

# **TRANSFORMANDO SUDOR EN ORO**

(traducción sólo con fines académicos)

BERNARDIÑO

## **SOBRE EL AUTOR**

Dueño de una carrera victoriosa como jugador y como técnico de la selección brasilera masculina de voleibol, Bernardo Rocha de Rezende, 47 años, carioca de Copacabana, economista formado en la Pontificia Universidad Católica – PUC, mantiene paralelamente una intensa actividad como conferencista y empresario (es socio de las redes de academias a! Bodytech y de los restaurantes Delirio Tropical).

## **CONTRAPORTADA**

Como centenas de miles de adolescentes en la década de 1980, crecí enamorado por el volei. Cuando íbamos a la calle para colocar la malla y “repetir” la actuación de nuestros ídolos, no recuerdo a alguien que dijera: “Yo soy Bernardiño”. Casi todos querían representar el papel de los titulares y no del pasador suplente. Bernardino no tenía cupo en la selección de mi calle.

Pocos podrían imaginar que allí, en la suplencia de la selección, atento a todo, se estuviese generando el mayor entrenador de la historia del voleibol brasilero y uno de los mayores símbolos de liderazgo de Brasil. El oscuro jugador suplente de la generación de 1980 se convirtió en una estrella del deporte de nuestro país. - la gran estrella del juego colectivo.

La esencia de esa transformación es la creencia de una ecuación simple que no tiene nada de matemática: TRABAJO + TALENTO = ÉXITO. No por casualidad el TRABAJO viene antes del TALENTO. Para Bernardiño el orden de estos factores altera el producto. Apoyado en su propio ejemplo como jugador, él apuesta en el esfuerzo y la perseverancia, en la disciplina y la obstinación.

Cuando va a empresas para dar sus conferencias, el motivo de los aplausos frecuentes es solo uno: las lecciones de Bernardiño se aplican a cualquier área de la actividad humana. Se convirtió poco a poco en el símbolo del liderazgo moderno. Democrático, franco, abierto, pero seguro en el momento de decidir.

Hay muchas fases de este libro que merecen ser guardadas para reflexión. Algunas simples, otras complejas. Pero todas con un contenido que resume, en pequeñas dosis de sabiduría, el secreto de tanto éxito.

Bernardiño es el parte aguas en un país que necesita aprender la importancia de la cooperación, de la solidaridad, y del trabajo en equipo.

## **PARTE INTERIOR DE LA PORTADA**

Eran buenos los tiempos en los pupitres de la Facultad de Historia, en la UFRJ<sup>1</sup>. La vida corría tranquila, las cuentas aun no habían aparecido en mi vida, existía siempre una discusión acalorada que hacía el tiempo volar y una vieja esperanza en cambiar el mundo, que de vez en vez aun intenta resurgir de manera terca.

Discutíamos la Escuela de los Anales, la Nueva Historia, de manera pretenciosa nos dividíamos entre marxista y defensores de la historia del pensamiento. Entre una cuestión de vida o muerte, un debate siempre obstinado en volver a la superficie: ¿habían algunos grandes personajes con fuerza suficiente para mudar los rumbos de la historia o nada podía ser mayor que desenrollar los procesos históricos?

Invariablemente era un solitario en la contienda. Opino de mis creencias que algunos hombres, por tamaño grandeza, podían cambiar el curso de las cosas, acelerar procesos, hacer la rueda girar.

Talvez haya sido esa pasión por grandes personajes la culpa por desviarme del trabajo de historiador y de convertirme en periodista, que nada más es lo de un eterno cazador de grandes personajes.

Quiso el destino darme una compensación: si no era capaz de entender que mayores que los hombres son los procesos de las sociedades, la lucha de clases, resta el consuelo de convivir con personajes de las antiguas creencias, aquellos capaces de, bien... Ya hablamos, capaces de mudar el curso de las cosas.

Fue así, por un azar del destino, que me vi acompañando y cubriendo como periodista, a lo largo de los años, en diferentes partes del mundo, las selecciones brasileras comandadas por Bernardo Rocha de Rezende, Bernardiño.

Fue así que vi, desde el comienzo, el proceso acelerado en la selección femenina, la rueda girando.

Mudar el curso de la historia de pocas glorias para su presencia permanente en el podio, por la loca utopía de un hombre que creyó, por el trabajo, ser posible David vencer a Goliat.

Fue así que vi en ejército de hombres talentosos individualmente transformarse en uno de los mayores equipos de todos los tiempos, para todos los tiempos, por las manos de un alquimista capaz de transformar sudor en oro.

---

<sup>1</sup> Universidad Federal de Río de Janeiro

Agradezco todo el tiempo por aquella incapacidad que me permitió ser testigo de un personaje capaz de mostrar a los que vendrán la pedagogía del trabajo, de la meritocracia y del sudor, en un país que tristemente se va acostumbrando como el triunfo de una pequeña trampa y del ilícito.

De todo quedó la nostalgia de un tiempo sin cuentas por pagar, aquella esperanza en cambiar el mundo, que aun es obstinado para resurgir y la vieja creencia, ahora inquebrantable, que algunos hombres, por tamaña grandeza, pueden mudar el curso de las cosas, acelerar procesos y hacer la rueda girar; como Bernardiño

## **LÚCIO DE CASTRO**



Comentarios del Libro:

“Transformando Sudor en Oro. Nunca el título de un libro refleja tan acertadamente su contenido. Es expresivo y verdadero, pues expone en una sola palabra el fundamento principal de una carrera victoriosa: ¡el trabajo! El trabajo incansable destilando en sudor dignificante el objetivo fijo de éxito. Y para todo eso es necesario tener dedicación, esfuerzo y otro ingrediente básico: ¡inteligencia! Inteligencia para descubrir los caminos adecuados, para despertar en cada colaborador el ajuste fino de la jugada vencedora y la dedicación en beneficio de todos. Resumiendo: competencia y seriedad son dos cualidades siempre presentes en el trabajo de Bernardiño

### **ANTÔNIO ERMÍRIO DE MORAES, PRESIDENTE DEL GRUPO VOTORANTIM**

“En todo lo que hace, pero sobre todo en la cancha, Bernardiño demuestra su espíritu vencedor. Es capaz de transformar un partido en una batalla victoriosa, agigantándose con sus jugadores. Es así desde que lo conocí a los 15 años – obstinado, persistente, perfeccionista, motivador y vencedor, él se volvió en el entrenador más victorioso del voleibol brasileiro”.

### **BENETO DE FREITAS, PRESIDENTE DEL BOTAFOGO Y EXTÉCNICO DE LA SELECCIÓN DE VOLEIBOL QUE CONQUISTÓ LA MEDALLA DE PLATA EN LOS ÁNGELES**

“Hay líderes que inspiran por el discurso, otros por lo que hacen y conquistan. Bernardiño es un líder raro que nos toca con las palabras al mismo tiempo que inspira, hace, conquista y transforma como ninguno sudor en oro, personas en equipos, talento en victorias”.

### **CARLOS ALBERTO JÚLIO, PRESIDENTE DE HSM**

“Liderazgo, competencia y obstinación son trazos que marcan la carrera de Bernardiño, un profesional con ambición constante por la victoria. Es una persona extremadamente

estudiosa, dedicada y apasionada por lo que hace. Estas características lo convierten en uno de los mejores técnicos del voleibol mundial”.

**CARLOS ARTHUR NIZMAN, PRESIDENTE DEL COMITÉ OLIMPICO BRASILEIRO**

“Bernardiño es victorioso en todo lo que hace; nació para ganar, con mucho trabajo y actitud”.

**NALBERT, JUGADOR DE VOLEIBOL DE PLAYA Y MEDALLA DE ORO EN ATENAS**

“Hablar de Bernardo es fácil. Mi amigo incondicional desde la década de 1970, continua siendo un gran líder, íntegro, enfocado como siempre lo fue. Sus principios y valores son un reflejo de una estructura familiar maravillosa. Me siento muy feliz por su éxito, porque es más que merecedor de sus victorias”.

**RENÁN DAL ZOTTO, TÉCNICO DE VOLEIBOL DE CIMED Y MEDALLA DE PLATA EN LOS ANGELES**

“Bernardiño es un vencedor por colocar en su trabajo valores y principios que tanto apreciamos: liderazgo, determinación, competencia para entrenar y motivar equipos y capacidad de generar crecimiento personal y alegría a los jóvenes”

**VINICIUS PRIANTI, PRESIDENTE DE UNILEVER BRASIL**

## EL DESCUBRIDOR DE VIRTUDES

**Por: João Pedro Paes Leme**

Como centenas de miles de adolescentes en la década de 1980, crecí enamorado por el volei. La generación de Bernard, Renán, William y Montanaro le enseñó a mi generación a gustar por aquel deporte, que en pocos años, se transformó en el segundo deporte más popular del país. Cuando, después de los juegos del campeonato mundial de 1982 o de las Olimpiadas de 1984, íbamos a la calle para colocar la malla y “repetir” la actuación de nuestros ídolos, no recuerdo a alguien que dijera: “Yo soy Bernardiño”. Casi todos querían representar el papel de los titulares – nuestros héroes – y no del pasador suplente. Bernardiño no tenía cupo en la selección de mi calle.

Pocos podrían imaginar que allí, en la suplencia de la selección, atento a todo, se estuviese generando – en el vientre de esas competencias y de otras tantas – el mayor entrenador / técnico de la historia del voleibol brasilero y uno de los mayores símbolos de liderazgo de Brasil. El oscuro jugador suplente de la generación de 1980 se convirtió en una estrella del deporte de nuestro país. No tiene habilidades para realizar los atrayentes – y a veces inútiles – malabarismos individuales, pero es la gran estrella del juego colectivo.

Bernardiño es el parte aguas en un país que necesita aprender la importancia de la cooperación, de la solidaridad, y del trabajo en equipo. Diga que sus jugadores son bajos, Bernardiño los hará saltar más alto. Diga que son débiles en el bloqueo y él los convertirá en los mejores del mundo. Diga que la selección de volei de Brasil no defiende y él hará de sus dirigidos imbatibles. La esencia de esa transformación es la creencia de una ecuación simple que no tiene nada de matemática: TRABAJO + TALENTO = ÉXITO. No por casualidad el TRABAJO viene antes del TALENTO. Para Bernardiño – economista formado en la PUC<sup>2</sup> de Río de Janeiro -, el orden de estos factores altera el producto. Apoyado en su propio ejemplo como jugador, él apuesta en el esfuerzo y la perseverancia, en la disciplina y la obstinación. Siempre percibí una lógica elemental en su mente: Es mejor forjar hasta el cansancio el talento medio (y determinado) que intentar pulir el diamante perezoso que no desea pulimento. Si Thomas Edison, el mago de la bombilla de luz, dejó para la posteridad esta famosa frase: “Genio es 1% de inspiración y 99% de transpiración”, Bernardiño – por más iluminado que sea – no osaría en desafiarlo.

Cuando va a empresas, a grandes corporaciones o a la Escuela Superior de Guerra para dar sus conferencias, el motivo de los aplausos frecuentes es solo uno: las lecciones de Bernardiño se aplican a cualquier área de la actividad humana. Democrático, franco, abierto, pero seguro en el momento de decidir. La selección brasilera de volei – como ejemplo exitoso de la gestión de personas – debería servir de referencia para cualquier empresa. Las posibles vanidades y susceptibilidades fueron cambiadas por un enorme

---

<sup>2</sup> Pontificia Universidade Católica

sentido de solidaridad – una complicidad, en lo que puede haber de más positivo en la definición de este término.

Veinte años después de ser subcampeón mundial y olímpico en el papel de levantador suplente, Bernardiño, ahora como entrenador, llevó a Brasil al título en las Olimpiadas y en el Campeonato Mundial. Hizo que un equipo sin resultados expresivos en los últimos años la selección más temida en el mundo del volei. Transformó personas – una de sus especialidades. Creó una generación segura de jugadores determinados, repotenció el ánimo de otros y construyó un equipo de asistentes a quien entregaría oro en polvo. Fue en ese proceso refinado de extracción y búsqueda de oro) y trabajo refinado que Brasil vio surgir una preciosa carrera de este líder.

Hay muchas frases dichas por Bernardiño que merecen ser guardadas para reflexión. Ciertamente en este libro usted encontrará varias. Algunas sencillas, otras complejas, pero todas con un contenido que resume, en pequeñas dosis de sabiduría, el secreto de tanto éxito. Mi preferida es “Al final de cuentas, son las personas las que hacen la diferencia”. Considero esta frase un hallazgo. Al final, las instituciones no funcionan solas, no se administran por un toque mágico, ni los cargos tienen vida propia. Equipos, empresas, corporaciones o gobiernos son el resultado del trabajo de un grupo de individuos. En este proceso, se necesita identificar lo mejor que hay de cada uno de ellos para lograr una sólida institución, hacerles entender que el esfuerzo colectivo lleva a la victoria, pero el talento individual desorientado tiene a fracasar. Así se descubren las grandes vocaciones y se perfeccionan las virtudes. Este trabajo, Bernardiño lo desempeña como maestro.

Hoy, cualquier adolescente que salga de casa para jugar con sus amigos después de acompañar las victorias del volei brasilero le gustaría que Bernardiño lo entrenase. El antiguo jugador suplente que no tenía cupo en la selección de mi cuadra es actualmente uno de los brasileros más codiciados por las grandes empresas del país. Traduce sus tácticas victoriosas para que funcionen en el mundo empresarial – al final, en este mundo actuaría en cualquier posición de juego. En cada competencia, enseña a los brasileros la importancia de la cooperación, de la solidaridad, del esfuerzo colectivo en busca del objetivo común. Enseña la importancia de los jugadores de la suplencia y como pueden ser decisivos. Como amigo y fan, admiro su alquimia victoriosa que mezcla ingredientes: ética, respeto, voluntad, disposición, disciplina, talento. Y si, al final de cuentas, son las personas las que hacen la diferencia, figuras como Bernardiño son fundamentales para la transformación de Brasil.

## PRESENTACIÓN

“Sólo sé que nada sé”  
SÓCRATES

Cuando gané la primera medalla olímpica como entrenador de una selección brasilera de volei – el bronce de las mujeres en 1996 – y comenzaron a salir invitaciones para dar conferencias en empresas, estaba con curiosidad: ¿qué será que los ejecutivos y profesionales de las más diversas áreas quieren escuchar? ¿Lo que hay de común entre mi experiencia y conquistas en el deporte y el día a día de los negocios?

En el volei como en la vida valen los mismos principios: la necesidad de identificar talentos, de mantener las personas motivadas, comprometerse con el desarrollo de cada miembro del grupo y principalmente, crear un espíritu de equipo que genere el desempeño del equipo muy superiora la mera suma de los talentos individuales.

Los problemas que enfrento como entrenador de equipos de volei de alta competencia son básicamente los mismos que preocupan a todas las personas en el cada vez más competitivo ambiente profesional: como labrar el camino de la victoria, enfrentar los desafíos y presiones y, lo más importante, que hacer para permanecer en la cúspide.

Inspirado por la lectura de biografías de líderes históricos como Churchill y de grandes deportistas y entrenadores como Vince Lombardi, fui madurando un punto de vista propio sobre mi actividad. Esto me llevó a formular una herramienta de trabajo que llamé “La Rueda de la Excelencia” y que es uno de los principales temas de este libro.

Es ella que coloca el norte para la búsqueda permanente de la calidad que aplico en el día a día con los jugadores para refinar habilidades como trabajo en equipo, perseverancia, superación, compromiso, complicidad, disciplina, ética y hábitos positivos de trabajo.

Este libro no pretende ser una autobiografía en que brillen mis mejores momentos como jugador y entrenador. Y si una historia de liderazgo construida a partir de la observación, teorías y conceptos que asimilé a lo largo de mi trayectoria al lado de grandes equipos – y que nos ayudaron a transformar sudor en oro. Desde los tiempos en que jugaba en la categoría menores de Fluminense, como integrante de la generación que conquistó la medalla de plata en la Olimpiada de Los Ángeles, pasando por mis inicios como entrenador en Italia, después en la selección femenina, hasta llegar al equipo masculino, donde estoy hasta la fecha.

A partir de esta recolección de lecturas, vivencias y experiencias, espero poderlo instigar en el proceso de cuestionamiento, de búsqueda de la solución y de conocimiento en la procura de repuestas para muchos por qué y cómo.



Espero que también este libro lo inspire la búsqueda de la excelencia, una filosofía de vida que me da el norte y me anima desde pequeño. Así como intento realizar con los jugadores, me gustaría ayudarlo a salir de su zona de comodidad, a descubrir su inmenso potencial de contribución y a encarar cada día como una oportunidad para dar lo mejor de si mismo.

## UN PASEO POR GRECIA

*“El éxito es el resultado de la práctica constante de fundamentos y acciones vencedoras. No hay nada de milagroso en el proceso, ni suerte involucrada. Aficionados aspiran, profesionales trabajan”*

BILL RUSSEL

Atenas, 29 de agosto de 2004. Dentro de algunas horas estaremos en el Gimnasio de la Paz y la Amistad enfrentando a Italia por la disputa del oro olímpico. ¿Cuál será el desenlace de esta jornada que no comenzó en el partido inaugural, hace dos semanas, sino hace tres años y medio, cuando me convertí en entrenador de esta admirable selección brasilera de volei? Pasé prácticamente la noche en vela, los ojos pegados en el techo, el pensamiento en la gran final, con derecho a breves siestas y nada más.

Me levanté como si tuviese el peso del mundo en el estómago. Voy hasta la ventana, regreso, ando por la habitación con cuidado para no despertar a Ricardo Tabaco, mi asistente técnico y uno de mis brazos derechos. Desciendo al primer piso, como una fruta. Son las seis de la mañana. Los jugadores y los demás compañeros de la comisión técnica aun duermen. Tal vez se encuentren menos tensos que yo.

Salgo para dar un paseo por la Villa Olímpica. Mis pensamientos y yo, ahora menos concentrados en los italianos, en la partida decisiva y en el oro que en los tres años y medio nos trajo hasta aquí. Es eso que pienso, fiel a lo que siempre hallé del voleibol, del deporte en general, de la vida: la victoria no es más importante que nuestra convicción que hicimos todo el esfuerzo para conquistarla.

*Sol fuerte, calor intenso, hago mentalmente una revisión a toda mi larga asociación con el deporte. Pienso en la familia como punto de partida y puerto seguro de una vida entera. Regreso al pasado del mediocre jugador de fútbol, de alumno de judo del profesor Yanta, de tenis en el Club de Caisarás, del descubrimiento del voleibol en las playas de Copacabana, del equipo de la categoría de menores de Fluminense y de las lecciones aprendidas con mi primer entrenador, Benedito da Silva, el recordado Bené (la mayor de ellas es nunca realizar nada sin pasión).*

*Después, ya adulto, los otros clubes, la selección brasilera y el inicio de la etapa en que el voleibol se convirtió en uno de los deportes más populares del país del fútbol, sin contar con el gran reconocimiento internacional. El orgullo de haber pertenecido a la “generación de plata” de Bernard, Montanaro, Xandó, Renán... y aun como eterno suplente de William, que a final de cuentas, siempre fue mejor que yo. El comienzo como entrenador, asistente de Bebeto de Freitas.*

*La experiencia en Italia, particularmente la primera, con el equipo femenino de Perugia. Si aquellas jugadoras no hubiesen confiado en mi no sería hoy un entrenador. Después del período en el equipo de Módena, el regreso a Brasil, la invitación de Nuzman para dirigir la selección femenina, los campeonatos ganados, los títulos perdidos, sobre todo en dos olimpiadas, todo antes de asumir, en 2001, las funciones de entrenador de los jóvenes que duermen allá atrás, tal vez soñando con la victoria.*

*¿Como será si ganamos hoy? El éxito en los últimos años ya puso una enorme responsabilidad sobre nuestros hombros, imagine si conquistamos la medalla de oro. ¿Qué vendrá después? Probablemente la obligación de ganar siempre, los insoportables reclamos que nada de lo realizado hasta aquí hacia delante podrá ser menos perfecto.*

*Considero el asunto del merecimiento: ¿Será que esta generación merece más que aquella medalla de plata, a la cual el voleibol brasilero debe más que otras medallas? ¿Tiene más derecho que Renán, jugador extraordinario, mi amigo, casi mi hermano? Pienso en la medalla de oro que él no ganó y aun, en la angustia que vivió durante los Juegos Olímpicos de 1996 – nosotros en Atlanta unidos alrededor del voleibol y él en Brasil enfrentando valerosamente la leucemia de su hijo, Gianluca. Una angustia que sólo se deshace mucho después, cuando el niño se curó y pudimos tener a Renán de regreso, cuya áurea tanto nos animaba.*

*No sé. La única seguridad que tengo es que, si es un asunto de merecer, estos jóvenes ya son campeones. Vencer, realmente, no puede ser todo, pero si se empeña por la victoria es lo único que cuenta. Y esta selección, sin duda, nunca dejó de dar el máximo.*

*Por un minuto, por mucho, me viene a la mente un pensamiento absurdo: ¿no sería mejor perder hoy con los italianos? Quedaríamos con la medalla de plata, que también es una bella medalla, y saldríamos enriquecidos por lo aprendido, al final en un camino de victorias, quedan las grandes lecciones que sólo la derrota enseña.*

*Victoria y derrota, siempre los dos extremos. En el voleibol no hay empate, el punto medio entre ganar y perder. Un deporte en el que los dos últimos puntos en un tie break (set de desempate) pueden significar la distancia entre el cielo y el infierno – el cielo para quien gana, e infierno para quien pierde. Trato de alejar el pensamiento sin propósito de las ventajas de la derrota y me concentro nuevamente en la selección de Italia.*

Estoy de regreso con mis reflexiones, cuando me encuentro con Fernanda Venturini, mi esposa y una de las mejores pasadoras del mundo. Un encuentro que podría ser difícil para los dos: ella sin saber si llora la increíble derrota con las rusas en las semifinales (la medalla perdida ayer, cuando nuestras jugadoras fueron superadas por las cubanas en la disputa de la medalla de bronce) o si me da ánimo para mi juego final, y me divido entre darle apoyo y sólo pensar en los italianos. Pero el encuentro acaba siendo tranquilo, nada difícil. Fernanda parece más vinculada con la final de hoy, que la pérdida de ayer de ella. Me deseó suerte y siguió para la piscina, dejándome totalmente en sintonía con el desafío que vamos a enfrentar. ¿Y lo que aún está por venir?

*Analizo al adversario, pero aquellas son horas para descifrar a nuestro propio equipo. Una relación decisiva, fundamental. Anoche, considerando que habíamos enfrentado y*

*ganado a Italia dos veces en un mes – primero en la final de la Liga Mundial y después en la fase de clasificación de estos Juegos Olímpicos – pregunté a Chico dos Santos, el asistente que dividió conmigo la planeación táctica de la selección: “¿Qué será que los italianos prepararon para este partido?” Respuesta: “Nada Bernardo. Ellos no tuvieron tiempo para inventar algo. Vamos a pensar solamente en nuestro equipo” ¡Y que equipo! Unido, motivado, comprometido con una causa: no obligatoriamente conquistar el título olímpico, pero hacer todo lo posible para merecerlo.*

*No se monta el mejor equipo sin grandes jugadores, no se construye una máquina sin las piezas correctas, no se llega a un todo sin que las partes se completen. Motivo por el cual jamás dejé de considerar el brillo individual de los 12 hombres bajo mi dirección. En la realidad, 13, si contamos con Enrique, tristemente separado una semana antes de llegar aquí. Si los reglamentos limitan a los equipos a 12 jugadores, no quiero decir que Enrique no ocupe, siempre, la mente y el corazón de todos nosotros, situación demostrada en todos los partidos. Desde el primer partido contra Australia, cuando su camiseta número 5 fue colocado en un gancho en nuestro camerino, izada como emblema de una ausencia que está presente.*

*¿Como es posible no tener en cuenta la perseverancia de Nalbert, nuestro capitán, una súper estrella, cuya salida del equipo, forzado por el hombro lesionado, decían que sería fatal para nuestras aspiraciones en estos Juegos Olímpicos? Con enorme esfuerzo, para no decir sacrificio, se recuperó, volvió a jugar, y aun estando fuera en los últimos partidos, nos contagió con su liderazgo. Con frecuencia digo que el año en que Nalbert menos jugó fue el año en que más nos inspiró, por su lucha y dedicación en el proceso de recuperación.*

*¿Y Giovane, medalla de oro en 1992, que jamás vio en esto el motivo para acomodarse, para no hacer nada más, aun siendo suplente? Aceptó volver a la selección como soldado, no como general, con la humildad de quien dice: “Para mi, basta estar aquí” ¿Un bendecido? No. Un obstinado que se prepara duro para que todo resulte como esperamos. Y cuando no entra a jugar es de aquellos que entrenan mucho para lograr que el titular se esfuerce aún más, con miedo a perder su puesto.*

*¿Y la vibración de Ricardiño, victoria de la obstinación sobre el talento? Tiene un excepcional sentido de observación. Ve los videos muchas veces sólo, los estudia y llega diciendo: “Ya se lo que tengo que hacer” Y los sabe. Genio indomable, a veces deja la emoción por encima de la razón. Pero en la cancha, ha sido nuestra gran diferencia. La velocidad que consiguió imprimir a nuestro juego nos llevó a la cúspide.*

*¿Y el liderazgo de Giba? Con su entusiasmo contagiante y su generosidad cautivante, es uno de los más señalados por la prensa especializada para ser electo el mejor de estos Juegos Olímpicos.*

*¿Y el brillo de Mauricio, otro medallista de oro de 1992 que enfrentó el penoso proceso de pasar de ser ídolo indiscutido a suplente? Pero acabó venciendo. Maduró y comprendió la importancia de su nueva función.*

*¿Y el talento de Dante, para quien un día envié un e-mail diciendo: “No me haga desistir de Usted”? Él fue al campo de batalla y probó tener la fuerza suficiente para cargar el peso de reemplazar al aparentemente insustituible Nalbert. Gran jugador, espero que Dante se convierta en un líder para las nuevas generaciones, transmitiendo todo lo que aprendió de esta.*

*¿Y la inteligencia de Rodrigão, este Central dotado de una capacidad táctica fuera de la común? Habla poco, pero escucha, observa, aprende y hace. Todo con personalidad, coraje y capacidad de decisión.*

*¿Y el sorprendente Escadiña (Serguiño), a quien todos respetamos y admiramos por haber superado dificultades en la vida que ninguno de nosotros tuvo? Un vencedor, modelo de lucha, de victoria de la virtud, de la corrección. Maravilloso líbero – tal vez el mejor de todos en Atenas. Si la selección brasilera merece ganar el oro aún más, Escadiña es el símbolo de este merecimiento.*

*¿Y la eficiencia de Gustavo, trabajador incansable? El ejemplo vivo de que nada sustituye el entrenamiento, la preparación. Un jugador amoldado a sudor y dedicación, fabricado, transformado en uno de los mayores bloqueadores de la historia del Volei.*

*¿Y la garra de André Heller, un luchador que conquistó su cupo en una disputa siempre dura, y muy leal? Tal vez por esas cualidades se encuentre listo para los grandes embates.*

*Y André Nascimento, ¿el hijo que todo padre quería tener? Siempre se da bien con la vida, no tiene miedo de ningún adversario: Rusia o Bolivia, él enfrenta cualquier selección con esa misma garra (verraquera). Es una persona que cambia de manera excelente la dirección del ataque considerando que tiene 1,95 metros y se enfrenta a adversarios con más de 2 metros.*

*Y por fin, la humildad de Anderson, que tal vez no tenga idea del propio valor. Toca de manera excelente la guitarra, y no dejé que trajera para Atenas, con seguridad que perderíamos el sonido de su música pero ganaríamos un jugador, que además de competente, concentrado.*

*En resumen, jamás dejé de considerar el talento de cualquiera de estos excepcionales jugadores, a pesar, que para mí, sean estrellas cuyo brillo se vuelva más acentuado cuando forman una constelación. Los jugadores que enfrentarán a los italianos en unas*

*horas están unidos, determinados, con confianza, movidos por la misma pasión y convencidos que no habrían llegado hasta aquí si no fueran lo que son: un equipo.*

Regreso al edificio donde estamos hospedados. Tenemos una reunión final a las 11 de la mañana, pero antes el preparador físico José Inácio llevará a los jugadores al gimnasio. Durante la charla pienso que nunca más voy a entrenar este equipo nuevamente y esto hace que la reunión sea corta y de cierta manera, emotiva. Al final, no había motivo para tensiones o miedos excesivos, ya que habíamos trabajado para vivir aquello – era el lugar en que queríamos estar: la final olímpica.

Para relajar, Ricardiño, siempre él, añadió: “Si alguien tiene miedo, me puede dar la mano”. Risas de todos. Cualquiera que fuera el resultado, quería verlos con la cabeza en alto. Tenía la seguridad de que estábamos listos para gozarnos aquel momento.

¿Oro o plata, que finalmente, aún estaría por venir?

## MIS PRIMEROS ENTRENADORES

*“Disciplina es el puente que une nuestros sueños y nuestros logros”*

PAT TILLMAN

Nací en Copacabana, en Río de Janeiro, en una familia de clase alta que me dio más de lo esencial: amor, comodidad, instrucción, ejemplo de vida e intensa actividad física en las horas libres.

Por el sueño de mi madre, María Ángela, mi futuro sería el Derecho u otra profesión liberal. Pero, como todos saben, los sueños de la madre no siempre se realizan. Mi padre, Condorcet Rezende, debe su primer nombre a un homenaje que mi abuelo pudo dar al Marqués de Condorcet, precursor filosófico de Augusto Comte.

Más que padre, fue siempre un modelo de carácter, de lealtad, de ética, de respeto a las personas: “Son cosas que no se compran, pues no están a la venta...” Fue en su libro *“Andadas y caminatas”*, una reunión de textos diversos, que conocí muchos de los lemas positivos que influenciaron mi vida: “Saber para prever, a fin de proveer, Actuar por afecto y amor, mas pensar para actuar”, entre otros.

Desde temprano María Ángela y Condorcet mostraron el valor de la instrucción, fundamental para nuestro desarrollo cultural e profesional de mis hermanos y mío – en orden, Rodrigo, yo, Guilherme, Patricia y Eduardo. De cierta forma, fueron nuestros primeros “entrenadores”. Les debemos las enseñanzas según las cuales – fuéramos abogados, ingenieros, médicos o profesores – no llegaríamos a ningún lugar si no estudiábamos, trabajábamos o sudábamos mucho, con mucha dedicación.

Toda la familia se dedicó al deporte. Nuestros padres veían en las actividades físicas un complemento valioso para la formación de los hijos. Entre todos los deportes que practiqué, fue en el judo que salí mejor, alumno del maestro japonés Ynata. Fui subcampeón carioca de la categoría menores, mas lo que debo de hecho al judo no son las victorias y si la disciplina y la posibilidad de sacar la energía que todo joven tiene dentro de si.

No olvido los pequeños castigos (leves golpes en las piernas) aplicadas por el maestro Ynata, sin duda las primeras lecciones de perseverancia y motivación que tuve. Él fue que me enseñó a no desmoronarme cuando perdiera un combate y además de todo, levantar después de caer.

El Voleibol, lo descubrí en la playa, donde Rodrigo y yo jugábamos con un grupo de amigos. Nada serie, que hiciéramos con la idea de un día jugar en serio. Sólo queríamos divertirnos. Y para eso bastaba un pedazo de playa, una malla y un balón. Si un equipo de verdad entró en nuestras vidas, esto se debe a Vitório Mendes de Moraes, vecino un poco mayor para quien el volei ya había dejado de ser broma. Él y su hermana lucía jugaban con Fluminense, los dos muy buenos. Imaginando que teníamos alguna idea, Vitório nos invitó, a Rodrigo y a mí, para realizar una prueba en la categoría infantil del

club. Y fuimos, y me convertí como un hincha del Botafogo adoptado por la familia tricolor (de Fluminense).

Quien dirigía las categorías de base de Fluminense era Benedito da Silva, “Bené”. Gran entrenador, maravillosa figura humana. Un formador de estrellas, que lo digan Bernard, Fernandão, Badá y otros que integrarían la llamada “generación de plata”.

Con Bené aprendí más que jugar volei. Las primeras lecciones de liderazgo, de disciplina, de la importancia de formar parte de un equipo, de tratar a todos según los mismos valores, pero no necesariamente de la misma forma, todo eso aprendí de él. Es más la pasión por el volei. Bené creía firmemente – y transmitió esto a sus jóvenes jugadores – que no se debe hacer nada en la vida sin pasión.

Bené tenía un gran sentido de observación. En los entrenamientos de los menores de Fluminense, yo acostumbraba pelear / discutir mucho con Rodrigo. Era mi espíritu refunfuñón, de exigir, de dar aconsejar en el juego del otro, de exigir que todo el mundo pusiese más empeño. Rodrigo, con buen temperamento, dejaba que yo discutiera sólo. Llevaba en la broma lo que yo insistía en transformar en conversación. Siempre que esto sucedía, Bené paraba el entrenamiento y ordenaba:

- ¡Ya basta Bernardo! ¡Te vas para las duchas!

Tomé decenas de duchas anticipadas por decisión del entrenador. Salía del club inconforme. No me olvido de aquellos viajes en bus después que Bené me obligaba a dejar el entrenamiento más temprano. ¿Porqué yo era siempre el culpable? Por que razón, en una discusión, ¿sólo yo era expulsado? Me sentía perseguido, una injusticia, convencido que el entrenador me la tenía dedicada.

Veinte años después, cuando dirigía la selección femenina de Brasil, acostumbraba a invitar a Bené a los entrenamientos en el Centro de Capacitación Física del Ejército, en Urca. Ya anciano, él se sentaba en una esquina observando todo en silencio. Un día no resistí y recordé el asunto:

- Bené, me puede decir una cosa: ¿porqué, siempre que yo peleaba con mi hermano, usted siempre me expulsaba del entrenamiento y nunca lo sacaba a él, que no quería nada?

Respuesta del viejo entrenador:

- Justamente por eso, porque su hermano no quería nada. Si yo lo saco del entrenamiento, tal vez él no regrese más y yo lo necesitaba en el equipo. Usted ya estaba inmerso en el volei que estaba seguro que regresaría siempre.

La capacidad de Bené para motivar a los jóvenes estaba vinculada con su sabiduría en entender a sus jugadores, identificando los talentos y sus limitaciones, identificando los botones correctos que serán oprimidos. ¿Y del deseo? ¿O del mejoramiento de la autoestima? En fin, era un maestro en el arte de conocer personas.



## **SE DEBE EXIGIR MÁS DE QUIEN TIENE MÁS PARA DAR. ES FUNDAMENTAL CONOCER A LAS PERSONAS PARA MOTIVARLAS**

Él identificó en mí, no la vocación o la posibilidad de convertirme en estrella del voleibol, pero la persistencia, la testarudez, la voluntad de siempre regresar a un nuevo comienzo después de cada derrota. Estoy convencido que fue él quien potencializó mi espíritu de no desistir nunca. Bené instituyó que mi lucha tendría que ser mayor a los otros, que eran más talentosos.

Pero, sus enseñanzas no pararon allí. Fue con Bené que aprendí, también, las primeras nociones de lo que es ser líder de un equipo. No apenas el capitán, como generalmente se imagina en el deporte, mas aquel que da ejemplo, sea entrenando, jugando o también lejos de las canchas, el que contribuye para el mejor desempeño del equipo.

Tenía 14 o 15 años y aun era categoría infantil cuando Feitosa, entrenador de la categoría mayores de Fluminense, me invitó a participar un fin de semana de partidos amistosos fuera de Rio de Janeiro. Fui. Suena siempre como una prueba de prestigio un adolescente ser llamado para jugar con gente mayor. Ocurre que, con esto, abandoné la categoría infantil. Cuando me presenté nuevamente con Bené el martes, él no me dejó salir.

- Como líder, Bernardo, usted falló. Siendo en capitán del equipo, dejó a sus compañeros solos. Para ayudar a los otros, abandonó justamente a los que más necesitaban de usted.

Nunca me olvidé de las palabras claras y duras de mi entrenador aquel día. La vanidad de haber realizado algunos partidos amistosos con el equipo de mayores me había influenciado a reaccionar de manera equivocada con todo el grupo. Con media docena de palabras Bené me mostró cuanto vale ser parte de un equipo. Como el “nosotros” es siempre más importante que el “yo”.

Al mismo tiempo en que mis padres me motivaban para hacer deporte, no veían con buenos ojos la posibilidad de realizarlo como una actividad única, exclusiva, casi como un medio de vida. En los años 60 y la mayor parte de los 70, con excepción del fútbol, el deporte estaba lejos de ser una profesión. Por esto, ellos me exigían que pusiese los estudios en primer lugar, dejando en segundo plano mi pasión por el volei.

Paralelamente al curso de inglés (a pesar que lo encontrara poco interesante, no tenía como escapar al argumento de mi papá: “El inglés fue un diferencial en el pasado, hoy es fundamental”), comencé a estudiar en la Facultad de Ingeniería de la PUC, pero luego me desmotivé y pedí cambio para Economía.

El hecho es que me gustó la carrera de economía, por los buenos profesores que tuve y por la oportunidad de combinar las matemáticas y el raciocinio lógico que me gustaba con un campo de estudios más creativo y humano. Como realicé la carrera y al mismo tiempo en que me dedicaba al volei, las dos actividades se confundían y se complementaban.

Años después comprendí como la economía, que busca generar el mayor bienestar posible con recursos limitados, me ayudó en el deporte, donde debemos buscar el mejor resultado con los recursos disponibles.



Siempre fui un jugador disciplinado. No necesité tener mucha experiencia para saber que un deportista, mismo sin ser excepcional, puede conseguir superar sus limitaciones con una súper dedicación a los entrenamientos, apoyado en hábitos saludables.

Cuando el tema es dedicación a los entrenamientos, me gusta citar a Pat Tillman, jugador de fútbol americano. Bajo, lento y sin el biotipo ideal para el deporte, nadie tenía grandes expectativas sobre su futuro como deportista cuando comenzó a jugar en el colegio. Pero él entrenaba tan obstinadamente y con tamaña disciplina que garantizó su presencia en el equipo titular. Era lo máximo que podía conseguir, decían. Júbilo engañoso. En la facultad, se transformó en uno de los jugadores destacados en el equipo universitario.

¿Fútbol profesional? Los incrédulos dudaban en el futuro de Tillman, a lo que él respondía con la mayor seguridad: “Si solo me dan una oportunidad”. Le dieron la oportunidad y la aprovechó. Se volvió profesional, pasando a ganar millones de dólares al año.

Hay una frase de Tillman que nos lleva a la conclusión que él tenía el brillo en su mirada: “Disciplina es el puente que vincula nuestros sueños con nuestros logros”. Todos tenemos objetivos y queremos conquistarlos, pero lo importante es que estemos dispuestos a construir con este puente.

¿Qué significa tener el “brillo en la mirada”? Todo el mundo conoce la expresión que describe los ojos como el espejo del alma. El brillo, en el caso, refleja la intensidad que viene de lo íntimo, de la esencia del deportista, en una mezcla de voluntad, disciplina, determinación y pasión. En mis tiempos de jugador, no me daba cuenta de que el ardor y la llama que me motivaban a competir es lo que se denomina simplemente de “raza – verraquera”, tenían un sentido más amplio.

El mariscal inglés Sir Bernard Montgomery, el de la invasión de Normadía, en la Segunda Guerra Mundial, también creía en la fuerza de la mirada. No por acaso el pasaba revista antes de cada batalla. Sus soldados hallaban muy extraño este ritual. “Allá viene aquel loco”, decían. “Uno yendo para la línea de fuego y él preocupado con el corte del cabello, la barba, el uniforme....”.

No era nada de eso. En el libro Maestro del campo de batalla, Nigel Hamilton transcribe la explicación del propio Montgomery: "... lo que quería era mirar bien los ojos de cada hombre para ver si percibía en ellos el brillo de la victoria".

Desde joven aprendí que algunos hábitos son incompatibles con ciertas actividades. Para un deportista de alta competencia, por ejemplo, beber, fumar, no seguir una dieta adecuada ni compensar con descanso la energía gastada en los entrenamientos son hábitos que pueden abreviar una carrera promisoriosa. ¿Drogas? Sobre estas no es preciso realizar muchos comentarios, pero antes que dañar carreras, destruyen vidas.

Sé por experiencia propia que sumar hábitos saludables con la disciplina en los entrenamientos me ayudó como jugador y también como entrenador. Nada se gana tener un equipo o una selección con los nutricionistas más profesionales o esmerarse para tener las recetas más balanceadas si el deportista no está convencido que debe seguirlas por su propio bien.

Como joven que inició sobre las orientaciones de Bené, me di cuenta que nuestra actitud con relación al deporte, al trabajo, a todo en la vida es orientada por dos sentimientos: el arrepentimiento y el merecimiento.

Nada peor que arrepentirnos de los que no hicimos o de lo que hicimos mal: "Ah, si hubiera tenido más cuidado ...", "ah! Si hubiese actuado de otra forma...". El arrepentimiento corroe, arruina y genera sufrimiento. Por eso es necesario pensar antes en lo que se debe hacer y hacerlo para no arrepentirnos después.

Ya el merecimiento es un sentimiento bueno, alentador, constructivo. Es lo que permite que se diga: "Merecí lo que conquisté porque lo hice en la manera adecuada, me preparé, trabajé honestamente, fui disciplinado, concientes, serio y cultivé hábitos compatibles con lo que hago. Lo que también es simple.

Hoy es esto que tengo que pasar a los jugadores. Puedo orientarlos, pero la decisión es de ellos.

□

A pesar de la inmensa dedicación a los entrenamientos, ni siempre mi carrera fue siempre un mar de rosas. Tuve buenos momentos, principalmente la conquista del título brasilero categoría menores en 1974 y el campeonato suramericano juvenil en 1978.

En esa época, tuve la oportunidad de ser dirigido en varias ocasiones por Beбето de Freitas, mí ídolo desde niño. En la primera selección carioca que dirigió, fui su capitán. De allí nació una gran amistad. Lo admiraba desde los tiempos que era entrenador, principalmente por su actitud, su modo de orientar a los compañeros durante el juego,

liderándolos, siendo caso un técnico / entrenador dentro de la cancha. Para mí, Bebeto era un ejemplo.

Con relación a los malos momentos, el año 1977 fue inolvidable. Fui convocado por primera vez para una selección brasilera, el equipo juvenil que iba a disputar el primer mundial de la categoría. Estaba en forma, entrenaba con el entusiasmo habitual, pero no quedé por fuera. Para un joven de 18 años, aquella “tremenda injusticia” tenía el peso de una avalancha.

Quedé con la sensación de que todo acababa, que mi vida en el voleibol llegaba a su fin. Un sentimiento horrible de derrota personal. Mi padre se dio cuenta como me sentía y quiso que olvidara la idea de que el mundo se me desmoronaba: “Estás apenas comenzando. Trata de entrenar más, levantar la cabeza y seguir adelante, que todo vas a llegar a un resultado positivo” me dijo al verme abatido y lloroso.

La historia del sabio chino que se presentó ante el emperador con un libro cabe perfectamente aquí. El libro tenía sólo dos páginas. Al entregarlo, el sabio explicó: “En el momento más triste de su vida, señor emperador, lea la primera página y cierre el libro. En el momento más feliz, lea la segunda. El regalo habrá alcanzado su objetivo.

Tiempos después, el azar golpeó su imperio. Una peste mató parte de la población, una plaga que destruyó los cultivos, bárbaros invadieron las tierras saqueando lo que sobraba. Desesperado el emperador se acordó del libro. En la primera página solamente una frase corta: “Esto va a pasar”. Incansable y laborioso, convocó a los consejeros y pidió apoyo al pueblo para expulsar a los invasores, acabar con la peste y recuperar los cultivos.

Más tarde, su hija única se casó con el hijo de un emperador vecino y los dos países se unieron en un único e inmenso imperio. Feliz de la vida, el emperador se acordó nuevamente del libro y fue a la segunda página, donde sólo se leía otra frase corta: “Esto también va a pasar”. Moraleja: no nos debemos embriagar por las grandes alegrías ni dejarnos abatir por las grandes frustraciones.

### **LA MAYOR TRISTEZA NO ES LA DERROTA, MAS NO TENER LA OPORTUNIDAD DE INTENTAR DE NUEVO**

Comprendí que lo que para mi era una injusticia, en realidad era una decisión considerada correcta por el entrenador. Pocas cosas son tan difíciles en cualquier actividad humana como la auto evaluación. Nunca tenemos la idea exacta de lo que somos, de lo que valemos, sobre todo con relación a nuestro trabajo y tanto o más cualitativa que cuantitativa.

El resultado de un partido de voleibol, por ejemplo, es pura matemática. No hay que discutir. El desempeño del un jugador, de un equipo no se limitan a lo que dicen las estadísticas. Es también un asunto de calidad, implicando la evaluación de una serie de

valores, muchos de ellos subjetivos que raramente los otros ven desde el mismo punto de vista que nosotros. ¿El técnico se puede equivocar? Si, todos nos podemos equivocar. Lo importante es intentarse colocar en el lugar del otro y percibir que una decisión difícil también afecta a quien la toma.

Por esto, después de aquella decisión de no quedar en la selección en 1977, fui de inmediato sin perder tiempo intentando descubrir si mi destino era ser una estrella, un jugador mediocre o algo nulo. Sólo quería jugar bien. Esto me ayudó a ser un profesional aplicado, insatisfecho conmigo mismo, buscando la perfección y llevando la dedicación en los entrenamientos las fronteras de la obsesión (acostumbro bromear que la falta de entrenamiento me lleva a sumergirme en una profunda crisis de abstinencia).

Sabía que jamás sería un ídolo en los coliseos. Pero también sabía que el entrenamiento exhaustivo me daría un lugar en el voleibol. Me preparaba para ser profesional en una actividad en la cual la autocrítica es una cosa complicada. Son raros los deportistas que aceptan la condición de ser suplentes. Peor, ni siquiera la entienden.

En su libro *Mi Vida*, Earvin “Magic” Johnson, uno de los gigantes del baloncesto norteamericano, dedica un capítulo entero a los suplentes de su equipo, los Ángeles Lakers, viendo en ellos la esencia del trabajo en equipo que lo llevó a ganar tantos campeonatos en la Asociación Nacional de Baloncesto – NBA. “Ellos nos desafían diariamente a ser mejores”, explica.

Es verdad que el voleibol brasilero estaba a kilómetros de distancia del profesionalismo en camino, más aún vale lo que Michael Jordan, otro genio del baloncesto, escribió a propósito de los jóvenes que se inician en el deporte. Según él, la mayoría llega para la primera prueba con el pensamiento de mansiones, carro, y aviones, que comprarán con los millones de dólares que esperan ganar rápidamente.

Pocos tienen la conciencia que la fama y la fortuna son el resultado del entrenamiento arduo al que se tendrán que entregar. La preparación, la entrega sin restricciones al perfeccionamiento físico y técnico (casi siempre demandando sacrificios), estos deberían ser los primeros pensamientos de todo joven deportista. Sin esto, los bienes y el resto no pasan de un sueño.

El ciclista americano Lance Armstrong también proporciona un testimonio increíble del poder de persistencia. En el libro *El Largo Viaje*, Armstrong cuanto como regresó a la competencia y a vencer, después de sobrevivir a un cáncer de testículo. Cambió su estilo de pedalear, que era muy impetuoso, supo crear nuevas estrategias para terminar el Tour de Francia, la carrera de ciclismo más tradicional del mundo.

Detalle importante: hasta ese momento nunca había ganado el Tour, pero después de recuperarse del cáncer, la ganó siete veces. “Llevé un tiempo para aceptar a idea de que ser paciente es diferente de ser débil”, afirma Armstrong en el libro.

Esta fuente inagotable de experiencias me llegan a través de los libros que leo con el placer y la necesidad de quien tiene el deseo de aprender. Uno de ellos, *El Increíble viaje de Shackleton* de Alfred Lansing, habla sobre el liderazgo, motivación, trabajo en equipo y superación; cualidades sin las cuales el famoso explorador no habría conseguido transformar su poco exitosa expedición a la Antártica – que lo dejó, junto con sus tripulantes, aislados por dos años en un bloque de hielo – en una historia de resistencia heroica.

Las biografías están entre mis lecturas favoritas. Y no es apenas con relatos del mundo del deporte, también sobre personajes como Charles Darwin, Winston Churchill, Gandhi, Benjamín Franklin, todos líderes, todos grandes inspiradores.

**EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA**

**COMPRENDER LA IMPORTANCIA DE LA INSTRUCCIÓN EN EL  
DESARROLLO CULTURAL Y PROFESIONAL**

**DEDICARSE CON OBSTINACIÓN, EN LA BUSQUEDA DE UN OBJETIVO**

**ENTENDER LA PASIÓN COMO FACTOR ESENCIAL DE MOTIVACIÓN**

**SUPERAR LOS LÍMITES PERSONALES POR LA DISCIPLINA**

**NUNCA OLVIDAR QUE LA VANIDAD ES ENEMIGA DEL ESPÍRITU DE  
EQUIPO**

**BUSCAR EL “BRILLO DE LA VICTORIA” EN LA MIRADA DE TUS  
COLABORADORES**

## LA GENERACIÓN DE PLATA

*Los guerreros victoriosos vencen antes de ir a la guerra, al paso que los derrotados van a la guerra y sólo entonces buscan el triunfo.*

SUN TZU

Como joven pasador, ya buscaba conocer mis defectos y mis virtudes. Y lo que más me incomodaba era mi temperamento, mi manera de ser. ¿Cómo aprender a usarla a mi favor?

Estudios o voleibol – a todo me dedico de un modo que muchos consideran obsesivo. Conozco deportistas con esta característica que alcanzaron resultados fantásticos en sus deportes. No tenían gran talento, pero sabían perseverar. Yo mismo tal vez no regresara a la selección brasilera, después de la primera no aceptación, si no hubiera sido obstinado.

Para dar un ejemplo conocido, recorro al fútbol. ¿Quién no conoce la historia de Cafú? A pesar de no aprobar en más de diez exámenes, en que los clubes seleccionan a jóvenes jugadores, él no desistió. Hasta que un día alguien se dio cuenta que aquel lateral con habilidades limitadas poseía cualidades fundamentales como determinación, seriedad y fuerza interior.

Aquí hay una duda: ¿Sería que las limitantes que veían en Cafú no estaban en los entrenadores que lo evaluaban?; ¿será que las restricciones no estaban en los estándares de evaluación, que valorizaban apenas las virtudes y no en las cualidades que lo llevarían a ocupar el puesto de capitán de la selección penta campeona mundial de fútbol?

Ya que en la selección pasaba la mayor parte del tiempo en la banca, aprendí analizar el estilo de los jugadores – como realizaban cada fundamento, su empeño, su ritmo, su actitud táctica en una o en otra situación y sus reacciones emocionales. – y comencé a desarrollar un buen sentido de observación. Detalles que se podrían escapar su fuese titular, más que en la posición de suplente eran anotados y analizados.

Siempre me interesé por el voleibol como un juego colectivo. La interacción entre 12 jugadores me fascinaba más que los destellos individuales. Conversaba a este respecto con mis entrenadores y me gustaba cambiar ideas sobre tácticas y estrategias. Quería siempre participar.

Otra cosa es el espíritu crítico proveniente justamente de la suma de estas características: la de jugador obstinado y la de suplente metido a entrenador. Inquieto, terco, reclamaba, discutía, peleaba y exigía más de mis compañeros. No desperdiciaba desperdicio de talento, lo que hasta hoy es una de las cosas que más me irritan.

Nunca fui aquel jugador que entraba para decidir, para hacer la diferencia, pero exigía esto de los que tenían condiciones. Cuando veía que una estrella se relajaba, se acomodaba, se conformaba con una actuación mediocre, protestaba. Y pensaba: “Ah, si fuese tan bueno como ese tipo...”

Recuerdo un amistoso entre Atlántica Boa Vista y Fuji Film de Japón. Reclamé todo el tiempo de mis compañeros de equipo que, por alguna razón, estaban desmotivados. Gritaba y jodía tanto que Bebeto de Freitas me cambió.

- ¿Por qué me cambió? – pregunté en el camerino después de perder el partido.
- Porqué ibas a acabar peleando con todo el equipo – respondió Bebeto. Eras el único con ganas de jugar.

Reclamé medio malcriado:

- ¿Quiere decir que si fuese este mi premio por querer jugar? La próxima vez voy a jugar sin ganas para ver si no me saca del partido.

Y claro que el entrenador tenía razón: mi ímpetu, mis reclamos pasados de la cuenta podrían crear en el equipo un mal clima. Lo que él y los demás jugadores tal vez no sabían es que mi autocrítica también era muy dura. No aceptaba menos que un 100% de dedicación. Al mismo tiempo en que monitoreaba el desempeño de mis compañeros, era igualmente severo consigo mismo y no me perdonaba por los errores cometidos, mucho menos por su repetición.

El hábito de criticar nunca me permitió culpar a los otros por mis propias fallas. Ensayaba, sin desconfiar, el papel de entrenador que desempeñaría en el futuro.

En 1980 fui convocado nuevamente y en esta vez quedé entre los 12 jugadores que irían a disputar los Juegos Olímpicos de Moscú. Era la realización de la ambición de todo deportista. Inmediatamente después de los partidos amistosos preparatorios, tres meses antes de las Olimpiadas, me lesioné del menisco de la rodilla izquierda y tuve que ser operado. Ante tamaña falta de suerte, todo mundo me vio fuera de la selección. Todo mundo menos yo.

En esa época, se abría la rodilla y realizar esta cirugía (la artroscopia aun no era conocida) y se calculaban mínimo tres meses de tiempo de recuperación. Inicié los ejercicios en el lecho del hospital, lanzando el balón a la pared, para desespero de las enfermeras. Después, en casa, me despertaba a las siete de la mañana y hacía ejercicio de alguna manera hasta las 10 de la noche para no perder el toque del balón,

Muchas veces dormía durante el día en una colchoneta, en Fluminense, para aprovechar mejor el tiempo. Nadaba, hacía gimnasio, estiraba y combinaba la fisioterapia con el balón: me sentaba en el piso y me quedaba jugando volei con la pared. El resultado es que me presenté nuevamente a la selección y volví a jugar en tiempo récord: 28 días.



Los Juegos Olímpicos de Moscú fueron marcados por el boicot de los Estados Unidos en protesta contra la invasión de Afganistán por tropas soviéticas. La ausencia de la selección americana no llegó a volver nuestra participación menos difícil, pues los representantes de Europa del Este aun formaban la élite del volei mundial.

Sufrimos dos derrotas en las primeras partidas, contra Yugoslavia y Rumania, venciendo a continuación a Libia y a Polonia (campeona Olímpica), en una remontada impresionante. Después vencimos a Checoslovaquia y en la fase siguiente a Yugoslavia. A pesar de esto, no pasamos del 5º lugar. Confirmando su favoritismo, la Unión Soviética fue campeón.

□

El ascenso del voleibol brasilero tuvo la contribución de dos personajes: Carlos Arthur Nuzman, como dirigente y precursor del proceso de profesionalización del volei en Brasil, y Bebeto de Freitas, como entrenador. Sobre su comando, la selección jamás dejó de ser parte de la élite del voleibol mundial. Bebeto era un tremendo estratega. No sólo eran las cuestiones tácticas, de armar el equipo dentro de la cancha, más en un aspecto fundamental: la planeación, no muy valorizado en ese tiempo.

Bebeto montó una comisión técnica, dividió tareas, sintió que aquella generación tenía futuro y le dio lo mejor de su alcance. Su preparador físico, Paulo Sergio, a quien llamábamos “Major”, levantó la condición física de la selección a un nivel de los más elevados.

Bebeto fue el hombre adecuado para participar de este proceso modernizador. Tenía talento, conocimiento y sensibilidad para, más que vivir el gran momento, ayudar a construirlo. Armó una selección competitiva y, al mismo tiempo, que daba gusto verla. Con la televisión transmitiendo los juegos en directo para todo el país, el público se fue familiarizando con el voleibol, haciendo barra y al mismo tiempo pasando a creer en su éxito ante las grandes potencias mundiales del deporte.

### **CASO VOLEIBOL: PLANEACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN DEL PROCESO, INVERSION EN LA BASE**

En 1981 llegó la primera medalla en un Torneo a nivel internacional: el bronce en la Copa del Mundo en Japón. Mostraba que la nueva generación tenía potencial para colocar a Brasil en el mapamundi del voleibol. Promesas de estrellas que confirmarían en la excepcionalidad de los figuras de aquella selección: Bernard, Montanaro, Xandó, Amauri, Fernandão, Badá, William, Renán y otros.

Al año siguiente, dos pruebas importantes: el segundo puesto en el Mundial disputado en Argentina y el inolvidable campeonato del mundialito en el Maracanaziño, una importante victoria sobre la Unión Soviética en la final con un estadio a reventar.

Durante el mundialito viví una de las más emocionantes experiencias de mi vida como jugador. Jugábamos contra Japón y el partido comenzó a salirse de nuestras manos, cuando Beбето sacó a dos titulares, Bernard y William, y mandó que Montanaro y yo entráramos en sus lugares. No echó al agua, más conseguimos darle vuelta al marcador y ganar el juego. El Maracanaziño enloqueció.

Pasada la emoción, reflexioné sobre lo que ocurrió. ¿Porque razón ayudé a hacer que un titular con mucho más talento no había realizado? Porque el entrenador creyó en ese momento que los dos suplentes podrían ayudar más el conjunto que las dos estrellas que cambió.

### **LA DISPOSICIÓN DE UN EQUIPO Y EL ENTENDIMIENTO Y LA COLABORACIÓN ENTRE LOS JUGADORES EN LA CANCHA PUEDEN SER MÁS DECISIVOS QUE EL BRILLO INDIVIDUAL**

En 1983, una gran conquista: el oro en los Juegos Panamericanos en Caracas. Una victoria de superación, pues varios jugadores actuaron en el límite del sacrificio. Fernandão y Badá, por ejemplo, tuvieron que ser prácticamente izados al podio por el resto del equipo por tener las rodillas lesionadas.

Para mí los entrenamientos de la selección eran como clases desarrolladas por Beбето Freitas. Clases prácticas, de provecho, válidas para siempre. Nada más natural que me convirtiera un día en entrenador, tamaño experiencia acumulada a lo largo de la carrera como jugador. Mis años como suplente ciertamente serían útiles en el momento que tuviera la designación para dirigir un equipo.

Lo curioso es que, si por un lado comencé haciendo como Beбето y lo que otros técnicos me enseñaron, por otro lado preferí seguir el camino opuesto. Era aquella típica sensación de incomodidad con algunas decisiones que acababan llevándome a pensar cosas como: “Esto no haría con mi equipo”. Si fuera él, lo haría de manera diferente”, “no estoy de acuerdo con esa solución”. Esas ideas me pasaban por la cabeza, a pesar de que nunca había faltado al respeto a cualquiera de mis entrenadores.

Si por un lado, jugaba voleibol con pasión, por otro lado, adelantaba la carrera de economía con mucha seriedad. Me gustaban las clases y los profesores que, con su comprensión, permitirían que me formase. A pesar que fuera buen alumno, de aquellos que se sientan en la primera fila y redoblan la atención para aprender y compensar las faltas, los colegas desempeñaron un papel importante en esto. Me informaban sobre las clases, me pasaban los apuntes de las clases y me apoyaban, en la medida de lo posible, en mis ausencias. Una vez más, una lección sobre el valor del trabajo colectivo. Este también fue un equipo fundamental en mi vida.

La asistencia a clases era perjudicada por los entrenamientos, partidos, viajes y cuando estaba en la selección brasilera, por los períodos de concentración. Me acuerdo de

madrugada en el hotel, Renán durmiendo profundamente en la cama de al lado y yo con los libros, estudiando para los exámenes.

Nunca me ví tan dividido como en aquella época. Tenía dudas si conseguiría vivir del voleibol y por eso llegué a pensar en la posibilidad de realizar un postgrado, perfeccionarme y seguir normalmente la carrera de economista. Conversé con varios profesores, entre ellos, André Lara Rezende, que me invitó para una práctica empresarial en el Banco Garantía.

Fue él quien, en el papel de profesor, me cuestionó por primera vez sobre cual sería mi futuro: ¿economista o entrenador de voleibol? La duda duró poco, así como la práctica empresarial que fue definitivamente interrumpida en 1984, año en que me gradué. El motivo es que otro banco me estaba esperando: el de la selección brasilera que iría a disputar los Juegos Olímpicos de Los Ángeles.

Llegamos a Los Ángeles como una de las selecciones favoritas, al lado de la de los Estados Unidos. Con el boicot que la Unión Soviética retribuía a los norteamericanos, seguida por otras potencias del volei como Polonia, Bulgaria y Cuba, la previsión era que la medalla de oro difícilmente escaparía a uno de los dos países. De hecho, teníamos grandes equipos.

Iniciamos nuestro camino con una victoria sobre Argentina 3 – 1. Dos días después, la segunda victoria sobre Túnez 3 – 0. Entonces cuando debíamos concentrarnos en el partido contra Corea del Sur, perdimos tiempo y energía discutiendo asuntos de racionamiento, en vez de tácticas de juego. Fueron más de seis horas de conversación, de choques de vanidades, de egos fuera de control. Al día siguiente, claro, perdimos con Corea del Sur 3 – 1.

Después del balde de agua fría, nosotros mismos y los hinchas brasileiros que nos acompañaban no creíamos posible darle la vuelta a esta situación. Hasta que en la cuarta fecha, la sorpresa: una victoria impecable sobre los Estados Unidos 3 – 0, con el último set demoledor (15 – 2). Terminamos la fase de clasificación como líderes de grupo y los favoritos absolutos al título.

El favoritismo aumentó cuando, en las semifinales, vencimos a Italia 3 – 1. En aquel momento, ¿quién más nos podía quitar el oro? No los americanos, cuya invicto terminaba frente a nosotros. Pues fueron ellos mismos que cinco días después nos devolvieron el 3 – 0 en la final. No jugamos la mitad de lo que habíamos jugado antes. Y los americanos se apoderaron del oro. Nosotros, la plata. Fue mi última Olimpiada como jugador.

Con todos los honores que el segundo lugar en Los Ángeles nos concedía, con todo el reconocimiento internacional que por la primera vez el volei brasileiro tenía, una pregunta era inevitable: ¿por qué la plata y no el oro?

No pretendo dar respuestas definitivas. Muchos menos criticar. No veo en la conquista de la medalla de plata un fracaso. Fue un éxito de una generación que quedó bautizada como la “generación de plata”. Como orgullo, todos exhibíamos la medalla de plata en el pecho. Personalmente, me considero privilegiado por haber participado en aquel momento.

La generación de plata reveló talentos, se impuso como un parte aguas entre el amateurismo incipiente y el profesionalismo, fue responsable por la popularización del volei en Brasil, y por mucho más. Siempre recordaré dos cosas que aprendí, de las emociones que viví y de las amistades que hice.

Pero, ¿por qué la plata y no el oro? Respondo la pregunta con otras preguntas. ¿Será que habíamos caído en la trampa del éxito? ¿Será que no entramos al partido con exceso de confianza? No sería posible que, por una especie de tradición en el deporte brasilero, ¿sólo hubiéramos perdido por ser favoritos?

Ninguno de nosotros tenía la idea de lo que es ser un ídolo en un país que ama el deporte. Era natural que, vanidosos y maravillados con la cercanía al título olímpico, nos hubiéramos convertido en víctimas de nuestros propios egos. Estábamos tan convenidos que venceríamos a los Estados Unidos otra vez, que nos desconcentramos. Literalmente. Horas antes de la final, en cuanto veíamos el película de la semifinal de ellos con los canadienses, recuerdo que uno dormitaba y otro se rascaba con el espaldar de la silla de adelante.

Otro pequeño ejemplo de nuestra inmadurez y nuestra falta de foco fue la discusión que tuvimos sobre cual marca de tenis iríamos a usar. A pesar que la CBV<sup>3</sup> contrató la exclusividad con un determinado fabricante, algunos jugadores, atraídos por una oferta de US\$500, proponían que usáramos los tenis de una marca de la competencia. La polémica fue terminada por Nuzman: usaríamos el zapato tenis oficial y punto.

### **LA TRAMPA TRAICIONERA DEL ÉXITO EN QUE ACOSTUMBRAMOS CAER CUANDO, EMBRIAGADOS POR ÉXITOS EVENTUALES, PASAMOS A CREERNOS MEJORES QUE LOS OTROS, CUANDO NO INVENCIBLES, Y NOS ALEJAMOS DE LA ESENCIA DEL ÉXITO: LA PREPARACIÓN**

Cuando nos acomodamos, trabajamos menos, nos relajamos y confiamos excesivamente en nuestra capacidad, acabamos sorprendidos por un revés. Transpusimos la línea de la auto confianza, pasando a la autosuficiencia – caímos en una trampa. Ser bueno no es lo más importante, y si es estar bien preparado.

El hincha, el analista y, más que nada, los medios de comunicación no se cansan de hacernos creer que somos los mejores cuando ganamos. Si, por otro lado, si las cosas no

---

<sup>3</sup> Confederación Brasileira de Voleibol

ocurren bien, realizan el trabajo inverso y dicen que somos los peores, cuando en verdad lo probable es que estemos en un punto entre los dos extremos.

Es claro que no fueron elogios de la empresa los que nos llevaron a tropezar en Los Ángeles. Pero contribuyeron para esto. En verdad, nosotros mismos no tuvimos fuerza para soportar la repentina presión de la victoria sobre los Estados Unidos, que colocaron sobre nuestros hombros.

Recuerdo lo que a propósito me dijo el norteamericano Charles “Karch” Kiraly, campeón olímpico en 1984, 1988 y 1992 (en volei de playa) e considerado el mejor jugador del mundo por la Federación Internacional de Voleibol: “No hay nada mejor que jugar contra Brasil cuando es favorito. Tengo la impresión de que el peso de toda una nación es colocado sobre los hombros de los jugadores. En los Estados Unidos es muy diferente, tal vez porque ya hemos ganado tantas medallas en tantas modalidades... una más, una menos no hacen diferencia.

Verdad. Esta es una premisa que ha perseguido el deporte brasilero casi como una maldición. Vean el ejemplo del fútbol. ¿Cuántos equipos salieron de Brasil con la condición de favoritos y regresaron campeones? Alguien puede citar el Mundial de 1962 como una excepción, pero es bueno recordar que después de la lesión de Pelé en el segundo partido, 0 – 0 contra Checoslovaquia, el país entero estaba convencido que el bicampeonato estaba perdido. Hasta que Amarildo entró y Garrincha hizo todo lo que sabía.

De hecho. El favoritismo pesa. Cuando el caballo de Rodrigo Pessoa falló en los Juegos Olímpicos de Sydney, pensé: con 170 millones de personas en la espalda a la espera de la medalla de oro, no daba para que el caballo saltase.

□

Como deportista, y años después como entrenador, jamás dejé de buscar entender porqué la “generación de plata” no siguió presentando un desempeño a la altura del un voleibol vicecampeón mundial y olímpico. Fueron tres años sin resultados significativos. Entre tanto, la inspiración de la “generación de plata” brillaría con oro en Barcelona, en 1992, cuando una nueva camada de talentos surgió mirando en aquellos grandes jugadores e ídolos. Me despedí de la selección brasilera en el mundial de 1986 en Francia, cuando quedamos en cuarto lugar. En los últimos tres años de carrera, sólo jugué en clubes.

¿Y los otros jugadores? ¿Por qué el contingente más habilidoso no continuó? Con excepción de Bernard y Xandó, que dejaron la selección (el último hasta cambió de idea después) continuaron Montanaro, Renán, William y Amauri, todos con condiciones de ayudar a los más jóvenes a luchar por otra medalla en Seúl. Lo que no sucedió.

Tal vez no habíamos percibido que, al final de una Olimpiada, se inicia el trabajo para la siguiente. No fue solamente un asunto de preparación, pero también de transmisión de conocimientos entre las generaciones que probablemente no fue muy eficiente. O simplemente se respetaba una característica de nuestra actividad, un ciclo entre cosecha que necesitaba de un tiempo para la recolección de nuevos resultados.

Después de cuatro años muy confusos, con dos cambios de entrenador en un corto espacio de tiempo y malos resultados, Nuzman llamó a Bebeto de Freitas para comandar nuevamente la selección Brasileira. Estábamos a 50 días de la inauguración de los Juegos Olímpicos de 1988, en Seúl.

Nuzman apelaba a Bebeto en un intento de darle vuelta a la situación. Su misión era volver al equipo nuevamente competitivo. Al aceptar la invitación Bebeto me convocó para ser su asistente. Desde el comienzo, quedé sorprendido. Concluí que la invitación se debía, en parte, a la amistad, y también a la relación algo complicada que él mantenía con algunos jugadores.

De igual manera reconvocando pocos veteranos – Montanaro, Renán, Xandó y Amauri -, Bebeto confiaba en mí la tarea de funcionar como un vínculo entre la comisión técnica y el resto del grupo. Casi todos habían sido mis compañeros de equipo y muchos eran mis amigos, que me respetaban. Estuve de acuerdo sin tener la menor idea del beneficio futuro que aquella experiencia me podía proporcionar.

Serían cuatro victorias y tres derrotas en Seúl, una de ellas 3 – 0 con Estados Unidos en la semifinal, cuyo equipo tenía cuatro de los campeones olímpicos de 1984. Ellos habían logrado hacer la transición, entendieron que lo esencial era reinventarse y mudar el equipo que está ganando para continuar como vencedor.

#### “PROGRESAR Y CONTINUAR MEJORANDO” A. COMTE

Me encontré nuevamente con Kilarity en la Villa Olímpica de Seúl. Los norteamericanos estaban yendo a entrenar para la final en que vencieron a la Unión Soviética y nos otros para el partido por el tercer lugar contra Argentina (perderíamos este partido 3 – 2, en impresionantes tres horas y diez minutos).

Kilarity cargaba en una de sus manos una tula de balones y en otra una nevera térmica. Me extrañó la escena: un campeón olímpico, una estrella de su categoría, realizando el trabajo que, entre nosotros, era dado a los novatos. Su explicación: “Bernardo, si los más nuevos no me ven dispuesto a dividir con ellos todas las obligaciones y responsabilidades, tal vez no perciben que aquel era nuestro equipo y aquella era nuestra medalla, y que éramos igualmente importantes. Sin contar que ellos estaban tan tensos que era posible que olvidaran la tula de balones en algún lugar”.

Aquí cabe la frase del general norteamericano Collin Powell: “No deje que su ego lo acompañe en su ascenso profesional”. El peligro es: si Usted pierde la posición, ¿para dónde irá su ego? Probablemente caerá de las alturas. La solución es, como muestra “el mejor del mundo” Kilday, no dejar que el éxito se te suba a la cabeza.

Después de Seúl, finalicé mis dos meses de experiencia como asistente de Bebeto de Freitas. Continué por un año en que miré varias direcciones sin saber que rumbo tomar.

Con mi hermano Rodrigo y yo nos habíamos asociado a Paulo Antonio Monteiro y su esposa Amparo en la ampliación del restaurante Delirio Tropical en el Centro de Rio de Janeiro, me dediqué inicialmente a este proyecto.

Esta primera experiencia profesional confirmó todas mis teorías sobre la importancia del trabajo en equipo y el compromiso con la calidad. Me hizo percibir como el comportamiento de los líderes se reflejaba en la atención dada en el restaurante.

¿Y el voleibol? ¿Qué opciones me eran ofrecidas para continuar haciendo aquello que más me gustaba? Llegando a los 30, fue llegando la hora de decirle adiós al deporte. Muchos jóvenes talentos surgiendo y las oportunidades cada vez más escasas. ¿Quién sabe se no debía olvidar el volei para regresar para siempre a la Economía?

#### EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA

##### **TRABAJAR LA PERSEVERANCIA, LA OBSTINACIÓN, SIN DESISTIR NI ECHAR PARA ATRÁS ANTE LOS OBSTÁCULOS**

(Algunas personas con estas características obtuvieron excelentes resultados – no tenían gran talento, pero supieron perseverar)

##### **DESARROLLAR EL SENTIDO DE OBSERVACION**

(Sacar provecho de los momentos en que se encuentra en la banca de suplentes)

##### **ENTENDER QUE EL SENTIDO DE LO COLECTIVO ES MÁS IMPORTANTE QUE LOS EVENTUALES DESTELLOS INDIVIDUALES**

##### **COMBATIR EL DESPERDICIO DE TALENTO**

(Luchar contra el Acomodo desafiando los límites preestablecidos)

##### **FALLE AL PLANEAR Y ESTARÁ PLANEANDO FALLAR**

##### **MONITOREAR CONSTANTEMENTE SU VANIDAD**

(La vanidad es un gran obstáculo en la búsqueda del crecimiento y en la formación del verdadero equipo)





## UNA AVENTURA A LA ITALIANA

“Cuanto más suda en los entrenamientos, menos sangra en el campo de batalla”

CORONEL RED

El año de 1989 fue de indefinición profesional. Estaba pensando seriamente en dejar el voleibol cuando la ex jugadora Dulce Thomson me llamó por teléfono desde Italia:

- Bernardo, surgió una oportunidad fantástica para ti.
- ¿En Italia?
- Sí, en Perugia, una ciudad muy chévere.

Por algunos momentos pensé en el volei italiano, fuerte, altamente profesional, empeñado en contratar los mejores jugadores de otros países, y pregunté a Dulce lo que un club italiano de allá podría querer de un pasador de 30 años, finalizando su carrera, que ni en su mejor fase interesaría a los italianos.

- No es para jugar, Bernardo – explicó Dulce. – Es para entrenar el equipo femenino de Perugia.
- ¿Cómo entrenar? Nunca entrené a nadie.
- Pero eso no tiene relevancia: conoce el volei, tiene capacidad de liderazgo, es perfeccionista, un tedioso, un creído.

Dulce me conocía de la época de Fluminense y de la selección brasilera, donde jugó antes de irse para Italia. Por algún motivo, ella veía en mí un entrenador en potencial, un posible líder, un probable gestor. Pero, antes que pudiese responder, Dulce me alertó:

- Sólo existe una cosa, Bernardo: la ciudad es chévere, el club paga al día, el gimnasio es bueno, tiene piso sintético, los balones son nuevos, no falta nada, pero... - ella hizo una breve pausa – la primera ronda del campeonato italiano está terminando y el Perugia, con 11 derrotas en 12 partidos, es el último colocado.

Solamente una victoria, por 3 – 2, sobre el penúltimo colocado y jugando de local. A pesar de todo esto, acepté. Hubo quien me llamó de loco por haberme embarcado en tal aventura, en cuanto otros me elogiaron por el coraje. Pero estaban engañados. Ni locura, ni coraje. Para mí, que prefería quedarme en el volei que regresar a la economía, era sin duda una oportunidad. La única que me ofrecían para seguir viviendo del deporte. Locura sería desperdiciarla. ¿Coraje? Precisaría de ella si el Perugia no estuviese de último y si en primer lugar.

Es bien más difícil mantener un equipo en el liderazgo que sacarlo del último lugar. Todo lo que se haga para quien está en el último lugar a de ser para mejorar. Al final, lo peor que puede suceder a un último puesto es continuar de último. Por consiguiente, no necesité estar loco, mucho menos con coraje, para volar a Italia. Necesitaba saber si era posible vivir de mi pasión.

Dulce estaba en lo cierto. Perugia, en la región de Umbria, es una ciudad de 150 mil habitantes, encantadora, hospitalaria, buena para vivir. Haría muchos amigos. Su centro

universitario le genera una atmósfera joven, moderna. El Coliseo es muy bueno, exactamente como Dulce me anticipara. El club no tenía buena estructura y le faltaba la tradición en el voleibol: era su primer año en la primera división. Todo nuevo. Para el club y para mí. ¿A dónde Perugia pretendía llegar? Probablemente evitar el descenso. ¿Qué sabía del papel de entrenador? Muy poco.

Un día después de mi llegada, leí en un periódico italiano la única noticia con que la prensa italiana se refirió a mi cuando estuve allá. Decía más o menos lo siguiente: “Joven entrenador con coraje llega para salvar lo insalvable”. Como si estuvieran a la espera de un milagro. En vez de asustarme, envié el recorte de prensa para mi madre, que estaba preocupada por mi decisión de dejar a un lado la economía para intentar una aventura en el volei. Creí que ella quedaría más tranquila al saber que, de cierta forma confiaban en mí. Y creían en el milagro.

¿Coraje para qué? Peor de lo que estaba no podría estar, aquella era la verdadera “oportunidad en la crisis” cuando todos están dispuestos a todo, abiertos a nuevas situaciones y listos para el sacrificio. Además de todo, necesitaba descubrir si podría vivir mi enorme pasión. ¿Sería posible vivir del volei?

□

Mi primer entrenamiento en el Perugia. No hay manera de olvidarlo, a pesar de no haber hecho prácticamente nada sino observar a las jugadoras. Llegaba de Rio de Janeiro un miércoles y seguí directo del Aeropuerto de Roma para el Coliseo en compañía de Dulce, que me servía de intérprete hasta que dominase el idioma, y Mario Guarella, el Director que ayudara a convencer al Presidente del Club a contratar un brasilero que nunca entrenó un equipo de volei.

Al ver a las jugadoras en la cancha, me bastaron algunos minutos para percibir por qué eran las últimas colocadas. Técnicamente estaban mal. Físicamente, peor. Sicológicamente, derrotadas. Terminado el entrenamiento pedí que se reunieran para que les dijera alguna cosa. ¿Pero decir qué? No sabía. No sólo por nunca haber dirigido a nadie como entrenador, pero también porque mi italiano era tan poco que la primera palabra que me salió de la boca fue mañana, en vez de *domandi*. Hasta que Dulce tradujo:

- Mañana haremos dos entrenamientos, uno en la mañana y otro en la tarde.

Pude percibir el espanto, casi pavor, en los ojos de aquellas italianas. ¿Dos entrenamientos por día? Nunca habían escuchado nada parecido. Para ser honestos, ni yo mismo supe por qué tomé esta decisión. Es posible que quisiera apenas cambiar alguna cosa, provocar un cambio en lo que ellas venían haciendo hasta ahora. Tenía plena convicción de que cambiar era importante. Al final, “estrategias iguales nos llevarían a resultados iguales”. Es decir, era necesario cambiar el método de preparación.

Pero era también posible que, sin sentir, ya estuviera llevando para mi nueva misión un poco de lo que había aprendido a lo largo de mi carrera – para conquistar alguna cosa es preciso trabajar y sudar mucho, con una dedicación que exige sacrificios, e intentar estirar la cuerda hasta el límite que cada uno imagina ser el suyo.

Creo que el potencial de las personas va mucho más allá de aquel que ellas propias creen. Cuando analizo un jugador, no me enfoco en aquello que sé que él no sabe hacer bien, y si en la manera de ayudarlo a explorar y ampliar su potencial, intentando establecer en el día a día de la preparación un proceso constante de retroalimentación.

Esta búsqueda permanente del mejoramiento a través del entrenamiento intensivo ya tenía – y tiene hasta hoy – algo de vicio, de obsesión, que me alimentaba desde los tiempos de jugador. Y esa experiencia fue todo lo que llevé en mi equipaje para Italia. Tal vez aun no supiera en aquel primer entrenamiento en Perugia, pero una de las obligaciones fundamentales de entrenador es tener conocimiento de cómo el jugador piensa, como él se siente, cuales son sus expectativas y sus límites.

Recuerdo que, en 1988, cuando era asistente de Bebeto de Freitas en la selección brasilera, tuvimos una discusión durante un torneo en Bulgaria. Un problema con los jugadores me llevó a dar una opinión que no estaba de acuerdo con la de Bebeto y de la comisión técnica. Uno de ellos, el fisiólogo Edmundo Novaes, habló conmigo.

- Sabe, Bernardo, piensas mucho con la cabeza del jugador.

Estuve de acuerdo.

- Verdad, doctor, y espero que nunca me olvide como el jugador piensa, como se siente en las diversas situaciones.

A través del conocimiento, intento evaluar hasta donde es posible estirar la cuerda. Muchas veces, acomodado en límites preestablecidos, el jugador puede no responder como debería a lo que le exigimos en el entrenamiento. Otra hipótesis es que hacemos una evaluación equivocada de su potencial y, al colocarnos en su lugar, constatamos que su límite es inferior a aquel que imaginábamos. Así, podemos corregir – y no esturar la cuerda demasiado.

Mi comienzo en Italia es un buen ejemplo. Ocupando el último lugar en la primera división, las jugadoras parecían haber aceptado un umbral bajo para su desempeño. Más que acomodadas, parecían resignadas. Podían encontrarme exagerado, un alucinado que hacía todo solo, sin auxiliar, sin preparador físico, entrenando dos veces por día. Pero no se quejaban, agarrándose a esta posibilidad como si fuera su tabla de salvación.

Una de las primeras medidas sería escoger la capitana del equipo. En general, si no había nada en contra, lo mejor es confirmar la capitana actual. Sobre todo si ella había sido escogida por las demás, como era el caso de Cristina Saporiti. Además de cambiarla sin conocerla sería una actitud innecesaria y antipática. Creí que lo mejor era observarla.

Nuestro comienzo fue promisorio. Entrenamos el viernes, jugamos el sábado y ganamos. El lunes, reiniciamos el trabajo con un circuito físico y técnico. En cada etapa cumplida, en cuanto parábamos para recuperar el aliento, Cristina pidió ir al baño, regresando minutos después con un aire de tristeza. En cada pausa de descanso, Cristina iba para el baño. “debe estar pasando mal”, pensé. De hecho estaba. El motivo de sus frecuentes idas al baño, es que físicamente limitada, Cristina estaba tan consumida por el ritmo del entrenamiento que vomitaba en los intervalos. Pasaba mal, salía, regresaba débil, pero no se vencía.

Estaba claro porque las otras la habían escogido como capitana. Cristina era un ejemplo de determinación, de capacidad y de superación. Sus compañeras sabían de esto. En los entrenamientos más rigurosos, algunas se acostaban en cancha entregando los puntos, otras lloraban. Pero ella no, razón por la cual, en las tres temporadas en que dirigí al Perugia, ella fue mi única capitana.

Técnicamente Cristina no era un supertalento, pero tenía cualidades que la convertían en una referencia para las otras jugadoras. El mensaje que se leía en sus acciones y no en sus palabras, era de no entregarse y seguir para adelante, a pesar de los obstáculos. Este es uno de los principios más caros de los atributos del liderazgo.

Para ejemplificar mi falta de preparación y las lecciones que aprendía cada día, recuerdo de que cuando llegué para dirigir el entrenamiento encontré nueve jugadoras uniformadas – la décima, Anna Solazzi, estaba con traje de calle.

- Hija, *change, cambio*, se va a cambiar de ropa para entrenar – determiné en aquel idioma que era todo menos italiano.

Anna señaló con la cabeza que no. Como no entendía lo que ella intentaba explicarme, comencé a perder la paciencia. Ya estaba a punto de explotar cuando una jugadora menos tímida me dijo en inglés:

- Hoy ella no puede entrenar,
- ¿Cómo no? Ella entrenó ayer.
- Es que hoy ella está “en aquellos días”.

Allí perdí la paciencia. Imagine un día en que tres o más de mis jugadoras estén “en sus días” y por causa de esto no haya un equipo para entrenar o jugar. Hice que la jugadora se cambiase de ropa y regresara a la cancha, sin saber que, en el caso de ella, aquel era de hecho, un período difícil, dolores intensos y mucha incomodidad.

Esta historia ilustra dos cosas: primero, el distanciamiento con mis jugadoras, que las impedía tener conmigo una relación franca y directa. No habíamos construido aun una aureola significativa de confianza. La segunda cosa fue constatar mi desconocimiento con el universo femenino, que ahora estaba sobre mi responsabilidad.

Esto me mostró la necesidad de estudiar el asunto, de forma que entienda mejor los cambios fisiológicos que se manifiestan de manera diversa en cada mujer. Mi preparación como *coach* estaba en formación.

El convencimiento era probablemente la única herramienta de que disponía para construir el verdadero compromiso. Me esforzaba para convencer a las jugadoras de que era preciso participar, volverse cómplice de un proyecto que tenía como foco sacarnos de la condición inferior de la que estábamos. El alto nivel de exigencia en los entrenamientos no implicaba ningún método de disciplina excesiva.

Sería inútil intentar obligarlas. Era necesario que ellas adoptaran el objetivo de dar el máximo de si mismas. Y creían sinceramente en todo aquello era lo mejor para realizar. Sin compromiso y complicidad, ellas continuarían en último lugar.

□

Siempre supe que no es preciso ser un gran jugador para convertirse en un buen entrenador. Haber jugado ayuda. Usted ya sabe de muchas cosas de quien nunca jugó le lleva tiempo para descubrir y comprender. ¿Pero será esta experiencia necesaria para convertirse en un buen entrenador? Es evidente que no. Tuve la seguridad de eso así que comencé a trabajar en el Perugia.

Mis primeros tiempos en Italia no fueron nada fáciles. Mi familia sólo llegaría meses después. Sólo, dedicaba los días a los entrenamientos y las noches a los libros y a los videos. Una vez más pensaba en como mi padre inculcara el hábito de leer – recordaba de un gran número de libros sobre su mesa y de cómo me impresionaba la idea que el podía seguir varios al mismo tiempo. Leer como verdadero sinónimo de estudiar y garantizar una buena formación profesional, sin importar la carrera que escoja.

Ya que había aceptado la nueva función, me apegué a ella, como si fuera una misión. Trabajar duro, estudiar mucho, para que pudiera realizar mi objetivo. No me refiero a las victorias y éxitos, más para desarrollar mi potencial físico y mental. Fue esto que busqué en los libros que relataban experiencias de éxito en diversas áreas.

**“TRABAJÉ TANTO Y TAN BIEN COMO PUDE, NADIE PUEDE HACER MÁS  
QUE ESTO”  
CHARLES DARWIN**

Comencé en aquella época, a formar una biblioteca variada, con énfasis en libros sobre estrategias, proyectos y gestión de personas. Mi gran desafío era: ¿qué conceptos y

fundamentos necesitaría aplicar para trabajar en Perugia? Quería desesperadamente aprender a hacer de un novo entrenador un buen entrenador.

Uno de los libros que leí en el área de deportes, *Cuando el orgullo nada contaba* narra la trayectoria del gran Vince Lombarda y sus cualidades de liderazgo, conducción y formación de equipos. Lombarda fue uno de los mayores entrenadores de fútbol americano. Comenzó en 1949 como técnico de defensa en el equipo de la Academia Militar de West Point, que tenía como entrenador principal al legendario Earl “Coronel Red” Blaik, pregonaba esta máxima: “Cuando más suda en el entrenamiento, más sangra en el campo de batalla”.

Más tarde, Lombarda se convirtió en entrenador y lo llevó al equipo de los empacadores de Bahía Verde a conquistar los dos primeros títulos del Super Bowl. Muchas de las ideas expuestas en sus libros valen para cualquier deporte. *Lo que es necesario hacer para ser el número 1, y las Reglas de Lombarda*, por ejemplo, muestran sus reglas de oro. Una de ellas defiende que el entrenador sólo brilla con el brillo de sus deportistas y que la mayor victoria es verlos campeones, idea que se confirma por la regla de los Juegos Olímpicos de no entregar medallas a los entrenadores. Para mí, la gran victoria de un entrenador es tocar el alma de los deportistas y contribuir en su desarrollo.

El mayor objetivo de quien entrena un equipo es desarrollar talentos. Mucho más que enseñar, es ayudar a aprender. Era lo que Lombarda ponía en práctica entrenando sus equipos de forma realmente obsesiva. Un día, en una entrevista, un periodista preguntó a un jugador de los Empacadores como él aguantaba trabajar con un intransigente, un fanático, un loco. El jugador respondió: “Él no es nada de esto. Por el contrario es una persona muy correcta, justo, que trata a todo el mundo igual... como perros”.

Otra frase atribuida a lombarda es “Vencer no lo es todo, es la única cosa”. Él se defiende diciendo que la frase no era esa, y si, “Vencer no lo es todo, más dar todo por la victoria es la única cosa que importa”.

Lombarda creía que tener éxito es hacer lo mejor, nada menos que esto, lo que puede o no llevar a la victoria sobre un adversario mejor o superior. La derrota en estas circunstancias, al contrario que lo que se piensa en general, no es sabor de fracaso.

Otro libro que me inspiró fue *El Juego Interior del Tenis*, de Timothy Galway. Exactamente, Tenis. A quien pueda extrañar, digo que hay hechos que muestran las semejanzas entre el tenis y el volei. La primera es que no existe contacto físico, pues la malla separa a los adversarios, y por consiguiente, no se puede impedir que su oponente juegue. La única forma de superarlo es siendo más eficiente que él. Es preciso ocupar espacios, y en caso contrario, el adversario hará puntos. Lo mismo sucede en el mundo corporativo, no hay manera de impedir que la competencia produzca resultados. La única forma de vencerlo es siendo más eficiente en las propias acciones y ocupando espacios, caso contrario él lo hará.

En el volei como en la vida existe una fuerte confluencia de conceptos, ideas y comportamientos. Sobre este aspecto es curioso percibir la apropiación aún de la terminología técnica. Cada vez más las empresas quieren tener *coaches* entre sus colaboradores, en cuanto el deporte amplía la concepción del técnico llamado *manager*, mayor ejemplo de sinergia, imposible.

Galway da una nueva dimensión al término:

**COACHING ES UNA RELACION EN SOCIEDAD QUE REVELA Y LIBERA  
EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS DE FORMA QUE MAXIMIZA EL  
DESEMPEÑO**

A partir de esta definición, todos queremos de alguna forma establecer alianzas de este tipo con quien se encuentra a nuestro alrededor.

Es interesante notar que la palabra *coach*, muy usada por los departamentos de recursos humanos de las empresas, no tiene su origen en el mundo deportivo, pero si en los carruajes que transportaban a las personas, correspondencia o dinero en el viejo oeste americano, *as stage coaches*. En español, coche también quiere decir conducción, transporte o vehículo, lo que confirma que el deporte tomó prestado este concepto para definir la figura de *coach* – el técnico que conduce al equipo, llevándolo de un nivel a otro, con mayor condición técnica, física y psicológica.

Hay un libro sobre tenis muy interesante: *Ganando feo*, de Brad Gilbert, entrenador responsable por el regreso de André Agassi al número 1 del ranking. Cuenta como consiguió vencer jugadores mucho más fuertes que él gracias a su perseverancia, obstinación y un entrenamiento radical, características que hicieron de él un excelente entrenador y motivador.

La impresión es que, al menos en un punto, los entrenadores piensan igual: el talento no es suficiente. Este término aparece constantemente en los libros de deporte. Con varias definiciones y en varios contextos, pero siempre como factor no decisivo. Importante, pero muchas veces secundario. La voluntad de vencer, o mejor, la voluntad de prepararse para vencer es el complemento indispensable del talento.

Existen ejemplos históricos de equipos de superatletas que no obtuvieron resultados a la altura de lo que se esperaba de ellos. En *La última temporada, un equipo en busca de su alma*, Phil Jackson relata que después de los seis títulos ganados con los Bulls de Chicago entre 1991 y 1998, él fue transferido para Los Ángeles, donde, después de dos temporadas victoriosas, acabó perdiendo en 2003 con los Pistons de Detroit, un equipo con menos talentos individuales.

Detalle: Los Lakers de los Ángeles tenían dos de las mayores estrellas del baloncesto norteamericano, Shaquille O'Neal y Kobe Bryant. ¿Qué faltó entonces? Espíritu de equipo, de unión, la tal energía colectiva que lleva a la victoria. Sin esto, lo que se vio fue “un equipo en busca de su alma, de su identidad”, como bien definió Jackson, que reconoce haber sido incapaz de transformar los dos talentos en un verdadero equipo.

□

Talento, éxito, unión, liderazgo, empeño, espíritu de equipo, motivación, todo esto es tratado en las páginas de estos libros escritos con la experiencia práctica – y no apenas teoría – de sus autores. En ninguno de ellos, encontré estos factores tan perfectamente combinados como en el trabajo de John R. Wooden, otro personaje mítico del

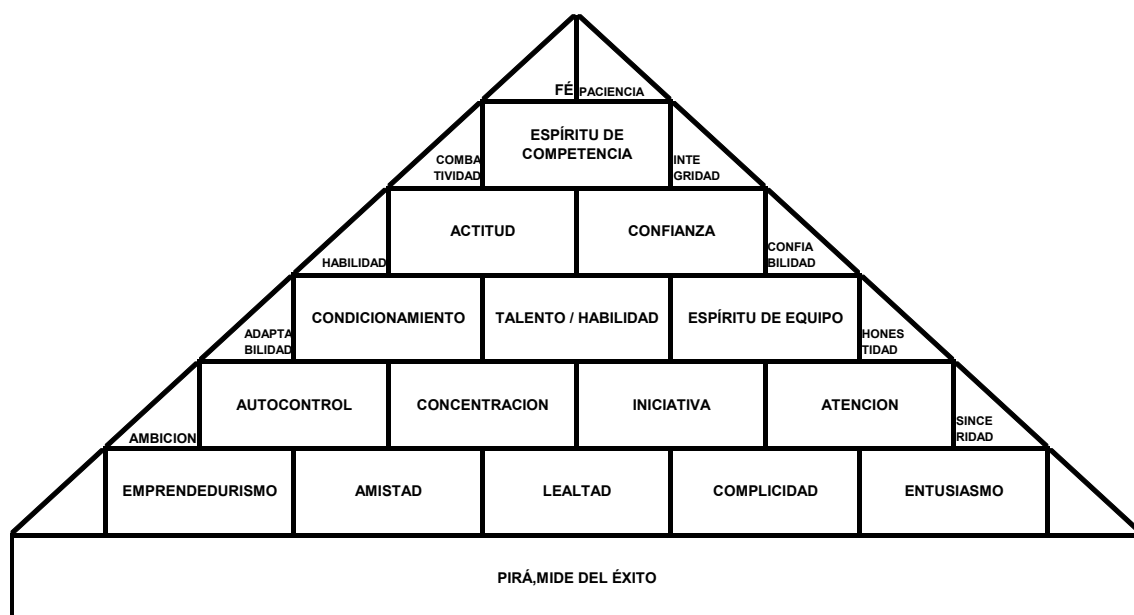
baloncesto norteamericano. En *Liderazgo y la Pirámide del éxito*, muestra como se convirtió en un coleccionador de títulos, un constructor de equipos y un formador de estrellas, entre ellos el extraordinario Kareem Addul Jabbar.

Como se sabe, el baloncesto de los Estados Unidos tiene la misma fuerza del fútbol de Brasil. Es una pasión nacional, atrae multitudes y moviliza millones de dólares. Entrenador y profesor de la Universidad de California (UCLA), Wooden comenzó a esbozar su método de trabajo en 1934, cuando se le ocurrió que el éxito podía ser visto como un edificio construido a partir de la superposición de bloques de piedra.

Siendo un arquitecto aplicado y preciso, inicialmente seleccionó dos bloques – espíritu emprendedor y entusiasmo – como base del edificio. Wooden sabía que sin esas dos virtudes ningún éxito era posible. Poco a poco, a lo largo de 14 años, fue incluyendo nuevos bloques hasta llegar a los 15 que dieron la forma y dimensión definitiva al edificio: cinco en la base (espíritu emprendedor, amistad, lealtad, complicidad y entusiasmo), cuatro sobre ellas (autocontrol, concentración, iniciativa y atención), tres encima (condicionamiento, talento y espíritu de equipo), los dos penúltimos (actitud y confianza) y por fin, el bloque que completa el edificio (espíritu de competencia).

Progresivamente Wooden fue aumentando otras cualidades en las caras inclinadas de la pirámide: fe, paciencia, combatividad, integridad, habilidad, confiabilidad, adaptabilidad, honestidad, ambición y sinceridad. Una vez lista su creador percibió que era posible desvincular el éxito de aquello que entendemos como victoria:

**“ÉXITO ES EL ESTADO DEL ESPÍRITU RESULTANTE DE LA  
CONCIENCIA QUE USTED TIENE DE HABERSE EMPEÑADO PARA SER  
EL MEJOR DE LO QUE ES CAPAZ DE SER”**



Lo que me llamó la atención es que la Pirámide del Éxito no es sólo una respuesta al mundo deportivo. Ella trascendía. Se podía aplicar a cualquier actividad humana, como bien lo demuestra el subtítulo del libro de Wooden *..Construyendo pilares para una*



*vida mejor*. Aquellas 15 virtudes me enseñaron mucho de lo que yo quería y necesitaba saber.

Además de los libros, siempre busqué otras fuentes para complementar mis tareas de aprendizaje. Observar lo que los entrenadores hacen con sus equipos, en especial el trabajo en la parte de los fundamentos, me ayudaba a entender, analizar y decidir que escoger y que rechazar en mis propios entrenamientos. Funcionó con auxilio provechoso en mis primeros momentos de formación.

Cronistas especializados como Don Peterson, ex entrenador norteamericano de baloncesto que tenía una columna semanal en la *Gaceta dello Sport*, también tenía mucho para enseñar. Como él conocía profundamente no sólo de la parte técnica y táctica, y también de la organización, la planeación, y la gestión de equipos, me instigaba a entender los porqués. Conseguía dividir con el lector las razones de una victoria o de una derrota.

□

Al final de tres años, el Perugia había crecido. Se salvaba del descenso y conquistó dos veces el subcampeonato italiano, siendo campeón de la Copa de Italia y vicecampeón de la Copa Europea. En ese momento Vera Mossa reforzaba nuestro equipo, siendo electa la mejor extranjera en ambas competencias.

A pesar de estos resultados, no hubo inversión suficiente para mejorar la estructura del equipo. Un ejemplo que demostraba la poca evolución profesional: los salarios pasaron a ser pagados con mayor atraso cada mes. Por todo esto, resolví aceptar la propuesta de dirigir el equipo masculino de Módena. Cambié en el momento adecuado, antes que los recuerdos dejaran de ser buenos.

Los dirigentes del Perugia me llamarían de regreso, con ofertas seductoras, pero mi respuesta fue siempre negativa: “Contratarme de nuevo no va a ayudarlos. Lo que los señores necesitan es organizarse, estructurarse mejor, arreglar la casa. Hagan esto primero y después contraten un entrenador”.

Llevé conmigo una profunda gratitud de las jugadoras de Perugia. Pasados 10 años, fui entrevistado por una revista italiana sobre el éxito de la selección masculina de Brasil y resalté cuanto el equipo del Perugia había contribuido para mi formación como entrenador. Supe que muchas quedaron sensibilizadas al ver que recordaba sus nombres. “Después de tanto tiempo, ese sujeto, campeón mundial, aun recuerda de nostras...”, era el comentario entre ellas.

Estaba claro que aquella experiencia había sido muy importante. Yo, necesitando aprender, trabajar, probarme, descubrir un lugar al lado fuera de la cancha. Ellas, a la espera de alguien que las ayudara a dar lo máximo que podían dar.

En Módena viví un año menos favorable. Era un equipo de nivel medio, con mayores ambiciones que las del Perugia. Es decir, pretendía ser campeón italiano. Es un hecho que jugamos algunas veces como campeones, venciendo adversarios más fuertes. Pero también perdimos para quienes no podíamos perder. Disputamos 26 partidos y ganamos 14. De los 12 perdidos nueve fueron en quinto set, o sea, con diferencias mínimas.

Podría decir que salvo mi responsabilidad diciendo que el equipo no había sido contratado por mí, pero asumo total responsabilidad por no haber conseguido hacer de aquel equipo “mi” equipo. Creo que no supe conquistarlos.

En los siete meses que dirigí al Módena, de agosto de 1992 a marzo de 1993, entrené algunos jugadores contra los cuales había jugado. Muchos me miraban con cierta desconfianza, como si indagaran: “¿Qué hizo ese tipo para llegar aquí diciendo lo que tenemos que hacer?” Se debió mucho a mi incapacidad el sexto lugar que tuvo el Módena al final de la temporada, posición modesta para quien quería ser campeón.

Tal vez me había equivocado en la planeación. No logré conducir este equipo por etapas, un paso después de otro. No tuve tiempo de medir el potencial de cada uno por separado ni de todos como un equipo y en función de esto, planear correctamente.

**LA PLANEACIÓN DEBE ESTABLECER METAS FACTIBLES,  
AMBIOSAS, MÁS REALIZABLES. SI NO ES ASÍ, LAS FUSTRACIONES  
VENDRÁN INEVITABLEMENTE**

Aprendí mucho en Italia. Las dificultades, las noches en claro, las angustias, las decepciones por derrotas inesperadas, todo esto consume, pero al mismo tiempo, hace madurar, da experiencia, contribuye para el mejoramiento personal y profesional. Tengo el hábito de buscar los porqués de cada hecho pasado dentro o fuera de la cancha, pero fue en Italia que pasé a tener el insomnio que me acompaña hasta hoy.

Haciendo una retrospectiva, veo los errores que cometí. En algunos momentos, especialmente en el Perugia, pude haber exigido demasiado, siendo riguroso en mis métodos. ¿Pero habrá sido realmente así? ¿Debe ser el entrenador más amigo que líder? No creo.

¿Ser amigo es ser buena gente y hacer la voluntad de los otros o de hacer lo necesario para que el otro esmere? Si, a pesar de la bronca, del ejercicio más difícil te vuelves más querido y popular, excelente, pues nadie quiere ser desagradable, odiado. La popularidad no debe, entre tanto, ser su prioridad. El foco debe estar en el bien colectivo.

En los tres años en Italia me faltó experiencia para no equivocarme tanto. Hoy, más que nunca, odio la falta de preparo. Quien no se capacita para lo que pretende ser, quien no conoce a fondo lo que hace, tiene todo, tiene todo para alcanzar, pero más adelante el revés es la decepción. Hubo, naturalmente, compensaciones y experiencias positivas. En resumen, conviví con personas, que con su conocimiento e su experiencia me ayudaron de algún modo a convertirme en un mejor profesional.

Al final de la historia, me despedí del Módena con algunas propuestas para continuar en Italia. Quedé de estudiarlas durante mis vacaciones. En Río de Janeiro, naturalmente.

**EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA**

**ENTRENAR A NIVEL EXTREMO SIGNIFICA DESARROLLAR AL  
MÁXIMO SU CAPACIDAD DE REALIZACIÓN**

**DETECTAR Y DESARROLLAR TALENTOS ES UNA DE LAS PRINCIPALES  
ATRIBUCIONES DEL LÍDER**

(“Mucho más que enseñar, es ayudar a aprender”)

**ESTUDIAR, LEER, OBSERVAR, CUESTIONAR CONSTITUYEN EL  
PROCESO DE PREPARACIÓN**

**ASUMIR EL DESAFÍO DE, AL ENCONTRAR UN EQUIPO LISTO,  
CONSQUISTAR LAS PERSONAS Y HACER DE ELLAS “SU” EQUIPO**

**RECORDAR SIEMPRE DE QUE EL TALENTO POR SÍ SOLO NO BASTA**

Es preciso tener espíritu de equipo, de unión, a tal energía colectiva que lleve a la  
victoria

**BUENOS RESULTADOS DEPENDEN DE CONTENIDO (FRUTO DE LA  
PREPARACIÓN) + ENTUSIASMO (FRUTO DE LA PASIÓN)**

## **LAS JÓVENES VOLEIBOLISTAS DE BRASIL**

*“Cuanto más las personas creen en una cosa, cuanto más se dedican a ella, pueden influenciar en los acontecimientos”*  
*DOV ÉDEN*

Lo que deberían ser vacaciones tranquilas se convirtió en un nuevo desafío. Allí estaba, en octubre de 1993, en casa de mis padres, en Copacabana, cuando Carlos Arthur Nuzman, entonces Presidente de la CBV, hoy al frente del COB<sup>4</sup> me llamó por teléfono invitándome a dirigir la selección femenina. Acepté. ¿A quién no le gustaría dirigir una selección brasilera? No lo pensé dos veces. El equipo había acabado de perder el Campeonato Suramericano y, con esto, la clasificación para la Copa de los Campeones. Por lo que supe, el ambiente entre ellas no era nada tranquilo. Crisis de relaciones había convertido a la selección en un – para usar el término que me dijeron – “saco lleno de gatos”. Es posible que haya sido esta la razón de escepticismo que mi nombramiento provocó en las personas vinculadas al voleibol y en parte de los medios de comunicación.

Ahí estaba un entrenador joven, con sólo 34 años, a quien la experiencia en Italia de poco valdría en el momento de enfrentar las presiones que inevitablemente incidirían al dirigir una selección. Como sucedió en mi ida a Perugia, no estaba loco ni necesitaba de coraje para aceptar el desafío. La propuesta de Nuzman venía con la perspectiva de seguridad que era primordial: trabajar a largo plazo, con una excelente estructura, cumpliendo los ciclos establecidos para los Juegos Olímpicos. Los próximos serían dentro de dos años y medio, en Atlanta, Estados Unidos.

Una vez más, asumí el desafío como una gran oportunidad. Veía aquel grupo con un gran potencial a ser desarrollado. Ya que la selección femenina estaba en descanso, fui a Japón para ver y filmar la Copa de los Campeones. En el día 26 de diciembre, las jugadoras se presentaron y dirigí el primer entrenamiento, en Urca. Trabajamos los siguientes cuatro días, salieron de la concentración al final de la tarde del día 30 para que pasen el 31 con la familia y en la noche del primero de enero, estábamos con las maletas listas para competir en un torneo amistoso en Alemania. Ganamos nuestro primer título venciendo a Rusia en la final.

A una conclusión ya había llegado: crisis de relación, aquellas jóvenes formaban un grupo muy especial de jugadoras talentosas, interesadas, aguerridas y aparentemente receptivas a las nuevas situaciones de trabajo. La selección que comenzaba a entrenar reunía todas las condiciones para llevar al volei brasilero a un nivel no logrado hasta ese momento. Lo importante era conseguir la unión y el compromiso de todas con una causa, un proyecto – ser un equipo.

En una de las primeras reuniones, les dije la visión que tenía de un equipo y de un grupo de personas con un objetivo en común. Pero tan importante con relación a esto era tener la conciencia de que para lograr este objetivo serían necesarios el esfuerzo y la participación de todas. Aun esas deportistas que pudieran parecer menos importantes. Quería que todas se sintieran fundamentales, y supieran que nadie era insustituible.

---

<sup>4</sup> Comité Olímpico Brasileiro

Les hablé de nuestra meta: estar en todos los podios de los torneos que disputemos. NO necesariamente en el punto más alto, como campeonas – a pesar fuéramos a mirar siempre hacia allá -, pues hacer de esto el único objetivo era lo mismo que producir frustraciones inevitables. Ningún equipo siempre es campeón, por mejor que sea. Sin hablar que ellas tendrían adversarios de alto nivel. Mi mensaje era claro: estar en todos los podios significaba estar siempre entre las mejores. Esta era nuestra meta.

Para lograr la meta, fui a buscar en otras selecciones (en el mercado) lo que había mejor y cree nuestro ideal casi utópico. Quería la fuerza de las cubanas, la estructura táctica de las norteamericanas, el bloqueo de las rusas, la técnica de las chinas y la defensa de las asiáticas en general. Si conseguíamos una parte de cada uno, seríamos mínimo, una selección competitiva.

Trabajar en equipo no es la misión exclusiva de las reuniones. Con respecto a los profesionales que las van a dirigir, que deben ser capaces de sumar y dividir ideas. (Dividir para multiplicar), conceptos y métodos de trabajo: la Comisión Técnica.

**LOS TRES PUNTOS FUNDAMENTALES D UN EUIPO SON  
REPRESENTADOS EN LA SIGUIENTE ECUACION: C + F + U) (C DE  
CONOCIMIENTO, F DE FUNDAMENTOS E U DE UNIDADE**

Un buen equipo tiene que estar físicamente y técnicamente preparada (condicionamiento) para poder atacar, levantar, sacar, bloquear y defender (fundamentos) siempre en colaboración táctica y emocional con las compañeras (Unidad).

Para esto, necesitaba de un preparador que dividiera conmigo la creencia en esta ecuación. Comencé entonces a construir el “Equipo Bernardiño”. José Inácio Sales Neto había trabajado con volei femenino, era un estudioso con formación académica sólida, siempre atento a las novedades. Un profesional tan preparado que acumularía tareas como las del *Gerente* de la selección.

Ricardo Tabaco era mi asistente técnico, especialista en recepción y defensa. Si principal función era, por consiguiente, el desarrollo técnico de los deportistas. En 1999, José Francisco do Santos, Chico, asumiría la responsabilidad por el entrenamiento de bloqueo y pasaría a dividir conmigo los asuntos tácticos, revelándose como excepcional estratega.

Como médicos tuvimos a Serafim Ferreira Borges y Carlos Moura y, más recientemente a Álvaro Chamecki y Ney Pecegueiro do Amaral. El responsable de la fisioterapia era Guilherme Tenius, Fiapo, y en la función cada vez más importante de la estadística tuvimos a María Auxiliadora Castañeira, Dora y a partir de 1998, Roberta Giglio. Así formamos un equipo multidisciplinario de talentos que se complementaban.

Cuando me atribuyen el éxito por las victorias al frente de la selección de volei, siempre menciono que “Bernardiño” es un conjunto de personas.

□

Sé que las jugadoras, aún que ya me conocían, deben estar extrañando mis métodos de entrenamiento y mi filosofía de trabajo. A veces, métodos duros, rigurosos, intentando exigir siempre más del equipo, no aceptando menos que lo mejor de cada una, como preconiza la pirámide del éxito de Joseph R. Wooden.

El tema era como implantar estos nuevos métodos en un grupo de jóvenes que, al contrario de las frágiles italianas que encontré en el Perugia, ya gozaban del prestigio en el volei, habían probado el sabor a victoria y ganaron algunos títulos. ¿Será que ellas se adaptarían? Claro que si. Como ya dije, aquel era un grupo especial de jóvenes motivadas, con triunfos de sobra para evitar que rutinas de trabajo exhaustivas las desviarán de sus metas. Tuve la seguridad de este en el primer año con ellas.

En marzo, llegamos a Montreux para la Copa BCV, un campeonato importante que reunía ocho de las mejores selecciones femeninas del mundo. En el primer partido contra China, una derrota – y mi primera exasperación. Aun habiendo entrenado poco, menos de un mes, nada justificaba esa actuación tan débil.

Terminado el partido, me dirigí al camerino decidido a, como se dice, meter el pie en la puerta, patear unos cestos de basura y descargar mi irritación. Pero la puerta estaba cerrada. Descubrí que ellas se valían de la estrategia experta de engañar al entrenador con la cabeza caliente: ahora una se cambiaba de ropa, otra después, pero nunca todas al mismo tiempo, de modo que la operación demorara lo necesario para que el entrenador se calme. Era, digamos, un desvestirse de manera conveniente para días de malos partidos.

Regresé a la cancha y comenté con los asistentes que acababa de descubrir la gran diferencia entre entrenar hombres y mujeres: en el camerino de los hombres, se puede meter el pie en la puerta (literalmente). Cuando finalmente, conseguí entrar en el camerino, las encontré calladas, tristes, visiblemente desmotivadas. Como creo que no se debe patear a perro muerto, dejé a un lado la pelea. Preferí hablarles del próximo juego, de cómo tendríamos que entrenar más, transformar nuestro desempeño. Reafirmé mi confianza en ellas, dije que creía hasta en la posibilidad de ganar el torneo y les lance el desafío:

- Si son campeonas, me lanzo en aquel lago.

Aun estando en el final de invierno, hacía frío y las aguas del lago Léman estaban súper heladas. Una de las jugadoras, más relajada, me alertó:

- Cuidado, puede morir.

Otra, más relajada aun:

- ¡Ojalá que muera!

Y entonces la selección comenzó a ganar. Entrenaba, jugaba, fue superando una rival después de otra, hasta la final contra la misma China del primer partido. El 3 – 1 fue devuelto. Felicidad brasilera en la cancha. Antes que pudiera felicitar a las campeonas, ellas gritaron en coro:

- ¡Lago!, ¡Lago!, ¡Lago!

No me restó otra salida que zambullirme en el Léman. ¿Sólo? Toda la comisión técnica fue obligada a hacer lo mismo. Lo que sirvió de inusitado hecho para las lecciones aprendidas allá, en la helada Monteux. Una de ellas, es que el entrenador no debe prometer lo que no debe cumplir. Pero, si prometió, tendrá que pagar su prenda, por frío que esté el lago. Mantener el grupo unido y sólido es esencial. Por eso, de nada valió que Tabaco intentara huir del agua helada alegando que la promesa no era suya.

**SI USTED ES UN LÍDER DURO Y EXIGENTE, SU PROPIO SACRIFICIO SIRVE COMO FUENTE DE MOTIVACION, PUES DEMOSTRARÁ QUE EL EQUIPO NO ESTÁ SÓLO**

En una de las siguientes competencias, el Gran Prix y el Campeonato Mundial, tuvimos la oportunidad de recoger informaciones técnicas y tácticas importantes. Sólo no sé lo que tuvo mayor valor: si lo que observamos sobre el progreso de la selección dentro de la cancha o lo que aprendimos de cada jugadora fuera de la cancha, su perfil, su personalidad, su temperamento. Y, lo más relevante, si las tales crisis de racionamiento estaban superadas o si ellas estarían dispuestas a pensar y actuar como un equipo de verdad.

A pesar del título del Gran Prix, un detalle no me dejó enteramente satisfecho. Antes del primer partido en Jacarta, llevé a las jugadoras una sugerencia que me parecía legítima para crear o reforzar el espíritu de equipo entre ellas. Como la Federación Internacional estipula en sus Campeonatos premios en dinero para los mejores jugadores en los diversos fundamentos, sugerí que la jugadora que ganase, quedaba con la mitad del dinero, dividiendo la otra mitad entre las restantes compañeras.

No respondieron de inmediato. Se discutió por un tiempo, unas a favor, otras en contra y, como no hubo consenso, la sugerencia cayó en el vacío. Una pena. Se perdió allí una excelente oportunidad de pensar y actuar en conjunto. Sólo comento este hecho porque la propia Ana Moser, una de nuestras mejores jugadoras, lo reveló en su libro y concluyó la historia diciendo: “Y fue voto vencido”.

La victoria en el Gran Prix, en una final emocionante contra las cubanas (la segunda victoria contra ellas en ocho meses), probó que el volei femenino ya subió bastante como para competir al mismo nivel con los mejores equipos del mundo. Tengo motivos para creer que fue en aquel momento que las cubanas, nuestras más competentes y adversarias hostiles, comenzaron a ver a las brasileras como una verdadera amenaza.

□

Lo que sucedió después de estas victorias es que nuestras jugadoras comenzaron a ser vistas como celebridades, estrellas, musas, un fenómeno que nunca antes había sucedido en la selección femenina. Los hinchas hacían fila en búsqueda de autógrafos y la televisión las buscaba incesantemente para una entrevista. Aquello me incomodaba. Creía que esta agitación podía desviar su foco de atención.

El auge se dio en el domingo anterior al inicio del Campeonato Mundial, con los principales diarios de Rio de Janeiro y San Pablo hablando de las jóvenes y bellas súper

estrellas del voleibol brasileiro. Era desanimador ver que sólo un pequeño porcentaje de los reportajes se ocupaba del voleibol. Los otros hablaban de belleza, moda, tiempo libre, películas, libros favoritos y trivialidades personales.

No me sorprendía que fuera así, pues recordaba como las cosas habían pasado en la época de la generación de plata, con Bernard y nuestro grupo siendo tratados por los medio de comunicación como auténticos ídolos pop. Creía que el momento no era apropiado para tanto exhibicionismo.

Fue cuando la incomodidad dio lugar a la preocupación. Creí que era hora de hablar con ellas: “De ahora en adelante y hasta que el campeonato termine, está prohibido dar entrevistas que no sean de volei”.

Algunas protestas. Hubo quien dijo que estaba interfiriendo en su vida personal, quitándoles la libertad de decir lo que quisieran, donde y para quien quisieran. Discutimos. Argumenté que nada que pudiera afectar nuestro proyecto debía ser encarado como personal. Era un asunto de todos.

- Vida personal es la que tienen afuera. Aquí hacen parte de una selección brasilera, de un grupo con un objetivo bien definido.

Les expliqué que mi obligación era protegerlas de cualquier influencia externa que pudiera desviarlas de su meta. En este caso, el Campeonato Mundial.

- Después de él, van a dar las entrevistas que quieran.

Después del éxito en el Gran Prix, quedamos con el Sub-Campeonato Mundial, perdiendo con Cuba, que tenía realmente un equipo fantástico, el mejor que se vería en aquella década. Oro para ellas, plata para nosotros.

Un grupo de 12 jugadoras de origen, formación, índole, personalidad y cultura tan diversa que será siempre heterogéneo. Administrar diferencias, haciendo que se armonicen y se complementen, y de las tareas más arduas del entrenador. Existen profesionales especializados en esto, y utilizamos las herramientas del psicólogo deportivo muchas veces como soporte junto con los integrantes de la comisión técnica.

Intentábamos lidiar con los problemas de las jugadoras adaptando nuestros principios fundamentales de liderazgo, de motivación, de disciplina, de comportamiento ético, de complicidad y de espíritu de equipo.

Uno de los ejercicios que hicimos funcionaba de la siguiente manera: reuníamos a las jugadoras y la comisión técnica en un gran rodillo de hilo y era pasado mano en mano. La primera persona que recibí el rodillo lo entregaba a alguien que él escogía y hacía un comentario, una crítica, un elogio, una sugerencia, en fin, lo que quisiera la otra persona. Esta, a su vez, repetía el ritual y así el rodillo iba pasando hasta que todos tuvieran oportunidad de hablar. Al final estaría formada una “red” que, de cierta forma, representaba el halo que existía entre todos – el trabajo en equipo.

Pues cuando el rodillo llegó a las manos de Fofão, levantadora reserva durante seis de los siete años en que dirigí aquel grupo, ella se volteó para Fernanda Venturini, la



levantadora titulas y le dijo: “Quiero agradecerle por haberme enseñado tanto. Aprendí mucho. Estoy aquí para crecer, para poder un día disputar un puesto de titular, haciendo así que puedas crecer aun más”.

Fofão siempre entendió el papel que desempeñaba en el equipo, tantas veces en el banco de suplentes, sin quejas, con una sonrisa cautivante, sin perder jamás la motivación. Admirable ejemplo de integración, solidaridad, espíritu de equipo y conciencia de la importancia de su papel, de una jugadora que habla poco, pero cuando habla, engrandece.

Cuando asumimos la selección, Virna fue franca:

- Bernardiño, no sé recibir de antebrazos.

De hecho, jugaba en el fondo de la cancha, casi escondida, como si no quisiera correr riesgos. Evitaba recibir, fundamento importante en su función.

- Pero, ¿por qué no recibe? – pregunté
- Porque mi antiguo entrenador me dijo que no tengo capacidad para esto, que soy lenta y limitada.

No perdí tiempo.

- ¿Fue lo que él dijo? ¿Nada más? Entonces, que Dios la ayude, porque no vas a jugar conmigo si no recibes.

Virna estaba tan desmotivada, tan en el suelo, que se sentía incapaz de cumplir con uno de los fundamentos del volei. Creamos un régimen intensivo de entrenamiento de la recepción, dejando claro que, si no se esforzaba, no tendría oportunidad. En poco tiempo, ella pasó de ser la 13 a convertirse en la 7 del equipo. Y, después de tres años, fue la titular y una de las principales jugadoras del país.

El israelí nacionalizado americano Dov Eden, Ph d. de la Universidad de Michigan, trabaja hace más de 20 años con el tema de la motivación, usando la teoría de la profecía auto realizable. Un proceso por el cual “cuanto más una persona crea en una cosa, cuanto más se dedique, puede influenciar más en el acontecimiento”. Es lo que él llama el Efecto Pigmalion.

El nombre viene de la metodología griega. Pigmalion era un escultor y fue influenciado por Venus, la diosa del Amor, para realizar una estatua de una mujer perfecta. Él la hizo y se enamoró de ella. Entonces, Venus, dio vida a la estatua, llamándola de Galatea. Se casaron y tuvieron hijos y nietos. Es decir, la parábola muestra la capacidad de cambio que una persona interesada en la relación con otra puede provocar, transformándola en algo que no sería.

Eden identificó que esta teoría funciona perfectamente en varios campos de la vida. En el mundo corporativo, investigaciones muestran que la verdadera creencia del jefe en el potencial de sus colaboradores hace que ellos aumenten su productividad. O sea, rotular a las personas es completamente contraproducente., como se observa bien en el ejemplo de Virna.

Leila es otra historia. Como no la convoqué en el primer año, fui muy criticado. Sabiendo que en el fondo se trataba de una guerrera, resolví desafiarla. Técnicamente era excelente, más ¿dónde estaba la voluntad y la motivación que yo tanto buscaba? En ocasiones anteriores, como me decían en la experiencia de Barcelona, en 1992, Leila se acomodaba en el banco, aceptaba sin luchar la condición de suplente, y esto no me servía.

Al año siguiente, la llamé de regreso, con otra actitud y se reveló una jugadora muy importante. Pero en 1999 su rendimiento cayó nuevamente en función de un problema personal, la enfermedad de su madre. Al punto que perdió la posición de titular con Elisángela, una novata, en los Juegos Panamericanos de aquel año en Winnipeg, en que vencimos a Cuba en la final.

Resolví tener una larga conversación con ella. “Leila, creo que sus problemas son dos. El más serio, desafortunadamente, no depende de ti. El otro si. ¿Cómo es que puedes dar cariño, apoyo y asistencia a tu madre cuando ella percibe que tú no estas bien? Como toda madre quiere lo mejor para su hija, si ella percibe que tu estado de espíritu está afectando tu desempeño profesional, esto puede acabar perjudicando la recuperación de ella”

Sólo con palabras no es suficiente, intenté de todo para identificar el mejor voleibol de Leila. Por “todo” se entendía una sola palabra: desafío. El Gran Prix de 2000 fue crucial en este proceso. Pasamos 40 días viajando por Asia (Tailandia, Indonesia, Filipinas y es impresionante como Leila, bonita, facciones finas, ojos rasgados de oriental, tuvo éxito en esos lugares. Durante los partidos, la cambiaba, todo el coliseo me abucheaba.

Leila por poco no se rebeló. Pero percibió cual era mi objetivo y concluyó que aquel era mi trabajo. Fue mejorando poco a poco, hasta llegar a la Olimpiada de Sydney. Hicimos una semana de adaptación en Canberra, donde jugamos un amistoso con Australia. Leila parecía otra, más animada, concentrada en el volei.

Pongo a Leila a jugar, la saco y finalmente jugamos el primer partido contra Kenia. En el momento de escoger las seis jugadoras que comenzaban el partido, me dirigí a ella, quien reaccionó medio sorprendida.

- ¿Yo?
- Si, tú. ¿Está pensando que voy a arrojar al fuego una joven de 20 años?, dije, refiriéndome a Elisángela. ¿Cree que la voy a dejar, con toda su experiencia, en la banca? ¡Está engañada! ¡Vaya y juegue!

Sería su mejor competencia internacional. Allí estaba, de regreso al puesto de titular, una Leila que, motivada por esto, parecía haberse superado. Nunca tuve duda que el puesto aún era suyo. Una de las grandes motivaciones para jugar bien era dedicar la medalla a su madre.

□

Hago un paréntesis para contar una historia vivida por la selección masculina de Polonia dirigida por Hubert Wagner, figura legendaria de la historia del voleibol, también

conocido como “Carrasco”. Después de consagrarse campeones mundiales en 1974, los jugadores se acomodaron. Sabiendo que en los próximos dos años, tendrían el gran desafío olímpico en Montreal, donde enfrentarían a la Unión Soviética, equipo tri campeón olímpico, y donde los jugadores no parecían tan motivados. Wagner estableció una inusitada rutina de entrenamiento.

Creó metas individuales para número de saltos con obstáculos de más de un metro de altura, utilizando sobrecargas. Intentaba llevar a los jugadores a límites del cansancio con ejercicios que tenían mucho contenido técnico, pero, también mucho de psicológico. Además, después de cada entrenamiento, Wagner escogía aleatoriamente jugadores, en general más jóvenes o menos talentosos, y los criticaba duramente en frente de los otros. Una estrategia que parecía llegar al borde de la crueldad.

La rutina diaria de malos tratos hizo que las estrellas del equipo reaccionaran a la provocación del entrenador. Pasaron a tener una actitud de protección con relación a los compañeros ofendidos y prácticamente dejaron de hablar con Wagner. El hecho es que la estrategia dio resultado: Polonia con el equipo con mayor edad de la competencia, venció a los soviéticos y se consagró campeón olímpico.

Al festejar, Los jugadores se abrazaron felices, pero ninguno de ellos fue a saludar al entrenador. A un periodista extranjero le extrañó el gesto de los campeones, pero Wagner explicó: “El único sentimiento alrededor del cual logré unir y motivar a este equipo fue el odio hacia mi. LO que quiso fue desafiar a sus jugadores, pues sabía su verdadero valor.

Es claro que esta estrategia funcionó en una realidad política diversa, en una Polonia totalitaria, donde las pocas oportunidades de una vida mejor pueden anticipar el éxito deportivo. Wagner puso en riesgo su relación con los jugadores con la visión que lo quería ser el mayor bien para su equipo.

Su intransigencia y su rudeza aparente representaban en realidad un acto de “amor”. Probablemente el dolor que sintió en los momentos de dura reprensión era el dolor de un padre al tener que ser riguroso con sus hijos.

Hubert Wagner murió de un infarto en 2002, en el momento que conducía su carro en Varsovia. Era por unanimidad, considerando por todos, inclusive por los jugadores que había insultado, un “loco genial”.

□

En el primer año con la selección femenina, Marcia Fu había construido una imagen de persona problemática, desmotivada, desinteresada por proyectos que exigieran mucha dedicación y sacrificio. No entendía porqué una jugadora de ni nivel desperdiciaba tanto talento. Fui a verla jugar con su club, un partido del Campeonato Brasileiro y después la busqué en el hotel donde se hospedaba. Fui objetivo:

- Le quiero dar una oportunidad en la selección brasilera.

Me miró con curiosidad y sorpresa. Continué:

- Y, ¿quieres esta oportunidad?
- Si. Esté seguro que no lo voy a dejar ir la oportunidad.
- Yo también me aseguro que no deje ir esta oportunidad – agregué. Pero existe lo siguiente: en cuanto a las restantes jugadoras tendrán dos oportunidades, tú sólo tendrás una. Porque, por lo que me consta, ya quemaste algunas por ahí.

Sería, de aquí en adelante, un asunto de honor. En los tres años en que Marcia Fu estuvo con nosotros, no necesitó de una segunda oportunidad. Con una actitud totalmente correcta, brilló como titular. Sólo

Dejó la selección cuando, en 1996, concluyó que era hora de manejar su vida de otra manera. Pero fue un ejemplo de cómo una jugadora desacreditada, rotulada de problemática, supo reencontrarse en el voleibol y volverse una colaboradora importante para el equipo – una segunda oportunidad transformadora.

Fernanda Venturini era la capitana de la selección. Ya la encontré en esa condición. Pero, en poco tiempo identificamos que tal vez no fuera la jugadora ideal para esta función, por tener otras atribuciones como pasadora del equipo. Escogí a Ana Flavio para reemplazarla. Jugadora altamente dedicada y con una preocupación por el bienestar del grupo, dando prioridad en el equilibrio de las actitudes dentro y fuera de la cancha. En los entrenamientos era la primera en llegar y la última en salir. Trabajadora. Se convirtió en una gran capitana que lideraba con el ejemplo.

### **“DAR DE SI SIN PENSAR EN MI” PAUL HARRIS**

El tema era saber como Fernanda recibiría su destitución. A pesar de la desconfianza con relación a esto, recordé una conversación con Nuzman una vez que asumí la dirección de la selección: “Hay en la selección, Bernardo, una jugadora con mucho talento que talvez tenga dificultades en enmarcarla en su esquema. Un gran solista que no piensa mucho en la orquesta”.

Era Fernanda. Nuzman tenía la impresión de que poco importaba si el equipo que ella defendía quedara en cuarto o quinto lugar. Si ella hubiera jugado bien, hecho su parte, no habría problema. Ante esto, quedé con recelo, Fernanda rebelaba un lado altruista que yo desconocía.

Lo difícil vino después. Dueña de una personalidad muy fuerte, Fernanda era una deportista extraordinaria, una de las estrellas del grupo. Yo sabía de esto. Lo que quise, y luché mucho hasta lograrlo, fue que ella dividiera su luz, su excelencia técnica con las demás jugadoras.; y que desarrollara la conciencia de interdependencia que existe en el voleibol. Es decir, que sacase el foco de su actuación y lo dirigiera para el equipo, que se transformara de líder solista a líder servidora.

Llegó a ser conflictiva nuestra relación en los primeros meses de trabajo. Era de un lado, una brillante solista, y del otro, pensando en la orquesta. Fernanda escuchaba poco, hacía lo que creía importante y lo que su intuición le mandaba, sin prestar mucho cuidado a sus compañeras o al mismo entrenador. Entre tanto, si una dificultad se presentaba, ella me miraba, buscando una orientación, un consejo.

Mi actitud al inicio, fue de negarle ayuda sólo buscada cuando las cosas no andaban bien. La presionaba en los entrenamientos, le exigía más, le imponía sacrificios, animado por la esperanza que se transformase en una verdadera líder., aquella, que además de jugar bien, hacía jugar mejor al equipo.

Fue en China, días antes de iniciar en el Gran Prix, que Fernanda se rindió. Ya no soportaba más esta presión. Tal vez había tomado conciencia que nadie es lo bastante bueno para hacer sólo lo que debe ser hecho en equipo. Finalmente nos entendimos. Reconozco que tal vez me estuviera excediendo. Y ella haber admitido que debería entregarse más al grupo.

En los años siguientes, Fernanda se afirmaría como una de las grandes pasadoras del mundo, si no la mejor. Sería el diferencial que cambiaría la cara de la selección femenina. Sus solos continuaban brillantes, pero perfectamente afinados con la orquesta. Ayudó a muchas compañeras a ampliar su horizonte en el voleibol, jugó e hizo que jugaran y se volvió una líder.

Acostumbro a bromear diciendo que peleé tanto con Fernanda para transformarla en una jugadora más completa, en una estrella más solidaria, que acabé casándome con ella.

## **EN EL VOLEIBOL COMO EN LA VIDA**

**ENCARAR LOS DESAFÍOS COMO GRANDES OPORTUNIDADES**

**NO PROMETA LO QUE NO PUEDE O NO PRETENDE CUMPLIR**

(La frustración es contraproducente y desune)

**ENTENDER LA IMPORTANCIA DE TODAS LAS PIEZAS, AUN LAS  
“CONSIDERADAS” LA MENOS IMPORTANTES**

**CREAR METAS IDEALES**

(Estableciendo pasos intermedios sin dejar de mantener el foco en el objetivo final)

**CREER EN LA FUERZA TRANSFORMADORA DEL EFECTO PIGMALION**

(Cuanto más el jefe muestra que cree en el potencial de sus colaboradores y se dedica a ellos, mayor será su productividad)

**NO ROTULE A LAS PERSONAS**

(Motivadas y agradecidas por haber tenido una “segunda oportunidad”, nos pueden sorprender)

**CONCENTRARSE EN EL CONDICIONAMIENTO FÍSICO, EN LOS  
FUNDAMENTOS Y EN LA UNIÓN PARA LA FORMACIÓN DE EUN  
EQUIPO VICTORIOSO**

## LAS CUBANAS Y NOSOSTROS

*“Las oportunidades normalmente se presentan disfrazadas de trabajo arduo y por esto que muchos no las reconocen”*  
ANN LANDERS

La medición de fuerzas con las cubanas marcó nuestros años frente a la selección femenina. Los cinco partidos que tuvimos en el primer año nos dieron la seguridad que el poderoso voleibol de Cuba se cruzaría en nuestro camino en los años siguientes, siempre como principal obstáculo en la pretensión de llegar al lugar más alto en el podio. De hecho, fueron 27 partidos en siete años: 13 victorias para nosotros y 14 para ellas.

Este equilibrio de resultados sólo reforzaba nuestra convicción de que el voleibol femenino estaba en condiciones de enfrentar de igual a igual a los mejores equipos del mundo. Al sentirse incómodas por nuestro crecimiento, las cubanas pasaron a provocarnos dentro y fuera de la cancha, intentando desequilibrarnos – muchas veces con éxito, pues reaccionar caíamos en las trampas que creaban.

Desafortunadamente, en el calor del momento, no vimos que las provocaciones crecientes eran, de verdad, síntomas de inseguridad de las cubanas. Ellas habían desbancado a Rusia en las Olimpiadas de Barcelona en 1992, y no estaban dispuestas a cambiar tan rápido el oro olímpico por una medalla menos valiosa – de allí los **atritos**: comenzábamos a incomodarlas. Nos veían como una verdadera amenaza. En 1995, continuamos nuestro camino, manteniéndonos en los tres primeros puestos de varios de los campeonatos que estuvimos – siempre perdiendo o ganando a las cubanas. Y, ¿cuál es la lección de estos partidos? Que probablemente debíamos haber trabajado mejor la parte emocional de las jugadoras, de tal manera que no pierdan el foco en la ejecución de las tareas, cuando eran provocadas.

En la víspera del viaje para Atlanta, en 1996, viví la angustia mencionar las doce jugadoras y retirar una o varias jugadoras. Nunca olvido cuando yo mismo sufrí esta situación en 1977. Por esto, si hice escogencias equivocadas (y realmente hice algunas a lo largo de la vida) siempre intenté actuar con imparcialidad y sentido de justicia. De cualquier forma, aquella decisión fue especialmente dolorosa.

Estábamos hospedados en el Hotel Meridien, en el barrio carioca de Leme, y a pesar de no haber contado a nadie cuando debería retirar a la trece jugadora del grupo, ellas sentían que sería en aquella semana. Las mujeres tienen esta sensibilidad, esta intuición y perciben la aproximación del momento de decidir. El retiro de Dense fue un momento muy doloroso para todos, especialmente para esta jugadora dedicada, que perdía la oportunidad de disputar su primera y probablemente la última Olimpiada, y que yo era el responsable de aquella frustración. Teníamos una relación de amistad, que quedó afectada por un tiempo. Era comprensible que ella quedara molesta.

A pesar de este episodio, llegamos con motivación y confianza a Atlanta. Nuestro desempeño en la fase de eliminatoria era más que una prueba que podíamos ser campeones: vencimos todos los partidos de esta fase, perdiendo sólo un set. Ganarle a Cuba en el segundo partido, en 75 minutos con la más absoluta superioridad, le garantizaba a Brasil el primer lugar en el grupo y, naturalmente, generaba un cierto favoritismo entre nosotros.

Para lamentar, sólo dos cosas. Al fracturarse el pie en ese partido contra las cubanas, Hilma me dejó sin opción para el resto del torneo, a pesar que Virna la reemplazaba muy bien. La otra fue que hasta hoy lo considero mi mayor error de estrategia. Logramos la clasificación para los cuartos de final en el primer lugar en un grupo muy fuerte, como lo habíamos planeado desde el inicio del trabajo hacia los Juegos de Atlanta. “Vamos a trabajar para garantizar el primer lugar del grupo”, dije. “Como seguramente las cubanas serán las segundas, nos encontraremos nuevamente en la final. Hasta ese momento, no necesitamos preocuparnos de Mireya y Compañía”.

Con la perspectiva de sólo encontrarnos con medalla de plata asegurada, continuamos. Sucede que las cubanas fueron derrotadas por las rusas, terminando no en segundo lugar, sino en tercer lugar del grupo. Con esto, después de ganar a Corea del Sur, llegamos a la semifinal, ¿contra quién? Cuba

No era esto lo que estaba previsto, debieron haber pensado las jugadoras. El entrenador las preparaba para jugar contra China o Rusia, pero no contra Cuba en la penúltima encrucijada. La selección cubana no era imbatible, como el 3 – 0 de la fase de clasificación había dejado claro, que seguramente sus jugadoras superarían este momento tan importante.

No tengo duda: aquella final anticipada generó intranquilidad e inseguridad e nuestro equipo, y de cierta forma el juego refleja esto. Al final de los 27 minutos del cuatro set, cuando todo llevaba a creer que venceríamos, fuimos para quinto set y perdimos.

El dolor de la derrota por 3 – 2 era grande, pero aumentó con la actitud de las cubanas, que celebraron su victoria sin la más mínima clase: salieron de la cancha provocando a las brasileras, que reaccionaron. Un episodio lamentable para un juego de campeonas: dos equipos peleando en un espectáculo poco olímpico.

Al día siguiente de la derrota con Cuba, nuestras jugadoras estaban cabizbajas, desoladas, tristes. Algunas continuaban llorando cuando las encontré en la mañana. Previendo esta situación, busqué caminos para darle la vuelta a esta situación. Dentro de 24 horas teníamos que jugar contra las rusas en la disputa del tercer lugar. ¿Cómo dejarlas nuevamente motivadas?

Hubo un episodio que realmente contribuyó para levantar el ánimo del equipo. Al cruzarse con el equipo de baloncesto en la Villa Olímpica., Oscar Schmidt, una leyenda del deporte brasiler, le dijo a las jugadoras:

- Nada de desánimo, señoritas. Aun pueden ganar la medalla de bronce. Yo, que nunca estuve tan cerca del podio, cambiaría mis cinco olimpiadas por una oportunidad como esta que ustedes conquistaron.

Muchos me criticaron por llevar a las jugadoras a la cancha en la víspera del partido por el tercer lugar y haber realizado un entrenamiento exhaustivo. Mi objetivo era que de ellas dejaran a un lado a las cubanas y pensarán en las rusas. ¿Quién sabe el esfuerzo, sufrimiento, que no las hiciera olvidar el día anterior? En esas, una reclamó: “Estoy muriendo de dolor en las piernas. No voy a poder jugar mañana”.

No podía ser mejor. Ya estaban mirando hacia delante para encarar el próximo obstáculo, que era lo que importaba. Vencimos a Rusia, Una victoria “extraída con forceps”: 3 – 2. El primer podio olímpico del volei femenino de Brasil. El último punto del quinto set resultó de un balón pasado por Fernanda Venturini para Filó tocar, firme y precisa. Una medalla de bronce merecida para todos, en una heroica remontada. Nunca la frase “Grandes no son los que no caen, sino los que se levantan”, fue tan verdadera.

Nuestra revancha con Cuba vino un mes después de Atlanta. El clima de la semifinal del Gran Prix estaba tan tenso que la Federación Internacional suspendió a dos jugadoras de cada bando, por causa del empuja-empuja dentro de la cancha. En el marcador, el mismo: 3 – 2, ahora a nuestro favor. El partido fue acompañado por una pelea, esta vez provocada por nosotros.

Con Hilma y Ana Moser lesionadas, tuvimos sólo ocho jugadoras para enfrentar a Rusia en la final. Fue la victoria de la superación. Aun veo a Leila arrodillada en la cancha, llorando de alegría por el segundo éxito brasileiro en un Gran Prix.

□

Las actividades fueron relativamente menores en 1997. Quedamos en primer lugar en el Campeonato Suramericano y en el torneo clasificatorio para el Campeonato Mundial. A no ser por el segundo set contra las peruanas en su casa – un apretado 15 – 13 -, todos los otros 30 sets fueron ganados, como se decía antiguamente “cabalgando” con el doble de puntos o más sobre los rivales. Ya en Japón, quedamos en tercer lugar en la Copa de Campeones.

En 1998, volvimos a ganar el Gran Prix, con importantes victorias sobre Cuba, ambas 3 – 1, y nuevamente una final contra las rusas: 3 – 0. No nos fue muy bien en el Campeonato Mundial: cuarto lugar. Llegó al final el ciclo de este equipo.

Por diversos motivos, 1999 fue el inicio de este período de transición: Nueve jugadoras se retiraron de la selección: Salieron Ana Flavio, Ana Moser, Ana Paula, Filó, Ida, Marcia Fu, Hilma, Sandra y Fernanda, con quien me casé en aquel año.

La salida de Fernanda nada tuvo que ver con el matrimonio. No veía problema en dirigir a mi esposa (Fernanda era quien era mucho antes de mi llegada) ni estaba en el derecho de pedirle que se quedase. Después de una década de entrenamientos, concentraciones, viajes y torneos por la selección brasileira, ella creyó que era hora de “dar un tiempo”.

Quedaron Fofão, Leila y Virna. Ellas funcionaban como el vínculo entre la experiencia de la generación pasada y el entusiasmo de las novatas. Así, iniciamos un trabajo intenso teniendo como objetivo los Juegos Panamericanos de Winnipeg, en Canadá.

Con un grupo casi totalmente renovado, reforzamos en programa de entrenamiento. La entrega era tanta, que en una etapa de los entrenamientos, no percibí que estábamos trabajando hace 15 días, a mañana y tarde sin un día de descanso. Fue cuando hubo una alerta de los compañeros de la comisión técnica, evitando que se me fuera la mano y cometiera excesos. Por lo visto el maratón valió la pena. Aquella sería la primera prueba para muchas de ellas. El resultado fue excelente.



Ganamos todos los partidos, derrotando a Cuba 3 – 2 en la fase de clasificación, repitiendo la dosis en una final de gran intensidad contra las favoritas cubanas. Fue un quinto set emocionante, llegamos a ver a Mireya Luis, la mejor jugadora de Cuba, danzando feliz en medio de las compañeras que estaban en el banco sintiéndose ganadora de una medalla de oro en su colección. Le dimos la vuelta al juego, siendo el punto decisivo ganado con un toque de Elisangela.

Aun hoy tengo en la cabeza la película de la final, la victoria, las jóvenes Erika, Elisangela, Walewska y Raquel emocionadas, abrazadas y llorando. Después las medallas, el podio, todo muy significativo porque aquel era un equipo en formación.

De Canadá fuimos para los Estados Unidos y de allí para Asia, donde otro Gran Prix nos esperaba. Estuvimos más de 50 días lejos de Brasil. Un desgaste brutal. Volvimos a ganarle a Cuba 3 – 1 (fue la primera vez que las cubanas no quedaron entre los cuatro equipos finalistas), pero, perdimos la final con Rusia: 3 – 0. Enseguida la Copa del Mundo de 1999, que valía como clasificatorio para los Juegos Olímpicos. Quedamos en tercer lugar y logramos la clasificación para Sydney.

La historia en la Olimpiada de Sydney fue semejante a la de Atlanta, a pesar de muchos personajes diferentes. También perdimos la semifinal con Cuba (3 – 2) y quedamos en tercer lugar al ganarle a Estados Unidos 3 – 0; esta sería el último partido con la selección femenina, aun que no lo supiera.

Como siempre, esperaba más. No quedé con la misma frustración de hace cuatro años. Si existieron errores, fueron otros. Lamento haber dejado escapar una victoria, que parecía segura, pero sólo eso. La generación que fue a Atlanta podía ser comparada con la generación de plata del masculino, pero la que fue a Australia era un grupo en transición.

La medalla de bronce fue una conquista fantástica, considerando que aquel grupo contaba con sólo tres jugadoras de la selección anterior. El modo como la selección se renovó y aún así llegó al podio olímpico confirmaba que el volei brasilero no debía esperar menos de aquí en adelante.

□

Mi experiencia con la selección femenina llegó a su fin. Mirando en retrospectiva, estoy seguro que fueron siete años positivos, a pesar que quede con la sensación de que habría faltado alguna cosa. Inconformismo, insatisfacción, - sin eso, no se da el paso siguiente.

De mi relación con las jugadoras llevo los mejores recuerdos. Tuvimos una convivencia de respeto y de entendimiento profesional, a pesar de las peleas y de las quejas. Mucha gente de criticaba por causa de mi tono exasperado con que dirigía a la selección femenina. “Y entonces, Bernardo, ¿esas jóvenes no reaccionan, no se sienten ofendidas con los gritos que usted les da?”

Tengo plena convicción que no. La complicidad que desarrollamos, la confianza que creo haber transmitido hacia ellas, en el sentido que el trabajo intenso, daba a mis

regaños un carácter de contribución para que las jugadoras pudieran desarrollarse cada vez más. No eran ofensas, pero sí exigencias.

**“EL REGAÑO VIENE SIEMPRE ACOMPAÑADA DE ALGUNA  
INFORMACION”  
NALBERT**

Algunas pueden guardar dolor, pero la mayoría me trata hasta la fecha con cariño como los viejos amigos. Y es claro que una u otra tal vez llorase o me “echara la madre” en silencio, pero la mayoría me entendía. Y me aceptaban. Es natural que en un grupo de 20 personas, incluyendo a la comisión técnica, las afinidades que unen unas con otras no son las mismas.

En realidad, exageré en algunos casos. Creo que errar en la forma es aceptable, desde que no se dude jamás en la intención. En los momentos que tuve conciencia de haberme equivocado en el tono, pedí disculpas públicamente. Fue así cuando estallé más allá de las posibilidades a la joven Raquel, una jugadora con futuro que muchas veces parecía demostrar poca perseverancia e intensidad durante los partidos. Fui grosero, lo reconocí y me disculpé, y lo hice al frente de todo el mundo

**LA CONFIANZA ES LA BASE DE CUALQUIER RELACIÓN. Y ES SOBRE  
ESTE PILAR QUE DEBEMOS CONSTRUIR LAS RELACIONES CON  
NUESTROS COLABORADORES**

Es de mi forma de ser que busco aprender con los propios errores, a pesar que sinceramente, me gustaría aprender con los errores ajenos. Buscar causas, analizar equivocaciones, todo para evitar que las fallas se repitan. Las dos Olimpiadas, por ejemplo, El consuelo de haber sufrido sólo una derrota en cada una de ellas (las dos veces con el campeón Cuba, que perdió más partidos que nosotros) no impide que me auto critique si no hubiera podido más en esos campeonatos.

También considerando que en las dos veces nos enfrentamos con el “mejor equipo femenino del siglo”, de acuerdo a la evaluación de la Federación Internacional, la verdad es que estuvimos muy cerca. Y esto deja siempre una duda: ¿Hicimos lo mejor? Será que, ¿no hubiera podido motivarlas más, preparado más, mejorado la condición física? Y si lo hubiera hecho, en lugar de los dos bronce, ¿podríamos haber obtenido dos oros? Es posible que sí. Esas preguntas me acompañan hasta hoy

**LA CRÍTICA (O QUESTIONEMENTO) CONSTANTE ES UNA GRAN  
FUENTE DE CRECIMIENTO. Y EL CRECIMIENTO A SU VEZ, UNA  
FUENTE DE SATISFACCION**

El deporte para mí, no se resumen sólo en victorias y derrotas. Principalmente si la victoria es encarada con la única traducción de éxito y si la derrota, inversamente, significa fracaso. Es evidente que jugamos para ganar. En cualquier tipo de competencia, deportiva o no, nadie entra para perder o aun sin vinculación mínima con el resultado.

Sucede que mi paso por la selección femenina me llevó a reflexionar sobre un asunto: ¿dónde está el verdadero éxito? ¿En el resultado de un partido, de un campeonato, o en el hecho de que aquel jugador, aquel equipo, aun perdiendo, haya realizado lo mejor que estuvo a su alcance?

Es claro que el comentarista, preso de su objetividad, y el fanático, esclavo de su pasión, no quieren saber de esto. Para ellos, el marcador, el título, el récord es que muestra si un resultado fue bueno o no. Sólo vale el resultado.

Para mí, el éxito es consistencia en resultados de excelencia, y producir resultados a lo largo del tiempo.

El balance final, según los números de la CBV<sup>5</sup> muestran que alcanzamos la mayor parte de la meta inicial: en 27 campeonatos que disputamos, estuvimos en 24 podios. Fueron 195 victorias en 241 partidos.

Entre tanto, los números no lo dicen todo. El voleibol me enseñó esta lección. Es evidente que la derrota me entristece. En esto, soy igual a todo el mundo. La diferencia es que perder sólo me frustra y me siento inconforme cuando tengo la convicción de haber realizado lo mejor.

#### **EN EL VOLEIBOL COMO EN LA VIDA**

**TRABAJAR PARA FORTALECER LA PARTE EMOCIONAL, DE FORMA QUE NO SE PIERDA EL FOCO EN LA EJECUCION DE LA TAREA**

(Cuando es motivado por la competencia)

**INTENTAR ENTENDER LOS PORQUÉS DE UNA DERROTA, ASUMIR SU RESPONSABILIDAD Y SEGUIR ADELANTE**

(Esta es la mejor forma de lidiar con la derrota)

**INCONFORMISMO, INSATISFACCIÓN – SIN ESTO, NO SE DA EL SIGUIENTE PASO**

**NO EXISTEN ATAJOS PARA EL ÉXITO, SIMO EL TRABAJO INTENSO Y EL CAMINO MÁS CORTO**

**EQUIVOCARSE EN LA FORMA ES ACEPTABLE, PERO NUNCA EN LA INTENCIÓN**

**LA CRÍTICA (O QUESTIONAMIENTO) ES UNA GRAN FUENTE DE CRECIMIENTO, Y EL CRECIMIENTO PERMANENTE UNA GRAN FUENTE DE SATISFACCION**

---

<sup>5</sup> Confederación Brasileira de Volei

## LA RUEDA DE LA EXCELENCIA

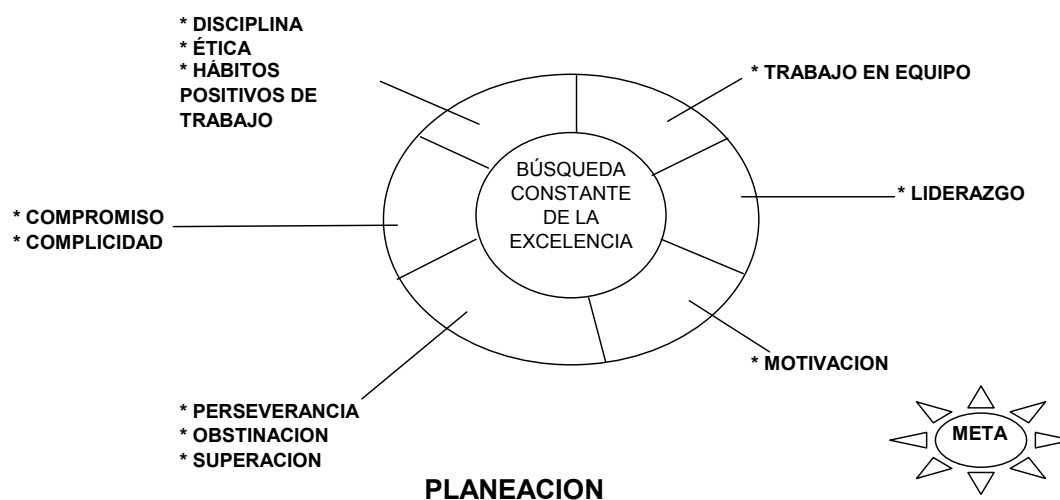
“Superación es tener la humildad de aprender con el pasado, no conformarse con el presente y desafiar el futuro”  
HUGO BETHLEM

Con los resultados y los reconocimientos resultantes de la exitosa experiencia con la selección femenina, comencé a ser invitado por empresas para dar conferencias sobre mi trabajo y la relación que el deporte tiene con los desafíos del mundo corporativo. La búsqueda de la excelencia que aplicaba en el día a día con las jugadoras parecía tener sentido para aquellos ejecutivos ávidos de nuevos modelos de liderazgo y de gerencia.

Una vez más, percibí la necesidad de prepararme para atender esta nueva demanda. Fui a buscar la pirámide del éxito del norteamericano John R. Wooden, la primera inspiración. Entre tanto, la fórmula de Wooden, a pesar de su indiscutible valor, me generaba una sensación de inmovilidad – y requería de un modelo más dinámico. Fue cuando comencé a esbozar la Rueda de la Excelencia.

Las nuevas experiencias en el deporte y las observaciones recopiladas en un cotidiano marcado por constantes transformaciones me llevaron a crear una propuesta más ágil: un cuerpo en movimiento que gira, describe círculos, evoluciona y se dirige a un punto determinado. Imaginemos en el centro de la rueda – como un eje que la hace mover, salir de donde está e ir en determinada dirección – está en busca de la constante excelencia.

Distribuidos a los largo de su circunferencia se sitúan los siguientes fundamentos: trabajo en equipo, liderazgo, motivación, perseverancia / obstinación / superación, compromiso / complicidad, disciplina / ética / hábitos positivos de trabajo.



La rueda se mueve sobre un camino de la planeación rumbo a un objetivo, una meta. A medida que ella avanza, cada una de las partes de los seis grupos de componentes entra en contacto con la planeación para que la meta sea lograda.

En el volei, esto representa el próximo partido, el próximo campeonato o la próxima temporada, pero en el mundo corporativo podría ser la próxima meta de ventas a ser superada o la productividad de determinada línea de producción.

Por lo tanto, se trata de una figura en permanente movimiento con sus componentes (el centro y las partes) interactuando para servir a la planeación que, por su parte, es trazada de acuerdo a la meta.

**META: ¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?**  
**PLANEACIÓN: ¿CÓMO VAMOS A LLEGAR?**

En el centro de la rueda está la dedicación y el esfuerzo para que seamos cada vez mejores en aquello que hacemos. De preferencia, mejores hoy de lo que éramos ayer. Es lo que lleva al saltador de alto a colocar la vara un poco más alto cada día, intentando elevar su nivel de desempeño. Nadie puede prender o apagar un botón interno de acuerdo a la voluntad de buscar su propio potencial. O se intenta lo mejor siempre o la rueda no sale del lugar donde está.

Y no me estoy refiriendo a las metas del tipo de vencer, ser campeón o establecer un récord. Todo esto puede ser una consecuencia y no la causa de la búsqueda de la excelencia, como muestra la fábula infantil donde el niño al final de la tarde empuñaba su cauchera (lanzador), practicaba con esmero su puntería, estiraba los cauchos y disparaba en dirección a la luna.

La piedra caía inmediatamente adelante, pero continuó haciendo esto durante años. Viéndolo persistir con tan extraña manía, los amigos lo interpelaban:

- ¿Por qué no para con esto? ¿No ve que nunca le va a dar a la luna?

A lo que contestó:

- Se que no lo voy a lograr, pero cada día lanzo la piedra más cerca de ella.

En cuanto que el éxito es un concepto muy personal, de múltiples definiciones, la excelencia significa realizar de la mejor manera posible aquello que se pretende.

**Trabajo en Equipo:**

Para que esta búsqueda sea exitosa, es necesario, antes que nada, saber trabajar en equipo. Se trata de una verdad que vale para el mundo deportivo como para el mundo corporativo. Puedo asegurar que el volei es uno de los deportes en que el sentido colectivo está más presente. En él, la única acción aislada que se realiza es el saque. Las restantes resultan de la interacción entre dos o más personas.

En el baloncesto, un jugador puede hacer lo que es conocido como “costa a costa”, correr driblando el balón desde su cesta y hacer la cesta que es el resultado, único y exclusivo, de su habilidad individual. Pensando en este carácter colectivo, no estoy de acuerdo con la Federación Internacional de establecer premios individuales.

Mi argumento es sencillo: ¿cómo puedo tener el mejor rematador sin el mejor pasador? ¿De qué sirve el mejor pasador sin un buen receptor?; ¿cómo puedo tener el mejor equipo sin la suma de estos talentos y sin los líderes que los hagan actuar juntos, integrados, unos en función de los otros?

De la misma manera, en las empresas surge la pregunta: ¿por qué premiar al mejor vendedor? La lógica es la misma del volei: las personas del área comercial actúan como rematadores, pues son ellos los que concluyen la venta y hacen los contratos. Pero, ¿cómo hacer este punto sin la preparación efectuada por los otros jugadores – sin una buena pasada o una buena recepción? La respuesta es simple: No se logra. Sólo las áreas de producción, mercadeo, logística, y administración, entre otras, preparan la jugada para que el área comercial pueda realizar la venta.

NO IMPORTA EL TAMAÑO DE SU TALENTO, SI USTED ES INCAPAZ DE FORMAR PARTE DE UN GRUPO, DE UNA COMUNIDAD, Y SE DA MAS IMPORTANCIA AL “YO” POR ENCIMA DEL “NOSOTROS”

La Escuela de Administración de Wharton, en la Universidad de Pensilvania, realizó un estudio sobre relaciones entre talentos y trabajo en equipo en el mundo del deporte. En él, el profesor Lawrence Hrebiniak se inspiró en el caso del jugador de fútbol americano Terrell Owens para demostrar como un genio individualista puede ser nocivo para el grupo. Owens era el mayor talento de las Águilas de Filadelfia, un equipo de fútbol americano.

Vanidoso y egocéntrico, consiguió alejarse de todos, compañeros y dirigentes. Hasta los mismos hinchas pasaron a molestarlo por sus actitudes. Al cuestionar hasta que punto se debía privilegiar la genialidad de un jugador por encima del espíritu de equipo, el club llegó a la conclusión, que después de dos temporadas, que las magníficas recepciones y los *touchdowns* de Owens no compensaban tanto daño. Lo despidieron. Según Hrebiniak, éste era un caso típico de talento negativo, de vocación destruida por la incapacidad de actuar en equipo.

Un gran equipo es formado de talentos complementarios. El problema surge cuando cada uno de nosotros comienza a valorizarnos en exceso en detrimento de los otros. En el caso de actividades de alta visibilidad, el problema se potencializa porque la presencia de los medios de comunicación tiende a **exacerbar** egos y vanidades...

Es importante que no se entienda ego de una forma negativa. Cuando es canalizado correctamente, se puede volver una fuente de motivación, de evolución, - es el “ego del equipo”. Es la identidad que refleja la confianza construida por un equipo, sin que caiga en el engaño de la autosuficiencia.

En el libro *Russell Rules* (las Reglas de Russell), el ex jugador y entrenador de los Celtics de Boston, Bill Russel, quien conquistó 11 títulos de la NBA entre 1957 y 1969 anuncia la fórmula  $Ego = mc^2$ , haciendo una analogía con Einstein: “Ego es la fuente de energía que usted utiliza para estar totalmente presente y motivado. Si la energía está mal direccionada o usted está ausente, el éxito es imposible”.

## **Liderazgo**

La segunda parte de la Rueda de la Excelencia es el Liderazgo. Aquí cabe la pregunta: ¿cuál es la diferencia entre un buen jugador y un gran jugador? El buen jugador juega bien porque tiene talento, el gran jugador, además de jugar, comparte este talento con sus compañeros, haciendo que los otros jueguen aun mucho mejor y que el equipo gane.

Ser líder es dar ejemplo para que los otros sepan como se hace y se esfuercen por repetir la tarea bien o aun mejor. Este es el único liderazgo que se mantiene con el tiempo. Nada de lo que usted dice influencia tanto a las personas de aquello que realiza. Liderar es inspirar e influenciar a las personas a realizar la cosa correcta, de preferencia con entusiasmo y orientado hacia el objetivo común. En el deporte tenemos la idea que el único líder es el capitán, a quien cabe la tarea de comandar al equipo dentro de la cancha. No creo en esto. Cuando llegué a la selección masculina Nalbert ya era el capitán, pero teníamos otros jugadores que también eran líderes: Giovane y Giba.

A largo de nuestro camino, Ricardiño, Sergio y Gustavo también dieron su contribución. Al final, un equipo necesita de líderes en el día a día, que todos se miren como referencias. Son ellos quienes ayudan al entrenador, o al gerente, a conducir a su equipo (o proyecto) por la vía de la planeación hasta alcanzar la meta deseada

El líder no decide ser líder – quienes lo escogen son los otros. Es el caso de Nalbert, que, por su capacidad de logro y por sus valores y principios inspiradores, se convirtió en el principal líder de la selección. Hay inclusive una frase en inglés que se aplica perfectamente a él: *“When the going gets tough, the tough gets going”*. Pues es justamente cuando las cosas se vuelven difíciles para él, más se pone en acción.

En el estudio del liderazgo encontramos centenas de definiciones, pero recurro a Peter Drucker (un gran gurú de la administración) para dos que considero especiales en razón de su vínculo con el deporte: “Líder es solamente aquel que obtiene resultados” y “Liderazgos positivos nos llevarán a un punto delante de aquel que la ciencia de la administración dice que es posible”.

**LA MISION DEL LÍDER Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA BÚSQUEDA DEL  
MÁXIMO EN CADA UNO MUCHAS VECES VAN EN CONTRA DE  
INTERESES, PERO DEBE SEGUIR SUS CONVICCIONES SIN BUSCAR  
POPULARIDAD Y SI LO MEJOR PARA EL EQUIPO**

### **Motivación**

Esta es una puerta que se abre de adentro para afuera. Es un proceso que comienza en la selección de las personas que van a formar un equipo. Una escogencia que debe incidir sobre quien usted crea que puede motivar. La motivación se basa en dos pilares: El primer de ellos es la Necesidad. Si usted necesita, va a “correr atrás” y se dedica, El segundo es la Pasión. Si a usted le gusta, ama lo que hace, va a querer mejorar siempre.

En los años 80, durante la generación de plata, algunas veces mi amigo y compañero Montanaro me decía que dejara el voleibol. Cuando nos alojábamos en lugares muy malos, comiendo mal, siempre me decía: “Bernardo, deja esto, vaya a estudiar y trabaje con su papá”.

Montanaro, nacido en una familia más humilde, se dedicaba intensamente para aprovechar la oportunidad, y la necesidad de vencer en la vida le creó una obstinación permanente. Pero yo, ¿qué me movía? Tenía razón al decir que yo no precisaba de esto, pero lo que me hacía continuar intentando siempre era la pasión: me gustaba demasiado todo el proceso, del día a día, mismo que cansaba, del deporte.

Después de tantos años dirigiendo estrellas de fútbol americano, Don Sula, técnico del equipo Los Delfines de Miami, afirmó que era imposible motivar a algunos jugadores.

Por ingenuidad o terquedad, creo que debemos continuar siempre intentando y no desistir nunca. Puede ser que, cuando tenga la experiencia de Sula, mire para atrás y confirme que en algunos casos, no tuve éxito, no supe apretar los botones exactos. Sólo entonces cambiaré mi modo de pensar.

Hay una historia sobre motivación que me gusta mucho. Es con respecto a un niño negro del sur de los Estados Unidos que pasó una navidad muy triste porque sus padres no tenían dinero para comprarle una bicicleta como las que sus amigos habían recibido de navidad. En el verano siguiente, el niño consiguió un empleo temporal como cargador de cajas en una tienda. Trabajó durante tres meses duro y consiguió reunir el dinero para comprar la tan soñada bicicleta. Felicidad total. Hasta que le robaron la bicicleta. El niño se sintió desesperado. El formular la denuncia en la policía fue atendido por un sargento que, viéndolo furioso, lo orientó hacia el deporte. Más específicamente para el boxeo.

El niño se convirtió en boxeador. Como amateur, ganó la medalla de oro de la categoría semipesado en los Juegos Olímpicos de Roma y después, como profesional, el campeonato mundial de los pesos pesados. En una de las explicaciones que dio para su formidable historial de victorias, contó que cada vez que subía al ring veía en el rival el sujeto que le robó la bicicleta. Y partía con firmeza para noquearlo. Era esto lo que lo motivaba. ¿Su nombre? Cassius Marcelus Clay, después Muhamamad Alí.

Acostumbro a bromear diciendo que si fuera el robo de su bicicleta lo que lo motivo, le deben haber robado un carro a Mike Tyson para que quisiera arrancar la oreja a Evander Holyfield.

### **Perseverancia y Superación**

Para hablar del cuarto elemento de la rueda de la excelencia, recurro nuevamente al libro *I Can't accept Not Trying* (No acepto no intentar), de Michael Jordan. Rechazado en su primer intento para jugar en el equipo del colegio, Jordan fue para casa y se encerró en su cuarto, decidido a no hablar con nadie. La madre tocó a la puerta y lo llamó para comer. No quería. Una hora después, preocupada, volvió a llamarlo.

- Mamá, no quiero salir –respondió. Quiero recordar para siempre el sabor amargo de haber sido rechazado. Para que, entrenando o jugando, me esfuerce de tal forma que nadie me haga sentir otra vez lo que estoy sintiendo ahora.

Fue su manera de superar esta experiencia, sin entregarse, dedicándose con perseverancia. Y siempre habrá nuevas oportunidades para los persistentes como él. Imagino la cara del entrenador que lo sacó del equipo – cuyo nombre la historia no registró.

Mi hijo Bruno, hoy con 20 años, también me dio un bello ejemplo de capacidad de superación. Estaba entrenando con la selección brasilera juvenil y me llamó un anoche diciendo que había sido sacado del equipo. Pedía que le recogiera para ir a casa, pues no



quería pasar esa noche en la concentración. Quedé con el corazón partido al escucharlo triste.

A la mañana siguiente fui despertado. Él, con la cara cansada por su primer noche de insomnio, me dijo: “Papá, si el entrenador me da una segunda oportunidad en la selección, garantizo que no me va a sacar” En ese momento percibí lo que Bruno había madurado y como usaría esta decepción como motivación para alcanzar sus objetivos. Tuvo razón. Al año siguiente disputaría su primer campeonato mundial juvenil representando a Brasil.

Dunga es otro caso impresionante. Los años posteriores a la Copa del Mundo de 1990, cuando la selección brasilera fue eliminada por Argentina, quedaron injustamente conocidos como la “era Dunga”. A partir de allí todo lo malo que sucedía en Brasil parecía tener el dedo de Dunga. ¿Los precios subían? Culpa de Dunga. ¿El desempleo aumentaba? Culpa de Dunga. Claro que estoy exagerando. Haber usado su nombre como ejemplo de un grupo de derrotados no es un peso fácil para cargar.

Carlos Alberto Pariera me revelo que sólo pudo relanzar a Dunga en la selección brasilera dos años después, en un amistoso contra el Milán, en Italia. La perseverancia crea milagros. Él reconquistó su lugar, se convirtió en pieza importante en el esquema de Pariera, fue capitán y levantó la Copa en el Mundial de Estados Unidos con la conquista del tetra campeonato. Pregunto: ¿un jugador con menos capacidad aguantaría lo que Dunga soportó?

### **Compromiso y Complicidad**

Estos elementos forman la quinta parte de la Rueda de la Excelencia. Siguen juntos, interrelacionados, condicionados el uno al otro. Un equipo tiene que estar comprometido con el proyecto propuesto, es decir, vencer al adversario y ganar el campeonato. Cada jugador, por su parte, tiene que ser cómplice de los demás, ayudando, apoyando, participando, pues al fin de cuentas, la meta es la misma. Y para allá es que la rueda gira.

### **COMPROMISO PRESUPONE DIVISIÓN DE RESPONSABILIDAD. YA LA COMPLICIDAD ES FRUTO DE EGOS Y VANIDADES SOBRE CONTROL**

Patrick Lencione en su libro *Los Cinco Desafíos de un Equipo*, muestra como mantener un equipo cohesionado contando la historia de una empresa que tiene los mejores talentos, el mayor presupuesto y las más sofisticadas condiciones de trabajo, pero, aun aspa, no es líder del mercado lo que lleva a los accionistas a llamar a los directores para intentar entender porque los resultados no son los esperados. Entonces, deciden contratar una nueva ejecutiva para asumir la presidencia de la empresa.

La primera reacción de los directores fue de resistencia: “¿“Que viene a hacer aquí esta Ejecutiva que no entiende lo que hacemos?” La respuesta fue rápida. “Ella no podrá conocer profundamente lo que la empresa hace, pero entiende a las personas” En las primeras reuniones con el equipo, la nueva gerente identificó inmediatamente algunos problemas, con la poca participación y la ausencia de seguimiento de resultados. Entonces surgió la pregunta: ¿cómo un equipo con resultados frustrantes no era confrontado? Simple. Porque las personas no confiaban unas a otras.



Según el autor, basta que un eslabón de la corriente se dañe para que todo el trabajo en equipo de deteriore. A título de ilustración, elabora un pirámide con las cinco mayores disfunciones que deben ser evitadas: en la base está la ausencia de confianza (que genera una sensación de vulnerabilidad), seguida por el miedo a tener conflictos (que da origen a una falsa armonía), por la falta de compromisos (que produce un sentido común de ambigüedad) por la fuga de responsabilidades (que lleva a un compromiso acomodado) y finalmente, por la falta en el foco en resultados (que permite que los intereses personales superen los intereses colectivos).

Las personas sólo se sienten cómodas para exigir y ser exigidos cuando existe confianza, y cuando todos están verdaderamente comprometidos con los resultados.

### **Disciplina, ética y hábitos positivos de trabajo**

Cuando hablo de estos valores, el propósito de esta sexta parte de la Rueda de la Excelencia, me reafirmó la dedicación al proceso de implementación de aquello que fue determinado, sin dejar a un lado la corrección de gestos y actitudes que deben prevalecer tanto en el deporte como en la vida.

### **DISCIPLINA NO ES SOLAMENTE IMPONER Y SEGUIR LAS REGLAS RÍGIDAS. ÉS, SOBRETUDO, OBTENER EL ENVOLVIMIENTO DE TODOS EN UNA MISMA DINÁMICA DE TRABAJO**

Nada de esto es posible sin un equipo, líderes, motivación, persistencia y compromiso – es decir, sin que haya una conducta envolviendo todos los componentes de la rueda.

En la primera Olimpiada de la era moderna, en 1896, en Atenas, existía una gran disputa entre las escuelas italiana y francesa de esgrima. Y surgió en el combate por la medalla de oro que surgió una duda sobre un toque. Como aun no existían equipos de alta tecnología, con sensores en la punta de los floretes, los jueces se reunieron para tomar la decisión.

La conclusión fue que el toque, que representaba un punto en el esgrima, no había sucedido. Al reiniciar la disputa, uno de los esgrimistas retiró su máscara de protección

y admitió que había sido tocado. Perdía allí su medalla de oro, pero mantenía su conducta ética.

Lamentablemente vivimos en un mundo en que la ética es cada vez más rara. Un buen ejemplo es de Guga, nuestro campeón de tenis, que siempre reacciona con corrección en los campeonatos que disputa. En contra de las decisiones de los árbitros, Guga siempre corrige el punto, aun en contra de sus intereses.

Por tanto, en la óptica del trabajo hay dos vectores para ser analizados: el técnico (la capacidad profesional) y el ético (la integridad moral). Creo que estos son elementos fundamentales para perpetuar el éxito de cualquier persona en cualquier ambiente.

Las pequeñas y grandes dificultades que ocurren en la relación entre los jugadores, la envidia, la posibilidad de querer aparecer más que el otro – todo esto no dejan de ser un desvío de disciplina.

El éxito siempre trae el riesgo de aumentar la vanidad e hipertrofiar el ego, haciendo desaparecer la condición que hizo a un deportista, ganador. El mayor riesgo es imaginar que sea posible ser negligente en estos asuntos, pasando a creer que después de una victoria se vuelve innecesario continuar “pagando el precio” por nuevas victorias.

Como ejemplo, cito los dos bicampeones olímpicos de vela, Robert Scheidt y Torben Grael. Modelos de dedicación, sobriedad y ética, no abandonan sus exhaustivas rutinas. A pesar de ganar muchas medallas y títulos, supieron evitar las trampas que generan el éxito – y todo lo que ellas representan.

Siempre que vuelvo a un campeonato, me gusta analizar en cual de los elementos de la Rueda de la Excelencia quedamos bien o mal. Si actuamos como un equipo, si nos faltó liderazgo y motivación o si nos logramos superar por la perseverancia.

Cuestiono aun si mostramos compromiso con nuestro proyecto y si actuamos con ética y de manera disciplinada. En fin, si todos aquellos componentes giraron perfectamente en la vía de la planeación.

## **EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA**

**ENTENDER LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

**INCENTIVAR LIDERAZGO**

**MANTENER LA MOTIVACION SIEMPRE ELEVADA**

**PERSEVERAR Y BUSCAR LA SUPERACION CONSTANTE**

**TRABAJAR EL COMPROMISO Y LA COMPLICIDAD ENTRE LAS PIEZAS DEL “GRAN ENGRANAJE”**

**DISCIPLINA Y ÉTICA SON HÁBITOS QUE PERPETUAN LOS BUENOS RESULTADOS**

“Disciplina es el cimiento moral que de un caos hace un bloque” Mariscal Leito de Carvalho

## A LOS CAMPEONES, LA INCOMODIDAD

“El deseo de prepararse requiere ser mayor que el deseo de vencer”  
BOB KNIGHT

Poco después de los Juegos Olímpicos de 2000, nuevo cambio de vida. Invitado por Ary Graça Filho, al frente de la CBV desde 1996 cuando Nuzman asumió el Comité Olímpico Brasileiro, fui transferido de la selección femenina para la selección masculina. Había sido invitado para el cargo, pero no quise interrumpir el ciclo olímpico que completaría con la selección femenina en Sydney. Al final, una de las grandes ventajas del entrenador en el volei es la posibilidad de tener mayor tiempo para trabajar, para planear a mediano y largo plazo.

Reemplacé a Radamés Lattari, mi amigo y gran entrenador. Su excelente desempeño ante una renovada selección fue duramente criticada por la sexta colocación en Sydney. Di continuidad a su trabajo, intentando enriquecerlo con algunos jóvenes talentos que surgieron de la temporada 2000 / 2001 en Brasil. Llevé conmigo todo el “equipo Bernardiño”, la comisión técnica que me acompañó con la selección femenina.

Una de las preguntas que más escuché, era como me sentía trabajando con un equipo de hombres después de pasar siete años entrenando las chicas / meninas de Brasil. Es obvio que las diferencias existen, pero ninguna que volviera mis tareas más o menos difíciles.

De cierto modo la relación con un equipo de mujeres puede ser más fácil en la medida que las señales que emiten son más claras. Demuestran mejor sus sentimientos, lo que permite un ajuste más sano en la estrategia. Si la tensión es alta, se reduce la exigencia, pues presionar a quien está mal, triste y vulnerable acaba teniendo un efecto opuesto. Si están tranquilas y felices, estiramos la cuerda. Al contrario, en un equipo masculino, esta percepción es perjudicada por la dificultad (cultural) del hombre a revelar sus sentimientos.

Por lo tanto, es preciso evitar el exceso de emociones porque están en contra de la razón. Y cuando comienzan a surgir reacciones del tipo: “No le caigo bien a él”, llevando al plano personal un reclamo profesional.

Intento mantenerme el tiempo entero atento a los jugadores para poder ayudarlos e incentivarlos. La añoranza por la familia, por ejemplo, siempre merece atención especial. Es penoso para todo el mundo pasar un mes lejos de la familia, viajando de un país a otro, como sucede en la época de los campeonatos internacionales.

En varias ocasiones me di cuenta que una u otra jugadora intentaba vencer sus momentos de melancolía. Las señales son claras: tensión, estrés, impaciencia y las llamadas telefónicas interminables a casa. Un jugador con un hijo enfermo, a pesar que busca mantenerse firme, en cuanto que con una mujer no existe negociación: “Mi hijo está con fiebre”. Voy a regresar a Brasil: “Cuando dejan que lo emocional sea lo prioritario, lo profesional se encuentra comprometido.

Con relación a la parte técnica, traje valiosas experiencia de la importancia del desarrollo de los fundamentos de repetición, en busca de la perfección de los gestos, de las mecánicas de ejecución. Algunos críticos (inclusive del exterior) dijeron que

nuestros entrenamientos se parecían mucho con los de los equipos femeninos. Según ellos, no había espacio para este tipo de refinamiento técnico en un mundo cada vez más físico del volei masculino.

Seguimos nuestras convicciones e implementamos un equipo masculino el sistema que habíamos creado y que nos trajo buenos resultados.

Al asumir las nuevas funciones en la selección masculina, pasé a reflexionar sobre las experiencias victoriosas de las generaciones anteriores. ¿No tendría la “generación de oro” – de jóvenes y grandes talentos como Tande y Marcello Negrão, que ganaron la primera medalla de oro del volei brasilero – caído en la misma trampa de la “generación de plata”? ¿Qué teníamos que aprender analizando aquellas experiencias?

### **ES FUNDAMENTAL QUE EL LÍDER MONITOREE INTENSAMENTE SU RELACIÓN CON LOS COLABORADORES EN LOS MOMENTOS DE ÉXITO**

La tendencia es que después de un ciclo de grandes resultados sucede lo que acostumbro llamar de complicidad perversa, que se caracteriza por una permisividad excesiva y por una negligencia con los principios esenciales que llevaron a los resultados.

La victoria puede llevar a los deportistas a creerse tan superiores que ya no están dispuestos a realizar más sacrificios, no se motivan para otros embates. Es común que un campeón no tenga tanta disposición para entrenar y acabe entrando a un proceso de comodidad – la tal trampa del éxito.

Con esta convicción, buscamos estar siempre en estado de alerta con relación a las celadas que puedan surgir. Es importante que los jugadores se mantengan fieles a la idea de que “lo fundamental no es ser bueno, pero si estar bien preparado”.

La Liga Mundial de 2001 fue nuestro primer gran desafío. Fuimos campeones ganando a los italianos 3 – 0. Es impresionante como el destino de un proyecto puede ser definido por un detalle. ¿Ejemplo? En la semifinal contra Rusia, vencíamos 2 – 0 y después de 10 minutos de interrupción, perdimos dos sets consecutivos, hasta llegar al quinto set. Estábamos en desventaja significativa hasta que una bola mojada de sudor se le resbaló al pasador ruso dándonos el punto un punto importante para ganar el partido. Si hubiéramos perdido este partido, ¿habríamos logrado un ciclo con tanto éxito?

### **ATENCIÓN EN TODOS LOS MOMENTOS – LA DECISIÓN CASI SIEMPRE ESTÁ EN LOS DETALLES**

Diría que fue en la preparación para este torneo que los jugadores comenzaron a aceptar nuestro ritmo de entrenamiento. Algunos reclamaron, dijeron que exageraba, gritaba mucho, era intransigente y con vicios de entrenamiento (idea que hasta hoy tienen de mi). Pero, de otro lado, pudieron conocer de cerca, como la comisión técnica y yo trabajábamos, estudiando, haciendo planes, viendo videos, muchas veces hasta la madrugada, con el objetivo de transformarlos en un equipo ganador. Y las cosas entraron en ritmo.

El año de 2001 fue importante para la selección masculina, que ganó casi todos los torneos que reconquistó su puesto en el circuito mundial.



Siempre que me preguntan cuándo, dónde y cómo sentí por primera vez que estaba entrenando un equipo campeón, respondo sin vacilar fue el día 22 de abril de 2002, en el Centro de Entrenamiento del Ejército, en Urca, cinco meses antes del Campeonato Mundial.

Impresionantes US\$100 mil serían pagados en la premiación. Sólo para comparar, R<sup>6</sup>\$20 mil era el valor del premio de la CBV para el título mundial. Bastaba hacer las cuentas de lo que valía más, ¿ser campeón del mundo o ser electo el mejor en su fundamento?

Reuní a los jugadores y les hice la propuesta que las chicas de la selección habían rechazado en 1994: quien ganara el premio individual se queda con la mitad (US\$50 mil), por el esfuerzo, talento y desempeño, y dividiría el resto entre los demás jugadores que lo ayudaron para obtener este desempeño. Estuvieron de acuerdo. Demostraron con esto no sólo el desprendimiento y sí la solidaridad, el compañerismo y el espíritu de equipo de lo que están hechos los grandes campeones. Un ejemplo de conciencia colectiva.

Me sensibilizó saber que la división de premios, se volvería regla entre ellos. Bastaba ver como se desempeñaron el año siguiente en la Copa del Mundo, en Japón. Como no fue realizado ningún comunicado sobre premios por la FIVB, no hubo acuerdo alguno. Imaginamos que Geovane, el mejor rematador, y Escadiña (Serguiño), recibieron sólo trofeos.

Después, en el bus que nos llevaría el hotel, mi asistente me informó: “Hay un premio de US\$50 mil para cada jugador desatacado” Cuando vi a Geovane y a Escadiña dividir sus premios, supe que el acuerdo del año anterior se volvería una norma para el grupo: los premios individuales se volvieron colectivos.

Antes de la alegría que estaba reservada para los meses de septiembre y octubre en Argentina, tuvimos un agosto nada alegre en casa. Fue justamente en el Gimnasio de Mineirinho, en Belo Horizonte, que ocurrió la primera decepción de la selección. Llegamos a la final de la Liga Mundial y Rusia nos ganó 3 – 1 ante 20 mil personas. Llovieron las críticas. Unas pertinentes, otras ni mucho. Mi respuesta fue buscar lo que debería de hacerse diferente para poder subir el último escalón que nos faltaba en la Liga Mundial. Recordé una conversación con Renán, mi amigo y compañero de la “generación de plata”. Me relataba sus decepciones con las derrotas sufridas cuando tenía el papel de entrenador y la razón por la cual había interrumpido momentáneamente su carrera. Cuando le pregunté que haría de diferente si regresara a ser entrenador y respondió:

- Sería más osado, Bernardo. Intentaría cosas nuevas.

---

<sup>6</sup> Reales, moneda de Brasil

En el momento que escribía este libro Renán ganó su primer título como entrenador. Por lo visto, él también aprendió con las lecciones del pasado.

Osar más es continuar incentivando el espíritu de equipo, sin olvidar que un equipo no es formado por los mejores sino por los jugadores exactos y determinados. Romper paradigmas y mover el equipo que está ganando, haciendo cambios que lleven al crecimiento. Estas eran mis prioridades en el segundo año al frente de la selección.

NO basta escoger los deportistas más capaces, aquellos fijos que todos creen que “no pueden quedar fuera”. Es importante lograr que estos talentos continúen produciendo resultados. La verdad es que no se forma un equipo con base en el prestigio de una estrella.

La fama no gana partidos y el éxito del pasado no garantiza nada en el futuro, a no ser la responsabilidad de intentar ser mejor de lo que ya es.

**“NO NOS DEBEMOS ENORGULLECER DE SER MEJORES QUE LOS OTROS, Y SI MEJORES DE LO QUE FUIMOS”  
JAMES C. HUNTER**

Y la Rueda de la Excelencia siendo puesta en práctica: el trabajo en equipo siempre en primer lugar. Y la escogencia del mejor por su capacidad de encajar en el conjunto y, por encima de todo, por su disposición de ser un “jugador de equipo”.

Nalbert, que para muchos era la principal estrella de la selección es la confirmación de esto. En 2002, cuando regresó de su temporada en Japón, estaba mal, técnica y físicamente. Identificando esta situación, los días de descanso lo llevaba a la cancha para entrenar para darle algo más que lo haría regresar al nivel de los demás. Llegué a pensar que discutiríamos para cambiar el descanso en sudor sin fin. Nada de eso. Nalbert sabía que, haciendo su juego, sería útil para el equipo.

A final de año, cuando ganó el Premio Brasil Olímpico, otorgado al mejor deportista en general, subió al palco para agradecer a la familia y a los colegas del equipo y la comisión técnica, diciendo:

- No es una comisión técnica, y sí un grupo comprometido con mi evolución. Cuando llevaba al entrenamiento llegaba molesto por haber perdido el día de playa, la convivencia familiar, ellos me estaban esperando, colocando la malla, listos para entrenar. También dejaban a un lado su día de descanso.

Ricardiño, el levantador suplente de Mauricio, realizó lo que parecía imposible: se volvió un líder, se ganó la confianza de sus compañeros y obtuvo el puesto de titular. O mejor, estará de titular el tiempo que lo merezca, por la determinación y coraje y también por la disposición de ocupar el puesto que supo ganar.

Otros casos ejemplares son los de Giovane y Mauricio, ambos miembros de la primera generación de oro, la de 1992 en Barcelona, y también del equipo que no pasara de quinto y sexto lugar en Atlanta y Sydney. Cada uno tenía más de 10 años en la selección brasilera cuando asumí en 2001.

Mauricio, Una estrella, fue el pasador titular hasta la Liga Mundial de 2003. Al perder la posición, era inevitable que su primera reacción fuera de desagrado, por lo condición de ídolo y porque los medios de comunicación aprovechaba para presentarlo como víctima de una injusticia. La primera vez que estuvo en la banca, en un partido contra Alemania en el Gimnasio Ibirapuera en São Paulo, mostró a sus familiares emocionados al verlo perder el lugar que por 13 años fuera suyo.

Todo muy natura, pensé. Naturales la tristeza de Mauricio y la solidaridad de la familia. Natural también mi decisión de cambiarlo. Si no lo hacía, los otros tendrían el derecho de cuestionarme: “¿Hasta que punto el entrenador está siendo correcto con alguien que, en este momento, está realmente mejor que el otro?”

A Mauricio le costó un poco para rehacerse. Quedó tan desanimado que algunos de sus compañeros dudaron que merecía estar en el equipo. Conversamos al respecto de cómo esta situación era desafiadora para él y de mi confianza que aun aceptaría su nueva misión. Y se convirtió en pieza valiosa en nuestro engranaje. Una experiencia realmente dura que, con seguridad, lo hizo madurar.

Con Giovane fue diferente. Después de haber tenido un año complicado, y un intento poco animador en el volei de playa, fue el primero en llamarme una vez que asumí el cargo:

- Bernardiño, soy Giggio.

Me costó un poco identificarlo por el apodo.

- Quería saber cuales son los planes para mí.

Mi respuesta:

- Y quería saber cuales son sus planes para conmigo.

Como titular o como suplente, en los torneos que disputamos en los próximos cuatro años, Giovane sería siempre un líder, un magnifico jugador de equipo. Realmente lo que entendió mejor que no se forma un equipo sin buenos suplentes, sobretodo en los entrenamientos – que representaban un excelente reto para los titulares, que tienen que esmerarse para no ser superados por sus compañeros.

Con 13 grandes jugadores, podíamos soñar alto. Giovane fue uno de los que nos ayudaron a montar lo que talvez haya sido, por la nivelación de los valores y por a cantidad de opciones el más completo grupo de la historia del volei brasilero.

Muchos creen que la estrella, el ídolo, sea de cualquier deporte, es por naturaleza un vanidoso crónico, dado a los arrebatos de un genio irritable que se cree dueño del mundo. Pienso que la mayoría no creció así. La vida es lo que hace al ídolo ser lo que es. Al haberse descubierto su talento, es tratado como un niño prodigio. Después en el club, sucede lo mismo. Le dan privilegios, y al final, es la estrella.

Enseguida viene el éxito, el contrato millonario y todas las facilidades que la fama genera. Pasa a creer que todos le deben; y nadie le exige. Pero, en realidad, no se da



cuenta que algunos de los aspectos de su enorme talento no fueron debidamente trabajados y que podría convertirse en una mejor estrella.

### **ES IMPORTANTE CREAR DIFICULTADES PARA LOS QUE TIENEN TALENTO. LAS FACILIDADES LOS LIMITAN**

Intento tratar de forma diferente a personas diferentes, no permitiendo que nadie se crea mejor, mejor o más importante en el equipo. Siempre desafío a mis jugadores, lo que a veces puede molestarlo llevándolo a los límites de la tolerancia, pero más importante es buscar el compromiso de unos con otros y de todos con el equipo. Al evitar que se creen zonas de comodidad, se eliminan las complacencias inevitables.

Algo que me incomodó en las reuniones tácticas que teníamos a inicios de 2002, fue la poca participación de los jugadores. Me sentía haciendo monólogos. Hablaba y ellos escuchaban, sin dar una opinión. Esto me dejaba con la sensación que había alguna cosa resuelta mal.

No fue por otra razón que, en João Pessoa, durante el primer partido contra Portugal por la Liga Mundial, me incomodó ver al equipo jugando tan mal y los jugadores callados, como si nada ocurriera. Era como si dijeran: “Si estamos ganando, ¿para qué hablar? Intrigado con esta actitud, pedí tiempo. Y solté lo perros. Los llamé de aficionados, cómodos, irresponsables. Apuesto que pensaron: “El tipo enloqueció”.

En la noche, durante la reunión de análisis del video en que deberíamos discutir las estrategias para el siguiente partido, los jugadores, al fin, decidieron dar sus opiniones.

- ¿Ahora quieren hablar? – pregunté con tono provocador. Están hace un año callados.

Por primera vez me respondieron. Me gustaron los reclamos que hicieron sobre el regaño aparentemente gratuito. Me preguntaba: “¿Será que piensan que nunca me equivoco? Temía estar allí el silencio de la comodidad, el distanciamiento del no involucramiento y de la no complicidad. Es la situación típica, que cuando ganan, dicen: Todo está bien, chévere, todo salió bien”, pero, si pierden se esquivan, alegando que se limitaron a cumplir las órdenes.

En este caso, ¿dónde estaría el compromiso, la verdadera división de responsabilidades? Nuestra intención era desarrollar el sentido de propiedad. Todos serían responsables por las estrategias y por la formulación de este proyecto, que podría terminar en victorias y derrotas.

### **EL ÉXITO TIENE MUCHOS PADRES, PERO EL FRACASO ES CASI HUÉRFANO**

Un gran obstáculo de la formación de un equipo es la vanidad, un sentimiento natural, desde que no extrapole los límites impuestos por el sentido común y por el respeto al prójimo. Es fundamental reconocer las cualidades que no tenemos, no envidiar a los otros por esto y mantener la voluntad de trabajar en grupo.

Para mí, egos inflados son los grandes villanos del trabajo en equipo y de las relaciones interpersonales. Pueden echar todo a perder. Realmente fueron la casa de los fracasos en

las generaciones anteriores, y por tanto, me sentía en la obligación de alertarlos constantemente. En una de las conversaciones, Nalbert dijo: “Oye, Bernado, no para de hablar de ego, vanidad...”

Realmente, debemos monitorear no sólo a los deportistas y colaboradores, y también a nosotros. Pues no estamos libres de ser alcanzado por este sentimiento. Imagínese que yo sea, que discuto, grito y hago cara fea durante los partidos, no aceptar que un jugador se siente bravo en la banca por haber sido reemplazado. Tengo que aceptar. No haciéndolo, creyendo que tengo más derecho que los otros, y seré vencido por mi propio ego y perdiendo la capacidad de dialogar de igual a igual con el jugador.

□

Aún en 2002 en Argentina, el voleibol brasilero ganó el primer campeonato mundial. Jugamos contra Italia y Serbia y Montenegro hasta llegar a la final contra Rusia en un formidable quinto set. No permite olvidar que 20 años antes, en 1982, habíamos perdido el mismo campeonato, en el mismo Luna Park en Buenos Aires, contra Unión Soviética por 3 – 0. Y estábamos jugando contra sus herederos.

Los dos primeros sets (23 – 25 y 25 – 23) anticiparon una lucha sin tregua. Vencimos el tercer set con más ventaja (25 – 20), y los rusos ganaron el cuarto set (23 – 25). Estábamos finalizando el quinto set cuando Geovane hizo el saque. Perfecto: saque fuerte, bola adentro, casi en la línea (15 – 13). Éramos los nuevos campeones del mundo.

Una curiosidad. En la mañana del partido habíamos terminado el entrenamiento cuando Geovane continuó practicando un poco más los saques. Todos estábamos yendo para el bus y él allá, intentando un saque, y otro más, y otro más. Crea o no, dijo confidencialmente a sus compañeros cual era el objetivo del entrenamiento extra:

- Me estoy esmerando en el saque que va a terminar el partido.

A quien piense que di a Giovane una instrucción del tipo “Vaya y saque a la línea” aclaro que no soy un estratega tan poderoso. Lo que le dije fue bien diferente: “Giovane, entre y no pierda el saque, por el amor de Dios”. Y quien piensa que hizo solamente el último punto del partido también está equivocado: los tres últimos puntos fueron de él.

En su entrenamiento extra por la mañana, ¿no estaría Giovane creando las condiciones para la “buena suerte?” En verdad, se estaba condicionando para una oportunidad, que hice con aquel cambio al final del quinto set optando por su experiencia y por su regularidad en el saque. Él estaba preparado y se convirtieron en las tres bolas decisivas.

Pero la victoria fue del equipo. Para quien tenga dudas, un dato interesante: las figuras individuales – André Nascimento como mejor rematador y Mauricio como mejor pasador – terminaron en la banca para que Anderson y Ricardiño brillaran en los dos últimos partidos, confirmando la teoría que un equipo es formado por personas que tienen un objetivo común. Es tan importante tener este objetivo y la conciencia que sólo alcanzaremos el objetivo con la participación de todos, incluyendo aquellos que puedan parecer menos importantes.

De regreso a Brasil, Giovane y yo fuimos invitados por el presentador Milton Neves, a participar en el programa *Tercer Tiempo*. Otro invitado era João Carlos dos Santos, campeón mundial de fisiculturismo. No muy alto, pero muy fuerte, mostró todas las posiciones que muestran la impresionante masa muscular que lo llevó a conquistar el título en su categoría. Milton Neves le preguntó como se conseguía mantener. Entrenando, entrenando mucho, respondió. El presentador quiso saber como se motivaba para repetir la rutina exhaustiva de levantar toneladas de peso.

- Me inspiro en una frase de Bernardiño – dijo. Es que cuando dice que el deseo de prepararse tiene que ser mayor que el deseo de ganar.

Quedé **lisonjeado**, aunque la frase no fuera mía y sí del entrenador de baloncesto norteamericano Bob Knight. Su obsesión por el entrenamiento siempre me inspiró. Y me llevó a pensar: ¿por qué tenemos la pretensión de imaginar que tenemos más voluntad de ganar que nuestros adversarios? Ellos también quieren ganar. Probablemente la diferencia, al final, será proporcional al empeño de la preparación.



Ser campeón mundial es lo mejor, mucha alegría, mucho orgullo. ¿Y después? ¿Como seguir adelante pensando en el siguiente campeonato después de ganar el título mundial? Mi mente estaba enfocada en los próximos desafíos. Al encontrarme al día siguiente con el equipo en el aeropuerto, le di las merecidas felicitaciones, pero traté de anticipar lo que sería diferente en 2003.

- Vamos a comenzar a entrenar a las ocho de la mañana.

Protestas vehementes. Hubo quien argumentara que no había gran diferencia entre las ocho y las nueve, desde que el tiempo del entrenamiento fuera respetado. Buen argumento pero no prosperó. La historia se repetía al final del año después de ganar la Copa Mundo en Japón, el inicio del entrenamiento sería a las siete de la mañana.

Siempre utilicé este y otros recursos – que llamo “zonas de incomodidad” – para evitar que creyeran que todas sus metas habían sido alcanzadas. La lucha contra la comodidad es permanente. Al joven convocado por primera vez, si se le dice que el entrenamiento comienza a las siete, es posible que pregunte: ¿No puede ser a las cinco? Quiere mejorar, está animado y con ganas. De otro lado, el campeón del mundo puede reaccionar de otra manera: ¿por qué no a las diez? Como ya llegó a la meta, tiende a relajarse. Por esto quiero a todos en la cancha a las siete.

Iniciamos la preparación del 2003 con un viaje a Holanda y España, donde jugaríamos varios partidos amistosos. Decíamos con humor forzado que la agencia de viajes que atendía ala CBV no conocía la máxima que “la menor distancia entre dos puntos es una recta”. ¿Vuelo directo? Nunca. Hicimos escala en varios países antes de llegar a Ámsterdam. Nuestros jugadores, algunos con más de dos metros de estatura, siempre incómodos en clase económica. Fueron más de 20 horas de un vuelo que es realizado en 13 o 14 horas. Una locura.

Quería entrenar apenas lleguemos, sin importar el cansancio causado por el viaje. Entramos al bus que nos llevaría al hotel. El programa era cambiarnos de ropa e ir

inmediatamente para el gimnasio. El funcionario de la Federación Holandesa, bien, educado, informó que no podía haber entrenamiento ese día.

- ¿Cómo no? - protesté. Recordé que había reservado todo antes de viajar...

Hoy, 30 de abril es festivo, aniversario de la coronación de la reina Beatriz. Está todo cerrado, menos los bares, para la gente festejar.

Aún intenté de todas las maneras al hombre para abrir el gimnasio, pero no hubo manera de convencerlo. A los jugadores les gustó. No habría entrenamiento. Quiere decir, esto es lo que pensaban. Llegando al hotel, un edificio de tres pisos en las afueras de Ámsterdam, vi que existía un parqueadero al lado. Al verlo con un asfalto liso, pensé: “Es aquí”. Al bajar del bus, me di vuelta y les dije a los jugadores:

- Suban, cambian de ropa y bajen que vamos a entrenar en el parqueadero.
- ¿En el asfalto? – se asustó uno de ellos, después de un coro de descontento.
- Exacto, en el asfalto.

Entrenamos, todos aburridos. Pero como digo: cuanto más aburridos, más tienen que entrenar. Por una semana no me dirigieron la palabra. Pero todo pasa. Y lo más importante, los jugadores mantuvieron su condición física.

De regreso a Brasil, iniciamos la Liga Mundial con un grupo de 14 jugadores. Pretendíamos viajar con todos, pero la CBV, por cuestiones de presupuesto, exigió retirar dos. Salieron André Heller y Marcellino, naturalmente incómodos por no haber tenido tiempo suficiente de luchar por un puesto.

Viajamos a Italia y para variar, la agencia de viajes no descubrió ningún vuelo directo. El destino era Florencia, pero hicimos escala en Frankfurt y Milán, donde, según nos informaron, permaneceríamos mínimo cinco horas. ¿Qué hacer? Alquilamos dos vans y fuimos a un lugar para entrenar. Conseguimos un gimnasio de aparatos.

En el camino de regreso al aeropuerto los jugadores se quejaron del cansancio y de la incomodidad. Sabía que iban a estar una semana más sin hablarme pero estaba satisfecho: el objetivo había sido alcanzado.

Jugaríamos contra Italia en Brasilia. Con un lumbago que empeoró durante el viaje, Gustavo estaba fuera. Decidí nuevamente convocar a André Heller, sabiendo que estaba molesto por haberlo dejado fuera. Primero hablamos por teléfono y después en el hotel.

- Espero que entienda que no tuve intención de afectarlo, pues la decisión fue técnica y no personal. Si regresa es para ayudar a la selección, que ahora lo necesita.

André Heller regresó con ganas de no salir y se ganó definitivamente el puesto en el equipo.

Después de hacer una fase clasificatoria intensa, llegamos a las finales de la Liga Mundial en España. El grupo: Bulgaria, Rusia e Italia. Quedamos de primeros en el grupo y jugamos la semifinal contra República Tcheca (3 – 0).

Llegamos a la final contra Serbia y Montenegro, sin duda uno de los partidos más emocionantes de la Liga Mundial. Los números del quinto set no mienten. En el cuarto set los serbios estaban venciendo por 2 – 1 y 8 – 4, pero conseguimos darle vuelta al set con técnica y coraje – adicional de la entrada de Giba.

En el quinto set tuvimos seis puntos de partido en contra (antes del primer punto de partido de nosotros), conseguimos resistir y ganamos el partido en 31 – 29. Este resultado ilustra bien lo que separa un gran triunfo de una amarga desilusión: en el caso del volei, sólo dos puntos. El cielo para el vencedor, el infierno para el perdedor.

Haber ganado aquella final podría a alguien que alguien dijera: “Bernardo es un ganador, grita mucho, pero obtiene resultados”. Si hubiéramos perdido, dirían: “Bernardiño está loco, grita mucho y no logra nada”.

### **EN CUALQUIER ACTIVIDAD, DIFERENCIAS MUY PEQUEÑAS PUEDEN CAMBIAR LA PERCEPCIÓN DEL MUNDO CON RELACIÓN A NUESTRA CAPACIDAD**

De regreso a Brasil, en la rueda de prensa dada en el aeropuerto, la primera pregunta que los jugadores escucharon fue: “¿Cómo lograron darle la vuelta al partido? La respuesta: “Este año no nos perderíamos esa final, pues este loco nos hizo entrenar hasta en el asfalto de un parqueadero”.

Creo en la tesis de que la victoria por la mínima diferencia, sea en un partido de volei (dos puntos) o una competencia (margen de 1%) tienda a favorecer a aquellos que desarrollaron un sentimiento fundamental para los momentos decisivos – el merecimiento. Exactamente. Hicimos tanto por merecer que no permitimos que nos dejen fuera de lo que alcanzamos con mucha lucha.

Este sentimiento de contrapone al peor que puede existir – el arrepentimiento. “Si me hubiera preparado mejor ...”, o “si hubiese estudiado más” Cuando alguien me cuestiona de esta manera, son grandes las oportunidades que los “dos puntos” pasen para el lado del rival.

Hay otra lección ilustrada en esta final tan equilibrada. La conciencia del sentido de urgencia, la percepción que no se puede desperdiciar la oportunidad de dar lo mejor de cada uno. Es preciso jugar con cada punto como si fuera el último. Y entender cada oportunidad como si fuera la más importante.

En caso de una empresa, queda la pregunta ¿por qué las personas se dedican más en los días antes del cierre de mes? ¿El resultado final no es una suma de acciones? Imagínese si todos se pudieran esforzar con la misma intensidad todos los días. Y los profesionales de recursos humanos perciban el entrenamiento como un proceso continuo. Realmente el resultado sería mucho mejor.

□

Pocas semanas después, la selección masculina sufriría el resultado más decepcionante. Sucedió en los Juegos Panamericanos en Santo Domingo, República Dominicana. No

fue sólo la derrota con Venezuela, un equipo considerado inferior al nuestro, y haber jugado tan mal y lo más lamentable, sin el conocido brillo en los ojos, aquel que se ve en los verdaderos campeones.

Habíamos llegado de España. Fuimos recibidos como héroes, con desfile. Los medios de comunicación nos trataban como el Equipo de Ensueño del Volei mundial. Una historia que se repetía. La empresa estaba creando ídolos, mitos, héroes con una gran velocidad estrellándonos en la primera oportunidad. Fue así, como “mitos invencibles” que llegamos a los Juegos Panamericanos.

Durante los Juegos fui invitado por entrenadores de otros deportes para hablar a sus deportistas. Al inicio, estaba indeciso. Que diría al equipo de balonmano, por ejemplo, ¿si entiendo poco de este deporte? Si aceptaba la invitación, los críticos dirían: “Qué tipo tan metido. Cree que sabe de todo...” Y si no aceptaba, podrían decir: “ Se cree mucho! Sólo porque fue campeón no puede hablar con nosotros”. Entre la espada y la pared, creí mejor ir.

Pues fue exactamente con el grupo de balonmano que encontré parte de la explicación para la derrota que nos iba a sorprender. Fui presentado a los jugadores por el entrenador Alberto Rigolo. Al verlos sentados en el piso de la habitación, me asusté. Su fisonomía era seria, grave, recordando aquellos piratas del cine, con cuchillo entre los dientes, listos para asaltar la carabela enemiga.

Sus ojos tenían un brillo impresionante: Parecían tan molestos pensaba lo que diría: “Calma juventud, soy brasilero, amigos, hago fuerza por ustedes...” Daba la impresión que irían a morder a los argentinos, con los cuales jugarían por la medalla de oro panamericano y la clasificación automática para los Juegos Olímpicos del año siguiente.

Me di cuenta inmediatamente que no necesitaba motivarlos. Adicional que los argentinos son nuestros rivales históricos, lo que ya motiva a cualquier brasilero, aquel equipo de balonmano tenía lo esencial: el brillo de los ojos, la pasión, la fuerza interior que del “querer hace el poder” Y de hecho vencieron a los argentinos en un dramático extra tiempo.

Al regreso a mi apartamento, identifiqué que había algo equivocado en nuestro equipo. Lo que había visto en la mirada de los jugadores de balonmano nos faltaba en aquel momento. De cierta manera, anticipé lo iba a suceder. Después de las victorias iniciales, los “mitos imbatibles” acabaron perdiendo con Venezuela en las semifinales. Salvamos el bronce ganando a Estados Unidos. Fue decepcionante, pero también una gran lección.

- ¿Y aquella derrota con Venezuela, Bernardiño? ¿Ya fue olvidada?

No, no había sido olvidada. Ni quería tajarla. Un “jefe” pero no un líder podría explicar aquella derrota hablando cosas del tipo “Los jugadores estaban desmotivados” Aun así, ¿de quién sería la culpa?”. ¿De ellos?” No mía, pues como entrenador no había sido capaz de motivarlos.

Si alegara que “no hicieron lo que ordené” estaría mintiendo, pues no mando a nadie. La verdad es que no había lo suficientemente convincente para que hicieran lo propuesto. Y perdimos.

¿Por qué no admitir que cometí un error en la planeación no preparándonos para dos competencias importantes separadas por un espacio corto de tiempo? Fue más o menos lo que intenté decir en la rueda de prensa después de la derrota.

**ES OBLIGACIÓN DEL ENTRENADOR, DEL LÍDER, BUSCAR EN SÍ MISMO LAS CAUSAS DEL FRACASO Y ASUMIR RESPONSABILIDADES EN VEZ DE ASUMIR DISCULPAS**

Al día siguiente salió en Internet que estaba echando la culpa a los jugadores. Mentira. Y ellos, con razón, me reclamaron. Los reuní y fui definitivo: si al menos uno del grupo creyera en ello, podía tomar su maleta e irse, pues estaba fuera de la selección. Pero, si todo el equipo pensara de aquella manera, quien se iría sería yo. Por un único motivo: sin tener su confianza, perdería la capacidad de liderarlos. Nadie se manifestó.

La lección que aprendimos tiene que ver con el brillo que veía en los ojos de los jugadores del equipo de balonmano, lo que faltaba en todos nosotros. Se no existía pasión, si no hay compromiso, todo lo demás es inútil. Si algún día identifico esto en un jugador, tendré que retirarlo del equipo. No se o no tengo la seguridad, si la falta de talento, de capacidad técnica, lleva necesariamente al fracaso. Pero se que la ausencia de pasión y de compromiso, si son fatales.

Jugamos contra Venezuela nuevamente en el 2003, en la final del Campeonato Suramericano y ganamos 3 – 0. Este resultado nos clasificó para la Copa del Mundo que se realizaría en noviembre en Japón. Era el único título que le faltaba al volei masculino.

Ahora sería diferente. Con una gran actuación, el equipo se impuso con categoría y ganó finalmente la codiciada Copa del Mundo, obteniendo el cupo para las Olimpiadas.

Para muchos era la señal de que el fracaso en República Dominicana había sido una pesadilla que pasó. No para nosotros. Tan amarga como inolvidable, el recuerdo de los Juegos Panamericanos estaba tan vivo, hasta que nos impedía repetir los mismos errores. Muchos creían que aquella derrota fue la piedra angular de la construcción de la conquista de la medalla de oro en Atenas.

**EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA**

**ASUMIR RESPONSABILIDAD E INTENTAR SACAR LECCIONES DE LAS  
DERROTAS PARA NO REPETIR LOS ERRORES**

**EL VERDADEDO LÍDER SE DEBE MANTENER SIEMPRE ATENTO A SUS  
COLABORADORES**

(Saber cuando debe motivarlos más, desafiarlos menos o no presionarlos en determinada fase)

**INTENTAR EVITAR LAS TRAMPAS DEL ÉXITO**

(No entre en proceso de comodidad, no sea complaciente. Lo fundamental es no ser bueno, sino estar bien preparado)

**TENER CONCIENCIA COLECTIVA EXIGE DESPRENDIMIENTO,  
SOLIDARIDAD, COMPAÑERISMO Y ESPÍRITU DE EQUIPO**

**UN EQUIPO ES SIEMPRE FORMADO POR LOS MEJORES, LOS MÁS  
CAPACES Y TAMBIÉN POR LOS COLABORADORES VERDADEROS**

**UN EQUIPO VENCEDOR SIEMPRE TIENE BUENOS SUPLENTE**

(La sana competencia es un elemento motivacional)

**TENER SENTIDO DE URGENCIA**

(Realizar cada tarea como si fuera la más importante. Jugar cada punto como si fuera el decisivo)



## EL ÚLTIMO OBSTÁCULO

Somos aquello que hacemos muchas veces, de manera repetida. La excelencia, por tanto, no es un hecho, sino uno hábito”  
ARISTÓTELES

Soy una persona inquieta, siempre preocupada, que pasa la mayor parte del tiempo buscando mentalmente soluciones para este o aquel problema. Soy así hasta el día de la victoria: en cuanto los jugadores van a festejar, me encierro en el hotel para estudiar nuestro desempeño y decidir lo que debemos hacer contra el próximo rival.

Nada más lógico, por tanto, que mi inquietud fuera mayor durante el primer semestre de 2004, cuando el trabajo de tres años estaba para ser puesto a prueba en los Juegos Olímpicos de Atenas.

Con excepción de Belo Horizonte y Santo Domingo, veníamos con una serie de victorias, incluyendo los títulos del Campeonato Mundial y de la Copa Mundo, hasta ese momento por primera vez. Para muchos, la selección que entrenaba, ya había cumplido su máximo nivel. De allí mi preocupación: ¿cómo continuar subiendo después de llegar a lo alto de la montaña? ¿Hasta dónde podríamos seguir estirando la cuerda en la preparación del equipo? Y este continuaba siendo un equipo, o ¿algunos de los jugadores técnicamente excepcionales habrían caído en la trampa del éxito?

Ante el favoritismo que eventualmente nos dan antes de un Campeonato, prefiero actuar como si fuéramos “los segundos favoritos”, aun cuando seamos los primeros. De este modo, libres de la condición de favoritos, hay siempre un rival encima o al frente que intenta rebasarnos. La idea es imaginar ejercicios de superación y nunca para de preguntarse: Y ahora, ¿qué hacer para continuar creciendo?

### **LA ÚNICA FORMA DE MANETENERSE AL FRENTE DE CUALQUIER ÁREA ES DEDICARSE AL PROCESO DE PREPARACIÓN CON POR LO MENOS EL MISMO ENTUSIASMO DEL SEGUNDO PUESTO**

No dormía la noche entera pensando en esto. Antes de mi, John R. Wooden tuvo conciencia de tales peligros. Decía el famoso entrenador norteamericano que deseaba una única victoria a sus amigos entrenadores, para que pudieran sentir el placer del éxito. Pero deseaba “muchas victorias” a sus desafectos, para que se ahogaran en su propio éxito.

Una victoria, más que una, era un regalo. Muchas, por el contrario, podían llevar al vencedor a engañarse, a perder la esencia de las cosas y además digo, a caer en una trampa.

A menos de un mes del primer partido en Atenas, en el Centro de Entrenamiento en Saquarema, en Rio de Janeiro, vimos un video traído por el periodista y amigo João Pedro Paes Leme, que acababa de cubrir el Campeonato de Atletismo en Sacramento, California. Las pruebas de clasificación para atletismo y natación de los Estados Unidos para los Juegos Olímpicos tienen siempre un alto nivel técnico, pues muchos son excelentes deportistas.

Basta decir, que en la prueba de 400 metros con obstáculos, nada menos que nueve atletas consiguieron tiempos debajo de los 49 segundos establecido como índice. Pues

fue exactamente esta prueba que nos hizo pensar la preocupación de otra manera. Antes de la final que clasificaba a los tres primeros, Bershawn Jackson, el favorito absoluto, concedió una entrevista exhibiendo dos dientes de oro: “Voy a Atenas por el oro”, decía viéndose en el lugar más alto del podio olímpico.

Jackson era un joven arrogante. Decía que dejaría atrás a los otros siete competidores y cruzaría la meta con el pecho lleno de orgullo – orgullo de campeón, claro. Hasta que la prueba comenzó. Jackson lideró sin problema los primeros 100 metros, se mantuvo de primero al llegar a los 200 metros y parecía absoluto al llegar a los 300 metros. En aquel momento, comenzó a disminuir su ritmo, imaginando que podría relajarse, por creer que sus rivales eran inferiores. Sólo que al intentar pasar el último obstáculo, Jackson tropezó, cayó y fue rebasado por justamente los tres atletas que tenían los peores tiempos. Por seis centésimas de segundo, quedó en cuarto lugar y le dijo adiós a su sueño olímpico por lo menos hasta el 2008.

Usamos el episodio para crear la imagen que nos parecía perfecta para el momento que vivíamos. El término Olimpiada, en su significado original, se refiere al intervalo de cuatro años en los Juegos de la Grecia Antigua. Definimos nuestro trabajo iniciando en el 2001, con el objetivo del 2004, como un ciclo olímpico. Y también podría ser comparado con los 400 metros corridos por Jackson.

Habíamos sido los mejores en los primeros 300 metros, pero todo esto no significaría nada sino cruzamos el último obstáculo y si no mantenemos nuestro ritmo. En aquellos tres años creamos una gran expectativa. Por tanto, no nos podíamos olvidar del último obstáculo – los siguientes 100 metros, en aquel momento, los únicos que realmente importaban.

### **LA EXPECTATIVA GENERA RESPONSABILIDAD, LO QUE LLEVA A LA NECESIDAD DE MÁS TRABAJO Y UNA ATENCIÓN AUN SUPERIOR EN LOS DETALLES**

Recuerdo que antes de viajar para los Juegos de Atenas, paré en un semáforo de la Avenida de Nuestra Señora de Copacabana. Un bus frenó bruscamente. El chofer abrió la puerta y desde adentro, sin cualquier ceremonia, me llamó:

- Bernardiño, medalla de oro, ¿ok?

Las presiones sobre quien llega como favorito a un torneo como el de los Juegos Olímpicos comienza en casa, en las páginas de los diarios, en la televisión y también en los bares y los parques deportivos, en las calles, en las esquinas, como si el país entero no se contenta con menos que el oro. O como si aquel chofer, una vez decepcionado, quisiera pasar con el bus por encima.

Creo que todos, jugadores y compañeros de la comisión técnica, compartían conmigo las mismas preocupaciones: que el 2004 era el cierre de un ciclo y de cómo era importantes los últimos 100 metros. Pasé los primeros meses del año sin pensar en otra cosa sino en las trampas que podrían estar en nuestro camino y en la importancia de crear una zona de incomodidad para todos.

Antes de ver el video del Campeonato de Atletismo de Sacramento, sentí que no era él único con esta inquietud interna. Inmediatamente, en la primera reunión en mayo, me di cuenta que todos tenían la conciencia de la necesidad de hacer más de lo que habíamos hecho en el 2003, si quisiéramos tener éxito en Atenas.

La primera zona de incomodidad estaba creada desde inicio del año cuando Nalbert sufrió una lesión en el hombro izquierdo. Operado en marzo, era una baja segura para la Liga Mundial y una duda hasta su regreso a jugar. ¿Será que logrará recuperarse a tiempo para las Olimpiadas?

Capitán del equipo y pieza importante en nuestros planes, su ausencia daba para desanimar cualquier exceso de optimismo.

Es bueno resaltar, que en ningún momento dudó que se recuperara a tiempo para reintegrarse al equipo olímpico. Se esforzó para esto, cumpliendo de manera rigurosa todas las etapas del tratamiento.

Aun sin jugar, Nalbert nos inspiraba con su elevado espíritu. Su esfuerzo y sufrimiento en el proceso de recuperación nos contagiaba y nos llevaba a no dar menos que el 100% en el día a día.

Iniciamos la Liga Mundial ganando todos los juegos de la fase preliminar. En este período, un incidente con Ricardiño creó un pequeño stress en el equipo. Por no estar de acuerdo con la cancelación del día libre del martes – resolución que tomé convencido de que, a menos de tres meses de los Juegos Olímpicos, un día de más entrenamiento a la semana sería de provecho -, tuvimos una dura discusión. No se si por la cancelación del día libre o por haber sido colocado con los suplentes en un entrenamiento, el hecho es que su comportamiento cambió.

Siendo el tipo de persona que se cierra pero no olvida, Ricardiño tenía un gesto duro en la cara, se desvinculó mentalmente y casi no hablaba con nadie. No fue ni siquiera al tradicional asado en la concentración y peor, no se dedicaba y no se empeñaba de la misma manera en los entrenamientos. No podía aceptar esto. Discutimos al frente de todo el equipo y hasta pensé en retirarlo de un entrenamiento, cuando de repente llegó la televisión.

En el momento que Ricardiño tragaba en seco, yo recogía las armas. Se trataba de una discusión interna, asunto de familia. No dejé que las cámaras y periodistas se dieran cuenta de lo que pasaba. Pero no lo puse en el siguiente partido.

Fue un momento de tensión. Él era el pasador titular, uno de los líderes del equipo, un jugador imprescindible en nuestros planes. No podía perderlo. Pedí a Giba que hablara con él y la conversación no dio resultado. Otros jugadores intentaron y nada. Vi que lo mejor sería que yo mismo lidiara con el problema.

Después de una larga y acalorada discusión bajo la lluvia, que imaginé que nos podía llevar a una ruptura definitiva, él humildemente reconoció que se había equivocado y agradeció mi preocupación y orientación. Con esto, mostró una de sus tantas

características de líder, asumiendo su responsabilidad y volviendo a ser el mejor, jugando con la verraquera que hizo de él un voleibolista fuera de serie.

A pesar de los contratiempos, finalizamos la fase de clasificación invictos. Continuamos para Roma, donde teníamos un partido con Bulgaria, Serbia y Montenegro e Italia para decidir el título del 2004. A bordo del avión que nos llevó iba una nueva incomodidad. Rodrigão, con dolores en la pierna derecha, se resentía de un viejo problema, de modo que iríamos a jugar la fase final teniendo a Gustavo, André Heller y Enrique como centrales.

□

Cuando llegamos a la capital italiana, me reuní con los otros entrenadores para una rueda de prensa. Fui inmediatamente dejando claro que, para mí, los favoritos al título eran los serbios, viniendo de victorias recientes sobre los italianos. Resalté que Brasil, en un grupo de clasificación relativamente más débil que el de ellos, aun no había sido probado. Además, estábamos con nos serias bajas, Nalbert y Rodrigão.

Los otros entrenadores parecían no tener en cuenta este último detalle. Tal vez creían que estaba queriendo disimular mi propio favoritismo, lo que, de cierta forma era verdad. Mi confianza en el equipo iba más allá de la preocupación con las bajas. Es evidente que continuábamos cuidándolos con atención.

Durante el torneo, después de los entrenamientos matinales que se realizaban en los mismos días de los partidos, por ejemplo, íbamos con Nalbert para un club cercano del hotel y nos quedábamos horas orientándolo en ejercicios específicos para los movimientos del hombro. En aquel momento faltaba poco para que pudiera regresar a jugar.

El viernes 16 de julio, iniciamos la fase final ganando a Bulgaria 3 -1, no sin tener otro susto: Giovane, ahora capitán, salió del partido quejándose de dolores en la pantorrilla. Decidimos reservarlo, pues necesitaríamos más de él en Atenas. Al día siguiente le ganamos a Serbia y Montenegro 3 – 0. Estábamos en la final contra Italia.

El día 18 de julio fue un domingo para no olvidar. El gimnasio estaba lleno: 13.500 hinchas, de los cuales 500 eran brasileños. Había un evidente clima de rivalidad. Ganamos 3 – 1 y nos convertimos en tri campeones de la Liga Mundial.

El festejo fue emocionante, y bien brasilera, acabó rompiendo el protocolo en nombre de la alegría. Los jugadores corrieron hasta donde estaban Nalbert y Rodrigão, ambos con ropa casual y los llevaron al podio. Impresionante. Geovane levantando la copa y después pasándola para Nalbert. Eran 14 en el podio y también en la vuelta olímpica, Rodrigão siendo cargado por los compañeros.

Los dirigentes italianos se pusieron furiosos con aquellos brasileños que irrespetaron la prohibición de tener más de 12 en el podio. Paciencia. Lo importante es que aquel gesto colectivo probaba que el espíritu de equipo, la unión de grupo estaba cada vez más fuerte.

Como un hábito, comenzaba a olvidar la victoria al salir del gimnasio. Estaba pensando en el futuro inmediato, en el próximo adversario. Me di vuelta y les dije a los jugadores:

- Muy bien, felicitaciones. Vamos a festejar, comer una pasta, pero mañana a las dos de la tarde haremos una reunión en el hotel.

Ellos lo vieron bien. Daba para dormir hasta medio día, pensaron. En cuanto esto pasaba, planeaba alguna cosa que estuviera de acuerdo con uno de mis mentores, por señas italiano: Maquiavelo, Un plan realmente maquiavélico para ahuyentar las trampas del favoritismo que se presentaban ante nosotros. Al día siguiente, cerca de las dos de la tarde, me encontré con todos en el lobby del hotel y dije:

- Ok, todos. Ahora se cambian de ropa y vamos a entrenar.  
La reacción era la esperada:
- ¿Está loco, Bernardo? – dijo uno.
- ¡Jugamos ayer! – reclamó otro.
- Estamos cansados... - complementó un tercero.
- Nuestro vuelo para Brasil es hoy en la noche – recordó un cuarto.

Todos tenían razón. En condiciones normales, merecían tiempo de descanso. Pero no encontré otra manera de hacerles transferir el foco de su atención de la victoria el día anterior para los dos partidos amistosos que tendríamos en 20 días en Francia, antes de los Juegos Olímpicos. Entrenamos y horas después volamos para casa.

Para aumentar la preocupación de esta post victoria, una pregunta realizada en una rueda de prensa – con el equipo técnico italiano – me llamó la atención: los periodistas querían saber como harían los italianos para superar a la selección brasilera en la recta final para las Olimpiadas.

Montalli, el técnico, respondió: “Esta derrota en casa nos hirió mucho. Voy a usarla como forma de motivación para entrenar más que nuestros rivales en este último mes” Y yo pensaba: “No es bueno, ¿verdad?” La única convicción que me acompañaba es que la actuación del equipo en la final de la Liga Mundial en julio no sería suficiente para garantizarnos la medalla de oro en agosto. Tendríamos todos que descubrir una forma para ser mejores.

□

Llegamos a São Paulo la mañana del martes. El médico Ney Pegueceiro do Amaral y yo empujábamos los carritos con el equipaje por el aeropuerto cuando un periodista del Diario de S. Paulo, armado de lapicero y cuaderno de notas, viviendo a nuestro encuentro:

- Este tipo siempre tiene un alfiler guardado para mi – le comenté a Ney antes que el periodista me escuchara.

No dio de otra. Sin al menos decir “buenos días”, preguntó de inmediato:

- ¿El señor va a pensar de nuevo sobre sus métodos de entrenamiento?

Llegué a armar una respuesta malcriada, pero me contuve:

- ¿Pensar de nuevo mis métodos de entrenamiento? ¿Por qué? ¿No está dando resultados? ¿Perdimos algún partido de la Liga Mundial?
- No, no perdieron, pero el señor está acabando con todo el mundo, Nalbert, Rodrigão, Giovane...

¿Cómo así? Nalbert se había lesionado en el volei italiano, al comienzo del año. Rodrigão se resintió de un antiguo problema y creímos mejor si lo relanzamos con absoluta seguridad de su recuperación. Giovane ya se sentía listo para regresar al equipo. ¿Quién estaba lastimando a quién? Creí mejor no contestar. Conté hasta 10 y continué empujando el carrito. Al día siguiente el puyón con el alfiler comenzaba con el tema que traía: “Bernadiño irritado no responde la preguntas sobre la selección”.

Como tenía otras cosas para preocuparme, nos fuimos para Saquarema para preparar la última escala antes de Atenas. Sería en Bordeaux, Francia, donde haríamos dos partidos amistosos contra la selección francesa, también clasificada para los Juegos Olímpicos, y ubicada en el otro grupo.

Fueron dos semanas de gran provecho. El complejo construido por la CVB en Saquarema, ciudad a orillas del mar, localizada en el Estado de Rio, no sólo era un lugar de concentración o un centro de entrenamiento y sí una combinación perfecta de las dos cosas. El clima excelente que se vivió las dos semanas anteriores al viaje para Francia se debió a la presencia de las esposas y los hijos.

Hubo personas que creyeron esto mal (existe siempre alguien para creer que lo que está buen, siempre está mal). De hecho, muchos dirigentes y técnicos prefieren sus estrellas enclaustradas, lejos de todo. Pero las familias se encontraban allí para compartir las expectativas y las esperanzas, todo. Los hombres al lado de sus esposas, jugando con los hijos, aquello no era un privilegio y sí un derecho de los 13 gitanos del volei que pasaban la mayor parte del año viajando, saltando de un continente a otro.

Aquella reunión fue importante también, porque sin que los jugadores supieran, nuestra responsable de la estadística, Roberta Giglio, tuvo el cuidado de filmar mensajes de las esposas y los hijos para ser presentados en Atenas.

Con relación a la preparación, fue rigurosa. Once jugadores cumplían normalmente el programa de entrenamientos, a mañana y tarde, en cuanto Nalbert se ejercitaba en la arena y Rodrigão, aún con dolores, dependía de una resonancia magnética para saber si viajaría o no. No soy de creencias religiosas, pero quería tanto que Rodrigão fuera a Atenas que, en la mañana – antes de realizar el examen en Rio – miré hacia la iglesia de Saquarema, que se erguía en el alto de un peñasco, mirando a la playa y dije:

- Ve a Rodrigo, antes del examen, no cuenta nada pasar por la iglesia y rezar. Tal vez ayude.

El resultado de la resonancia ayudaba a Rodrigão a viajar a Francia, pero la palabra final sobre los Juegos Olímpicos sólo sería dada allá, después de un nuevo examen. Fue así, con trece jugadores y algunas indecisiones, fuimos para París. Adicional a la parte médica, llevábamos dudas técnicas siendo Gustavo titular absoluto, los otros dos centrales serían escogidos entre André Heller, Enrique y Rodrigão.

En Bordeaux, a la margen del río Garona, se encuentra el centro deportivo donde nos hospedamos los primeros días de agosto. El Gimnasio era muy bueno. Teníamos a disposición un gimnasio de pesas simple, pero adecuado para entrenar. Todo parecía perfecto hasta que los jugadores fueron a conocer los alojamientos: cuartos pequeños sin teléfono ni televisión.

La primera reacción fue de indignación: “Este paranoico nos quiere tener aislados del mundo”. No era verdad. Juré que no tenía la menor idea de cómo eran los cuartos. Si creen o no, poco me importaba. Me encerré en el cuarto, con la resolución de aprovechar la incomodidad no esperada para intensificar los entrenamientos.

Entre una insatisfacción y otra, los jugadores comenzaron un debate siempre complicado: los premios por medallas. Creían poco lo que la CBV les prometía por un posible éxito en los Juegos Olímpicos. Tenían otros valores en mente, porque la mayoría jugaba en Italia, donde los valores son diferentes. De manera prudente, no continuaron con la discusión y decidieron no tocar más el tema, pues sabían que era imposible medir en dinero lo que valdría la medalla de oro.

La prensa, ajena a esta situación, continuaba generando elogios a la selección brasilera. Volvíamos a ser los mejores, los favoritos, los “mitos invencibles”. Ni la mala actuación en el primer partido contra Francia – medio disfrazada la victoria de 3 – 0 – disminuyó el entusiasmo de la crónica especializada.

Mi insatisfacción era doble, por los elogios y por la mala actuación. Le tengo miedo a la falsa y peligrosa idea de que, si gana jugando mal, sería invencible jugando bien. Se corre el riesgo de no tener la conciencia de que se está mal y que nunca más volverá a tener un buen desempeño. Tuve al menos una compensación aquel día: Nalbert regresó al equipo, jugó bien, dio muestras de estar casi recuperado y confirmó su presencia en Atenas.

Peor que ganar jugando mal, es sólo perder jugando mal. Fue lo que sucedió dos días después, en el segundo y penúltimo partido contra Francia. Para espanto de todos, perdimos 3 – 1. Intenté mover al equipo, probar algunas alternativas, pero nada funcionó.

Si realmente hay males que vienen para bien, allí estaba uno. La empresa se mostró más reservada, le dio menos importancia a nuestro posible favoritismo, ya que de hecho perdimos un invicto de un año (el último partido perdido fue con Venezuela en los Juegos Panamericanos).

Aproveché de esta situación para crear una incomodidad y probarlos una vez más. Fue programado entrenamiento para las seis y media de la mañana del día siguiente. Nadie protestó. Después de una derrota, generalmente no hay reclamos de horario, cuartos sin teléfono y otras incomodidades.

Antes de salir de Brasil, conseguí un video del programa con que la Red Globo festejó los diez años de la Copa Mundo de 1994, para verla todos. Este parecía el momento perfecto. Sabía que allí, entre los testimonios de los jugadores y entrenadores de fútbol,

estaban algunas lecciones que valían la pena ser recordadas. Casi todos realizaban el trabajo en equipo, la importancia de la unión y de la solidaridad entre los jugadores.

El testimonio de Taffarel fue emocionante. Contó lo que pensó durante los penaltis cobrados que nos dieron el tetra campeonato. Cuando Baggio fue para patear la quinta y última cobranza de Italia, estando Brasil ganando 3 – 2. Taffarel pensó en lo que había pasado hasta ese momento: había defendido uno de los dos penaltis a los italianos. Si Baggio perdía uno más, Brasil ganaría. Taffarel hizo fuerza para que el famoso delantero italiano pateara desviado. Y explicó:

Si atrapo un penalti más, tal vez sea considerado el héroe. Como Baggio mandó el balón por encima de la portería, el heroísmo fue de todos.

El episodio ayudaba a explicar por qué Brasil ganó la Copa Mundo de 1994: aquel era un equipo. Justamente como éramos desde hace tres años y medio. Para aumentar el impacto del mensaje, mostré otro video, esta realizada por el periodista y amigo Lucio de Castro, con escenas de nuestras mejores actuaciones desde 2001. También sabíamos ser un equipo.

Faltaba un capítulo triste en la historia de nuestro paso por Francia: la salida del 13°. Jugador. Nalbert prácticamente recuperado, Rodrigão pasando el último examen médico, la duda estaba entre André Heller y Enrique. Lo llevé conmigo a París. Sólo pensaba en los excelentes jugadores que merecían mi confianza y que con talento y entusiasmo, habían soportado de manera valerosa el peso de las bajas en la Liga Mundial. No conozco angustia o inquietudes mayores que tomar una decisión de este tipo en la víspera de una Olimpiada.

El elegido para salir fue Enrique. Tomé la decisión apoyado en información técnico. A pesar que haya usado un procedimiento que normalmente no uso – hacer el anuncio ante los jugadores y los colegas de la comisión técnica -, pocas veces me sentí tan solo. Soledad que aumentó cuando vi el semblante de tristeza, de dolor y las lágrimas. Era un grupo tan unido que la consternación sería la misma, sin importar quien estuviera en el lugar de Enrique.

#### **EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA**

**ENTENDER QUE NUESTRA CONDICIÓN DE FAVORITISMO ATRIBUIDA POR OTROS, DEBE SERVIR COMO SEÑAL DE ALERTA**

(Redoblar la atención en los detalles de la preparación)

**SABER QUE LAS VICTORIAS DEL PASADO SOLO GARANTIZAN UNA COSA: GRANDES EXPECTATIVAS Y MEJOR RESPONSABILIDAD**

**CREAR ZONAS DE INCOMODIDAD PARA AHUYENTAR LA TRAMPA DEL ÉXITO Y PROBAR EL COMPROMISO DE LOS VICTORIOSOS**



## EN BUSCA DEL ORO

“Si te encuentras con la desgracia y el triunfo y consigues tratarlas de la misma manera a estos impostores, (...) si eres capaz que entre la plebe no te corrompes y entre los reyes no pierdes la naturalidad, serás un hombre”

Llegamos a Atenas al anochecer. Durante las tres horas de vuelo entre París y Atenas, escribí algunas observaciones que pretendía decir a los jugadores. Nada que no supieran, pero aun así, nunca faltaba para ser repetido: la importancia de lo que vamos a vivir, las preocupaciones, las trampas que podían estar a nuestra espera, la incomodidad por considerarnos favoritos e, por encima de todo, la convicción y la seguridad que habíamos hecho lo mejor. En el área de llegada del aeropuerto, antes de recibir las credenciales, resumí en pocas palabras lo que había escrito. Démonos las manos y más unidos que nunca, entramos en la antigua Grecia.

Por el camino, en el bus que nos llevaba a la Villa Olímpica, conversé con Nalbert, Giovane, Ricardiño, Giba y Gustavo sobre como deberíamos actuar durante las próximas tres semanas. Los horarios de entrenamiento y las reuniones de estudio serían sagradas, para ser obedecidas religiosamente. Y además, debíamos tener cierta libertad. Es decir, nada de levantarse temprano, desayunar o almorzar en grupo. En cuanto estuviéramos allá, andar juntos debería ser algo voluntario, espontáneo. Es importante que cada cual tuviera su rutina. Tendríamos una programación básica, más que con la idea de un equipo unido, debería ser más un estado de espíritu que una obligación.

La Villa Olímpica no era un lugar especialmente bonito, pero alojaba de manera funcional y comfortable a millares de deportistas de estaban llegando. Ocupamos los dos apartamentos del segundo piso de uno de los edificios que hospedó a la selección brasilera.

Cada apartamento tenía una sala, cuatro habitaciones y dos baños. En una de las salas hacíamos las reuniones, estudiábamos los videos, trabajábamos. En la otra sala, el grupo jugaba dominó, escuchaba música, conversaba, descansaba. En el primer apartamento nos quedamos Ricardo Tabaco y yo. En la habitación de al lado, Chico dos Santos y José Inácio. En el tercero, Giba y Ricardiño, y en el otro, Nalbert y Geovane. Los ocho jugadores restantes, se dividieron las ocho camas del segundo apartamento, separados de nosotros por un pequeño pasillo.

A la mañana siguiente estábamos entrando en el bus para el primer entrenamiento. La programación prácticamente no cambiaría. Como los partidos serían en fechas alternadas – los del equipo femenino un día, y los del equipo masculino otro día -, o entrenábamos en la mañana y en la tarde, y en la víspera, o sólo en la mañana en los días de partido. La excepción se daría cuando jugamos contra Holanda en la fase de clasificación, pues, siendo un partido a las 10 de la mañana, el entrenamiento se realizó en la noche del mismo día.

No habría día libre, es decir, para pasear por la ciudad o algo parecido. Era jugar, bañarse, regresar a la Villa Olímpica, cenar, descansar y a la mañana siguiente comenzar nuevamente. En el primer entrenamiento salí contento: los 12 jugadores parecían listos para el primer partido.

En la noche del viernes 13 de agosto, se realizó el desfile de inauguración en el Estadio Olímpico de Atenas. Algunos, por no haber tenido esta experiencia quisieron participar.

Después de los ejercicios matinales se reunieron con los demás deportistas que representaban a Brasil en la fiesta inaugural y en seguida regresaron a cenar. Otros, cansados o en tratamiento, prefirieron descansar para el sábado, cuando haríamos dos entrenamientos más antes del primer partido contra Australia. Como de costumbre, veía nuevamente los videos, estudiaba, hacía planes e intercambiaba ideas con la comisión técnica.

El domingo, día 15, terminamos el entrenamiento, horas antes del primer partido, un periodista de la *Folha de São Paulo*, realmente asustado por la victoria de Puerto Rico sobre Estados Unidos en baloncesto, me abordó:

- Bernardiño, el *Dream Team* acaba de perder. ¿Cuál es su opinión?
- Nada, no tengo nada para opinar – respondí.

Dije que el problema era de los norteamericanos, de los entrenadores, de los jugadores, de todo el equipo de ellos, y no nuestro. ¿Brasil había jugado contra Estados Unidos? ¿Perdió contra Puerto Rico? Entonces, ¿por qué teníamos que decir alguna cosa?

Insatisfecho, el periodista dijo una analogía:

- Pero, ¿usted no dirige el *Dream Team* del volei?
- No – respondí de inmediato. El mío es un Equipo Real.

Si, un equipo que se levanta temprano, entrena duro, daba todo y mucho más. Sudaba, no medía sacrificios y no descansaba hasta no lograr la meta. Para los jugadores, era más una pesadilla que un sueño. Éramos el Equipo de las Pesadillas luchando por una medalla. Una lucha cuyos *rounds* decisivos la campana anunciaba.

□

Domingo 15 de agosto. Primer partido. En el camerino, antes de cambiar de ropa, André Nascimento sacó de su maletín la camiseta número 5, de Enrique. En vos baja de preguntó:

- ¿Puedo?
- Jugar con ella, no – respondí. Usted fue inscrito con el número 9.
- No, no, lo que quiero saber es que si puedo colgarla aquí.

Era evidente que si. A partir de ese día hasta que finalizaran los Juegos Olímpicos, la camiseta de Enrique quedaría colgada, abierta en el camerino brasileiro, como marcando presencia en un equipo que también era de él.

El grupo de clasificación era conocido como el “Grupo de la Muerte”, el más difícil. Tendríamos que enfrentar, en orden, con Australia, Italia, Holanda, Rusia y Estados Unidos, siempre en el Gimnasio de la Paz y la Amistad. Aparentemente, el primer rival era el más fácil, y la derrota en el primer set acabó por desmentir nuestro favoritismo. No jugamos bien, algunos jugadores en particular. No sólo por la presión del primer partido, sino también por la estatura del equipo australiano nos creó ciertas dificultades. Pero ganamos 3 – 1.

Martes 17, el segundo partido. Conocíamos de sobra el volei de Italia por haber jugado contra ellos varias veces – la última vez hace un mes – y porque la mayoría de los jugadores jugaban en clubes italianos. Sabíamos de su fuerza y no considerábamos la victoria en la Liga Mundial como garantía de que ganaríamos sin problema. El partido estuvo lleno de altos y bajos, ganamos el primer set, perdimos el segundo, ganamos el tercero, perdimos el cuarto y ganamos el quinto (33 – 31). Una victoria emocionante 3 – 2.

Pocos se dieron cuenta de un detalle en aquella victoria. Como Dante jugaba mal (tal vez son confiar lo suficiente en su condición de titular), en el cuarto set lo cambié por Nalbert, que jugó muy bien, ayudando al equipo a ganar. Al final del partido, corrí y lo abracé y con un tono de sufrimiento, me dijo:

- No estoy pudiendo colocar el pie en el piso.

Intenté calmarlo, no debería ser nada, una bolsa de hielo ayudaría, pero no fue así. Los dolores en la planta del pie no le pasarían en cuatro días. Su ingreso en el quinto set, por otro lado, dio a Dante la confianza que posiblemente aun no tenía como nuevo titular. Si volviera a jugar mal, allí estaría Nalbert para ayudarlo.

Jueves 19, el tercer partido contra Holanda. El único realizado en la mañana, lo que nos permitía salir de la Villa Olímpica a almorzar, por primera vez, una cerveza, estar relajados, todos juntos. El equipo merecía esto, ya que contra los aplicados holandeses, en un juego tedioso, difícil, mostró que logramos lo mejor de nuestra fuerza física y mental. Concentración absoluta en la victoria 3 – 1.

Terminado el partido, Giba estaba emocionado. Por la victoria y por la gran noticia que recibió a las cinco de la mañana del día anterior: el nacimiento de su hija Nicoll, que tuvo con la jugadora rumana de volei Cristina Pirv. En un reportaje de televisión pidió poderlas ver en el hospital de Curitiba.

Giba es un muchacho de oro, dueño de un corazón inmenso. Es nuestro gran líder, dueño de una energía que contagia. Dentro de 30 años, cuando recuerde a Giba, será más por su generosidad que por el genio del volei que es él. Existe una frase en inglés que es su mejor traducción: “*Be your best when your best is hended*”. Es decir, “De lo mejor siempre que la situación lo exija”, y él se entrega de corazón en las situaciones más adversas, siempre buscando auxiliar al grupo.

Sábado 21, la victoria que nos garantizó la clasificación para los cuartos de final. El rival, Rusia. El mejor partido en todo el torneo. Un partido difícil que la selección brasilera lo volvió fácil. Los rusos tenían un equipo alto, tradicionalmente fuerte, uno de los favoritos para el título. Tácticamente perfectos, nuestros jugadores jugaron con agresividad. Aun en el tercer set, cuando los rusos mostraron un poco de ganas, los anulamos: 3 – 0.

Al final, aun en la cancha, les dije a los jugadores rápidos elogios – “Muy bien. Muy bien” - para luego enfatizar que no valdría nada si no continuábamos jugando bien y enfocados en la meta. En fin, si no caíamos en la vieja trampa. Supimos después que una combinación de resultados nos garantizaba el primer lugar del grupo más difícil. Debíamos tener cuidado.

Martes 23, el quinto y último partido de la fase de clasificación. Garantizado el primer lugar en el grupo, que hacer en un partido contra Estados Unidos en un partido con el que se cumplía el calendario. Sabiendo que podíamos encontrarlos más adelante, y también que ellos estaban clasificados, recordé un consejo de Bebeto de Freitas: “Bernardo, si algún día juega contra los norteamericanos sólo para cumplir la programación, esconda el juego, pues van a usar nuestras armas contra nosotros.”

La idea no era perder a propósito, y si no mostrar todo. Los norteamericanos tienen un equipo muy eficiente de analistas que estudian minuciosamente al adversario, antes de enfrentarlo. Esto ya sucedió en Los Ángeles en 1984, cuando la victoria 3 – 0 contra ellos les dio la oportunidad de analizarnos y devolvernos el marcador en la final. Como si no bastara a esto, ya estaba pensando en Polonia, nuestro rival en los cuartos de final.

Jugamos mal y descoordinados, equivocándonos mucho. Al cambiar tres titulares al inicio del partido, el entrenador americano parecía pensar como yo: nada de poner las cartas sobre la mesa. A pesar de esto, ganamos: 3 – 1. Así como la victoria contra Rusia no nos embriagaba, la pérdida del invicto en el quinto partido no nos daba un baldado de agua fría. Nuestro equipo había madurado.



Miércoles 23, Polonia. Este partido era esperado con especial ansiedad, por no decir, preocupación. Uno de los motivos era el hecho de ser el primer partido de la fase de eliminación directa, quien ganaba pasaba a las semifinales y quien perdía regresaba a casa. Por lo tanto, por primera vez en la Olimpiada estaba en juego todo el trabajo al que nos habíamos entregado por tres años y medio. El segundo motivo era que, en nuestro camino, Polonia era el único país con ventajas de victorias en enfrentamientos contra nosotros. El tercer motivo y el más importante: la selección polaca era muy fuerte.

Dada la importancia del partido, mostramos en la víspera el video que Roberta Giglio había realizado en Saquarema: esposas e hijos enviando mensajes cariñosos a los esposos y padres. Fue una sorpresa para los jugadores, que ayudó a recordarles de cómo eran queridos, amados y que no podían ser medidos solamente por el número de victorias o derrotas. Emoción general. El llanto en algunos rostros fue cambiado por las risas provocadas por el video: la esposa de uno maquillándose, el hijo de uno jugando con el hijo de otro jugador, otro haciendo desorden.

De esta manera llegamos al camerino y antes de iniciar el calentamiento, Giovane escribió un mensaje: “Nadie entrenó tanto, nadie merece más que nosotros..., y realmente, nadie se levantó tan temprano”. Aquellas palabras tocaron a todo el equipo, recordando la dedicación durante el proceso de preparación. Verdaderas en su esencia y contagiantes en su propósito, venían de nuestro co-capitán, deportista ejemplar, un auténtico líder.

Conociendo que esta era su despedida de la selección, Geovane se empeñaba en finalizar bien su obra. Actuaba como un verdadero campeón olímpico, que de hecho lo era. Jamás posó de superior, o de más importante que sus compañeros, por el hecho de

haber ganado la medalla de oro en Barcelona. Puso a un lado cualquier asomo de vanidad para ser sólo uno más. Conociendo los caminos del éxito y también las trampas, actuó como un general con la humildad de un soldado, ayudando a comandar un ejército de estrellas del volei.

¿Y el partido? Los polacos tenían un saque muy fuerte y sacaron cinco puntos de ventaja en el primer set. Cada saque era una bomba que caía en nuestra cancha. Pensé: “Ya sé, va a ser uno de aquellos sufrimientos terribles...” No se estaría repitiendo la decepción de Sydney, Brasil, el primero del grupo, ¿tropezando contra Argentina en los cuartos de final? No. El equipo comenzó a hacer las cosas bien, se afirmó y venció 3- 0.

Viernes 27, la semifinal. Como estaba previsto, un nuevo partido contra los Estados Unidos. Un día antes, había pasado por el momento más triste que viví en Atenas. Estábamos entrenando en el mismo horario en que Brasil jugaba contra Rusia en la semifinal femenina. Estábamos en la cancha y José Inácio nos informaba por teléfono sobre el avance del partido. “Uno a cero a nuestro favor”, me dijo al final del primer set. “Dos a cero”, dijo después. Las rusas ganaron el tercer set. Cuando ganábamos 24 – 19 el cuarto set, José Inácio abandonó el Gimnasio. Sólo regresó y dijo: Vamos para el quinto set.

Paramos el entrenamiento. No sólo porque era hora, sino porque principalmente ninguno de nosotros estaban en capacidad de pensar en otra cosa sino en el último set. Los jugadores intentaron disminuir mi ansiedad, pero no lo lograron. En la víspera de la semifinal, olvidamos a los norteamericanos para hacer barra por las brasileras delante de una pequeña televisión instalada en una de los salones del gimnasio. Perdimos. Una derrota dolorosa que por algunos momentos, sólo unos momentos, afectó a los jugadores. Inmediatamente se recuperaron, pero me costó un poco más. En verdad, me sentí mal. Lloré por aquella derrota.

Lo sentí mucho por el equipo femenino, donde jugaba mi esposa y varias de mis ex jugadoras, dejara escapar la victoria que estuvo en sus manos. Del punto de vista personal, claro, lo sentí más por Fernanda, que dos días después perdieran la medalla de bronce contra Cuba. Ella merecía despedirse de la selección brasilera con una medalla olímpica a la altura de su enorme talento, por toda su historia y contribución a la selección femenina de volei. Pero era preciso que pasara aquella página, a pesar de la tristeza.

Entonces llegaron los norteamericanos. Nuevamente ellos. Siempre eficientes y sorprendentes. Tal vez por creer que nuestro ritmo fuera el mismo del partido anterior, quedaron sorprendidos con la velocidad y concentración de nuestro equipo. Victoria digna de un finalista olímpico: 3 – 0. Tal vez para mí, integrante de la generación de plata, una victoria aun más especial. La esperada revancha después de 20 años.

Domingo 29, la gran final. Los italianos habían ganado de manera implacable a los rusos 3 – 0 en la otra semifinal. No puedo negar que quedamos impresionados con el volei que habían jugado. El sábado habíamos entrenado como siempre y después fuimos a ver un DVD del juego que Roberta Giglio editó, aplicando una estadística meticulosa para mostrar las preferencias y las posiciones de juego de nuestros adversarios. Fue cuando, después de estudiar lo que los italianos habían realizado hasta aquí, pregunté a Chico dos Santos lo que ellos podrían intentar hacer de diferente.

- Nada, Bernardo – garantizó. No tuvieron tiempo para inventar algo. Harán bien aquello que hacen bien, lo que ya es mucho. Pero no creo que cambien su esquema de juego en una final olímpica.

No logré dormir en la madrugada de sábado para domingo. En la mañana, después de pasear por la Villa Olímpica y reflexionar sobre los tres años y medio que nos trajo hasta aquí, volvía a pensar en la final y en los italianos. Teníamos una reunión para las once de la mañana, después que los jugadores habían hecho preparación física con José Inácio. En seguida, un almuerzo suave y salida para el Gimnasio de la Paz y la Amistad. Viaje tranquilo, jugadores tranquilos.

En el camerino, algunas palabras. Sólo para hablarles de mi orgullo y mi confianza. Exigencia, sólo una que saliera de esta final habiendo dejado en la cancha todo el esfuerzo, toda la pasión, todo el sudor. LO que el marcador iba a mostrar dependía también del rival, pero dar todo por la victoria dependía de nosotros. Enseguida, antes de ir al área de calentamiento, se cumplió el ritual: cada uno de nosotros tocó la camisa de Enrique, siempre allí, colgada, abierta. Para dar suerte.

Iniciado el partido, dos planchas de Giba bastaron para convencerme que estábamos con mucha determinación y verraquera. Ganamos con autoridad el primer set (25 – 15), pero cometimos algunos errores tontos y los italianos le dieron vuelta al marcador, que era nuestro (26 – 24 para ellos). En el tercero nos recuperamos de los errores y ganamos bien (25 – 20). Finalmente, el set que nos ponía a media hora de la medalla de oro.

La jugada que decidió el título merece ser detallada. Ganábamos por 24 – 22. Dante fue a sacar. Como los italianos tenían una oportunidad para darle la vuelta al partido, mandé a Rodrigão para la malla en el lugar de Ricardiño. Un cambio táctico: salía un jugador de 1.91m. y entraba un excelente bloqueador de 2.05m. En compensación quedamos sin levantador. Esta función la desarrolla uno de los centrales, Gustavo. Bola en las manos para sacar. Dante me miró como si preguntara: ¿Voy a sacar duro? O ¿saco flotante de control? Dante sacó tácticamente. Bola en la punta, remate italiano, toca nuestro bloqueo, levanta Gustavo para Giba que remata. Ellos defienden, el balón regresa fácil. Se repite la jugada, Gustavo levanta a Giba. El balón levantado por la defensa italiana toca la antena.

Saroretti, un opuesto zurdo de Italia, intenta defender con la mano derecha, sin darse cuenta que el balón tocó la antena y decidía el juego (25 – 22). Por unos segundos, muchos no entendieron lo que había sucedido. Yo mismo, después de revisar la jugada, tuve la idea exacta de cómo había sido. Sólo bastó el festejo de los jugadores en la cancha para tenerlo claro. Y aquella mezcla de sentimientos, recuerdos y emociones, se justificaba: después de tres años y medio de absoluta entrega, éramos los nuevos campeones olímpicos.

□

Fin del partido, inicio de la fiesta. Ricardiño me agarró por el cuello y me llevó hasta la mitad de la cancha. Llanto, emoción, una locura. Los jugadores se abrazaban, se lanzaban juntos al piso, como “peces” alegres. Cuando me recompuse, fui hasta donde estaba Fernanda estaba. Llorando, nos abrazamos. Nuzman y Antonio Carlos de

Almeida Braga, Braguiña de los tiempos de Atlántica Boavista, y Bernanrd, de la generación de plata – personas que habían participado en mi historia -, estaban allí festejando con nosotros.

Después, el podio. Los 12 campeones y la camiseta de Enrique, nuestro talismán afectivo. Gesto emblemático de aquel grupo de alta conciencia grupal, donde cada pieza era fundamental para el éxito del gran engranaje. Enrique, a pesar de estar ausente, estaba presente en los corazones y mentes de sus compañeros. Por fin, la tradicional jugada para lo alto del entrenador, 24 brazos campeones dividiendo con toda la comisión técnica este momento de alegría. En medio de esta fiesta, no era posible pensar fría y tranquilamente sobre lo que estábamos viviendo. Los pensamientos que me acompañaron por la mañana, durante el paso por la Villa Olímpica, le cedieron el lugar a un casi vacío, como si el “sentir” estuviera siendo cambiado por el “pensar”.

Es claro, que tarde o temprano, volvería a preocuparme con el próximo paso, la siguiente meta. Ahora era diferente. La próxima meta estaba lejos. Cuando pensé nuevamente, me pregunté sólo el por qué, y finalmente, somos campeones olímpicos.

En primer lugar, porque el espíritu de equipo fue mantenida con rigor – lo que era evidente no sólo la euforia por la victoria sino también un detalle de orden interno. El premio en dinero prometido por la CBV había sido calculado en 18 partes, pero en realidad éramos 19: los 12 jugadores, tres entrenadores, preparador físico, médico, fisioterapeuta y estadística. ¿Quién quedaba fuera? ¿Quién había sido menos importante? ¿Quién se dedicó menos?

La solución surgió de los mismos jugadores: sumar el total y dividir por 19. Simple, pero imposible de conseguir si no se mantenía el espíritu de equipo – que fue sin duda uno de los mayores triunfos.

Pero no fue lo único. El brillo de la generación de Atenas fue haber sabido convivir con un favoritismo que muchos confunden con la obligación de ganar. Es muy difícil soportar la presión de la prensa y de los fanáticos, pero la selección masculina de Brasil enfrentó y venció esta “maldición”. ¿Cómo? Siendo la primera del mundo, pero entrenando, trabajando, preparándose y sacrificándose como si, en la mejor de las hipótesis, fuera sólo segundo.

En aquel 29 de agosto, antes de salir, unos para el desfile de clausura de los Juegos, otros para festejar, pasamos al frente del edificio que nos acogió por 19 días – un edificio dorado. Al final, se habían hospedado en el primer piso Robert Scheidt, Torben Grael y Marcello Ferreira, medallas de oro en Vela. En el tercer piso, Ricardo y Emmanuel, oro en volei de playa. Y en el segundo, nosotros.

Los festejos comenzaron allá mismo, en Grecia, donde los juegos olímpicos habían nacido hace muchos siglos y continuaron en Brasil. Llegamos al aeropuerto de Rio en la mañana del 1 de septiembre, y continuamos en dos carros del Cuerpo de Bomberos por las calles de Rio de Janeiro. Al principio, los jugadores no querían. Pero creí que era un homenaje justo del pueblo brasilero con los campeones olímpicos.

Fuimos saludados con banderas agitadas a lo largo de la Avenida Brasil. En Cinelandia, uno de los carros se varó. Quien estaba en ese carro se pasó para el otro y el desfile

continuó en dirección a la playa de Copacabana. El grupo que iba para São Paulo, se bajó al frente del hotel Copacabana Palace.

En la esquina de la Avenida Atlántica como en la Calle Santa Clara, vi al papá y la mamá de Nalbert. Pedí que pararan el carro y les pedí que nos acompañaran. Giovane, dueño de dos medallas de oro, me prestó una para el desfile. Después en Leblón, Fernanda, nuestra hija Julia y mi mamá me esperaban para continuar la fiesta.

Siempre supe que la victoria no lo es todo. Está lejos de valer más que todo el trabajo, el esfuerzo para ganarlo. Pero en aquel día el cariño, el reconocimiento, el abrazo distante más caluroso de tantos brasileros nos hicieron valorar aun más el oro ganado.

#### **EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA**

**CONCIENTIZARSE DE QUE EL VERDADERO CAMPEÓN CONTROLA LA VANIDAD PARA QUE, COMO UN AUTÉNTICO JUGADOR DE EQUIPO, ELEVE SU NIVEL DE ACTUACIÓN DE TODOS EN SU RETORNO**

**UN TRABAJO DE PREPARACIÓN METICULOSO ES EL CAMINO MÁS CORTO PARA LA VICTORIA**

**ES IMPORTANTE QUE LOS “PRIMEROS DE LA CLASE” SE PREPAREN CON LA MISMA INTENSIDAD DE AQUELLOS QUE LOS PERSIGUEN, EN CASO CONTRARIO SEÁN ALCANZADOS Y REBASADOS**

#### **LA NUEVA ESCALA DE VALORES**

“Experiencia de vida, algunas victorias y desilusiones van mostrando cual es el camino. Y el camino es éste: compartir, ser solidario, competir sanamente unos con otros para poder crecer. Este grupo trabajó mucho y fue un grupo antes que todo”

BERNARDIÑO

(Después de la victoria contra Italia, en la final de la Olimpiada de Atenas, en 2004)

Todo este ciclo de victorias en los más de cinco años al frente de la selección masculina de volei y un sinnúmero de conferencias dadas a empresas me hizo pensar nuevamente de la importancia de los conceptos de la Rueda de la Excelencia. Las reuniones con empresarios eran oportunidades únicas para presentar y debatir los principios que usábamos en la cancha. Fue cuando comencé a modificar la concepción de la Rueda de la Excelencia, evolucionando para una nueva configuración, que llamé Escala de Valores.

Al darle forma a estas nuevas vivencias, identifiqué seis etapas que complementan lo que busqué demostrar al final de mi primer ciclo de trabajo con la selección femenina. Son ellas: escoger los talentos, espíritu de equipo, definición y fomento de líderes dentro del grupo, entrenamiento extremo, factores externos y el éxito y sus trampas.

El foco en los resultados trae la necesidad de estar constantemente reinventándose a sí mismo, buscando algún tipo de diferencial que garantice el liderazgo y la continuidad del desempeño positivo. Sea en la cancha o en la empresa, estoy cada vez más convencido que para ser exitoso es preciso contar con colaboradores con capacidad de liderazgo, preparados, con compromiso, con disciplina, con ética, en sintonía con la buena planeación y unidos en torno a mismo propósito.

Para dar soporte a esta discusión, vengo realizando actualizaciones mucho más que en los conceptos técnicos y estratégicos del volei. El estudio multidisciplinario,



especialmente en la gestión de personas, ha sido muy importante en el complemento de la visión del papel que tengo hoy: la de *coach*, la de un líder que trabaja el desarrollo de talentos, el capital humano que la organización tiene y que es la esencia del éxito en cualquier actividad.

En el deporte esto es muy claro, pues no hay productos para vender o servicios para ofrecer – sólo existen deportistas, de quien precisamente extraemos el desempeño técnico, físico y emocional.

Lo que me propongo a presentar en las conferencias es motivar por medio de consejos, sugerencias y comparaciones a partir de mi experiencia como entrenador y como gestor deportivo. En estas ocasiones, cuento muchas historias de este libro e intento mostrar como estos ejemplos pueden ser aplicados en otros universos.

Muchas veces las empresas deciden festejar determinados resultados y motivar al equipo, lo que es importante, pero que no es mi especialidad. Creo que en realidad, me invitan para que sea una especie de señal de alerta. Después de una gran victoria, es preciso redoblar la atención con los detalles para que el proceso de conocimiento sea continuo – esta es una manera que uso desde las primeras victorias con la selección femenina.

En estas reuniones intento determinar el área de vinculación entre el mundo deportivo y el corporativo, que realmente es la búsqueda de actuaciones de alto rendimiento y resultados expresivos, además de la consecuente necesidad de crear diferencias competitivas. Nuevas jugadas, nuevos sistemas que nos proporcionen ventajas sobre la competencia.

La cuestión, por consiguiente, es identificar los factores que sustentan estas diferencias. ¿Cuál es su verdadera importancia? Entonces surgen tres elementos importantes: capital financiero, innovaciones tecnológicas y capital humano.

Al analizar la participación de cada uno de estos elementos que sustentan un diferencial competitivo, podemos concluir que en primera instancia que hay una relativa abundancia de capital en el mundo, listo para patrocinar e invertir en buenos proyectos e ideas. Sucede que si la riqueza fuera sinónimo de buenos resultados, el Real Madrid con sus estrellas, habría conquistado todos los campeonatos en los que participó y no sucedió. ¿Qué faltó? En mi opinión faltó mucha motivación, complicidad y dedicación en el proceso de preparación.

La tecnología como poderoso diferencial competitivo tampoco es suficiente. La velocidad con que la información circula y su capacidad de penetración hacen que la exclusividad de las innovaciones dure poco, que disminuya bastante su importancia como factor diferencial. El acceso es cada vez más rápida, por esto es necesario presentar novedades permanentemente sin parar.

Un excelente libro sobre la inmensa competitividad de los días de hoy y la necesidad de buscar diferenciales es la Estrategia del Océano Azul, en el cual los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, analizan las razones de éxito de empresas que logran navegar en el “océano azul”, donde no hay competencia.

Un ejemplo de empresas que navegan de esta forma es el *Cirque du Soleil*. Al diferenciarse, creando un nuevo concepto de entretenimiento, gimnasia, danza, ritmo y circo, mantuvo seis actores de la competencia a distancia. No por casualidad temas como capacitación, entrega personal y compromiso está al orden del día. Ellos se refieren al verdadero diferencial, o sea, el material humano y la capacidad de reinventarse.

### **Selección de Talentos**

Este es el primer peldaño de la Escala de Valores. La verdad es que personas comprometidas hacen la diferencia. Y afirmo esto por experiencia propia. Cuando analizo los últimos cinco años al frente de la selección masculina de volei, me doy cuenta que hemos escogido a las personas correctas – sea por el talento, por la capacidad de realización y por la complementariedad entre si.

El proceso de selección de talentos para la formación de un equipo pasa por la observación. El primer aspecto a ser evaluado – y de alguna manera general el más valorizado – es el que llamo de factor “genialidad”. Es importante escoger personas que tengan capacidad técnica y una cierta dosis de virtud, pero esto sólo no basta. Es fundamental, como constructores de equipos, no dejarnos engañar por una gran jugada o una única súper actuación. Es, para esto, la pregunta a realizar es: ¿cuánto de resultado efectivo este gran talento produce?

Esto nos lleva a un segundo tema en la selección eficaz: el historial de resultados de esta persona. Un excelente ejemplo es el descrito en el libro *Moneyball* (El Juego del Dinero), de Michael Lewis, que cuenta la historia de un equipo de béisbol Oakland A's, que con un pequeño presupuesto, se compara a otros equipos profesionales, consiguió resultados impresionantes usando la estadística como herramienta de evaluación.

Lewis describe la creencia de la organización al medir cuanto realmente vale un profesional y no lo que a veces nos hace pensar que vale por haber hecho una jugada sensacional. Por esto cambió los tradicionales busca talentos, que muchas veces juzgan de forma subjetiva los talentos que serán contratados, por el proceso estadístico. Es decir, optó por información amplia y exacta sobre deportistas jóvenes y desconocidos que aun no tenían un pase tan caro.

En el volei, el resultado es obtenido restando los puntos obtenidos menos los puntos concedidos. Con esto, el estudio estadístico permite que se haga una verdadera radiografía del desempeño de un profesional.

Nuestra estadística, Roberta Giglio es responsable por los programas que utilizamos. El primero de ellos, el táctico, hace un mapa general de la cantidad, el porcentaje y de los tipos de jugadas del equipo adversario. El programa analiza las tendencias de todos los jugadores: direcciones, preferencias y posicionamientos. Es como si evaluáramos como nuestra competencia se comporta en el mercado. A partir de esta información, formulamos nuestras estrategias para enfrentarlos.

Estas evaluaciones son realizadas antes de cada partido para ser sometidas al análisis y durante los partidos se realiza un acompañamiento, con confrontación de información, que nos indicará la necesidad de ajustes durante el partido.

## Planilla al final del documento

Las planillas de la página anterior son un ejemplo de nuestro análisis estadístico. En el cuadro 1, se encuentra la evaluación individual de los fundamentos de saque, bloqueo, ataque / remate, contra-ataque, recepción y defensa. En cada uno de los fundamentos tenemos formas de analizar cada acción de nuestros jugadores

En el fundamento de saque, por ejemplo:

SP – Punto de Saque o Ace

SD – Saque que dificulta la recepción del rival

SE – Saque errado – equivocado

SF – Saque fácil

% - rendimiento, obtenido por la división de la suma de los saques punto más saques difíciles entre el total de saques.

En el cuadro 2 vemos la relación total de saques errados / Punto de saques. En este partido (la final olímpica contra Italia) tuvimos 10 saques errados y nueve saques punto, lo que resulta una relación muy positiva.

Regresando al cuadro 1, en las columnas “BLOQUEO” evaluamos el bloqueo, distinguiendo entre los puntos de bloqueo y los bloqueos “C”, aquellos que propician contra ataque – son bloqueos defensivos muy importantes. Muchas veces tenemos un número pequeño de puntos de bloqueo, y si un número elevado de bloqueos “C”, lo que muestra un buen desempeño.

Así evaluamos la recepción, la calidad de cada acción y la proporción de recepciones A (perfectas) sobre el total de recepciones. Tenemos la columna contra ataque, donde obtuvimos un porcentaje del 48%, tal vez el fundamento menos eficiente en este partido.

De manera adicional, está la suma de los porcentajes de ataque y contra ataque. Observamos en este partido la gran actuación de Gustavo (No. 13) con 100% de rendimiento (10/10).

Una columna para defensa, que depende mucho del posicionamiento, determinación y voluntad. Considero estos elementos el termómetro del equipo, por el cual podemos evaluar la “temperatura”

La columna “E” significa errores cometidos sin relación con los fundamentos anteriormente evaluados: toque de la malla, doble golpe.

La última columna APV, mide el desempeño individual de cada jugador: Puntos efectuados menos puntos concedidos. Podemos notar que todos los jugadores tuvieron desempeño positivo, con excepción de Escadiña (No. 10), que por ser el libero del equipo, no realiza fundamentos que puntúan (saque, remate, bloqueo) Por lo tanto su desempeño máximo es cero (no concediendo ningún punto). Veremos también a Ricardo (No 17) que por ser pasador, tiene menos oportunidades de hacer puntos.

El segundo programa, denominado técnico, dice con respecto al rendimiento. Muestra como jugador se desempeñó en cada fundamento y cual fue el resultado final. Es posible elaborar cuadros evolutivos sobre el saque de determinado deportista, la eficiencia de su pase o el número de bloqueos realizados. Todas estas acciones son convertidas en números y el desempeño es descrito en tablas con porcentuales de aciertos y errores. Los jugadores son informados de los resultados que pasan a orientar los resultados. La referencia es la media histórica, y el objetivo, claro es elevarlo.

La estadística generó evaluaciones del tipo: “Creo que usted...”. Ahora el entrenador tiene acceso a información que le permite decir: “Usted hizo esto o aquello y necesita...”. A pesar que los números no mientan, no dan todas las respuestas. La observación del entrenador continúa siendo muy importante, pues completa la percepción objetiva del desempeño de la persona y le da sentido. Sólo puede responder las siguientes preguntas: ¿En qué circunstancias el jugador falló determinado balón? ¿En qué momento? ¿Por qué? Continúa siendo fundamental la intuición del entrenador asociada al estudio estadístico.

El tercer aspecto es la evaluación del nivel de determinación (verraquera) del deportista. Hasta que punto estará dispuesto a entregarse en el proceso de preparación para mejorar su rendimiento, evolucionar en los fundamentos y con esto contribuir de manera positiva en el crecimiento del equipo. El éxito es el resultado de la suma del talento y la determinación. Por tanto, de nada servirá tener un virtuoso sin voluntad (ganas). Casi siempre se revelará en una frustración, por la incapacidad de realizar todo su potencial.

**TALENTO MEDIO + DETERMINACION ALTA = BUEN PROFESIONAL**  
**TALENTO ALTO + DETERMINACION ALTA = SUPER PROFESIONAL**  
**TALENTO ALTO + FRUSTRACION BAJA = FRUSTRACION**

Existe aun un cuarto elemento fundamental en la capacidad de superación, de trascender en los resultados, que maximiza la ecuación que suma talento y determinación: la PASIÓN. Todos queremos tener personas apasionadas en nuestros equipos, que produzcan con intensidad el máximo de aquello que se proponen realizar.

Por esto debemos siempre ver en nuestros talentos para intentar encontrar aquella famosa “brillo en la mirada”.

## **ESPÍRITU DE EQUIPO**

Este es el segundo peldaño de la Escala de Valores. Es fundamental evaluar si los colaboradores escogidos tienen como objetivo principal el trabajo en equipo.

Pude darme cuenta de la importancia de esta actitud al asistir a una conferencia de Warren Buffet, un conocido inversionista norteamericano, realizada en 1995. Para explicar como escogía sus equipos de trabajo, cuenta que fue llamado para resolver una crisis en una empresa en la cual era accionista, teniendo para esto que contratar un nuevo gerente. La primera característica que intentó identificar en el nuevo profesional era si él era un jugador de equipo, evaluando entre otras cosas el número de veces en que usaba la expresión “yo hice” en vez de “nosotros hicimos”. Descubrir cual era su

verdadera disposición de formar parte de un equipo era el primer criterio de selección de Buffet.

Otro criterio importante era saber como el candidato enfrentaba obstáculos e lidiaba con la adversidad y si tenía la franqueza y la humildad de admitir eventuales errores y derrotas. Buffet creía que al admitir fracasos anteriores el candidato demostraba tener control sobre su ego y su vanidad, bien como la capacidad de darle la vuelta y superar la crisis.

El ego y la vanidad, cuando están inflados y fuera de control, son obstáculos para la formación de un verdadero equipo. Recuerdo la película *Siete años en el Tibet*, en que el personaje de Brad Pitt muestra a una joven tibetana el álbum de fotos en que están registrados sus hazañas como alpinista. Ciego de la vanidad por haber logrado objetivos tan difíciles, él pregunta de que se enorgullece el pueblo de aquel lugar y cuales son sus metas: La joven responde: “Nuestro objetivo es no tener vanidad”

Es claro que este ejemplo no se aplica exactamente al mundo deportivo o corporativo, pues ambos viven en función de resultados menos abstractos. Pero el mensaje es que la vanidad no nos debe perjudicar. Lo ideal es no elevar el ego a las alturas sin dejar que algo lo deje caer, afectando la autoestima. Es un asunto de equilibrio.

Como es leído diariamente con las estrellas del volei, me han preguntado varias veces cual es la fórmula para evitar que los egos inflados perjudiquen el trabajo en equipo. No existe receta lista para esto. LO que hago es administrar las pretensiones y disminuir los excesos, trabajar y hacer pruebas diariamente de “sus” compromisos con “nuestros” objetivos.

No hay manera de evitar que deportistas excepcionales y colaboradores exitosos se enorgullezcan de sus propios méritos y protagonicen pequeñas demostraciones de exhibicionismo. La destreza del entrenador está en hacer con que este sentimiento sea menor que el compromiso con el proyecto en el cual estas personas están involucradas.

Lejos de asumir el papel de mito, de dios del baloncesto, Michael Jordan siempre mantuvo su vanidad sobre control. En uno de los documentales que vi sobre su carrera hay una escena en que su entrenador afirma que dirigir un equipo con un jugador de tal grandeza era muy fácil. Según él, Jordan hacía pruebas de sus límites y ponía empeño en los entrenamientos como si fuera un novato. Estaba motivado y comprometido con la excelencia y lideraba con el ejemplo.

Me gustaría hacer aquí un homenaje al jugador de fútbol americano, fallecido, Pat Tillman, que dijo: “El orgullo no me beneficia. Es más productivo esforzarse más y mantener cierta ingenuidad sobre el asunto, porque de otra forma me comenzaría a sentir muy feliz conmigo mismo y entonces me acomodaría, volviéndose rápidamente “noticia de ayer”.

### **TODOS LOS DÍAS, AL LEVANTARME, PISO MI VANIDAD PARA QUE ELLA NO ME DESVIE DEL CAMINO**

El deporte está lleno de ejemplos que muestran que una gran suma de talentos no lleva necesariamente a victorias. Fue esto lo que sucedió en los Juegos Olímpicos de Atenas

con el fuerte equipo americano de los 4 x 100 metros integrada por Shawn Crawford, Justin Gatlin, Coby Millar y Maurice Greene (cuatro velocistas que corrían los 100 metros en menos de 10 segundos. Por falta de espíritu de equipo, perdieron la final con el equipo británico menos veloz. Los cuatro norteamericanos corrieron preocupados cada uno con sus 100 metros, sin tener en cuenta el objetivo común. Esto los hizo perder tiempo en la entrega del bastón, y así, perdieron la medalla de oro.

La selección de las personas exactas y el trabajo en equipo son pasos fundamentales para el desempeño de alto nivel. La conciencia que la interdependencia y el complemento de las funciones entre las piezas se convierten en trabajo colectivo eficaz y lo que genera el verdadero brillo del equipo.

## **Liderazgo**

El tercer paso del proceso de selección de competencias es la escogencia de líderes dentro del grupo – de preferencia, personas capaces, motivadas, con espíritu de equipo y determinadas a realizar su actividad con la máxima calidad.

No creo que se pueda definir la mejor manera de liderar – existe sólo la manera de cada uno. La transparencia debe ser un atributo de los líderes, así como su integridad. Ciertamente mi manera no es la mejor forma, muchas veces emocional en exceso, agitado, pero es mi manera. No debe haber cualquier tipo de artificialidad en las acciones. Equivocarse en la forma es aceptable, pues no se equivoca quien no lo intenta o quien no lo hace. Lo importante es que todo el equipo no dude en la intención del líder.

Si surge alguna duda con relación a lo anterior, es señal de que está en jaque el helo más fuerte en cualquier relación – la confianza. Este es el pilar más importante que sostiene cualquier relación. Por lo tanto, sin confianza no hay compromiso verdadero.

La armonía que debe reinar en el ambiente de trabajo no es la de un equipo que sigue al líder sin estar convencido de que realmente lo mejor para realizar. Esta sería una falsa armonía. Los desacuerdos y los conflictos son necesarios para el desarrollo del sentido de prosperidad, que es el resultado de la participación de todos en el proceso.

El único liderazgo que se sostiene en el tiempo es el liderazgo por el ejemplo. Por tanto haga, inspire por la acción.

## **EL LÍDER DEBE SER UN FACILITADOR DE BUENOS DESEMPEÑOS, PERO NO DEBE BUSCAR LA POPULARIDAD**

Mantenerse fiel a sus convicciones y siempre con enfoque en el resultado del equipo, le permite, en el caso que alcance una posición de liderazgo, continúe cerca de sus colaboradores – en fina sintonía con los que ellos sienten y piensan, para así poder motivarlos.

Ahora, un tema delicado: la responsabilidad. Las personas tienen la tendencia de no admitir los errores y sus acciones. Es el presidente que no se manifiesta, el gobierno que no acaba con la violencia, el vecino de arroja la basura en la calle y por allí va – la justificación usual de decir que el problema siempre está en los otros.

Quien está en el comando debe reconocer sus limitaciones, sus responsabilidades y evaluar su propio desempeño, de preferencia siendo más exigente consigo mismo que con los otros. La autocrítica es importante (“¿Hasta que punto fui capaz de liderar a mis compañeros?”) así como el aprendizaje con las derrotas, sin sucumbir al primer tropiezo. La posibilidad de intentar nuevamente es lo que nos mantiene vivos.

Uno de mis puntos débiles como líder y gestor es el momento de las charlas personales. Me siento más cómodo cuando estoy cerca de la cancha, que es nuestro lugar de trabajo. Trato de imaginar que el entrenamiento sea la psicología, y la cancha el diván. Trato allí de entender a los jugadores y trabajar los problemas eventuales de la mejor manera posible.

Sé exactamente que siento con los jugadores, como valores individuales y como equipo: los respeto, los admiro, confío en ellos y siento afecto por todos. Pero no tengo como saber exactamente lo que ellos sienten por mí. ¿Jefe exigente? ¿Entrenador compulsivo o simplemente un compañero de trabajo en busca de un objetivo común, dedicado siempre a dar lo máximo?

Prefiero creer que ellos aceptan la manera de cómo soy. Lo que están conmigo más tiempo saben que soy uno de ellos, que vamos a luchar juntos, sudar juntos, ganar y perder juntos. Y me respetan por esto. De lo contrario, ¿por qué los campeones olímpicos continúan conmigo?

Las personas imaginan sobre mi relación con mi hijo Bruno, que juega volei con el Club Cimed de Florianópolis, cuyo entrenador es mi gran amigo Renán. Imaginan, con razón, que voy a exigirle más que a los otros jugadores. Escucho cosas del tipo: “Bernardino, imagino la dificultad que debe tener con su hijo, obligándolo a estudiar, entrenar, todo esto al mismo tiempo, sin derecho a descanso, vacaciones, recreación”. Nada más falso.

Es verdad que le exijo las cosas básicas, y creo que él mismo se exige, pero no creo en estirar la cuerda hasta que se reviente. Como nos hablamos diariamente, siempre la pregunto como fue el día. Si por acaso me responde: “Papá, hoy no tuve tiempo para entrenar”, le digo: “Todo bien, pero recuerde que cada día que deja de entrenar, significa un día más distante en la realización de su sueño”. Sueño de él, no mío” No espero que sus ambiciones en el volei tengan cualquier relación con las mías, de hoy y de ayer.

Existe aun una cuestión de inconformidad, una característica inherente de los grandes líderes. Y cito al empresario Luiz Fazzio, actual presidente de la red de almacenes C&A, que me llamó la atención la primera vez sobre el tema. Me llevó a reflexionar sobre como siempre estuve inconforme en la búsqueda de algo mejor, en la vigilancia del siguiente objetivo, el próximo rival,... y con esto era común a los líderes y ambientes de excelencia.

Mi estado mental es siempre este: preocupado. Nunca me relajo. Aun en los casos que alcanzo una meta, estoy siempre pensando en el próximo desafío. Cuando observo y analizo personas, busco la inconformidad que hay en ellos.

**EL BUEN PROFESIONAL ES AQUEL QUE NUNCA CREE QUE LO QUE CONQUISTÓ ES BASTANTE, QUE SIEMPRE QUIERE ALGO MÁS Y QUE ESTÁ DISPUESTO A SACRIFICIOA INDIVIDUALES EN NOMBRE DE UN OBJETIVO COLECTIVO.**

**Y EL BUEN LÍDER ES AQUEL QUE CONSIGUE INSPIRAR ESTE CUESTIONAMIENTO EN SUS COLABORADORES**

Se cuenta una historia que ilustra bien los beneficios de este estado de tensión permanente. Cuando era profesor de política internacional de la Universidad de Harvard, el ex secretario de Estado norteamericano Henry Kissinger recibió la tesis de uno de sus alumnos para evaluar. Cuatro días después devolvió al trabajo al estudiante, diciendo:

- Está muy bueno, pero puede mejorarlo. Lea más, investigue más, busque más información.

El alumno regresó a casa y se sumergió sobre la tesis. Leyó, investigó, encontró nueva información y al final de tres semanas, entregó el trabajo al profesor. Pero cuatro días de espera hasta que Kissinger le dio el nuevo veredicto.

- Mejoró mucho, pero estoy con seguridad que puede profundizar aún más.

Un mes fue el tiempo que el alumno dedicó, en total desespero, la tarea de entregar un trabajo impecable. Pegó los ojos al computador, buscó nuevas fuentes, escuchó personas, gastó todas sus energías. Agotado, cabizbajo, se dirigió al profesor con la mayor franqueza:

- Profesor, Me disculpa, pero no puedo hacerlo mejor.

Kissinger, con la Tesis en sus manos, le preguntó:

- ¿Es esto lo mejor que puede realizar?

Ante la respuesta afirmativa, Kissinger concluyó:

- Entonces, ahora voy a leer su tesis.

En realidad, el profesor había probado a su alumno, desafiándolo a superar y él creía que este era su límite máximo.

### **Preparación**

Provocar, desafiar, instigar, buscar nada menos que lo máximo – esta es la obligación de todo gestor. Sólo esto hace crecer. La complacencia o la autocomplacencia disminuyen la capacidad. Es verdad que intentar realizar lo mejor implica asumir riesgos. ¿Se dieron cuenta que en el deporte de alta competencia las lesiones son frecuentes? La razón es que el deportista vive está llevando la máquina humana al límite de su capacidad. Él sabe que sólo ganará el juego o romperá el récord, si realmente se esfuerza un poco más.



Para que el pequeño Renault 4 – modelo 90 dure toda la vida, sólo se necesita cambiar una pieza aquí, cambiar de aceite y no exigirle más de lo que pueda dar. Al contrario en un carro de fórmula 1 se invierte una fortuna y en cada carrera se rompen uno o varios motores. ¿Por qué? Porque andan al límite y más de su capacidad, asumiendo riesgos en busca de la excelencia.

Esta búsqueda, por lo tanto, requiere ser realizada de manera consciente. El estudio y la planeación minuciosa son fundamentales para poder llevar a los deportistas a niveles elevados de desempeño, a superar obstáculos pre-establecidos a sus límites anteriores.

**LA SUPERACIÓN ES TENER LA HUMILDAD DE APRENDER CON EL  
PASADO, SER INCONFORME CON EL PRESENTE Y DESAFIAR EL  
FUTURO**

Esta frase es del Ejecutivo Hugo Bethlen, del Grupo Pan de Azúcar, resume perfectamente este concepto. Y nos lleva al cuarto peldaño de la escala de valores: la preparación extrema que es la base de la voluntad de hacer más y mejor.

Grandes campeones tienen esta disposición permanente para prepararse. Se sienten cómodos en la incomodidad constante de la preparación. En el libro *Coach: Lessons on the game of life* (Entrenador: Lecciones en el Juego de la Vida), de Michael Lewis, hay un testimonio de un deportista que explica este tema con una claridad desconcertante. Según él, para convertirse en un deportista de alto rendimiento es necesario sentirse cómodo en el dolor del entrenamiento, en el cansancio y en la tensión que recaen sobre uno antes de cualquier gran competencia.

Preparación extrema es lo que nos hace soportar las presiones y las tensiones de las grandes competencias. Estar en continua preparación, manteniéndose actualizado y observar las novedades es el precio que se paga por la excelencia. Ella se construye a partir del inconformismo, de la cierta insatisfacción, de la sensación eterna de ver que el trabajo puede ser adelantado más. Creo **piamente** que es necesario crear situaciones de incomodidad para obtener lo mejor de las personas.

El pianista Arthur Rubinstein es un gran ejemplo. Cuando cumplió 90 años, le preguntaron acerca de su rutina de trabajo. Respondió que practicaba seis horas al día; y dijo: Si me quedo un día sin hacer nada, me doy cuenta; si son dos días, mi público se da cuenta.

Otra tesis interesante sobre el tema de la preparación es la del ex alcalde de Nueva Cork, Rudolph Giuliani, quien defiende la idea que la preparación extrema permite la mayor capacidad de adaptación en situaciones inesperadas. A pesar que ningún entrenamiento específico haya sido realizado para situaciones de la magnitud del 11 de septiembre, explica que la ciudad se había preparado de tal forma para diversas emergencias que tuvo la agilidad para enfrentar este episodio tan radical.

**“CUANDO LA PREPARACIÓN ES INTENSA Y SISTEMÁTICA, CUALQUIER  
COSA DIFERENTE SERÁ SÓLO UNA VARIACIÓN PARA LO QUE SE  
PREPARÓ”  
RUDOLPH GIULIANI**

¿Y el factor suerte? Me gusta cuando Tigre Woods dice: “Cuanto más entreno, más suerte tengo”. El éxito en cualquier situación depende mucho de la manera como nos preparemos para realizar las tareas. La (buena) suerte viene de añadidura.

Lo ideal es confiar en el esmero de la preparación. Dedicarse con el entendimiento que cada detalle es importante, jugar el partido considerando cada punto como si fuera el último – este es el sentido de urgencia que considero vital para las personas que buscan la excelencia. Entender como si cada día fuera la última oportunidad para alcanzar el objetivo.

No olvido del entrenamiento adicional que hacíamos con Ricardiño durante los últimos Juegos Olímpicos. Adicional a los ejercicios de rutina con el grupo, decidí que era necesario realizar una serie extra de bloqueo por ser este uno de sus puntos débiles. Y terminó realizando tres bloqueos importantes en los partidos contra Polonia, Rusia e Italia. Es decir: Un detalle pudo haber sido decisivo en la obtención de la medalla de oro.

### **“MANO SANTA QUE NADA, MANO ENTRENADA” OSCAR SCHMIDT**

#### **Ambiente externo**

El quinto peldaño de la Escala de Valores es la búsqueda del equilibrio entre las elevadas exigencias y las condiciones apropiadas. Hay una frase de Colin Powell con respecto a la relación que tenía con sus subordinados que explica este concepto: “Discuto mucho con ellos, pero discuto más por ellos”.

Es importante proporcionar las condiciones básicas para el trabajo. En nuestro caso, esto se traduce en el mayor contacto posible con la familia, facilidades de comunicación, calidad en el hospedaje, en la alimentación y comodidad en los traslados.

Una demostración del compromiso y la complicidad con los jugadores fue el pedido que hizo la comisión técnica a la CVB después de ganar la medalla de oro en Atenas. Pedimos que los viajes intercontinentales, largos y extenuantes, pasaran a ser realizadas en clase ejecutiva. Esto nunca me pareció un lujo y si una necesidad, pues los jugadores serían testados (probados) en los entrenamientos. La solicitud fue inmediatamente atendida. Pero sólo los jugadores viajan en clase ejecutiva, ya que son ellos quienes van a entrenar cuando llegamos al destino final, no la comisión técnica. Esta es la manera de mostrar de cómo estamos empeñados en su bienestar y comodidad.

Ni siempre logramos proporcionar las condiciones deseadas y, con los ejemplos citados en este libro, usamos las condiciones precarias o desfavorables a nuestro favor, como desafío y fuente de desmotivación.

#### **El éxito y sus trampas**

Si usted es lo suficientemente obstinado para llegar a leer esta página, y prestó atención en los detalles, debió leer algo como “el éxito del pasado no nos garantiza nada en el futuro”. Y por lo tanto, alcanzó el sexto peldaño de la Escala de Valores que trata del éxito y sus trampas.

Las victorias sólo nos garantizan grandes expectativas y mayor responsabilidad. En función al éxito anterior, creamos en las personas la ilusión que somos invencibles y que las victorias continuarán ocurriendo automáticamente. Y la responsabilidad aumenta de manera proporcional a la expectativa generada: el peso de ser favorito.

¿Cómo lidiar con este peso? Siendo efectivamente un equipo, compartiendo esta carga y prestando cada vez más detalle a la preparación. La única forma de mantenernos victoriosos / invictos es dedicar, con por lo menos la misma intensidad de aquellos que nos persiguen. La estrategia es combatir una eventual comodidad, muy común después de un período de éxito.

Un ejemplo inspirador de cómo un gran campeón entendió que las victorias no le generaban ventaja futura es del remador (remero) inglés Steve Redgrave, que ganó la quinta medalla de oro olímpica y el octavo título mundial a los 38 años y con el entusiasmo de un novato. ¿Cómo es posible? Entrenando obsesivamente, como cuenta en su autobiografía *A Golden Age* (los años dorados)

Siempre estaba reiniciando de cero cada competencia que disputaba y sabía que las medallas ganadas no le concedían ni un metro de ventaja sobre sus rivales. Para él, sólo era preparación intensa y la dedicación lo llevaban al éxito. Tanto que dejó a su esposa en plena luna de miel para cumplir el programa de entrenamientos establecido.



La búsqueda permanente de la excelencia prevalece como la gran misión. El cuestionamiento constante – bajo la óptica de los elementos de la Rueda de la Excelencia o de la Escala de Valores – generará crecimiento. Es importante entender nuestras vivencias como lecciones para un aprendizaje continuo y permanente.

Inspirado en la Grecia Antigua que vio como transformamos sudor en oro y que sólo se que nada se – tal vez sea la conclusión a la que llegué después de varios años dirigiendo equipos y intentando extraer lo mejor de cada uno de ellos.

<p style="text-align: center;"><b>EN EL VOLEI COMO EN LA VIDA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OPTAR POR LAS PERSONAS ADECUADA Y NO POR LAS MÁS TALENTOSAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENFOCAR EN EL TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FOMENTAR LOS LÍDERES EN EL GRUPO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTRENAMIENTO EXTREMO</b> <small>(Nada sustituye el entrenamiento)</small></p> <p style="text-align: center;"><b>BUSCAR EL EQUILIBRIO ENTRE LA EXIGENCIA Y LAS CONDICIONES EXTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ATENCIÓN AL ÉXITO Y SUS TRAMPAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>BUSCAR PERMANENTEMENTE LA EXCELENCIA</b></p>
---

## EPÍLOGO

*Si desea un año de prosperidad, cultive granos.  
Si desea 10 años de prosperidad, cultive árboles.  
Si desea 100 años de prosperidad, cultive personas.*  
PROVERBIO CHINO

Superado el último obstáculo, se cierra un ciclo y un bello capítulo de la historia del volei brasilero. Son historias de victorias, resultados, páginas llenas de relatos de conquistas. Todos somos felicitados con apretones de manos y abrazos, y en cada momento, las muestras de cariño, confirman con seguridad que el legado de este grupo es del ejemplo, de valores y actitudes, de capacidad de superación, de comprensión de la importancia y de la fuerza de un verdadero equipo, de la determinación durante el proceso de preparación, en resumen, de la verdadera actitud – algo que puede parecer pequeño, pero que hizo toda la diferencia.

¿Por qué continuar? – muchos nos han preguntado, alegando que sería imposible crear un ciclo mejor, escribir un capítulo más brillante. ¿No sería más “cómodo” y “conveniente” sólo vivir de los “laureles” de los triunfos pasados? Expectativas superiores y responsabilidad proporcional a estas expectativas nos llevaron a la decisión de construir un nuevo pacto. Continuaríamos juntos para superar nuevos retos, superar nuevos obstáculos, siempre movidos por la pasión y conscientes que tendríamos que redoblar la atención para continuar siendo eficientes.

Seguirían nuevos triunfos (¿quien sabe si esto es tema de un futuro libro?) en los últimos dos años, acompañados de permanentes cuestionamientos con relación a como hacer para superar el “siguiente obstáculo” y como deberíamos comportarnos como grupo después de cada campeonato. Creo que esencialmente, no cambiamos, a pesar de las crecientes dificultades y a los conflictos inherentes a un grupo que se exige mucho y vive en permanente estado de alerta y tensión.

Después de cada triunfo tenemos la oportunidad de vivir el momento más emocionante de la vida de los deportistas: la izada de la bandera nacional con el acorde del himno. Es cuando nos sentimos los “auténticos” representantes de un país, un momento de gran reflexión. ¿Será posible construir un equipo llamado Brasil, donde la conciencia colectiva predominara, donde pudiéramos entender y explotar el real potencial de los talentos complementarios? ¿Dónde no se buscaría sólo ser el mejor jugador, con los premios individuales, sino también entender que su triunfo es el fruto de la victoria del equipo?

El deporte, a pesar de estar lejos un mundo perfecto, tiene grandes ejemplos y presenta muchas grandes lecciones. Comienza a ser encarado – aun en proporciones reducidas ante su enorme potencial – como una fracción importante del proceso educativo y como una herramienta de las más eficientes en el proceso de inclusión social de tantos jóvenes privados de oportunidades.

Hay varios ejemplos de deportistas y ex deportistas que hoy trabajan con comunidades humildes, motivando a muchos jóvenes a la práctica de las más variadas modalidades deportivas. El objetivo es asociar los valores y los principios deportivos al proceso educativo. Tal vez por ser una acuñación democrática, el deporte suscita en muchos de sus practicantes la necesidad de compartir las experiencias con otros.

Fue con esta perspectiva de compartir lo que había vivenciado como jugador y entrenador, que tuve la oportunidad de crear en 1997, en sociedad con Unilever, un proyecto en el área deportiva, específicamente en el volei. El proyecto fue elaborado en conjunto con el equipo Bernardiño, y el equipo Rexona, con la visión de no sólo de construir un proyecto sólo para un gran equipo, sino también con un fuerte contenido social. Creamos el Centro Rexona-Ades, entre otros proyectos socio deportivos por el país.

Actuar junto con los jóvenes, generando oportunidades, integrándolos en proyectos estructurados, trabajando la autoestima, el auto conocimiento y la posibilidad de soñar – estos son los objetivos del proyecto que ha sido exitoso en alta escala y ha ayudado a crear ciudadanos más preparados y conscientes.

Como diría Michael Jordan, “no podemos aceptar el no intentar”. Confieso que me emocioné al escuchar las palabras de un empresario brasilero que declaró que tenía la conciencia de ser un empresario responsable y de cuidar “su parroquia”, pero sufría el gran dolor y frustración de saber que dejará para sus hijos un país peor del que recibió de sus padres....

No tengo como estar en desacuerdo, pero tal vez, por ser más joven, un terco determinado e inspirado por brasileros, digo que el partido está muy difícil, tal vez estamos perdiendo 2 – 0, pero no podemos dejar de creer que da para darle la vuelta – y en realidad podemos intentarlo.

Mi consejo en este “tiempo”: sólo podremos ganar si nos entregamos como un verdadero equipo al entrenamiento, a la preparación, es decir, a la educación.

Campeonato JUEGOS OLIMPICOS Lugar: Grecia  
 No. Partido: 8 Horario: 14:30  
 Partido: Brasil x Italia FINAL Resultado: 3 x 1  
 Fecha: 29 / 08 / 04

**1**

FUNDAMENTO	SAQUE						BLOQUEO		RECEPCION						CONTRA - ATAQUE						ATAQUE (REMATE)						C + A		DEF		E	APV					
	SP	SD	SE	SF	Tot	%	BP	BC	RA	RC	RD	RP	Tot	%	CP	C	CN	CB	Tot	%	AP	AD	AF	AB	AE	Tot	%	Tot	%	DP	DN	Pto					
3. Giovane																																					
4. André H.		3	1	13	17	18	1	3							2	1			3	67	7		3				10	70	13	69					9		
6. Maurício																																					
7. Giba	3	4	4	12	23	30	2	1	12	1	3	2	18	67	4	5	2		11	36	11	1	2	4	2	20	55	31	48	5	1	1	5				
9. Canha	1		3	3	7	14	1	3							4	4			8	50	5	1	4	3	1	14	36	22	41							4	
10. Escadinha									19		3	1	23	83																	2	1			-1		
11. Anderson		2		1	3	67	1										1		1	0	2		2			4	50	5	40								
12. Nalbert				1	1	0																															
13. Gustavo	3	5	1	5	14	57	2	3							1				1	100	9					9	100	10	100			1	13				
14. Rodrigo																																					
17. Ricardo		9		10	19	47	1															1				1	-	1	0	1	1			1			
18. dante	2	3	1	7	13	38	3	2	22	2	5	1	30	73	3	2			5	60	5	1	3	1	10	50	15	53	3	1	1	6					
Equipo	9	26	10	52	97	36	11	12	53	3	11	4	71	75	14	12	3	0	29	48	39	3	12	10	4	68	57	97	55	11	4	3	37				

**2**

EQUIPO	SP	BP	Atq	ER	SE	CA
Brasil	9	11	39	14	11	14
Rival			39		10	8

ADVERSARIO			
EA	A	ES	CA
14	39	11	8

Blq / Set
2.8

SE / SP
1.1

Resumen de los puntos obtenidos por los equipos  
 SP - Puntos de Saque o Ace  
 SD - Saque que dificulta la recepción del adversario  
 SE - Saque Equivocado  
 SF - Saque Fácil

BP - Puntos de Bloqueo  
 BC - Bloqueos que propician Contra Ataque

RA - Recepción Perfecta  
 RC - ?  
 RD - ?  
 RP - ?

CP - Contra ataque PUNTO  
 C - ?  
 CN - ?  
 CB - ?

Atq - Ataque  
 AP - Ataque PUNTO  
 AD - Ataque difícil  
 AF - ?  
 AB - ?  
 AE - Ataque equivocado

E = Errores cometidos  
 ER = Errores del adversario  
 APV - Aprovechamiento Puntos efectuados menos puntos concedidos