y la retirada del centrocampista Paul Scholes, tras más de setecientos partidos con el club, cuya resistencia a ser el centro de atención era diametralmente opuesta a la influencia que ejercía en el terreno de juego.

Quizá se turbe por etiquetarlo de esta forma, pero sir Alex, un empedernido incondicional del Partido Laborista Británico, es en el fondo un conservador, con «c» minúscula. Es un hombre que disfruta de su posición

por mérito propio, aprecia profundamente la lealtad (que devuelve en abundancia), no soporta a los vagos, afectados o fanfarrones, y no consigue disimular su desprecio por los gorriones de altos vuelos que acuden con su séquito a los partidos importantes y exigen entradas para las mejores localidades del estadio. Aunque ha trabajado duro toda su vida, sir Alex opina que lo ha tenido fácil en comparación con los mineros, los granjeros, los pescadores, los trabajadores de los yacimientos petrolíferos, los obreros de la siderurgia y de los astilleros, mano de obra que a menudo ha trabajado en duras y peligrosas condiciones. Es optimista por naturaleza y, aunque posee la jovialidad del propietario de que fue en su día, no suele dar fuertes abrazos a desconocidos, tal como hace su hermano Martin.

A pesar de que le gusta lo bueno y es rico comparado con la mayoría de la gente, sir Alex no es avaricioso y nunca ha tenido necesidad de vivir en una casa enorme (o en varias de ellas) o de tener un garaje lleno de coches sensacionales. Comparados con las actuales estrellas del fútbol, su mujer Cathy y él llevan una vida tranquila y modesta. Aunque nunca ha ido a los partidos en Old Trafford, Cathy (cuya intuición la lleva a defender a su marido de las propuestas que le hacen personas que no conoce) siempre ha sabido qué encuentro se estaba librando en el terreno de juego.

Sir Alex tiene la memoria de un maestro del ajedrez para los números, negocios y personas, que aporta una autoridad adicional a sus comentarios. Si se le pregunta por algún partido jugado hace décadas, no solo recordará el resultado y la mayoría de los jugadores que alineó, sino también las sustituciones importantes y la gestación de muchos goles. Es capaz de recitar la lista de partidos de la Premier League del fin de semana con la misma seguridad con la que otras personas hacen el crucigrama de en diez minutos. Recuerda con precisión qué precio pagó por un jugador y por cuál lo vendió (y pone una mueca en los casos en los que el segundo fue más bajo que el primero), la cantidad con la que participó en la compra de un caballo (como Harry the Viking o Chapter and Verse) y cuánto pagó por un Petrús de 1986 o un Sassicaia de 1993, aunque su cara se crispa de repente y frunce los labios cuando recuerda una inversión en la que cree que le engañaron. Es fácil deducir que, si el destino y las circunstancias hubieran sido diferentes, seguramente habría tenido éxito en cualquier cosa que hubiera emprendido: liderar un sindicato, dirigir una cadena de tiendas, pilotar un portaaviones o (en el caso de que Silicon Valley se hubiera creado entre Glasgow y Edimburgo en los años cuarenta y cincuenta) fundar una empresa.

Es capaz de recitar con una calma desconcertante los nombres de los hoteles en los que se ha alojado con Cathy y, sin malicia y casi de forma reflexiva, los nombres de todos los hijos de sus amigos. Es reacio a pedir un trato especial y se muere de vergüenza cuando cuenta alguna experiencia o placer que disfrutó gracias a la amabilidad de otras personas. Los aficionados incondicionales quizá recuerden sus arrebatos emocionales en la banda, y los periodistas que han seguido su carrera quizá se acuerden de haber recibido una sarta de blasfemias e improperios, aunque la mayoría de la gente no es consciente de su paciencia y de sus innumerables detalles: la amable forma en que posa para las fotografías o firma autógrafos, y las educadas palabras que dirige a la persona que se le acerca mientras está cenando en un restaurante o le aborda en la calle. No es de extrañar que, durante algunos años, le haya gustado el relativo anonimato que le proporciona Nueva York, donde tiene un apartamento.

Le gusta ganar toda partida de cartas (como el o de billar que juegue. Prefiere el tinto y nunca ha bebido whisky, el orgullo de su tierra. Ha pasado los veranos de los últimos quince años en el mismo hotel en el sur de Francia, en el que conoce el nombre de todos los empleados, y admira que su dueño se levante al alba para inspeccionar meticulosamente su negocio.

Sir Alex es un miembro activo de varias tribus, su familia, el bloque de viviendas de Govan, Glasgow, Escocia y el Manchester United, aunque, por encima de todo, siente que pertenece a la clase obrera y recuerda con un escalofrío las frías mañanas escocesas en las que era aprendiz de matricero y ponía trapos en los extremos del torno para que no se le enfriaran las manos.

Sir Alex Ferguson fue mánager del United de 1986 a 2013, pero nunca se le concedió el título que, en el mundo de los negocios, se atribuye a la persona con más antigüedad en una organización: director general. De 1980 a 2000 ese cargo recayó en Martin Edwards, en ese momento el mayor accionista del club, de 2000 a 2003, en Peter Kenyon, y de 2003 a 2013, a David Gill, al que sir Alex considera un hermano.

Quizá parezca extraño, pero, a diferencia de otras personas que han tenido éxito en la dirección de una organización, sir Alex tenía muy claro el puesto que ocupaba. Sabía que era un asalariado. No se engañó ni creyó que era la persona que había levantado el Manchester United, sabía que había entrado en un club con una rica herencia que había disfrutado de muchos éxitos gracias al trabajo, sacrificio y buen hacer de los que le habían precedido. Sir

Alex nunca imaginó cuando entró en el United que un día le harían una estatua de bronce y la colocarían, para que la viera todo el mundo, fuera del estadio. Me sorprendería que alguna vez pensara, incluso en los momentos más íntimos, que era más grande que el club. Posee el tipo de principios morales del que carecen los líderes que se recompensan con una desproporcionada parte del botín, hablan de sí mismos y de sus logros en tercera persona, no tienen la humildad y decencia de reconocer que se apoyan en los hombros que los han precedido, ni entienden que son meros custodios y están obligados a dejar la organización en mejor estado del que tenía cuando llegaron.

Ferguson estuvo al frente de todo lo que sucedía en el terreno de juego, tuvo a su cargo gran parte del gasto del club y se ocupó de la mayoría de las nóminas. La generación de ingresos (negociación de los derechos de las televisiones, ventas de los patrocinadores, entradas, giras internacionales) y la gestión de la publicidad, promociones, administración de los sistemas financieros y de las relaciones públicas eran dominio exclusivo del departamento comercial del club, que a su vez quedaba dentro de las competencias del director general. Aunque, por supuesto, el departamento «comercial» dependía de una excelente actuación en el terreno de juego y el aumento del valor del club (de veinte millones de libras en 1989, cuando Martin Edwards pensó en vender sus acciones, a los mil novecientos treinta millones de libras actuales) estará siempre asociado con sir Alex. A pesar de haber experimentado innumerables frustraciones mientras fue mánager, su control sobre lo que coloquialmente se conoce como «vestuario» (jugadores, entrenadores, encargados de mantenimiento, equipo médico y equipo de ciencias del deporte) era tan grande como el de un monarca absolutista. La forma en que algunos jugadores veteranos, que ahora tienen cincuenta o sesenta años, siguen llamándolo «Jefe» está cargada de sentido. Según Reggie Jackson, uno de los reyes del béisbol estadounidense en los años setenta y ochenta, sir Alex era la pajita con la que se revuelve el cóctel.

Otras organizaciones comerciales reparten las responsabilidades ejecutivas de forma muy parecida a la del United. Por ejemplo, una agencia de publicidad o una casa de moda, cuya inspiración y clientela dependen de la inventiva e imaginación del director creativo, pero cuyos asuntos comerciales están a cargo de un director general. En los periódicos y revistas de otros tiempos, el editorial era el coto vedado del director y la venta de suscripciones y publicidad dependían del publicista o el director general. En

la industria del cine, los directores siempre estaban peleándose con los hombres (y ahora mujeres) a los que solían llamar «ejecutivos». En el mundo del arte, los directores de orquesta, directores de museo y de teatro son responsables del repertorio artístico, aunque dependen de un director general, cuyo nombre es desconocido por el público, pero que son los responsables de mantener su continuidad. Si el Manchester United fuera una empresa de Silicon Valley, el cargo de sir Alex seguramente sería el de arquitecto jefe de productos o diseñador jefe, y David Gill sería el director comercial general.

Hay quien pensaría (en el mundo empresarial, los grandes organismos gubernamentales o el ejército) al ver al Manchester United que esa empresa de fútbol es fácil de dirigir. De hacerlo, estaría infravalorando el reto de tener que estar puliendo constantemente una marca mundial de entretenimiento que depende de la impredecible condición física y psicológica de un cambiante grupo de personas con un desmesurado talento que actúan en directo. A pesar de que la reputación del United es inmensa (y, gracias a la proliferación de televisiones por satélite e informática móvil, cuenta con seguidores en lugares tan remotos como Bután, Yibuti o Belice), su volumen de negocio y nóminas, comparados con los de algunas de las empresas de Silicon Valley o algunas de las mayores empresas del mundo, son sorprendentemente pequeños y prosaicos. Los ingresos del club en el último año fiscal fueron cuatrocientos treinta y tres millones de libras, que es lo que Apple y Google ganan en treinta horas y cuatro días respectivamente. Solo cuenta con una línea de negocios en una sola zona horaria, en vez de en diferentes ubicaciones repartidas en varios continentes. El estadio Old Trafford tiene setenta y cinco mil setecientos treinta y una localidades: es el campo de fútbol más grande de Gran Bretaña. Es difícil añadir más partidos al año, ya que, en una temporada apretada, los futbolistas que más juegan disputan treinta y ocho encuentros en la Premier League, además de en la Copa de Inglaterra, la Copa de la Liga y en las competiciones europeas, por no mencionar los partidos de exhibición en la pretemporada, los amistosos, los internacionales, los de homenaje y los benéficos que se cuelan en el calendario. El porcentaje de los ingresos por derechos televisivos del United, inexistentes antes de que se creara la Premier League, fluctúan según la actuación del equipo, al igual que el resto de sus fuentes de ingresos: venta de entradas, alquiler de palcos de lujo, patrocinadores y promociones comerciales. Al igual que la mayoría de las franquicias deportivas, el Manchester United no satisfaría ninguno de los criterios de inversión de Warren Buffett: su rendimiento es impredecible,

requiere un gran desembolso de capital y no tiene un tope de gastos.

Sin embargo, hay un enorme abismo entre el United y el resto de clubs de élite de la Premier League o cualquier otro equipo en Gran Bretaña. La enorme diferencia de público pone de manifiesto que en el fútbol, al igual que en casi todas las actividades organizadas, los frutos del triunfo los recogen pocas manos. El Manchester United llena sus gradas con setenta y cinco mil espectadores (como corresponde a un estadio que es tanto un centro de culto internacional como el «teatro de los sueños»), pero si se desciende quince equipos más abajo, hasta el West Bromwich Albion, su media de público es de veinticinco mil espectadores, y si se desciende a la liga inferior, la Championship, la concurrencia se reduce a menos de quince mil personas. Así que, a pesar de que el United parezca fácil de dirigir, hacerlo bien, al igual que en cualquier otra organización, es un asunto completamente distinto. Y todavía es más complicado conseguir que funcione a un nivel superior durante un periodo de tiempo prolongado. Mantener ese nivel de excelencia no se consigue por casualidad.

En el mundo de la tecnología existe el mismo tipo de disparidad entre ganadores y perdedores. La empresa que lidera el mercado se lleva la mayor parte del botín, en cuestión de clientes, beneficios, flujo libre de efectivo y valor de mercado. Como, por ejemplo, IBM en la cúspide del negocio de los ordenadores centrales; Intel cuando la demanda de microprocesadores era imparable; Microsoft cuando el para ordenadores personales llegó a todos los negocios y hogares; eBay cuando estaban de moda las subastas en línea; Google cuando se convirtió en sinónimo de «buscar», y Facebook con su llave de martillo en las redes sociales. Por supuesto, también está Apple, que, sin ser un monopolio como esas otras empresas (lo que hace que su triunfo sea aún más asombroso), las ha superado a todas.

Las rivalidades en la Premier League, aunque apasionadas y a menudo irreverentes, parecen peculiares y caballerosas comparadas con la competencia que existe entre los fundadores de empresas tecnológicas, entre los que las pullas despiadadas, los pleitos, el robo de secretos industriales y los ataques selectivos a sus respectivas nóminas están a la orden del día. Quizá sea una situación natural, puesto que el ganador en la carrera tecnológica (en la que a menudo los líderes son monopolios, excepto ante la ley) acapara no solo una parte, sino el equivalente de todos los ingresos televisivos, entradas, promociones comerciales, dinero de las cervezas y perritos calientes (incluido el ketchup y la mostaza), de la Premier League.

Microsoft, Intel, Amazon, Bloomberg, Google, Apple, Facebook, Oracle, Qualcomm, Alibaba, Baidu, Tencent, Cisco y eBay son buena prueba de ello y, si alguien cree que el ambiente competitivo en California está caldeado, debería ir a China para comprobar los improperios con los que el director general de una empresa tecnológica acoge cualquier operación de un rival. Los fundadores de esas empresas tecnológicas preferirían tomarse una pinta de aguarrás con uno de sus archienemigos que sentarse para limar asperezas tomando una copa de Tignanello, uno de los tintos preferidos de sir Alex. Larry Ellison, fundador de Oracle, seguramente hablaba medio en broma cuando dijo que quería pegarle un tiro al director general de PeopleSoft, una empresa que adquirió en 2005 tras un amargo proceso de absorción que duró dos años.

A pesar de la diferencia de tono que existe entre nuestros mundos, escribir con sir Alex dejó dos cosas muy claras. La primera fue que el mánager de un equipo de fútbol profesional y alguien que trabaja en una sociedad de inversión con predilección por las empresas con capital de riesgo comparten el mismo objetivo, los dos están maravillados con las posibilidades de la eterna juventud. Aunque los dos necesitan asegurarse de que su negocio está en orden, su búsqueda de éxito y liderazgo en el mercado no está constreñida por la camisa de fuerza que finalmente derriba todas las empresas tecnológicas: una tasa de crecimiento lenta, en algunas causada por su tamaño, pero en su gran mayoría por un cambio masivo en el mercado. También contamos con la enorme ventaja que para un club de fútbol se traduce en alinear jugadores jóvenes y en el caso de un inversor de capital de riesgo, establecer asociaciones constantemente con jóvenes fundadores, ávidos de dejar su impronta con una nueva idea. Tanto el mánager como el inversor están aislados en gran medida de los retos que plantean los productos antiguos o el personal que envejece. Disfrutamos del maravilloso lujo de estar siempre en el lado joven de la vida.

La segunda cuestión que me quedó clara es que los principios del liderazgo son intemporales y que la oscura jerga que se lee en tantos libros sobre gestión es poco más que una estratagema de . El truco está no en memorizar una lista de rudimentos de liderazgo (algo que puede hacer un chaval de catorce años inteligente), sino en tener la fortaleza, el conocimiento y la habilidad para implementarlos constantemente. Si se le pide a sir Alex que elija tres palabras que resuman su visión del liderazgo, escogerá tres que empiezan con la misma letra: preparación, perseverancia y paciencia. Si se le

presiona para que descarte dos, se aferrará a una: coherencia.

Hay muchos atributos que distancian a un líder extraordinario de un buen mánager. Ambos anteponen el trabajo a la familia y los amigos, duermen poco y hacen continuos vuelos nocturnos. Si se le examina más de cerca se aprecia que el líder extraordinario posee una característica inusual y esencial: piensa y actúa como un propietario o una persona que posee una parte sustancial del negocio, aunque, en términos financieros o legales, no es ninguna de las dos cosas. Resulta extremadamente difícil encontrar ese rasgo entre personas que, como sir Alex, están contratadas por una empresa, aunque en Silicon Valley esa sensación de propiedad a largo plazo es el sello distintivo de los mejores fundadores de empresas. Ese tipo de personas nunca hacen caso omiso a las apremiantes exigencias de su negocio, sino que siempre tienen un objetivo más amplio. Su actitud y su enfoque están a años luz del de la mayoría de generosamente bien remunerados sirvientes que están al timón de una empresa.

Un líder extraordinario aplaude la audacia y lo impensable, no rehúye tomar decisiones controvertidas e impopulares, y tiene una inquebrantable confianza en sus convicciones. Tiene una idea clara de cuál es su objetivo y sabe cómo comunicarlo elocuentemente. Aunque su trabajo sea complicado, es capaz de llegar a lo esencial. El líder extraordinario no amontona interminables listas de órdenes, sino que prefiere mantener a sus seguidores concentrados en solo dos o tres objetivos. Tiene la paciencia necesaria para ensamblar algo superlativo al tiempo que domina su propia impaciencia. Estudia a sus compañeros con fría indiferencia y, a pesar de su contribución en el pasado, no duda en decirles adiós si pierden muchos compases. Un líder extraordinario está dispuesto a confiar en la opinión de otras personas, no le asusta delegar su autoridad, evita la fiscalización y no siente la necesidad de dominar todas las conversaciones o insistir en decir la última palabra en una discusión. Un líder extraordinario sabe que la mayoría de los éxitos se consiguen tomando decisiones importantes y no intentando elegir entre muchas opciones nimias. Sabe que en la organización hay otras personas capaces de hacer cosas que él no puede hacer o no las haría igual de bien. Se siente más satisfecho de los logros de su organización que de los propios, no exige una remuneración descabellada, utiliza el dinero de la organización como si fuera suyo y no necesita destacar. Observa y escucha más que habla, no deja ver su preocupación a la hora de la verdad, es plenamente consciente de lo que no sabe y muestra una encantadora humildad. Si hace bien su

trabajo, la gente lo ve como alguien duro, pero justo, en vez de caprichoso y voluble. No necesita sentirse querido por todo el mundo. Al final de su ejercicio, sabedor de que su tiempo ha concluido, cede su autoridad con cortesía y no le amarga la vida a su sucesor.

Todo lo anterior puede compararse con el mánager competente que ha conseguido su puesto gracias a los recortes de personal, por ser socialmente aceptable o por ser un fiel y sufrido sirviente. Tras conseguir el puesto que ha deseado durante muchos años se concentra en asegurarse de que nada salga mal cuando está de guardia, muestra cautela a la hora de ofender a otras personas, rehúye tomar decisiones difíciles, se siente cómodo con las imperfecciones de un acuerdo, permite que otros dicten su estrategia, se refugia en el apaciguamiento y busca el cariño de los que le rodean. Cuando finalmente se jubila, su organización es prácticamente igual a la que heredó. No ha conseguido nada memorable.

El líder extraordinario posee dos rasgos más que lo diferencian de otros timoneles. El primero es la obsesión. A las personas obsesivas, las que no pueden imaginarse haciendo otra cosa en la vida, siempre las satisface más su trabajo que a las que están en esa profesión porque es lo que se esperaba de ellas o porque no sintieron una vocación que enardeciera sus sentimientos. Para las personas como sir Alex, obsesionadas con un propósito, la vida y el trabajo están unidos. Lideran su vida, en vez de sentirse obligados a que su trabajo les confiera respetabilidad.

A las personas obsesivas les resulta más fácil seguir entusiasmadas con su vocación que a las personas que trepan en una organización y sobreviven al darwinismo de su lugar de trabajo. Es mucho más habitual que las personas obsesivas consigan la coherencia (o esfuerzo, determinación, empuje y ambición), que conforma la base del liderazgo. Los contratiempos, reveses y frustraciones de la gestión se soportan con mucha más facilidad cuando se disfruta plenamente del trabajo, una sensación que la mayoría de los mánagers normales y corrientes rara vez experimentan, si es que lo hacen alguna vez.

El segundo rasgo que diferencia a un líder extraordinario es su capacidad para tratar con la gente. Esos líderes siempre consiguen unos excepcionales niveles de productividad y compromiso por parte de sus empleados y colegas. En parte dando ejemplo, pero también porque conocen el carácter de sus empleados y tienen empatía con ellos cuando se encuentran en una situación

difícil. Son capaces de unir la proximidad con la ambición.

Escuchar a sir Alex y verlo comportarse ante otras personas deja claro que tanto él como los pilares de sus equipos en el United poseen una resistencia fuera de lo común. La necesidad de tener éxito está profundamente arraigada en ellos. Se trata de una fortaleza interior nacida de la adversidad, labrada con los contratiempos, reveses y el miedo al fracaso, bruñida con la sensación de injusticia social tan común entre los desplazados, desvalidos e inmigrantes, con la terca negativa a rendirse y la vergüenza que se siente cuando se defrauda a los colegas. Son los mismos soportes que necesitan los empresarios y las características de las personas que siempre he admirado. Hace unos diez años añadí un texto en la página web de Sequoia en el que intenté resumir el tipo de personas con las que deseábamos trabajar. Dice así: «Los espíritus creativos. Los desvalidos. Los decididos. Los resueltos. Los incansables. Los atrevidos. Los desplazados. Los pensadores independientes. Los luchadores. Los verdaderos creyentes». Al leerlo ahora creo que también serviría como instrucciones para los ojeadores de sir Alex.

Silicon Valley está lleno de ese tipo de personas. Jerry Yang, cofundador de Yahoo!, es uno de ellos. Su padre murió cuando era niño y a los diez años viajó de Taiwán a Estados Unidos con su madre y hermano pequeño sin saber inglés. Sergey Brin, cofundador de Google y Jan Koum, cofundador de WhatsApp, comparten un pasado similar al de Jerry, aunque ellos provienen del este. Sergey y su familia huyeron de la persecución religiosa en la Unión Soviética, al igual que Jan y su madre cuando salieron de Ucrania en 1992. El lugar en el que Jan firmó la venta de su empresa a Facebook por diecinueve mil millones de dólares en febrero de 2014 fue enternecedoramente simbólico: la puerta de la antigua oficina de la asistencia social en Mountain View en la que hacía cola con su madre para recoger los cupones semanales para canjear por comida. No quiero decir que las privaciones en la infancia sean un requisito indispensable para tener éxito en los negocios, pero los hijos de padres de clase media (Bill Gates (Microsoft) Mark Zuckerberg (Facebook) y Evan Spiegel (Snapchat)) son una minoría entre los empresarios tecnológicos que han tenido éxito. Todas las empresas emergentes cuentan casi forzosamente en su alineación inicial con un inmigrante, un estadounidense de primera generación o alguien que haya salido de una situación difícil.

La mayoría de los empresarios, en especial en Silicon Valley, lo son por mérito propio. No han salido de ninguna escuela de comercio y la mayoría no

ha trabajado en una empresa más grande creada por otras personas. Se han hecho a sí mismos. Nadie les ha enseñado a ser lo que son, sino que, como sir Alex, son producto de su obsesión. La razón de por qué hay tantos líderes con caras angelicales en Silicon Valley es porque descubren su obsesión antes de que el resto del mundo se dé cuenta de su potencial. Esos adolescentes o veinteañeros desarrollan sus áreas de interés con mucha rapidez y, o no las detectan los radares de las grandes empresas, o se desechan como modas pasajeras. Es algo que ha sucedido con el de los ordenadores personales, los mensajes breves, el para compartir archivos, la distribución de música, el uso de coches negros en vez de taxis o el alquiler de habitaciones libres. Al igual que sir Alex, esos fundadores aprenden a ser líderes en su trabajo, que, en la mayoría de los casos, es su primer empleo a tiempo completo.

Por el contrario, sir Alex, que sintió su vocación antes de ser lo suficientemente mayor como para llevar pantalones largos cuando iba al colegio, eligió una actividad (el fútbol) en la que los cambios se producen lentamente y todo el mundo conoce los trucos del oficio. Eso supuso, para él (y para todos los managers de élite), que le costara mucho más tiempo acumular la experiencia y conocimientos necesarios para liderar que lo que tarda un joven emprendedor de Silicon Valley, que hace un gran descubrimiento antes de que se conozca en otro sitio. Para cuando llegó a Estados Unidos, sir Alex ya había tenido un largo aprendizaje como futbolista profesional y había conseguido las credenciales de entrenador antes de ser manager de clubs escoceses durante doce años. Había dedicado tres décadas a prepararse para la oportunidad que le brindaron en Old Trafford. Sin embargo, ya sea en Mánchester o en Cupertino, dominar una materia sigue siendo un requisito indispensable para el liderazgo, porque es el semillero de la convicción personal y los cimientos en los que se apoya la autoridad, y, en el fondo, el respeto por los demás.

Al igual que sir Alex, los fundadores de Silicon Valley dependen de sus ojos, oídos e instinto, que suelen suscitarles el deseo de entender las situaciones con un enfoque básico y a desdeñar todo tipo de convencionalismos. Desprecian la estructura y jerarquía de las grandes empresas, aunque, con el tiempo, las suyas las adoptan. Al principio hacen una descarga de preguntas a los que saben mucho de alguna materia. También consultan montones de libros o, en estos tiempos, buscan en todos los rincones de Internet y por la noche se quedan dormidos oyendo las charlas TED. Conforme esas empresas van creciendo y destacan, las fronteras del

mundo de sus fundadores se amplían. Personas muy preparadas y con experiencia contestan sus llamadas o se reúnen con ellos. Warren Buffett invita a los fundadores de algunas de las empresas más nuevas de Silicon Valley a su restaurante favorito en Omaha y a algunos directores generales jubilados les encanta recibir a esos aventureros en sus casas de veraneo en Florida o Palm Springs. En cualquier caso, lo que los impulsa es una inagotable sed de conocimiento.

A esas personas no les importa adoptar solamente lo que tiene sentido para ellas y hacer caso omiso a todo lo demás, razón por la que sus empresas se convierten en la expresión corporativa (como el United con sir Alex) de sí mismos: Apple, un producto de perfección implacable y poética; Oracle, un despiadado rival con tendencia a succionar activos; Google, una prolongación a gran escala de la Universidad de Stanford; Intel, en sus buenos tiempos, un triunfo de la ingeniería de precisión; y Amazon, una expresión de capacidad matemática. Normalmente por el camino se topan con errores, confusión, cambio de directivas, productos fallidos y encuentros en la peor fase.

Madurar al tiempo que se establece una empresa y se intenta ser un líder es una tarea difícil. Bill Gates, Mark Zuckerberg, Larry Page, Jeff Bezos, Larry Ellison, Elon Musk y muchos más fueron directores generales cuando eran una década más jóvenes que sir Alex cuando aceptó su primer trabajo como mánager en el East Stirlingshire. Son el producto de su niñez y de un que se convirtió en una obsesión y se transformó en la semilla de un negocio. Ninguno de ellos había constituido un equipo directivo, visitado clientes, negociado con proveedores o tramitado contratos. Normalmente sus primeros clientes son ellos mismos (ya que muchos crean un producto para satisfacer una necesidad personal), sus trabajadores iniciales son amigos o compañeros de clase (ya que nadie con un buen currículum se arriesga a trabajar para alguien al que le acaba de cambiar la voz), sus proveedores recelarán y el casero les pedirá el alquiler por adelantado.

Para esos fundadores, el reto de convertirse en ellos mismos se ve exacerbado por las exigencias de una empresa en ciernes, que será más exigente conforme crezca. Como nadan contra corriente, sospechan de la gente que no comparte sus ideas o pertenece a otra generación. El que la mayoría no posea la actitud gregaria y relajada de sir Alex cuando están con otras personas complica aún más su labor. Si se les hiciera un test de personalidad Myers-Briggs, muchos entrarían en la categoría de introvertidos o extremadamente introvertidos. Para ese destacamento de fundadores mirar a

los ojos, hablar en público o conversar son actividades penosas. Prefieren la compañía de un ordenador, un documento técnico o un libro a la de un ser humano. Para ellos, superar su propia reticencia es el primer logro.

Al igual que sucede en el United, las inconfundibles empresas de Silicon Valley se caracterizan por unos líderes para quienes trabajar con productos es su actividad favorita. Para sir Alex se reducía a trabajar con los futbolistas del United y configurar su estilo de juego. En California puede ser un fundador obsesionado con la elegancia de una parte de un código, la velocidad a la que se transmiten las propiedades químicas y físicas de un trozo de silicio, el espacio en el que se almacenan los datos o el tamaño de un tipo de letra. Al igual que sir Alex, tienden a dejar que otros hagan las actividades que no les interesan. De ahí la forma en que Steve Jobs cedió la logística y las operaciones a Tom Cook o por qué Bill Gates no se preocupó demasiado por el diseño de las campañas de Los mejores de esos líderes corporativos rehúyen las distracciones y organizan su tiempo con mucho cuidado. No les gustan los constantes discursos en los congresos, las entrevistas para la televisión, las reuniones con políticos o la asistencia a actividades benéficas. Para ellos todo momento que no invierten en el negocio (o, cuando son mayores, en la familia) es una oportunidad perdida. Solo hay que ver las fotografías de Alex Ferguson cuando era joven, con los ojos rojos por haber pasado mucho tiempo durmiendo cuatro o cinco horas al día, para hacerse una idea de la cara de esos jóvenes empresarios. El ejemplo más extremo de ese enorme deseo de concentrarse en los negocios que he visto en mi vida fue Bill Gates cuando era joven. Compró un televisor para ver vídeos educativos, pero eliminó la tentación de ver programas o películas desconectando el sintonizador. También quitó la radio del coche para que las noticias o la música no le impidieran pensar en Microsoft durante los trayectos cortos o en los viajes a o desde el aeropuerto. Esa capacidad para aislarse del mundo reportó unos cuantiosos beneficios a Bill y a Microsoft. Los viajes que hizo en helicóptero para ahorrar tiempo cuando se veía obligado a acudir a actos sociales o la solitaria reclusión que se imponía cuando levantaba campamento dos veces al año para enfrascarse en documentos técnicos y libros contribuyeron a eliminar el ruido. Bill no abandonó parcialmente a su verdadero primer amor, Microsoft, hasta 1994, cuando tenía treinta y nueve años, para casarse con Melinda French.

El perfil de los líderes triunfadores los conduce a incidir en lo visible, en el resultado de un cuidadoso tratamiento por parte de los publicistas, sus bien

orquestradas apariciones o simplemente su reticencia. El éxito depende de lo que sucede entre bastidores, donde el trabajo duro (el ritual de las dieciséis o diecisiete horas diarias siete días a la semana) se lleva a cabo. Sir Alex cree firmemente en el valor del esfuerzo, da ejemplo con sus actos y nunca pide a nadie que muestre más determinación que la que se exige a sí mismo. Millones de televidentes tienen acceso al mundo de sir Alex y, sentado cómodamente en un sillón, se puede pensar que realizaba un trabajo espontáneo que no requería esfuerzo, pero era el resultado de una preparación constante. Detrás de cada trofeo había decenas de mañanas de sábado observando a adolescentes bajo la lluvia; detrás de cada Copa de la Liga, miles de sesiones de entrenamiento; detrás de cada triunfo, una gran red, cada vez más mundial, de personas cuya tarea era encauzar a jóvenes hacia un sistema que diez, quince o incluso veinte años más tarde les permitiría hacer un pase decisivo o una entrada importante.

Sé que sir Alex aprobaría la ética de trabajo de las jóvenes empresas de California, por no mencionar sus homólogas en China, que en ocasiones consiguen que piense que Silicon Valley es una residencia de la tercera edad. Por eso, en sus años formativos, empresas como Google y Facebook tenían «centros de operaciones» en los que se secuestraba a los equipos tigre de programadores hasta que resolvían una crisis o «confinamientos», en los que los codificadores no podían salir hasta que se había evitado un desastre.

Sir Alex sería el primero en admitir que gran parte de su éxito se debe al entorno en el que trabajó, algo que supongo también puede aplicarse a la buena suerte de muchas personas en Silicon Valley. Sir Alex no se refiere a la historia del United y a su anterior relación con el éxito, sino al apoyo que recibió de los propietarios del club y de la junta directiva, los árbitros definitivos de su destino y, en menor medida, al crecimiento del mercado televisivo.

En el Aberdeen y en el United sir Alex no tuvo que enfrentarse a propietarios o a directores que quisieran inmiscuirse en asuntos futbolísticos o segundos entrenadores que usurparan su autoridad. A sir Alex le proporcionaron lo que todo líder merece, control para forjar su destino y el de su organización. Tener tiempo para echar unos cimientos consistentes y, poco a poco, ir construyendo con vistas a una prosperidad a largo plazo es un lujo que no pueden permitirse la mayoría de mánager de fútbol o líderes empresariales, para los que la presión por ganar o la necesidad de conseguir beneficios trimestrales hace que el apaño rápido sea casi irresistible. Esa

libertad ante la tiranía de los resultados inmediatos permitió a sir Alex trabajar continuamente en la composición del club con varios años de adelanto, sin tener que preocuparse por si seguiría en su puesto si el United atravesaba una mala racha. También le concedieron la libertad de controlar su mundo. En Silicon Valley, los fundadores de empresas también están obsesionados con la importancia del control. En la actualidad intentan acordonar su puesto con todo tipo de protecciones legales, algo que, en las más débiles, implica que se están perjudicando a ellos mismos y a sus empresas. No obstante, el incentivo subyacente sigue siendo el mismo que el de sir Alex: la convicción de que, pase lo que pase, su forma de hacer las cosas es la mejor.

No cabe duda de que hoy en día parte del éxito del United se debe a que los adelantos tecnológicos han transformado la cobertura del fútbol. El United y el resto de los equipos de la Premier League han conseguido unos enormes beneficios gracias a la tremenda bajada del precio de los ordenadores y las comunicaciones. La transmisión por satélite, las cámaras por control remoto, las pantallas de alta definición, los televisores de pantalla plana, el incremento de las redes sociales y las comunicaciones instantáneas han permitido que el United actúe en un escenario mundial. Sir Alex no tiene inconveniente en admitir que subestimó enormemente el impacto de la transmisión por cable de los partidos de fútbol y la inmensa cantidad de dinero que producía. Sin embargo, la gente que empezó a reunirse en cuartos de estar o en para ver al United lo hacían por el entretenimiento que él había conseguido orquestar. Todo traspíe del United o eliminación en las fases finales de la Liga de Campeones tenía un efecto inmediato en los ingresos del club. El dinero que recibía el United por la ampliación de la cobertura televisiva estaba íntimamente ligado a la actuación del equipo. Los resultados aumentaron la participación del United en los derechos de emisión de una cantidad insignificante en 1985-1986 a más de sesenta millones de libras en la última temporada que estuvo sir Alex.

Sin embargo, a pesar de todos los vientos de cola que impulsan las empresas emergentes, también tienen que enfrentarse, como el United, a duros golpes y crueles reveses de fortuna. No recuerdo ninguna empresa triunfadora relacionada con Sequoia que no haya estado a punto, en algún momento, de desaparecer. Los titulares de los periódicos y los presentadores de televisión disfrutaban informando sobre otro «éxito repentino» en Silicon Valley o anunciando la aparición de otro joven multimillonario. Aparte del

hecho de que muchas de las personas que en la actualidad se conocen como «unicornios» se quedarán a mitad de camino, los ejemplos más destacables de empresas que superaron las adversidades contra todo pronóstico son las creadas por gente bendecida (y, en muchos casos, obsesionada) con el mismo tipo de empuje, disciplina y deseo que impulsó a sir Alex y a sus mejores jugadores. Por ejemplo, Pixar, que necesitó dieciséis años de experimentación, convulsiones corporativas, callejones sin salida y despidos para lanzar su primer largometraje, . O Nvidia, una empresa de chips fundada en 1993, que en la actualidad es uno de los puntales de la industria de los videojuegos, pero cuyo primer producto fue un lamentable fracaso que casi consiguió relegar la empresa al olvido. Hoy en día, y porque las dos han triunfado, nadie se acuerda de que Amazon estuvo en las últimas o que Blockbuster se negó a comprar Netflix por un precio de risa. LinkedIn, famosa en la actualidad por su poderosa red en línea de trescientos sesenta y cuatro millones de profesionales, tardó un año en conseguir sus primeros cien mil miembros. Todos estos casos requirieron de un extraordinario empeño, autodisciplina y convicción para no apartarse del curso establecido.

Los triunfos de la fuerza de voluntad y la convicción no se limitan a las pequeñas empresas. A mediados de los años ochenta, Bob Noyce, Gordon Moore y Andy Grove, tuvieron que reinventar Intel como empresa diseñadora de microprocesadores porque la competencia japonesa había arruinado su negocio original de dispositivos de memoria para ordenadores. El asombroso cambio de rumbo que Lou Gerstner imprimió a IBM en los años noventa demuestra lo que puede hacer un líder con una empresa dada por muerta. El mejor ejemplo del poder de convicción es el giro radical que Steve Jobs consiguió dar a Apple, una misión a la que personas como Michael Dell, que en 1997 anunció el cierre de la empresa y la devolución de los beneficios a los accionistas, no dieron ningún crédito.

A pesar de todos estos ejemplos, la industria tecnológica está llena de empresas que no llegaron a alcanzar su objetivo porque las personas que estaban al timón, o carecían de la combinación de empuje, disciplina y convicción necesarias para triunfar, o porque las fundaron personas que desconocían el abismo que existe entre la teoría y la realidad. Para mí hay tres ejemplos preponderantes. El primero, y con creces, es Webvan, una tienda de alimentación en línea que se convirtió en nuestra peor inversión porque no seguimos el dictado del sentido común en aras de una descuidada búsqueda de crecimiento sin sentido. Otro es Zappos, una zapatería en línea,

que, a pesar de que Amazon la adquirió en 2008 por menos de mil millones de dólares (su valor actual es de seis mil millones de dólares), no estuvo a la altura de lo que prometía porque, a pesar de lo mucho que lo intentamos, no conseguimos inculcar en su fundador lo necesario para que consiguiera establecer una empresa sólida y duradera. Finalmente está PayPal, que eBay compró en 2002 por mil quinientos millones de dólares, a pesar de que Elon Musk y yo imploramos al resto de la junta directiva que no vendieran la empresa. Por desgracia, en la actualidad PayPal vale cuarenta mil millones de dólares, lo que demuestra que la convicción y la paciencia, tal como asegura sir Alex, son bienes que poseen un valor incalculable.

Saber lo que es posible, establecer unas expectativas realistas y comunicarlas con la suficiente claridad para que tu equipo te siga, en especial en un entorno en el que todo el mundo quiere resultados inmediatos, es una de las aptitudes para el liderazgo más difíciles de conseguir. Rebosar entusiasmo, establecer objetivos inalcanzables y dejar a todo el mundo por los suelos cuando no se consiguen es extremadamente fácil. Cuando estuvo en el St Mirren, sir Alex aprendió qué tipo de consecuencias acarrea hacer predicciones atrevidas sobre futuros triunfos, y a partir de entonces puso más cuidado en conseguir el éxito poco a poco. Es difícil mantener la resuelta cadencia de una trayectoria sin pausa y disciplinada, pero tener un gran récord de éxitos se consigue ganando un trofeo (o un récord de ventas, un logro en ingeniería o un resultado financiero) detrás de otro. La aplicación constante de un planteamiento bien concebido que no cambia con las modas pasajeras, sino que es lo suficientemente flexible como para absorber y adoptar los avances útiles, es una de las características del estilo de sir Alex. No es casualidad que el Manchester United (que mientras estuvo sir Alex jamás recurrió al aplastante poder de un talonario) cambiara rápidamente la composición del equipo en cuanto la Premier League permitió que los mejores futbolistas del mundo jugaran en Gran Bretaña.

Los objetivos diseñados por una joven empresa para utilizarlos como grito de guerra suelen ser más audaces que los que sir Alex estableció para el United. Los fundadores de Silicon Valley con menos experiencia solo son capaces de concebir renqueantes y manidos eslóganes como «Vamos a cambiar el mundo» o «Vamos a marcar la diferencia». Sin embargo, los más sensatos ofrecen algo que, la primera vez que se oye, parece inverosímil. Esa fue la reacción que tuve cuando Larry Page, cofundador de Google, explicó que quería poner Internet en un disco duro. Tardé en darme cuenta de la

profundidad y sutileza de ese comentario.

Da la impresión de que a sir Alex siempre le resultó fácil comunicar lo que quería del personal y los jugadores. En parte se debió a su confianza en sí mismo y en parte a la acumulación de victorias, pero también a tener muy claro lo que quería. Si se habla con cualquiera de sus antiguos jugadores, todos dicen que en cuanto empezaron a entender el marcado acento escocés de sir Alex, no les cabía ninguna duda de lo que quería. Sus órdenes solían ser cortas y concisas porque casi nadie, ya trabaje en un hospital, en una fundación o forme parte de una patrulla de , es capaz de recordar más de tres órdenes. Los prolijos monólogos no llegan a su destino de la misma forma que las charlas cortas con instrucciones precisas y concisas. No podría recordar todas las presentaciones a las que he acudido en las que me resultó difícil entender el mensaje del director general o en las que el mensaje era tan insustancial que carecía de credibilidad. La mejor presentación de una empresa que he oído jamás la ofreció Sandy Lerner, cofundador de Cisco Systems, en 1986, año en que la compañía solo contaba con ocho empleados, cuando se le pidió que explicara el objetivo de su empresa. Su respuesta fue tan seca como la de un glasgowiano: «Interconectamos redes». Parecía muy sencillo, pero fue la estrella polar de la empresa durante los siguientes veinticinco años. La réplica de sir Alex bien podría ser el mensaje que inculcaba en la mente de todos los recién llegados al club: «En el United esperamos ganar todos los partidos». En Silicon Valley eso se habría entendido como una declaración de intenciones.

Muchas organizaciones logran un éxito, algunas obtienen varios, pero pocas consiguen que tener éxito se convierta en una costumbre durante toda su existencia. El Manchester United, con sir Alex, demuestra que el sabor del éxito consigue que la gente confíe en que puede repetir ese logro; establece una pauta que, como mínimo, necesita igualarse y, cuando un grupo de gente siempre en expansión experimenta el éxito, se perpetúa. Los triunfadores quieren estar rodeados de triunfadores. Lo mismo sucede en Silicon Valley, aunque con un toque local. Allí suele ponerse en práctica cuando las empresas jóvenes, en sus comienzos, quieren reclutar ingenieros. Si esas empresas en ciernes consiguen el tipo de ingenieros adecuados, los efectos secundarios duran hasta diez años. Los ingenieros suelen tener un punto de vista muy mordaz respecto a las credenciales de sus compañeros y solo hacen ofertas de trabajo a los que están a la altura de sus expectativas (una actitud que recuerda vagamente la forma en que sir Alex ve a la persona a la que

otorga el mejor de los cumplidos: «Un auténtico profesional»). Cuando sale bien, las perspectivas del negocio se multiplican espectacularmente, en especial ahora que el bien concebido llega rápidamente a millones de personas. Si la maquinaria reclutadora se atasca o se reducen los niveles de contratación, es prácticamente imposible que la empresa realice la aspiración original del líder.

La otra cara de la moneda es la fidelización de personal. No es mi intención menospreciar la forma en que sir Alex inspiraba a sus equipos para que consiguieran más de lo que eran capaces de lograr, creaba unos intensos vínculos de lealtad entre los jugadores, a muchos de los cuales había conocido cuando eran adolescentes, o su perpetua necesidad de tener el mejor portero o centrocampista en la alineación. En el United era extraño, al menos mientras sir Alex estuvo al mando, que un agente convenciera a alguno de sus clientes para que probara suerte en otro club. En gran parte se debía a que la mayoría de los miembros del equipo, si jugaban con regularidad, no podían imaginar un mejor escenario en el que hacerlo. De vez en cuando quizá se hicieron amagos de ir a otro club, como pasó en 2010 con Wayne Rooney cuando el final de su contrato estaba próximo, pero, en general, lo último que pensaba un jugador del United era irse a otro club.

Eso no es lo que sucede en California, donde la gente suele trabajar para Silicon Valley en vez de para una empresa en particular. Allí se tiene una necesidad parecida de asegurarse de que toda empresa tenga la mejor dirección o grupo de ingenieros posible, pero la labor es mucho más compleja debido a las hordas de reclutadores que se pasan todo el día intentando que los candidatos más atractivos dejen su puesto de trabajo. En gran parte se debe a la gran cantidad de oportunidades laborales, ya que hay muchos más sitios en los que los operarios de élite pueden ejercer su oficio en Silicon Valley que para un excelente delantero que juegue en uno de los seis o siete mejores clubs europeos de fútbol. La principal razón de esa tendencia a cambiar de empresa en Silicon Valley es, para una minoría, el sueño de establecerse por cuenta propia o la frustración con el tamaño desproporcionado de la empresa en la que trabaja, y para la mayoría la forma en que están diseñados los programas de pago en acciones. Una empresa joven normalmente concede una opción de compra de acciones a los trabajadores recién llegados, que se hace efectiva al cabo de cuatro años. Si la empresa prospera y las acciones se revalorizan, muchos empleados piensan que les sale más a cuenta repetir la jugada y obtener otro paquete de acciones

a bajo precio. Para las mejores empresas de Silicon Valley es mucho más difícil conservar a sus trabajadores que reclutarlos.

Me asombró lo que aprendí sobre la forma en que sir Alex trabajaba con sus jugadores e inspiraba y seducía a sus equipos, una pauta que depuró con los años. No muchos directores generales de Silicon Valley, quizá porque la mayoría son muy jóvenes, son capaces de modular el tono de voz con semejante destreza. Sir Alex podía ser a la vez animador, motivador, psiquiatra, confesor, afinador, el que movía los hilos, coreógrafo, profesor, juez y verdugo. Conforme envejeció fue cada vez más hábil a la hora de modular la forma en que poner en práctica esas habilidades y conseguir ese cinco por ciento extra (la diferencia entre el oro y la plata) de las personas y los grupos. Aprendió a reafirmar la confianza de los jugadores cuando estaban desanimados; les bajaba rápidamente los humos cuando se les subían; le desconcertaban algunas de sus costumbres (como la de poner sal en los calcetines antes de los partidos de Éric Cantona o la de Cristiano Ronaldo de hacerse los calcetines a medida para que le llegaran hasta donde él quería); avivó su sed de conseguir éxitos continuamente y, lo que es más importante, les hizo comprender (por mucho que estuvieran cobrando o aparecieran en anuncios y revistas) que el equipo era mayor y más importante que cualquier persona, una dolorosa verdad que muchos, tanto en empresas como en firmas de inversión, tienen costumbre de olvidar.

A pesar de que a sir Alex, como a la mayoría de la gente, le gusta que le quieran, nunca buscó el cariño de sus jugadores, aunque tampoco quiso aterrorizarlos. Así que, aunque solía conocer muy bien a la mayoría, sobre todo a los que habían estado en el United muchos años, mantenía la distancia. Solo quería respeto porque, una vez conseguido, a un líder le resulta mucho más fácil controlar una organización y que ceda a sus deseos.

También entendió que una de las claves para conseguir una organización duradera es crecer desde dentro, por lo que ayudó a los jugadores jóvenes a afianzarse y tener éxito, en vez de contratar caros sicarios como si fuera el líder de un grupo de mercenarios. Es una forma mucho menos arriesgada y más previsible de construir una organización duradera. Ese desarrollo interno requiere paciencia y tiempo, pero es un proceso que genera el tipo de vínculos que solo proporcionan años de experiencias compartidas: estabilidad, familiaridad, confianza y, finalmente, lealtad para toda la vida. Hay quien dirá que eso es imposible en un mundo acostumbrado a los resultados inmediatos. Lamento disentir. Toda gran organización tiene

capacidad para adoptar ese planteamiento, si cuenta con la adecuada estructura de gobierno y equipo de líderes. Es un estilo de dirección por el que siento un especial apego porque en Sequoia fui uno de los afortunados que se beneficiaron de ese planteamiento y lo seguimos poniendo en práctica. También hemos intentado copiar lo que hizo sir Alex cuando cogió el ritmo del United y afinó el equipo para asegurarle un equilibrio entre el entusiasmo juvenil, la fuerza de los jugadores en su mejor momento y la experiencia de los que estaban en el ocaso de sus carreras. Sir Alex se preocupó por hacer cambios graduales para conformar esos equipos, pues un cambio total puede confundir, inquietar y desmoralizar.

Muchos líderes permiten que la costumbre, el cariño, las felices experiencias compartidas o los sentimientos los cieguen. Es fácil caer en una cómoda rutina y asumir que la gente que contribuyó el día anterior seguirá contribuyendo al día siguiente. También es más sencillo ser tolerante o transigente que enfrentarse a situaciones desagradables, comunicar noticias dolorosas o exigir cambios. En parte por su naturaleza y en parte porque resulta muy difícil ocultar los defectos en un terreno de juego (en comparación con los torpes mediocres que consiguen sobrevivir en grandes empresas durante años), a sir Alex nunca le importó poner el equipo antes que la persona o el futuro antes que los triunfos pasados. Hubo quien lo interpretó como una despiadada muestra de sangre fría, sobre todo los aficionados que lamentaban la desaparición de uno de sus jugadores favoritos. Sir Alex supo que era necesario, y con razón. Uno de los retos de los jóvenes fundadores es entender que, si su empresa tiene un gran éxito, casi con seguridad superará la capacidad de las personas que contrató para que se encargaran de las ventas, el o la ingeniería.

Los líderes normalmente pasan mucho tiempo preocupados por la competencia. Es algo que puede aplicarse al fútbol, pues los propietarios tienen propensión a codiciar el éxito de sus adversarios. No quiero decir que sir Alex no prestara atención a sus contrincantes, ya que dedicó tanto tiempo como cualquier otro mánager a estar al tanto de sus alineaciones y tácticas, y no le importó apropiarse de estrategias que funcionaban. Sin embargo, se negó a permitir que los adversarios definieran al Manchester United y siempre creyó que el destino del club lo forjaba lo que sucediera en Old Trafford en vez de en otros terrenos de juego. De ahí su flemática reacción ante la llegada de oligarcas, príncipes de Oriente Próximo y otros adinerados propietarios. Para sir Alex, el dinero nunca ha comprado el éxito, aunque

algún fichaje caro consiguiera aportar entusiasmo a los partidos.

Eso mismo ocurre en Silicon Valley. Aunque es ridículo no admitir el progreso de otras empresas, ninguna organización ha crecido reaccionando perpetuamente ante las acciones de la competencia. No se puede liderar si se va detrás. Los negocios liderados por personas que no saben lo que quieren están condenados a la eterna mediocridad. Por el contrario, las pocas empresas destinadas a triunfar suelen estar dirigidas por personas que sí lo saben, aunque al principio lo que más claro tengan es lo que no quieren. Fue el caso de Larry Page y Sergey Brin en los primeros compases de Google. A ninguno de los dos les importaban un ápice los servicios de búsqueda que proporcionaban Yahoo!, Excite, Lycos, Infoseek o Alta Vista, por lo que intentaron hacer algo mejor. Lo mismo pasó con el equipo de diseño de Apple cuando decidió crear un reproductor de mp3 que les pareciera aceptable (iPod) o un móvil que les gustara (iPhone).

Los triunfadores de Silicon Valley aparecen gracias a que se concentran en lo que controlan y a que se aseguran de que están el mayor tiempo posible fuera del radar de los enemigos que tienen la suficiente potencia de fuego como para hacerlos pedazos. El sigilo es una de las armas más poderosas de las empresas emergentes. De nada sirve atraer la ira o la curiosidad de la bestia, sobre todo si esas bestias son prácticamente monopolios capaces de orquestar ataques fulminantes. Un buen número de empresas (como Novell, Lotus Development, AOL, Adobe, Barland, Netscape y Symantec) descubrieron el peligro que conllevaba llamar la atención de Microsoft cuando estaba en la cima de su poder. Gran parte de la razón de por qué Google tuvo éxito fue la forma en que su directiva intentó que pasara inadvertido hasta que fue demasiado tarde para que Microsoft (entonces paralizado por las investigaciones gubernamentales) reaccionara y boicoteara el negocio.

Cuando un negocio o una empresa de servicios cambia de líder, las consecuencias son normalmente desagradables. La triste verdad es que, sea cual sea su ámbito, hay pocos ejemplos de empresas que hayan tenido una relajada sucesión directiva. Los mejores ejemplos son organizaciones que no lo han hecho tan mal como otras. En sectores como las grandes compañías petrolíferas, las aerolíneas o los hoteles o las marcas de mayor consumo, el cambio en las altas esferas es invisible durante años porque el catálogo del producto, la clientela existente o las inversiones antiguas no cambian de la noche a la mañana. Es algo que no pasa tanto en el mundo de la tecnología,

en el que es muy extraño que las empresas se adapten con éxito a las circunstancias cambiantes y a las nuevas oportunidades del mercado. En el fútbol aún pasa menos, ya que el efecto del cambio de liderazgo en la actuación del equipo (sobre todo si es negativo) queda al descubierto rápidamente.

Los empleados y accionistas de las empresas de Silicon Valley especulan sobre las implicaciones de un cambio de timonel tanto como hicieron los aficionados del United cuando sir Alex anunció su despedida. Los periódicos británicos confirieron al cambio de guardia en el Old Trafford y a la llegada de David Moyes el tipo de cobertura que normalmente se da a la llegada de un nuevo Gobierno, un acto señalado de un miembro de la familia real o un funeral de Estado. Sin embargo, el equipo del United que saltó al terreno de juego en la temporada 2013-2014 era casi idéntico al que había jugado ochenta y nueve días antes con sir Alex, en el último partido de su carrera como mánager.

Los seguidores del United pueden consolarse sabiendo que los cambios de líder en Silicon Valley en pocas ocasiones son perfectos. Por ejemplo, Yahoo!, que tuvo dos directores generales durante los doce primeros años, contó con otros seis en los siguientes ocho años. Algo similar sucedió en Hewlett-Packard, dirigida por sus fundadores de 1939 a 1978, pero que en los últimos dieciséis años ha tenido siete directores generales. En el momento de escribir estas líneas, la junta de Twitter se encuentra en la nada envidiable situación de encontrar a su cuarto director general y de plantearse su venta, a pesar de que la empresa no tiene ni siete años de antigüedad. Prácticamente la única empresa de Silicon Valley que recuerdo que se haya reforzado conforme cambiaba directores generales fue Intel en sus primeros treinta años. Existe una razón muy especial para ello. Los primeros tres directores generales de la empresa, el tercero de los cuales era el extraordinario Andy Grove (la persona que más admiro en Silicon Valley), fueron también los tres que entraron a trabajar el día que se fundó Intel en 1968. Los burócratas, directores financieros, accionistas provocadores, directores entrometidos o, lo que es más importante, personas al timón que no tuvieran el más entusiasta aprecio por los productos de la compañía y un arraigado sentimiento de propiedad, no consiguieron diluir el espíritu fundacional de Intel.

Hay un último rasgo que comparten todos los grandes líderes, de los primeros tres directores generales de Intel al propio sir Alex Ferguson. Es un atributo que pocos líderes ven en sí mismos y que pocos libros sobre

dirección señalan. De hecho, ese impulso es más fácil que lo detecten otras personas, y en el caso de sir Alex fue algo que deduje en nuestras conversaciones y las declaraciones que constituyen la espina dorsal de este libro. Los grandes líderes no compiten con otros, sino con la idea de la perfección. Da igual cuántos récords de ventas hayan superado, cuántos contrincantes hayan eliminado o cuántos productos impresionantes hayan creado, siempre hay una versión mejor y más perfecta que les atrae. Para ellos lo mejor nunca es suficiente. En su jubilación, sir Alex, que no tiene propensión a la melancolía, es lo suficientemente sabio como para saborear los triunfos de su vida y obtener satisfacción con sus logros en vez de pensar en los trofeos que no ganó. Para el líder con más éxito en la historia del deporte profesional, los treinta y ocho campeonatos que añadió a la colección del Manchester United (incluidos los que acompañaron al año del triplete) son hitos en un camino cuyo último y desesperadamente elusivo destino fue la seductora y tentadora idea de la perfección.

Michael Moritz
San Francisco, septiembre de 2015

Agradecimientos

Siempre es necesario contar con un equipo y el que se alineó para este libro incluía a Nick Davies, director general de John Murray Press, cuya atenta mirada y acertado criterio mejoraron el manuscrito, además de a Roddy Bloomfield y Kate Miles. Algunos miembros de Hodder & Stoughton (Jamie Hodder-Williams, Lucy Hale, Karen Geary y Vickie Boff) siempre estuvieron a mi disposición. Alasdair Oliver diseñó la portada y Amanda Jones se encargó de la producción. En Estados Unidos, Mauro DiPreta, editor de Hachette Books, y Michelle Aielli se aseguraron de que el libro tuviera una buena acogida en un país en el que los balones no son redondos.

Colin Dalgarno hizo una categórica y fiable investigación en Aberdeen. En Londres, Jack Hagley transformó los números en imágenes y se encargó de las ilustraciones gráficas del libro, y Sean Pollock hizo la fotografía de la portada.

Nuestro personal literario, legal, financiero y publicitario lo formaron Chris Parris-Lamb y David Gernert de The Gernert Company; Sue Knight, el equipo de Grant Thornton y Les Dalgarno, Ken Gordon y el equipo de Burness Paull en el Reino Unido y Andrew Kovacs, Sandi Mendleson, David Kass, Karen Valladao, Pete Laboskey y Joe McNulty en Estados Unidos.

Mark Damazer, Walter Isaacson, Michael Lewis, Michael Lynton, Jane Sarkin, Doug Stumpf y Judith Thurman proporcionaron consejos y orientación conforme íbamos convirtiendo una idea en un libro. Lyn Laffin y Zoe Diompy en Mánchester y Tanya Schillage en California se aseguraron de que siempre apareciéramos a tiempo. Harriet Heyman colaboró en el epílogo.

Jason Ferguson en Mánchester y Martin O'Connor en Nueva York nos animaron y nos alentaron en todo momento. Los dos merecen que sus nombres aparezcan en letras bien grandes en la portada. El hombre sin el que no habríamos conseguido publicar este libro es el irrefrenable y encantador Charlie Stillitano.

Créditos de las fotografías

Introducción, sir Alex Ferguson en la Harvard Business School © Anita Elberse; Capítulo 1, Jock Stein, seleccionador de Escocia (derecha) con su ayudante Alex Ferguson (izquierda) en 1985 © Empics Sport / PAI; Capítulo 2, David Beckham, joven jugador de la cantera del Manchester United, febrero de 1992 © Mirrormix; Capítulo 3, sir Alex Ferguson (derecha) y su segundo entrenador Carlos Queiroz (izquierda) en el campo de entrenamiento de Carrington, 25 de julio de 2006 © Matthew Peters / Manchester United a través de Getty Images; Capítulo 4, Steve Bruce y Bryan Robson después de que el Manchester United derrotara al Blackburn y ganara la FA Premier League en 1993 © David Cannon / AllSport / Getty Images; Capítulo 5, Alex Ferguson habla con Éric Cantona durante un partido del Manchester City contra el Manchester United en 1996 © Mark Leech / Getty Images; Capítulo 6, Cristiano Ronaldo, jugador del Sporting de Lisboa (derecha) pelea el balón en un partido amistoso, agosto de 2003 © Andre Kusters / AFP / Getty Images; Capítulo 7, sir Alex Ferguson en un partido de la Liga de Campeones contra el Real Madrid, 2013 © Back Page Images / Rex Shutterstock; Capítulo 8, sir Alex Ferguson en una rueda de prensa en Mánchester, 2009 © John Peters / Manchester United a través de Getty Images; Capítulo 9, Dick Donald, presidente del Aberdeen (centro), con Alex Ferguson (derecha) en un partido amistoso de pretemporada entre el Aberdeen y el Arsenal, 1980 © SNS Group/Alamy; Capítulo 10, sir Alex Ferguson y David Gill © Ian Hodgson / ANL / Rex Shutterstock © PA Archive/PAI; Capítulo 11, Sir Alex Ferguson en el vestuario © Sean Pollock; Capítulo 12, Arsène Wenger, mánager del Arsenal, y sir Alex Ferguson en un partido de la Premiership entre el Arsenal y el Manchester United, 2005 © Ben Radford / Getty Images; Capítulo 13, sir Alex Ferguson, antiguo mánager del Manchester United, saluda al público desde el palco de directivos de Old Trafford, octubre de 2013 © epa european pressphoto agency b.v. / Alamy; Epílogo, sir Alex Ferguson entrevistado por sir Michael Moritz © Colección del autor.

Centro de Datos, sir Alex Ferguson levantando el trofeo de la Premier League en Old Trafford, 2013 © Alex Livesey / Getty Images

Archivo, sir Alex Ferguson en su escritorio en Carrington © Sean Pollock

Se han hecho todos los esfuerzos posibles por encontrar a los poseedores de los , pero si se ha cometido algún error u omisión, Roca Editorial estará encantada de incluir los créditos adecuados en las siguientes reimpresiones o ediciones.

CENTRO DE DATOS



SIR ALEX FERGUSON COMO MÁNAGER DEL MANCHESTER UNITED (1986–2013)

	Partidos				Ganados				Empatados				Perdidos														
	1.500				895				338				267														
	59.7%												22.5%				17.8%										
	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Porcentaje de victorias																											
Liga	11	2	11	13	6	2			2			2				3		3	3	2				2		2	
Copa de Inglaterra	4 ^R	5 ^R	6 ^R		5 ^R	4 ^R	5 ^R		F		4 ^R	5 ^R			4 ^R	4 ^R	5 ^R		F	5 ^R	F	6 ^R	SF	3 ^R	SF	4 ^R	6 ^R
Copa de la Liga		CF	3 ^R	3 ^R	F		3 ^R	F	3 ^R	2 ^R	4 ^R	3 ^R	CF	3 ^R	4 ^R	3 ^R	F	4 ^R	SF		4 ^R	3 ^R			CF	CF	4 ^R
Charity Shield/ Communnity Shield													F	F	F	F			F					F			
Liga de Campeones								2 ^R	GR		SF	CF		CF	CF	SF	CF	16	16	GR	SF		F	CF	F	GR	16
Recopa de Europa					2 ^R																						
Copa de la UEFA/ Liga Europea							1 ^R			1 ^R																16	
Supercopa														F									F				
Copa Intercontinental																											
Mundial de Clubes														GR													

Distribución de goles por minutos

Partidos ganados o empatados por un gol por el Manchester United después del minuto 85

101

Partidos perdidos o empatados por un gol del equipo contrario después del minuto 85

51

Goles marcados

2.769

Portería a cero

625

Goles encajados

1.365

Partidos sin marcar

263

F: finalista. SF: semifinalista. CF: eliminado en cuartos de final. 16: eliminado en dieciseisavos. 1^R, 2^R, 3^R, 4^R, 5^R y 6^R: eliminado en esa ronda concreta. GR: eliminado en la fase inicial de grupos.

1986-87

1ª División

11º

Posición final en la liga

El Manchester United había jugado 17 partidos antes de la llegada de sir Alex

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
31*	12	10	9
% 38.7	32.3	29.0	
Victorias consecutivas 2	Invictos 5	Derrotas consecutivas 2	

Porcentaje

Minutos jugados en todas las competiciones

Minutos de partido

Ganando 689



Empatando 1680

Perdiendo 421

Puntos logrados en la primera y en la segunda vuelta

23
20

Puntos conseguidos en casa y fuera

32
11

43*

Total de puntos

Resultados en la liga

Otras competiciones

Prórroga
Tiempo añadido

Goles minuto a minuto en cada partido

Goles del Manchester United

Goles del equipo contrario

1 enero

Tanda de penaltis

Goles en la prórroga

Goles en el tiempo añadido

Gol

Más de un gol en el mismo minuto

Goles marcados 37 Goles encajados 30 Portería a cero 12

1987-88

1ª División

2º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
48	29	12	7
%	60.4	25.0	14.6
Victorias consecutivas	5	Invictos	11
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
1632



Empatando
2087

Perdiendo
601

35 primera vuelta

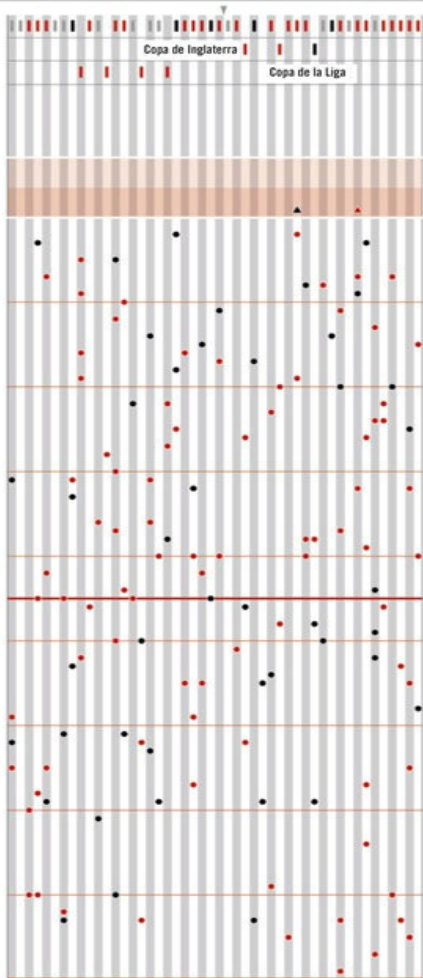
46 segunda vuelta

47 en casa

34 fuera de casa

81

PUNTOS



Goles marcados 86

Goles encajados 45

Portería a cero 14

1988-89

1ª División

11º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
48	18	15	15
%	37.5	31.3	31.3
Victorias consecutivas	6	Invictos	10
		Derrotas consecutivas	3

Minutos de partido

Ganando
1076



Empatando
2578

Perdiendo
666

27 primera vuelta

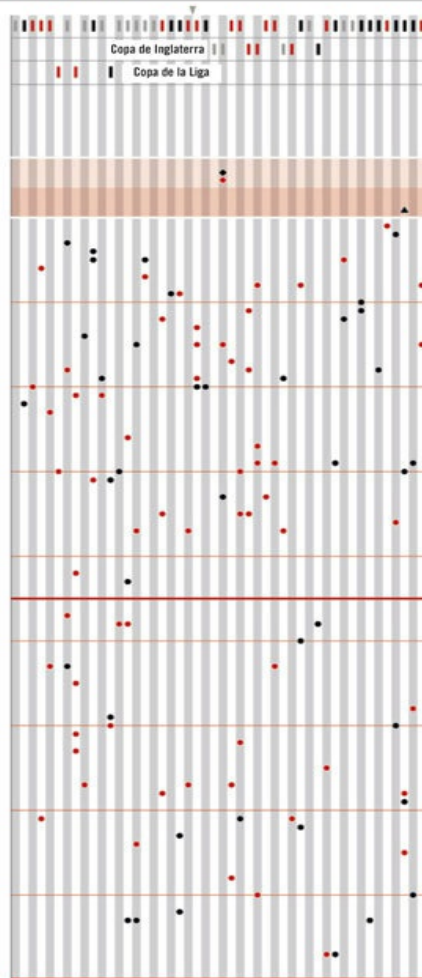
24 segunda vuelta

35 en casa

16 fuera de casa

51

PUNTOS



Goles marcados 63

Goles encajados 41

Portería a cero 21

1989-90

1ª División **13º**

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
49	20	12	17
%	40.8	24.5	34.7
Victorias consecutivas	3	Invictos	6
		Derrotas consecutivas	3

Minutos de partido



Ganando
1071

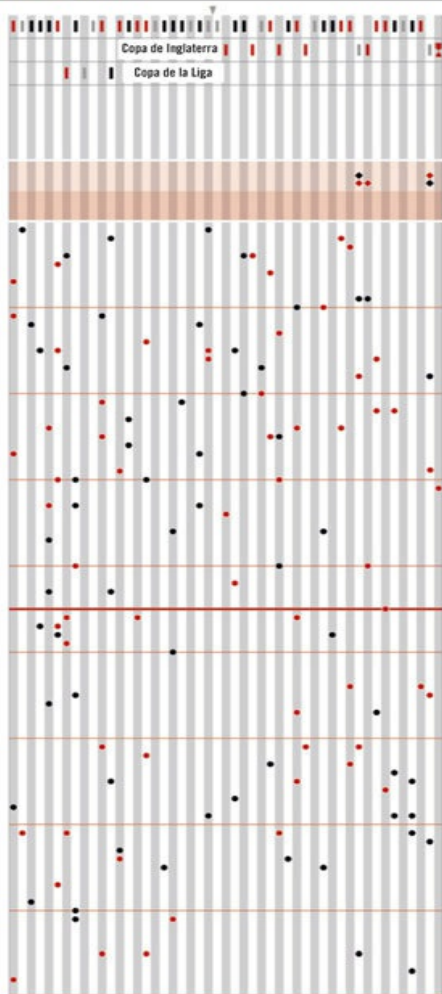
Empatando
2222

Perdiendo
1117

22 primera vuelta
26 segunda vuelta

30 en casa
18 fuera de casa

48
PUNTOS



Goles marcados **64** Goles encajados **61** Portería a cero **16**

1990-91

1ª División **6º**

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
60	32	16	12
%	53.3	26.7	20.0
Victorias consecutivas	4	Invictos	16
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido



Ganando
1485

Empatando
3003

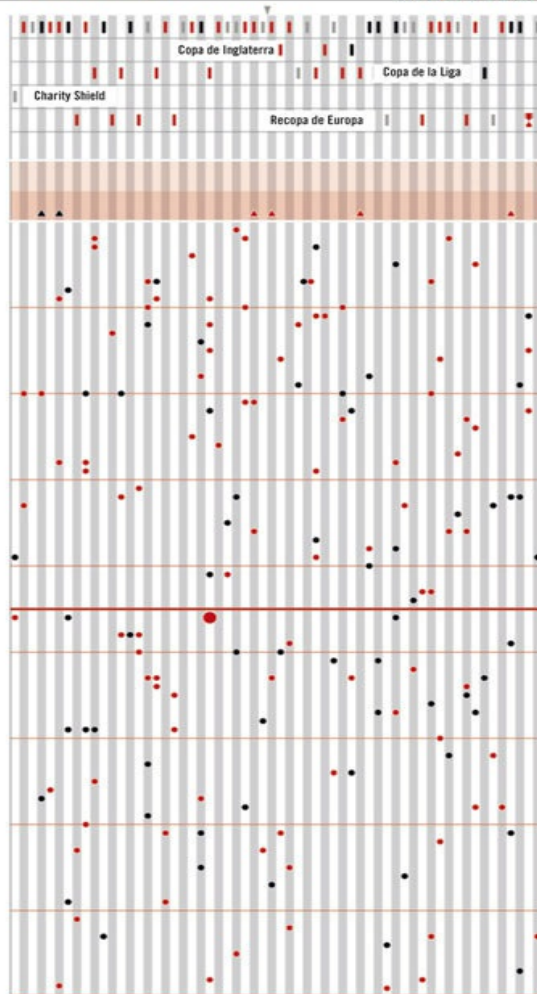
Perdiendo
912

32 primera vuelta
28 segunda vuelta

37 en casa
23 fuera de casa

59
PUNTOS

con un punto de sanción



Goles marcados **101** Goles encajados **63** Portería a cero **18**

1991-92 1ª División 2º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
58	30	21	7
%	51.7	36.2	12.1
Victorias consecutivas	7	Invictos	16
		Derrotas consecutivas	3

Minutos de partido



Empatando 2842

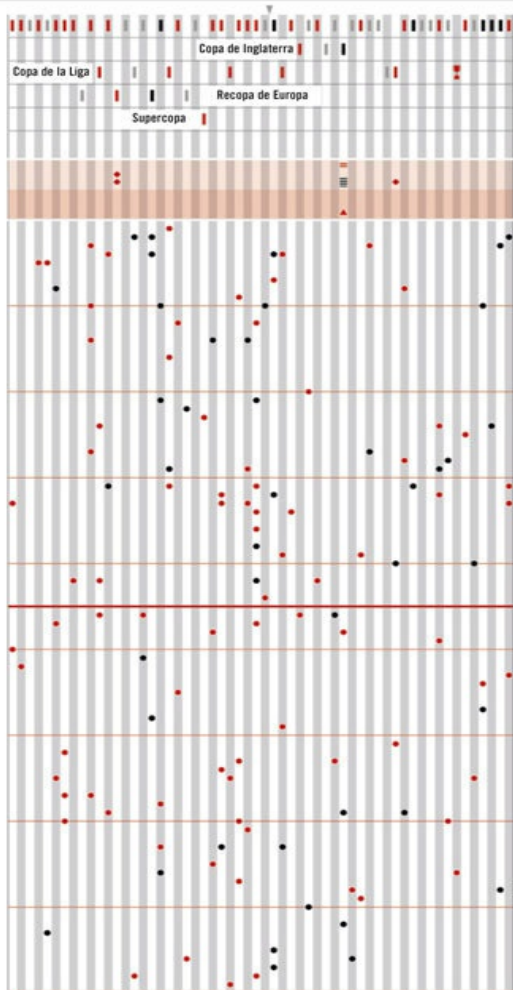
Ganando 1753

Perdiendo 625

48 primera vuelta
30 segunda vuelta

43 en casa
35 fuera de casa

78 PUNTOS



Goles marcados **85** Goles encajados **43** Portería a cero **27**

1992-93 Premier League 1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
50	27	15	8
%	54.0	30.0	16.0
Victorias consecutivas	7	Invictos	15
		Derrotas consecutivas	3

Minutos de partido



Empatando 2487

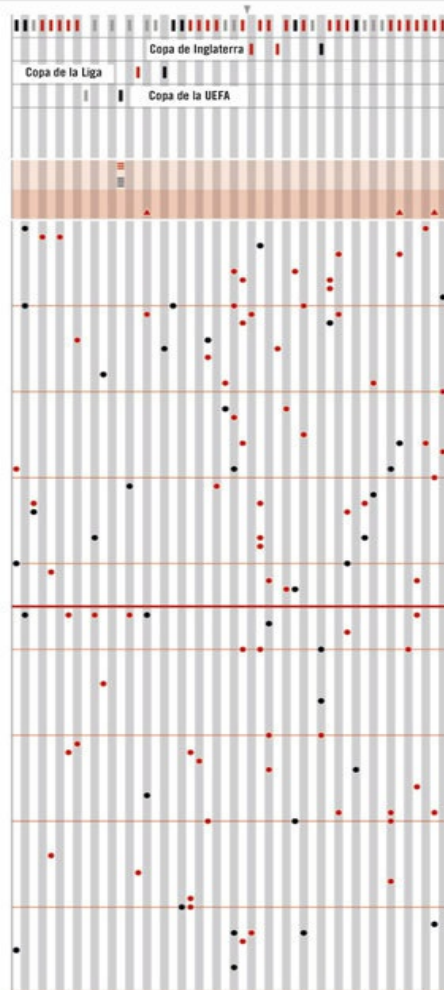
Ganando 1328

Perdiendo 685

35 primera vuelta
49 segunda vuelta

47 en casa
37 fuera de casa

84 PUNTOS



Goles marcados **73** Goles encajados **35** Portería a cero **23**

1993-94 1ª División 1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
63	41	16	6
%	65.1	25.4	9.5
Victorias consecutivas	7	Invictos	34
		Derrotas consecutivas	1

Minutos de partido

Ganando
2610

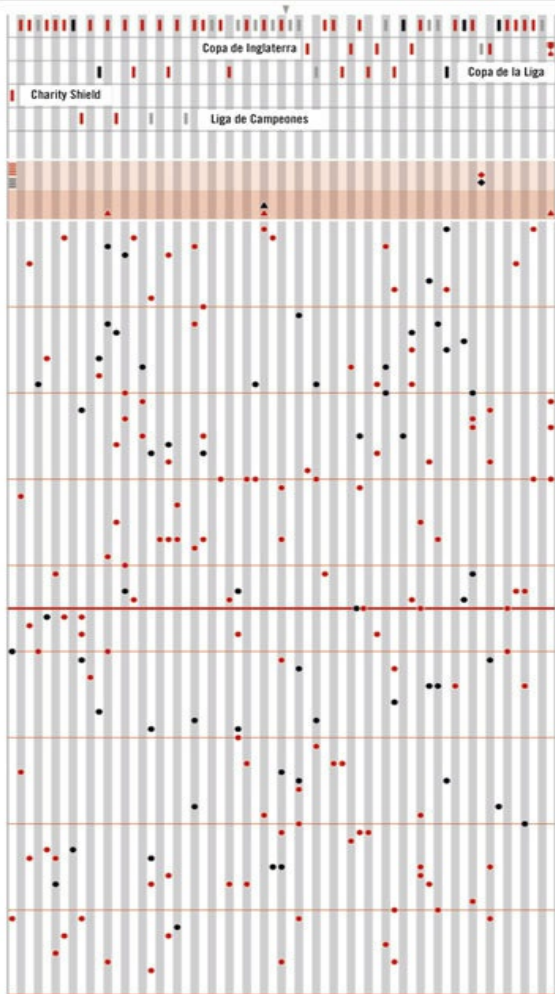


Empatando
2505

Perdiendo
555

52	primera vuelta
40	segunda vuelta
48	en casa
44	fuera de casa

92
PUNTOS



Goles marcados 126
Goles encajados 57
Portería a cero 26

1994-95 1ª División 2º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
59	36	13	10
%	61.0	22.0	16.9
Victorias consecutivas	5	Invictos	13
		Derrotas consecutivas	1

Minutos de partido

Ganando
1942

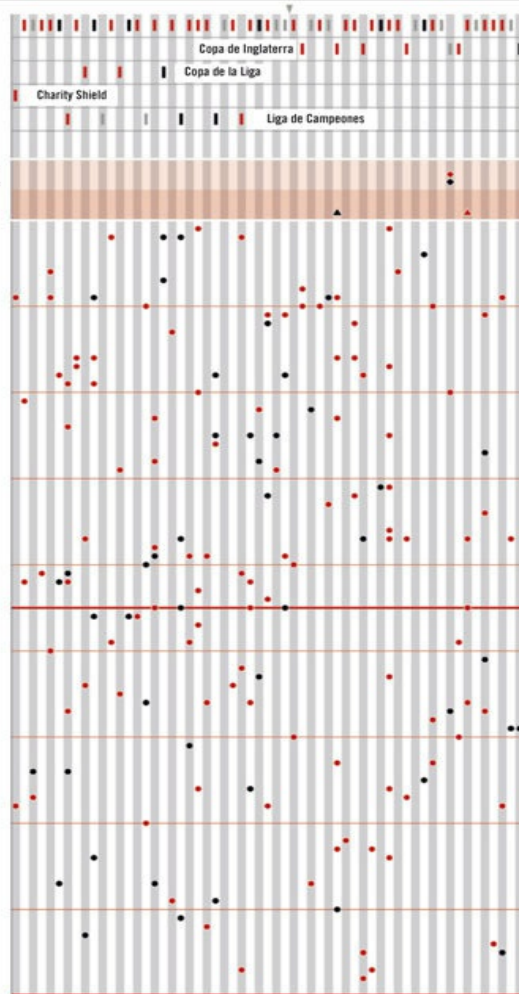


Empatando
2587

Perdiendo
781

45	primera vuelta
43	segunda vuelta
52	en casa
36	fuera de casa

88
PUNTOS



Goles marcados 110
Goles encajados 48
Portería a cero 31

1995-96 1ª División 1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
49	32	10	7
%	65.3	20.4	14.3
Victorias consecutivas	10	Invictos	18
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
1808



Empatando
1852

Perdiendo
750

35 primera vuelta

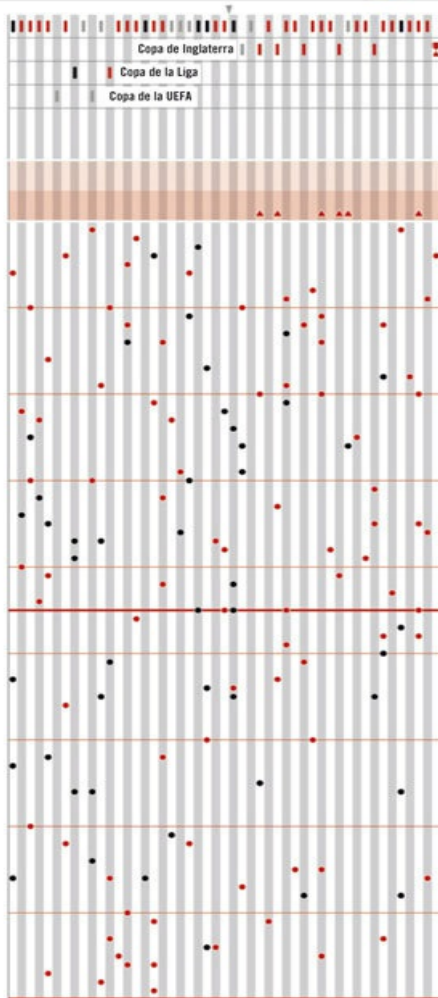
47 segunda vuelta

49 en casa

33 fuera de casa

82

PUNTOS



Goles marcados **92** Goles encajados **46** Portería a cero **22**

1996-97 1ª División 1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
54	28	14	12
%	51.9	25.9	22.2
Victorias consecutivas	4	Invictos	14
		Derrotas consecutivas	3

Minutos de partido

Ganando
1552



Empatando
2413

Perdiendo
895

34 primera vuelta

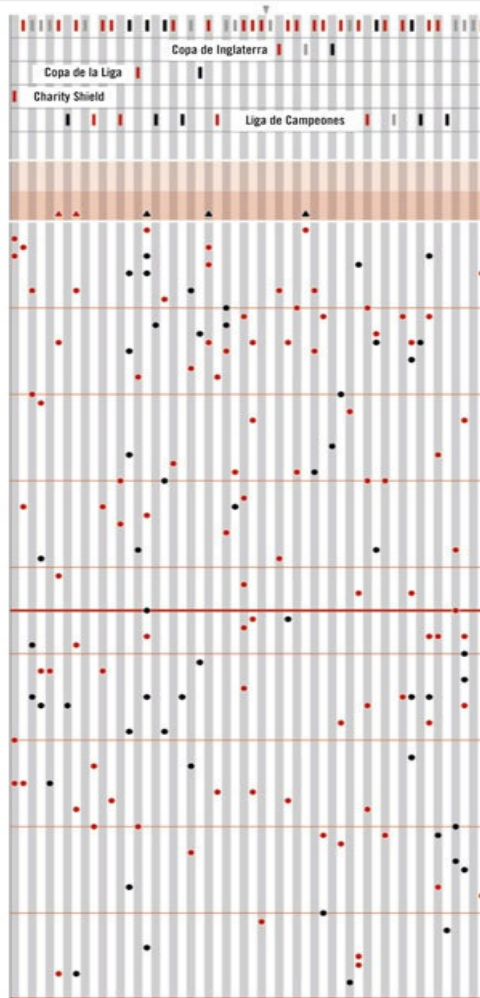
41 segunda vuelta

41 en casa

34 fuera de casa

75

PUNTOS



Goles marcados **95** Goles encajados **54** Portería a cero **22**

1997-98

1ª División **2º**

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
52	30	12	10
%	57.7	23.1	19.2
Victorias consecutivas 4	Invictos 10	Derrotas consecutivas 1	

Minutos de partido

Ganando **1598**



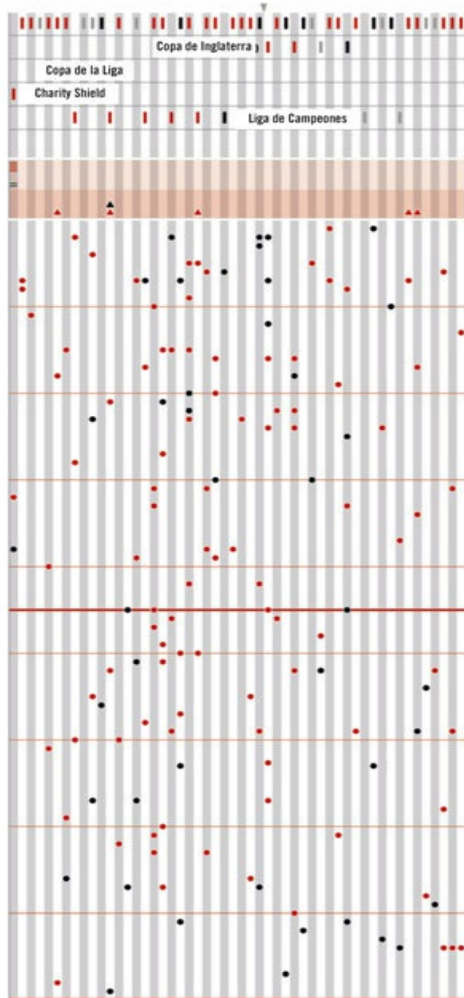
Empatando **2234**

Perdiendo **848**

43 primera vuelta
34 segunda vuelta

43 en casa
34 fuera de casa

77
PUNTOS



Goles marcados **102** Goles encajados **43** Portería a cero **23**

1998-99

1ª División **1º**

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
63	36	22	5
%	57.1	34.9%	7.9
Victorias consecutivas 8	Invictos 33	Derrotas consecutivas 1	

Minutos de partido

Ganando **2059**



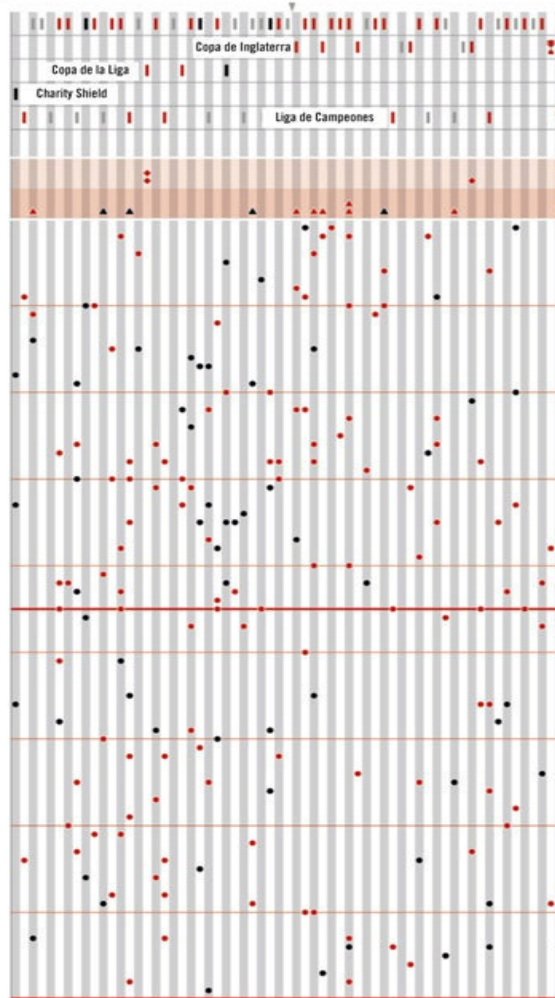
Empatando **2760**

Perdiendo **851**

34 primera vuelta
45 segunda vuelta

46 en casa
33 fuera de casa

79
PUNTOS



Goles marcados **128** Goles encajados **63** Portería a cero **23**

1999–2000 1ª División 1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
59	38	11	10
%	64.4	18.6	16.9
Victorias consecutivas	5	Invictos	14
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido



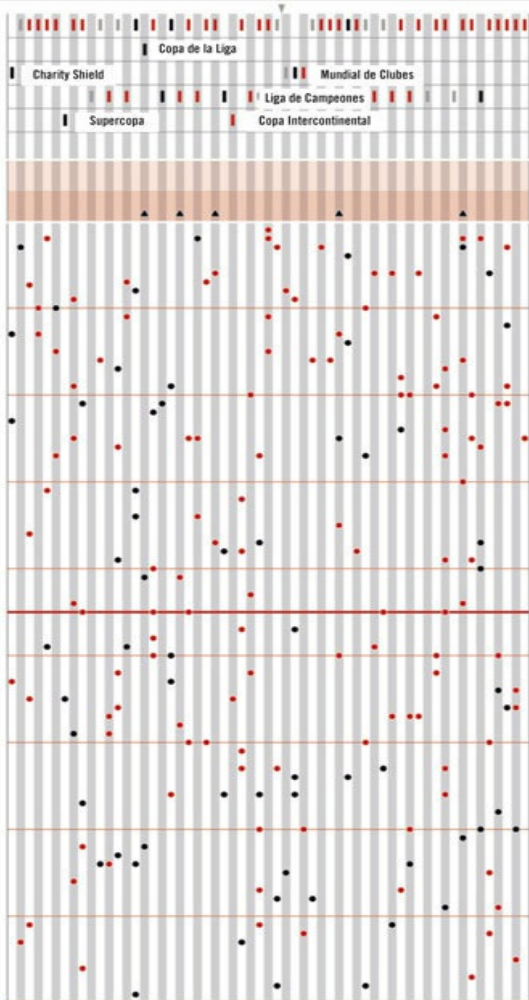
Ganando
1932

Empatando
2277

Perdiendo
1101

43	primera vuelta
48	segunda vuelta
49	en casa
42	fuera de casa

91
PUNTOS



Goles marcados **124** Goles encajados **66** Portería a cero **20**

2000–01 1ª División 1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
57	32	12	13
%	56.1	21.1	22.8
Victorias consecutivas	8	Invictos	10
		Derrotas consecutivas	3

Minutos de partido



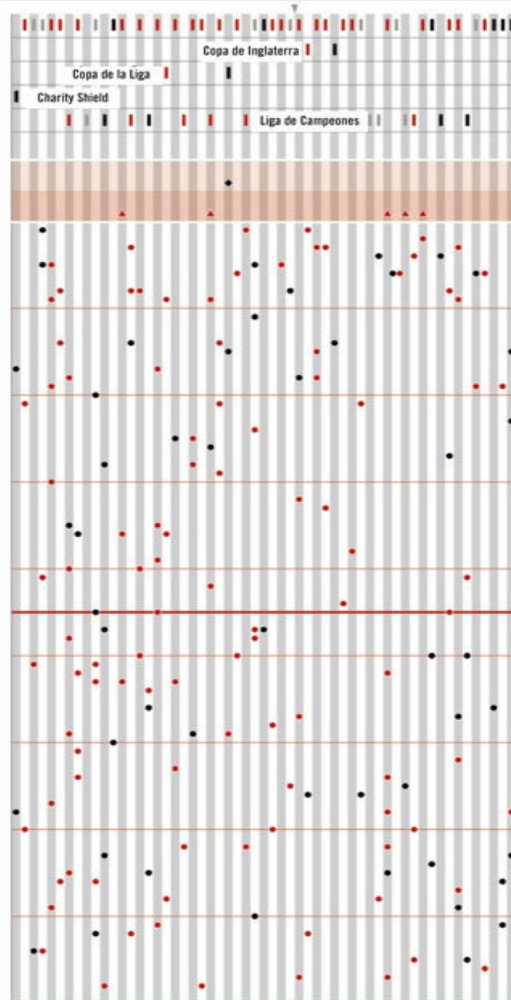
Ganando
2096

Empatando
2181

Perdiendo
853

43	primera vuelta
37	segunda vuelta
47	en casa
33	fuera de casa

80
PUNTOS



Goles marcados **107** Goles encajados **50** Portería a cero **23**

2001-02

1ª División

3º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
58	33	11	14
%	56.9	19.0	24.1
Victorias consecutivas	9	Invictos	11
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
1978



Empatando
2314

Perdiendo
928

33 primera vuelta

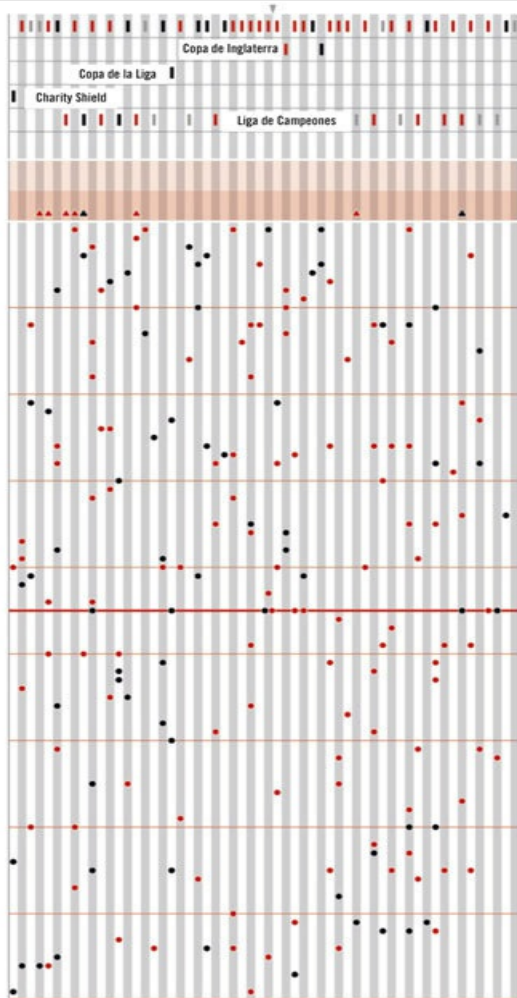
44 segunda vuelta

35 en casa

42 fuera de casa

77

PUNTOS



Goles marcados **122** Goles encajados **69** Portería a cero **20**

2002-03

1ª División

1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
63	42	10	11
%	66.7	15.9	17.4
Victorias consecutivas	8	Invictos	11
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
2200



Empatando
2524

Perdiendo
946

35 primera vuelta

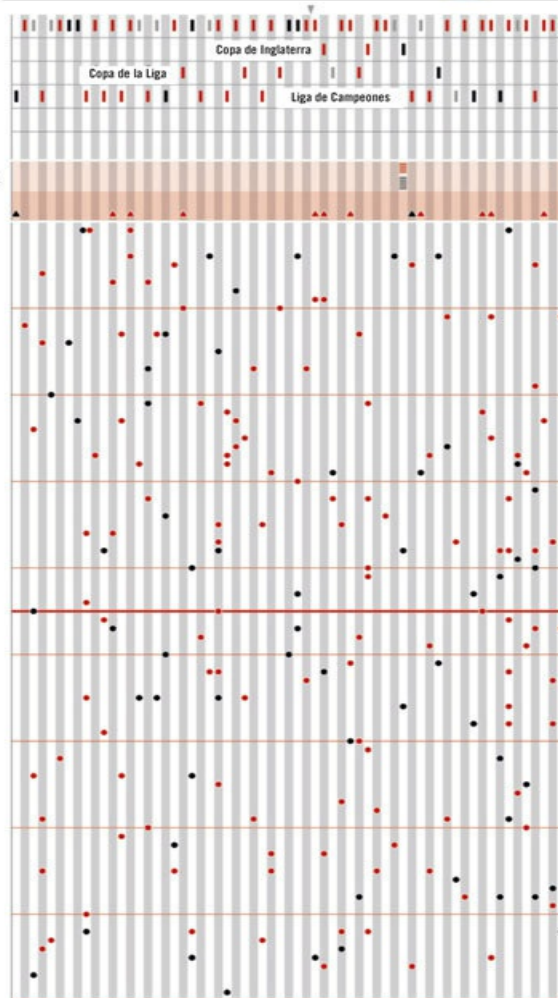
48 segunda vuelta

50 en casa

33 fuera de casa

83

PUNTOS



Goles marcados **130** Goles encajados **61** Portería a cero **22**

2003-04

1ª División 3º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
55	35	8	12
%	62.6	14.5	21.8
Victorias consecutivas	8	Invictos	9
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
1971



Empatando
2242

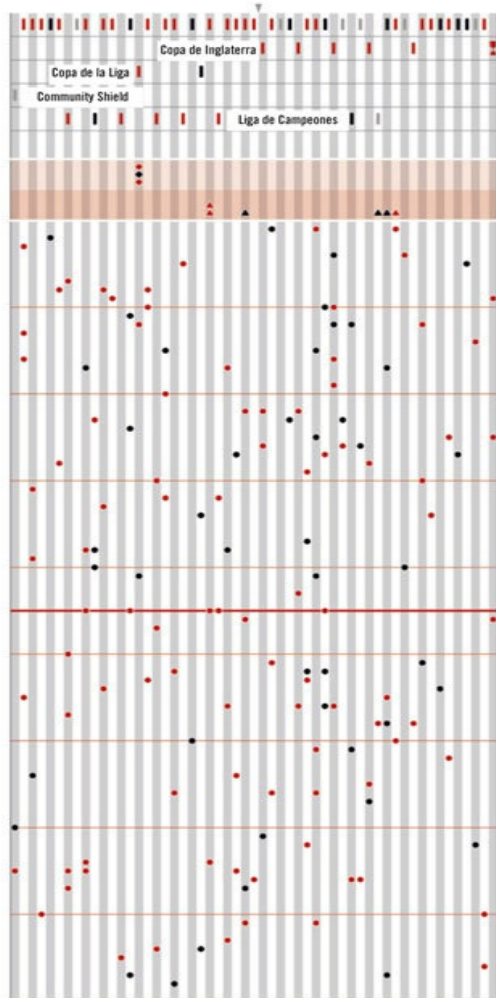
Perdiendo
737

46 primera vuelta
29 segunda vuelta

40 en casa
35 fuera de casa

75

PUNTOS



Goles marcados 98

Goles encajados 49

Portería a cero 22

2004-05

1ª División 3º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
61	35	16	10
%	57.4	26.2	16.4
Victorias consecutivas	7	Invictos	14
		Derrotas consecutivas	1

Minutos de partido

Ganando
2107



Empatando
2764

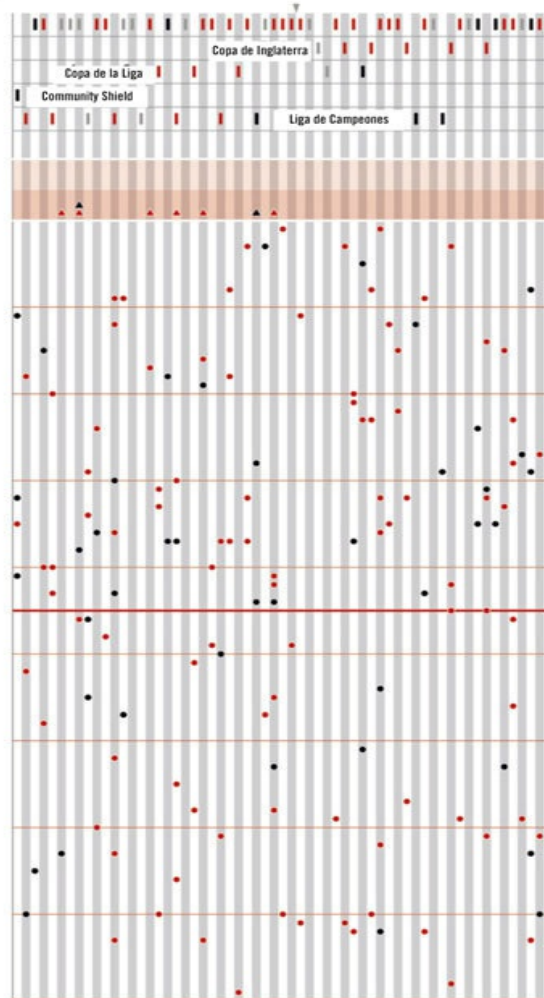
Perdiendo
619

37 primera vuelta
40 segunda vuelta

42 en casa
35 fuera de casa

77

PUNTOS



Goles marcados 100

Goles encajados 44

Portería a cero 31

2005-06

1ª División

2º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
56	35	13	8
%	62.5	23.2	14.3
Victorias consecutivas	8	Invictos	10
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
2145



Empatando
2300
Perdiendo
595

41 primera vuelta

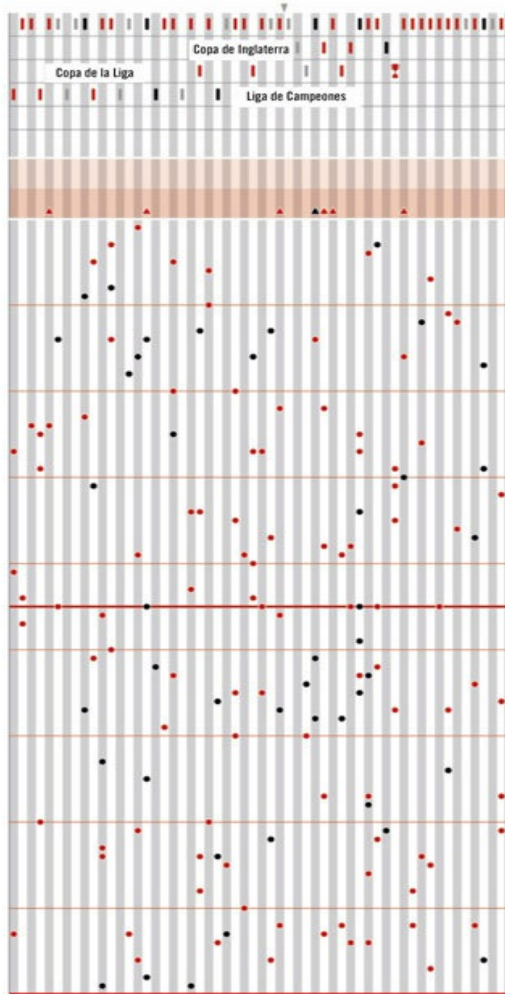
42 segunda vuelta

44 en casa

39 fuera de casa

83

PUNTOS



Goles marcados **106** Goles encajados **44** Portería a cero **27**

2006-07

1ª División

1º

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
60	42	7	11
%	70.0	11.7	18.3
Victorias consecutivas	7	Invictos	14
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
2162



Empatando
2642
Perdiendo
596

47 primera vuelta

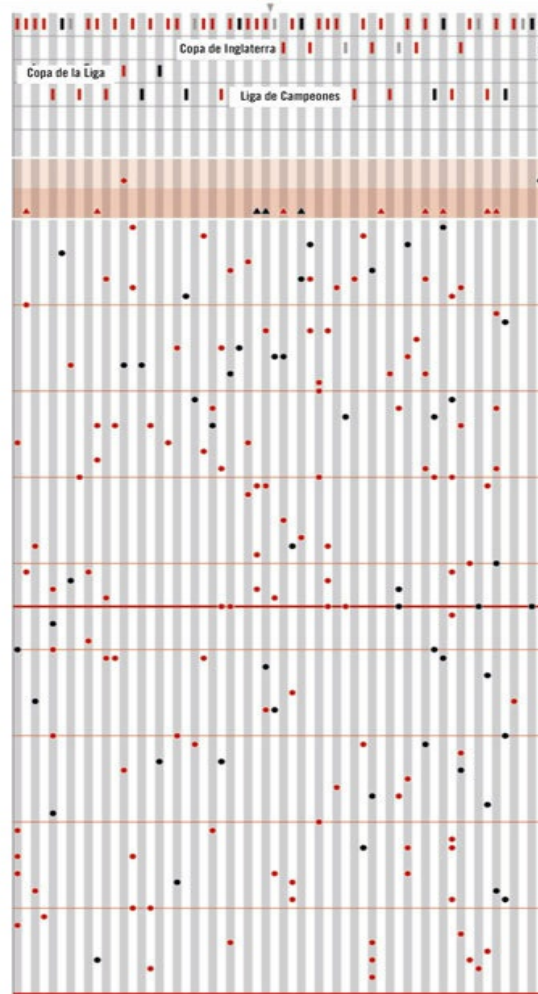
42 segunda vuelta

47 en casa

42 fuera de casa

89

PUNTOS



Goles marcados **123** Goles encajados **51** Portería a cero **21**

2007-08 Premier League 1°

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
57	39	11	7

%	68.4	19.3	12.3

Victorias consecutivas	6	Invictos	10	Derrotas consecutivas	1

Minutos de partido

Ganando
1999



Empatando
2572

Perdiendo
559

45 primera vuelta

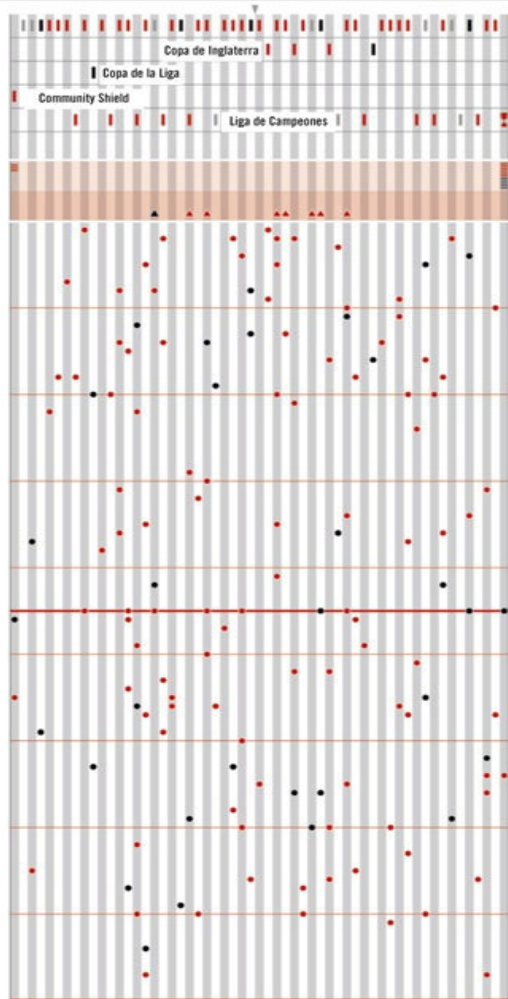
42 segunda vuelta

52 en casa

35 fuera de casa

87

PUNTOS



Goles marcados **110** Goles encajados **33** Portería a cero **31**

2008-09 Premier League 1°

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
66	44	15	7

%	66.7	22.7	10.6

Victorias consecutivas	11	Invictos	16	Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
2441



Empatando
2887

Perdiendo
612

41 primera vuelta

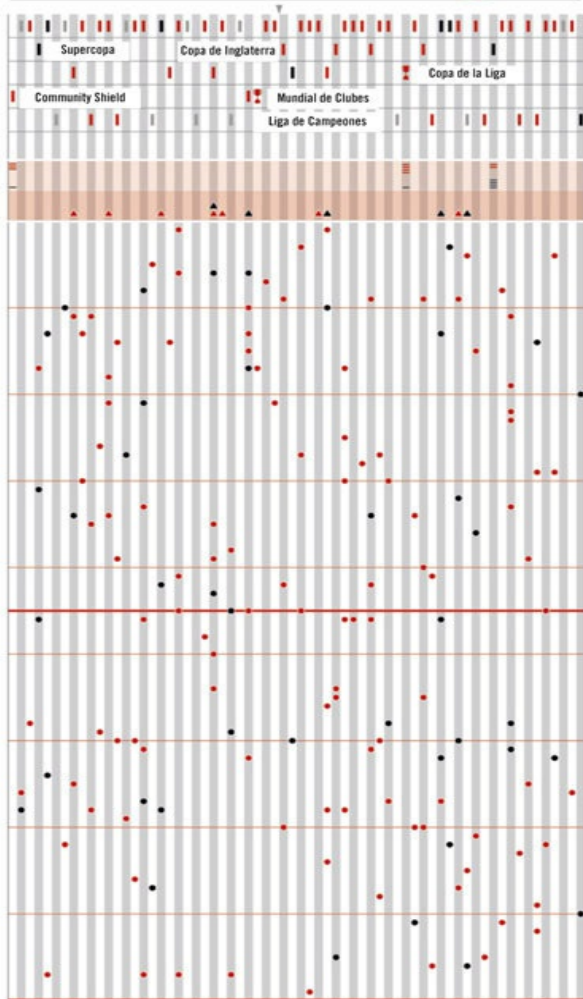
49 segunda vuelta

50 en casa

40 fuera de casa

90

PUNTOS



Goles marcados **119** Goles encajados **46** Portería a cero **39**

2009–10 Premier League 2°

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
56	39	6	11
%	69.6	10.7	19.6
Victorias consecutivas	8	Invictos	11
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido



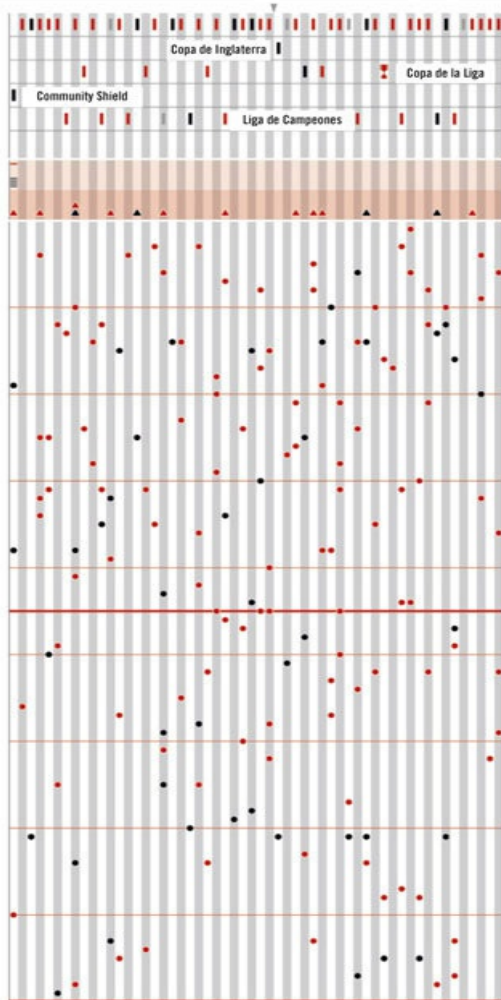
Ganando
1812

Empatando
2450
Perdiendo
778

40 primera vuelta
45 segunda vuelta

49 en casa
36 fuera de casa

85
PUNTOS



Goles marcados 120 Goles encajados 47 Portería a cero 25

2010–11 Premier League 1°

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
60	39	14	7
%	65.0	23.3	11.7
Victorias consecutivas	7	Invictos	23
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido



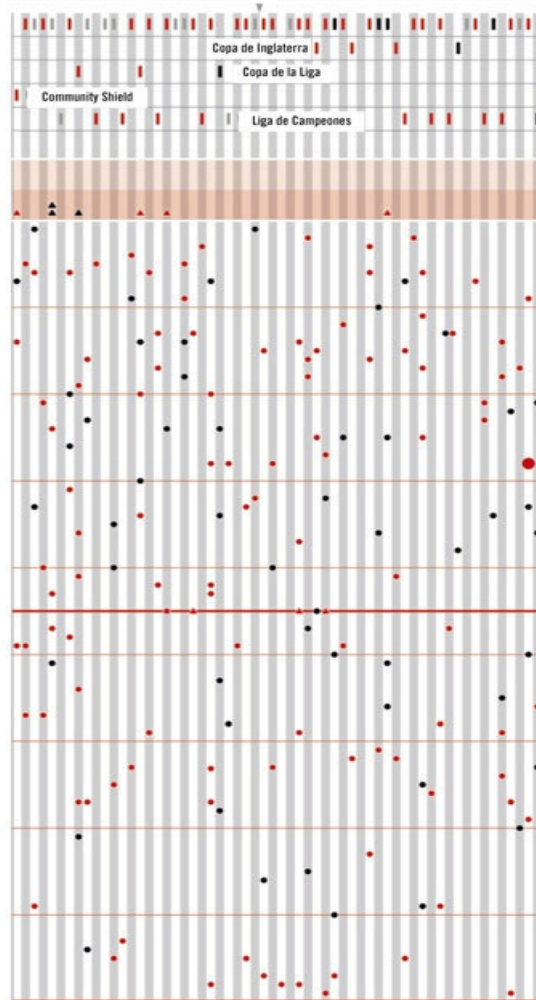
Ganando
2118

Empatando
2709
Perdiendo
573

41 primera vuelta
39 segunda vuelta

55 en casa
25 fuera de casa

80
PUNTOS



Goles marcados 114 Goles encajados 55 Portería a cero 26

2011-12 Premier League 2°

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
54	35	8	11
%	64.8	14.8	20.4
Victorias consecutivas	5	Invictos	13
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
2262



Empatando
2006

Perdiendo
592

45 primera vuelta

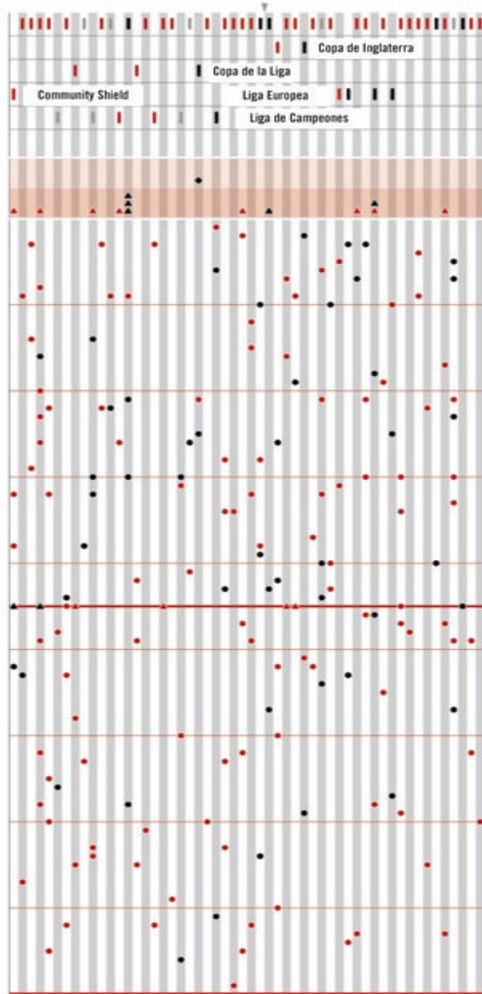
44 segunda vuelta

47 en casa

42 fuera de casa

89

PUNTOS



Goles marcados 120

Goles encajados 56

Portería a cero 25

2012-13 Premier League 1°

Partidos	Ganados	Empatados	Perdidos
54	36	8	10
%	66.7	14.8	18.5
Victorias consecutivas	6	Invictos	18
		Derrotas consecutivas	2

Minutos de partido

Ganando
2205



Empatando
2004

Perdiendo
651

46 primera vuelta

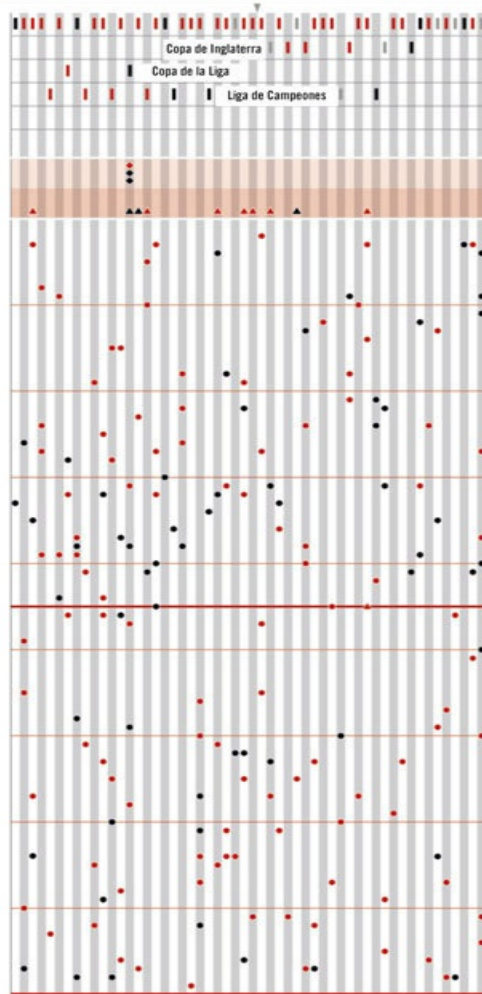
43 segunda vuelta

48 en casa

41 fuera de casa

89

PUNTOS



Goles marcados 114

Goles encajados 65

Portería a cero 15

Jugadores de la cantera según su año de debut en el primer equipo

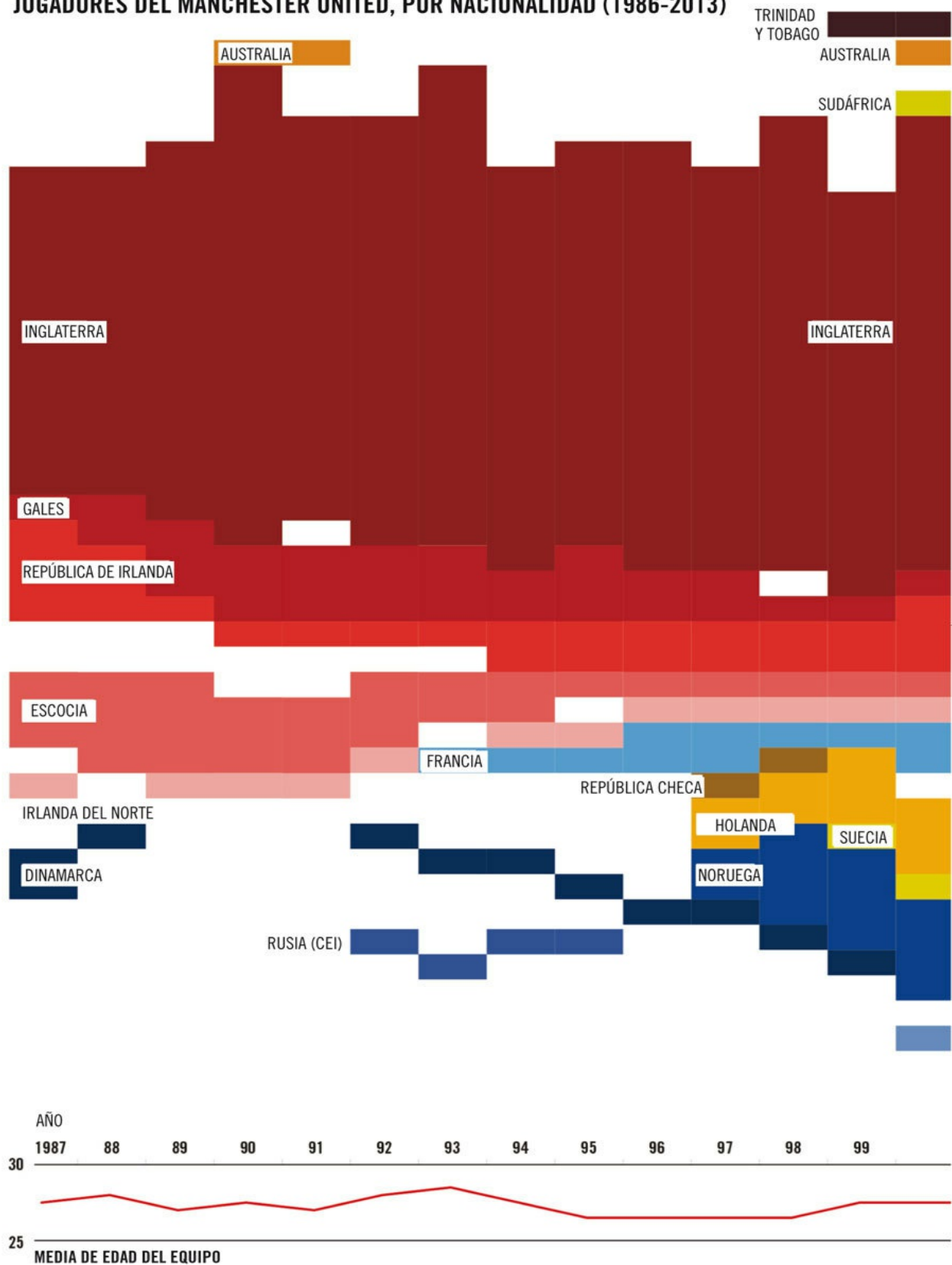
Durante la dirección de sir Alex del Manchester United

	1986–87 Tony Gill 14/2 Gary Walsh 63/0	1987–88 Deiniol Graham 4/1 Lee Martin 109/2	1988–89 Russell Beardsmore 73/4 Derek Brazil 2/0 Mark Robins 70/17 David Wilson 6/0
1992–93 David Beckham 394/85 Nicky Butt 387/26 Keith Gillespie 14/2 Gary Neville 602/7	1991–92 Ian Wilkinson 1/0	1990–91 Darren Ferguson 30/0 Ryan Giggs 963/168 Paul Wratten 2/0	1989–90
1993–94 Colin McKee 1/0 Ben Thornley 14/0	1994–95 Kevin Pilkington 8/0 Simon Davies 20/1 Chris Casper 7/0 John O’Kane 7/0 Paul Scholes 718/155 Phil Neville 386/8	1995–96 Terry Cooke 8/1	1996–97 Michael Appleton 2/0 Michael Clegg 24/0
2000–01 Bojan Djordjic 2/0 Michael Stewart 14/0 Danny Webber 3/0	1999–2000 Luke Chadwick 39/2 David Healy 3/0 Paul Rachubka 3/0 Richie Wellens 1/0	1998–99 Alex Notman 1/0 Mark Wilson 10/0	1997–98 Danny Higginbotham 7/0 Ronnie Wallwork 28/0 Michael Twiss 2/0 Phil Mulryne 5/0 Wes Brown 362/5 John Curtis 19/0
2001–02 Jimmy Davis 1/0 Daniel Nardiello 4/0 Lee Roche 3/0	2002–03 Darren Fletcher 342/24 Mark Lynch 1/0 Danny Pugh 7/0 Kieran Richardson 81/11 Mads Timm 1/0	2003–04 Phil Bardsley 18/0 Chris Eagles 17/1 Eddie Johnson 1/0 Paul Tierney 1/0	2004–05 Sylvan Ebanks-Blake 2/1 David Jones 4/0 Gérard Piqué 23/2 Giuseppe Rossi 14/4 Jonathan Spector 8/0
2008–09 Ben Amos 7/0 James Chester 1/0 Richard Eckersley 4/0 Federico Macheda 36/5 Danny Welbeck 103/19	2007–08 Fraizer Campbell 4/0 Jonny Evans 156/5 Danny Simpson 8/0	2006–07 Michael Barnes 1/0 David Gray 1/0 Kieran Lee 3/1 Phil Marsh 1/0 Ryan Shawcross 2/0	2005–06 Adam Eckersley 1/0 Darron Gibson 60/10 Ritchie Jones 5/0 Lee Martin 3/0
2009–10 Joshua King 2/0	2010–11 Ravel Morrison 3/0	2011–12 Tom Cleverley 47/4 Larnell Cole 1/0 Zeki Fryers 6/0 Michael Keane 3/0 Will Keane 1/0 Paul Pogba 7/0	2012–13 Robbie Brady 1/0 Ryan Tunnicliffe 2/0 Scott Wootton 4/0

+ de 50 partidos jugados partidos/goles

Total partidos jugados: 5.429 Total goles: 573

JUGADORES DEL MANCHESTER UNITED, POR NACIONALIDAD (1986-2013)





ENTRENADORES EUROPEOS CON MAYOR NÚMERO DE TÍTULOS (1974–2013)

Carlo Ancelotti (ITA)



Liga de Campeones: 3



Titulos de liga: 3



Copas nacionales: 3

Rafa Benítez (ESP)



Liga de Campeones: 1



Otros trofeos europeos: 2



Titulos de liga: 2



Copas nacionales: 2

Vicente del Bosque (ESP)



Liga de Campeones: 2



Titulos de liga: 2

Fabio Capello (ITA)



Liga de Campeones: 1



Titulos de liga: 7

Johan Cruyff (HOL)



Liga de Campeones: 1



Otros trofeos europeos: 2



Titulos de liga: 4



Copas nacionales: 3

Sir Alex Ferguson (GB)



Liga de Campeones: 2



Otros trofeos europeos: 2



Titulos de liga: 17



Copas nacionales: 14

Louis van Gaal (HOL)



Liga de Campeones: 1



Otros trofeos europeos: 1



Copas nacionales: 3



Títulos de liga: 7

Raymond Goethals (BÉL)



Liga de Campeones: 1



Otros trofeos europeos: 1



Títulos de liga: 4



Copas nacionales: 1

Pep Guardiola (ESP)



Liga de Campeones: 2



Títulos de liga: 6



Copas nacionales: 3

Jupp Heynckes (ALE)



Liga de Campeones: 2



Títulos de liga: 3



Copas nacionales: 1

Guus Hiddink (HOL)



Liga de Campeones: 1



Títulos de liga: 6



Copas nacionales: 5

Ottmar Hitzfield (ALE)



Liga de Campeones: 2



Títulos de liga: 9



Copas nacionales: 6

Marcello Lippi (ITA)



Liga de Campeones: 1



Títulos de liga: 5



Copas nacionales: 1

Jose Mourinho (POR)



Liga de Campeones: 1



Otros trofeos europeos: 1



Títulos de liga: 8



Copas nacionales: 7

Bob Paisley (GB)



Liga de Campeones: 3



Otros trofeos europeos: 1



Títulos de liga: 6



Copas nacionales: 3

Arrigo Sacchi (ITA)



Liga de Campeones: 2



Títulos de liga: 2

Giovanni Trapattoni (ITA)



Liga de Campeones: 1



Otros trofeos europeos: 4



Títulos de liga: 10



Copas nacionales: 3

ARCHIVO





The Manchester United Football Club plc

18 August 1997

Dear Eric

Some months have passed since we last spoke and I felt that I should write to you as a mark of respect and esteem in which I hold you.

When we re-started training, I kept waiting for you to turn up as normal but I think that was in hope not realism and I knew in your eyes when we met at Mottram your time at Manchester United was over. Although, I still feel you should have taken both your Father's and my advice and taken a holiday before making such a major decision.

One thing, I would like you to remember is to remain active and fit. I always remember when I finished at 32 and I started management, I was more concerned about organising training and the coaching of players that I forgot about my own fitness and then when I realised about six years later what was happening, I started to train again to recapture my fitness and it was murder, so you do need to keep your fitness.

I am sure you have been keeping an eye on our results and as you can see we are doing quite well as you know we have signed Teddy Sheringham to replace you but at the moment he is finding it difficult to find the space he got at Tottenham and is playing deep so we have some adjusting to do. Players sometimes don't realise how difficult it is to play at our level as every game is a Cup Final for our opponents so I just hope he can do it for us.

Our pre-season tour wasn't too bad. The Far East tour was better than expected and our games against Inter Milan were very good. The Charity Shield wasn't a great performance but we were better than Chelsea and deserved to win, even though it went to penalties.

I still feel as we discussed at the end of the season that a top class striker is what is needed and that is always going to be the problem at our club as the financial restraints will always stop us getting the best because of our wage structure and it is such a pity because when you are at the top you should buy the best to stop the others getting to you. If I was younger, I suppose I would look at it differently, but from a personal point of view, I have not won the European Cup and it does get to me at times. However, I just have to carry on and not put up a mental barrier and I have always had that belief and trust in my players and wish to continue to do so. I keep hoping that I will discover a young Cantona! It is a dream!

As I close this letter, I would like to hope that we will have a chat, a drink, or a meal together soon. I know the club has written to you about the forthcoming dinner and I hope you will manage it, but that is not the most important thing, for me it is to remind you how good a player you were for Manchester United and how grateful I am for the service you gave me. I will never forget that and I hope you won't either.

You are always welcome here and if you just pop in unexpectedly for a cup of tea, no fanfare, just for a chat as friends, that would mean more to me than anything. Eric you know where I am if you need me and now that you are no longer one of my players, I hope you know you have a friend.

Good luck and God bless.

Yours sincerely

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alex".

Alex Ferguson CBE
MANAGER

Carta de agradecimiento a uno de los grandes jugadores del Manchester United: Éric Cantona.

IMcL/EO'N



14 March 2002

Sir Alex Ferguson
Manchester United plc
Sir Matt Busby Way
Old Trafford
MANCHESTER
M16 0RA

Celtic plc
Celtic Park
Glasgow G40 3RE
Tel: 0141 556 2611
Fax: 0141 551 8106
<http://www.celticfc.co.uk>

Dear Sir Alex

This is just a brief note to thank you for your time and attention on Wednesday, when you showed me around Carrington with Willie Haughey.

Youth development and quality training facilities have been lower on the Celtic agenda than I believe they should have been and I wish to take steps to address our shortfalls.

Your own personal insights, opinion and advice were not only welcome but very much appreciated.

Thank you very much for your time, once again, particularly at such an important time for Manchester United.

Finally, congratulations on reaching the Champions League Quarter Finals.

Kind regards,

Yours sincerely

Ian McLeod
Chief Executive

Carta de Ian McLeod, director ejecutivo del Celtic de Glasgow, tras una visita al campo de entrenamiento de Carrington, 2002.



the
MANCHESTER UNITED
FOOTBALL CLUB plc
OLD TRAFFORD
MANCHESTER M16 0RA
Registered Office: Old Trafford, Manchester, M16 0RA

Registered No. 95489 England
Telephone:
061-872 1861 (Office)
061-872 0199 (Ticket and
Match Enquiries)
061-872 3488 (Commercial
Direct Line Mgr.
Fax No. 061-873 7210
Telex: 666564 United G

Chief Executive C. Martin Edwards	Manager Alex Ferguson	Secretary Kenneth R. Merrett	Commercial Manager D. A. McGregor

£ per week basic wage.

When playing in the First Team, or being nominated as a substitute for Football League Championship matches you will receive:

- A bonus of £100 per point.
For the purpose of assessing the bonus payments contained in Clause 2(a), points will be awarded on the basis of 3 points for a Win and 1 point for a Draw.
- In addition a sum of £100,000 will be distributed among the First Team Pool of players if the Club wins the First Division Championship.
This bonus calculation will be based on the number of League games played by each individual.
Example: If a player appears in all 38 matches, he will receive 1/13 of £100,000 which equals £7,692.
- In addition a sum of £25,000 will be distributed among the First Team Pool of players if the Club finishes in the top four of the First Division or qualifies for the UEFA Cup Competition through its final League position. This payment will not be made in the event of the Club winning the First Division League Championship.
- A bonus of £100 for a Win and £50 for a Draw for First Team Friendly matches.
- The above payments only relate to First Division matches. In the event of the Club being relegated then the above payments will be reduced by half.

When playing or being nominated as a substitute in the Football Association Cup Competition a win bonus will be paid as follows:

Third Round:	£400.
Fourth Round:	£500.
Fifth Round:	£600.
Sixth Round:	£750.
Semi Final:	£1,500.
Final:	£2,500.
- Any player selected or being nominated as a substitute for the Final will be paid appearance money of £1,000.
- In the event of any round in the Competition ending in a Draw half bonus will be paid.
- In addition a sum of £40,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.

When playing or being nominated as a substitute in the Littlewoods Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:

Second Round:	£400.
Third Round:	£400.
Fourth Round:	£500.
Fifth Round:	£600.
Semi Final:	£2,000.
Final:	£2,500.
- Any player selected or being nominated as a substitute for the Final will be paid appearance money of £1,000.
- In the event of any round in the Competition ending in a Draw half bonus will be paid.
- Where a round is played over two legs, a player playing in one game only will be paid full win bonus.

President: Sir Matt Busby CBE.

Directors: C.M. Edwards (Chairman), J.M. Edelson, R. Charlton CBE, E.M. Watkins, A.M. Al Midani, N. Burrows.

Régimen oficial de primas del equipo del Manchester United, finales de la década de 1980.



the
MANCHESTER UNITED
FOOTBALL CLUB plc
OLD TRAFFORD
MANCHESTER M16 0RA
Registered Office: Old Trafford, Manchester, M16 0RA

Registered No. 95489 England
Telephone:
061-872 1661 (Office)
061-872 0199 (Ticket and
Match Enquiries)
061-872 3488 (Commercial
Direct Line Mgr.
Fax No. 061-873 7210
Telex: 666564 United G

Chief Executive C. Martin Edwards	Manager Alex Ferguson	Secretary Kenneth R. Merrett	Commercial Manager D. A. McGregor

- e. In addition a sum of £40,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.
5. When playing or being nominated as a substitute in the European Champions Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:
- a. First Round: £1,000.
Second Round: £1,500.
Third Round: £2,000.
Semi Final: £3,000.
Final: £4,000..
- b. Any player selected or being called on to play as a substitute in the final will be paid appearance money of £1,000.
- c. A player playing in only one-leg in any round will be paid Full Win Bonus.
- d. In addition a sum of £40,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.
6. When playing or being nominated as substitute in the European Cup Winners Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:
- a. First Round: £1,000.
Second Round: £1,250.
Third Round: £1,500.
Semi Final: £2,500.
Final: £3,000.
- b. Any player selected or being called on to play as a substitute in the final will be paid appearance money of £1,000.
- c. A player playing only one-leg in any round will be paid Full Win Bonus.
- d. In addition a sum of £30,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.
7. When playing or being nominated as substitute in the UEFA Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:
- a. First Round: £1,000.
Second Round: £1,250.
Third Round: £1,500.
Fourth Round: £2,000.
Semi Final: £2,500.
Final: £3,000.
- b. Any player selected or being called on to play as a substitute in the final will be paid appearance money of £500 for each game.
- c. A player playing in only one-leg in any round will be paid Full Win Bonus.
- d. In addition a sum of £30,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.
8. If you are injured whilst playing in the First Team, you will receive your basic wage and full bonus payments for a period to be decided at the Manager's discretion.
9. If you are not selected to play but are named on the First Team Sheet you will receive your basic wage and half of any points bonus payment made to the members of the Team for football league games, or half bonus paid in respect of any Cup ties in Competitions organised by UEFA, The Football Association or The Football League.
10. Other Competitions: In the event of the Club playing in any other FIRST TEAM Competition apart from those listed above, the Directors undertake to make available a sum of money, the amount to be decided at their discretion for distribution pro-rata to the number of appearances.
11. Friendly Matches: A bonus of £100 for a win and £50 for a Draw for First Team Friendly matches.
12. Reserve Team: A bonus of £10 for a win and £5 for a Draw.



Official Sponsor

Candy

LIVERPOOL FOOTBALL CLUB

AND ATHLETIC GROUNDS P.L.C.

ANFIELD ROAD, LIVERPOOL L4 0TH

051-263 2361/2

Telex 627661 LFC G

Fax 051-260 8813

Registered No. 35668, England

Match Information Service Only
051-260 9999

Match Ticket Office, Enquiries Only
051-260 8680

KD:SW

29th August, 1989

Mr. Alex Ferguson,
Manchester United Football Club,
Trafford Park,
Manchester, M16 0RA.

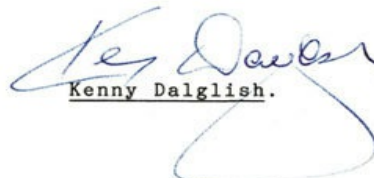
Dear Alex,

Just a note to thank you most sincerely, albeit belatedly, for your kindness at the time of the Disaster. We needed all the help we could get at that time and we greatly appreciated the co-operation and kindness of you and the lads in attending Colin Ashcroft's funeral. We know that seeing you all there was a great comfort to his family.

Thanks again Alex to you and the lads.

Good luck,

Yours sincerely,



Kenny Dalglish.



K.M. DALGLISH, M.B.E.
PLAYER/TEAM MANAGER

P.B. ROBINSON
CHIEF EXECUTIVE/GENERAL SECRETARY

Carta de Kenny Dalglish tras la tragedia de Hillsborough.

PLAYER ANALYSIS

<u>CURRENT</u>			
	<u>SQUAD</u>	<u>EXCESS</u>	<u>YOUTH POTENTIAL</u>
GOALKEEPERS	3 HOWARD CARROLL STEELE	RICARDO	HEATON LEE
DEFENDERS	6 NEVILLE, G SILVESTRE BROWN FERDINAND O'SHEA FORTUNE (1)		SPECTOR (3) MC SHANE BARDSEY → HEINZE (PSG) MEXES (AUXERRE) KOMPANY (ANDERLECHT) → PIQUE (YOUTH - BARCELONA)
MIDFIELD	9 GIGGS KEANE SCHOLLES RONALDO NEVILLE, P KLERBERSON DJEMBA DJEMBA FLETCHER MILLER	(BUTT) CHADWICK STEWART	RICHARDSON EAGLES (4) N'GALULA D JONES
ATTACK	4 VAN NISTELROOY SAHA SOLKSJAER (2) BELLION	(FORLAN)	FANGZHOU (5) TIMMS → SMITH (LEEDS)
TOTAL	22	5	

Notes of discussion with AF:

- (1) Injury issue – may not be available until 2005 (2) Injury issue – further specialist advice being sought
 (3) Possibility of promotion to 1st team squad (4) Reviewing a season long loan option
 (5) Unknown quantity – work permit issues



SIR ALEX FERGUSON

The euphoria from Tuesday's demolition of the Gunners needs to be set aside today; with City the visitors, the priority is on maintaining the momentum from last week's slick showing at the Riverside

66 Terrific, tremendous...the whole place is buzzing! We're going to Rome in a bid to achieve what has never been done before – and that of course is to successfully defend our Champions League crown. The statistics tell you how difficult it is, as we know to our personal cost after failing in Europe following our victory in Barcelona 10 years ago. We are ready for another crack at it, though, after a great semi-final win against Arsenal at the Emirates on Tuesday.

We went through on the back of our first-leg 1-0 win at Old Trafford and then a dominating 3-1 success this week in London. Now we look forward to a fantastic final against Barcelona. But of course Europe is only part of our story this season. We also have a domestic title to defend, so we have to get our Premier League heads on again as we welcome Manchester City to Old Trafford today. We have to put Europe out of our minds, because although we are in a strong position in the league, we must make sure we are completely focused on our remaining games if we are to come out on top.

So enough of Europe for now, especially this afternoon, because

a derby poses particular problems as we also know to our cost, especially now that Mark Hughes is in charge. I know him too well to expect anything but a full-on challenge. Mark was a warrior as a player; it's a quality still in him and one that he's trying strenuously to imbue in his players.

Management is not an easy task at the best of times, and Mark is managing City at a vital and transitional stage following the Middle East takeover that put great financial resources at their disposal.

"Mark will be only too aware that signing players, however good they are, is only the start of the process"

They made a startling impact at the start of the season with a £32 million signing, a transfer which put down a big marker of intent. City became the centre of a media storm – in fact I can't remember a time when we were so much squeezed off the back pages!

That kind of media situation does not sit easily with Mark, whose qualities made him one of our great players, but who nevertheless was never one for over-the-top hype, either concerning himself or the team. He was always a constant and consistent trainer, but he enjoyed his family life too and wouldn't hang around before heading for home. He preferred a low-profile life, so what he is experiencing now is something new for him.

He was able to keep his head down when he was manager at Blackburn where, incidentally, he did an outstanding job with a limited budget. Now he is firmly in the media spotlight, and there is no escaping it with all manner of speculation ranging from transfers both in to and out of his club, to chatter about his own future. It's always good to be the manager of a club with money available for new players, but how you spend it is what matters. I am sure there will be all kinds of possibilities turning over in his head as we draw towards the end of the season.



Maturing nicely:
Giggs marked
game number
801 with another
cracking strike

4 Manchester United v Manchester City



Mensaje a los aficionados en el programa oficial del club, *United Review*, el 10 de mayo de 2009, para un partido del Manchester United contra el Manchester City.

The lads head for the away end at the Emirates after an imperious display



Like every manager, Mark will be only too aware that signing players, however good they are individually, is only the start of the process. Building a team is what counts, and this can take years. The nature of the media beast is not one of patience, though, and Mark has already come in for a lot of unfair and hasty criticism.

What he needs is time, and I hope the City owners are prepared to give him a fair share of that precious commodity. He will need the patience of City supporters, too, and I think the whole club must have been cheered by the recent results that suggest the Blues are going to finish the season on a high.

It's certainly something we have noted, and which adds to the challenge we meet today as we seek to maintain our momentum. I thought our 2-0 win at Middlesbrough last Sunday was a big step forward. We have had some tricky moments at the Riverside, and I was worried about having a Saturday-lunchtime start after playing in the Champions League on the Wednesday with obviously not

"Against the Gunners there was a real maturity to the team that is going to be invaluable in Rome"

a lot of recovery time. Happily I have a squad that enables me to make changes, and I was delighted with the way Ryan Giggs and Paul Scholes in particular returned to the starting line-up. They gave such masterly displays in midfield that we ran the game and got an excellent result.

The win topped a great week for Ryan, voted the PFA Player of the Year and then celebrating 801 appearances for Manchester United by scoring! I have run out of ways of praising his contribution in a fabulous career in a red shirt, and can only congratulate him on another fine effort!

Now we go into today's game after a decent break. Playing at Arsenal on the Tuesday gave us four clear days before taking on City. And maybe I will make another change to keep us

fresh. Certainly we are approaching it in good shape after a brilliant display against the Gunners who started extremely well, only to give us a break when their young full-back slipped at a vital moment.

Ji-sung Park scored to set the scene for two fabulous goals from Cristiano Ronaldo and a performance that I believe would have prevailed even without our fortunate opening. There was a real maturity to the team that is going to be invaluable in Rome. The only disappointment was the red card for Darren Fletcher ruling him out of the final, which made it a bitter-sweet occasion.

Now though, we must put all those issues to one side, to make sure we maintain the energy and drive that's vital if we are to get over the line for the championship.



Alex Ferguson

11-05-13

IAN SETTLE
DUNDEE

Dear Sir Alex,

I came in from work today and turned on Match of The Day. Your speech to the crowd had me beaming, what a wonderful way to bring the curtain down. My dad was a Govan man of your father's generation, he had connections with Summerston Church way back and the 129th BB, if I remember. I believe this is where he introduced me to yourself when you were at Ibrox. Lost him in 76, but know he'd have loved your journey. At 52 it's a bit late in the day to start writing to personalities, but I dare say like others felt this was a once in a lifetime moment.

This was also a big day for my family, as it started with the birth of my third grandchild. At moments like that you think of your oldman. So to turn on the telly at the end of the day and see a Govan lad holding them all spellbound was a bit special.

All the very best for the future.

That was wonderful.

Ian Settle.

Carta de un aficionado tras el anuncio de la retirada de sir Alex Ferguson.

Título original: *Leading*

© Sir Alex Ferguson y sir Michael Moritz, 2015

© del epílogo: sir Michael Moritz, 2015

Detalles del copyright del material de Archivo: carta de Alex Ferguson a Éric Cantona © Sir Alex Ferguson y Manchester United Football Club PLC 1997; carta de Ian McLeod a Alex Ferguson © Ian McLeod y Celtic Football Club 2002; documento del régimen de primas del Manchester United © Manchester United Football Club PLC; carta de Kenny Dalglish a Alex Ferguson © Kenny Dalglish y Liverpool Football Club 1989; documento de la reunión de la junta del Manchester © Manchester United Football Club PLC; extracto de United Review © United Review 2009; carta de Ian Settle a Alex Ferguson © Ian Settle 2013.

Primera edición en este formato: noviembre de 2016

© de la traducción: Enrique Alda

© de esta edición: Roca Editorial de Libros, S. L.

Av. Marquès de l'Argentera 17, pral

08003 Barcelona

actualidad@rocaeditorial.com

www.rocaebooks.com

ISBN DIGITAL: 9788416700448

Maquetación ebook: emicaurina@gmail.com

Todos los derechos reservados. 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 préstamos públicos.