



LOS 14 AÑOS YA ELABORABA INFORMES DE LOS EQUIPOS RIVALES PARA SU PADRE, ENTRENADOR DEL BELENENSES Y, AÑOS ANTES, DESTACADO PORTERO PORTUGUÉS. MOURINHO NACIÓ CON UN BALÓN BAJO EL BRAZO Y DIO SUS PRIMEROS PASOS SOBRE UN CAMPO DE FÚTBOL.



Por mucho que su madre, profesora de gramática, insistiese en que estudiase Empresariales, se impuso la Educación Física. Jugó unos años en un equipo de tercera, pero no destacaba dentro del campo y prefirió quedarse en el banquillo. A los 24 años dejó de jugar, se sacó el título de entrenador de la UEFA y, tras pasar por varios equipos menores, en 1992 dio un paso clave al conocer a Bobby Robson en el Sporting de Lisboa. Mourinho iba como traductor, pero se hizo con el cargo de segundo técnico. Robson, mítico entrenador inglés, marcaría su carrera. Estuvo tres años con él en Portugal y lo siguió a Barcelona, donde luego se quedó un año más con Louis Van Gaal. En 2000 decidió que ya era hora de ser primer entrenador y volvió a Portugal. Al principio no destacó, pero en 2002 se hizo cargo del Oporto, sumido en una tremenda crisis. En su primera temporada ganó Liga, Copa y UEFA. En la segunda, Liga y Champions. Comienza el mito. Roman Abramovich lo ficha para el Chelsea y lo convierte el entrenador mejor pagado del mundo. Por lo visto, lo vale. La primera temporada ganó la Liga y la Supercopa; en la tercera, ya acumulaba seis títulos. De ahí, en 2008, al Inter: dos Ligas, Copa, Supercopa y Champions, haciendo incluso triplete. Ahora, a los 47 años, lidera al Real Madrid. Al Santiago Bernabéu llegando conduciendo un Ferrari. «No soy un falso humilde. Soy José Mourinho. Con todas sus cualidades y todos sus defectos».

¿POR QUÉ MOU ES UN LÍDER?

Fernando Ilharco

Profesor de la Universidade Católica Portuguesa y coautor del libro *Liderança, as lições de Mourinho* (Ed. Booknomics).



GETTY / GORDON

XLsemanal. Observándolo durante los partidos, da la impresión de que en cualquier momento va a saltar al campo, de que quiere usted ser parte del juego.

José Mourinho. Es lo que quiero. Es una pena que no pueda estar en el campo. Con esto no quiero decir que pudiera hacerlo mejor que los jugadores —lo que sería absurdo—, sino que nada es comparable a la emoción y el placer de estar disputando un partido. Siempre les digo a mis jugadores que éstos son los partidos que todo el mundo quisiera jugar, los partidos que los niños sueñan con jugar algún día. Y no hay muchos que tengan el talento necesario para jugarlos; yo mismo nunca lo tuve para llegar a lo más alto. Por eso, ya

■ **HACER HISTORIA.** El éxito de José Mourinho no tiene nada que ver con la suerte. Mourinho reúne un conjunto de características difíciles de encontrar en una sola persona: la pasión por el trabajo, el empeño, la competencia y la inteligencia. Éstas son condiciones necesarias para el éxito, pero no suficientes. Lo que marca la diferencia en Mourinho son los elementos innovadores que aporta. Su objetivo es hacer historia. Es eso, precisamente, lo que los grupos esperan cuando se entregan a un líder: que haga historia. En 2006, cuando iniciamos nuestra investigación sobre el liderazgo de Mourinho, la primera constatación fue que nos encontrábamos delante de un cambio paradigmático que marcaría el devenir del fútbol, en particular, y del liderazgo y el trabajo en equipo, en general.

- **EL DECÁLOGO.** Lo que hace Mourinho se puede sintetizar en diez lecciones para líderes en general:
1. Pasión por lo que uno hace.
 2. Actualización constante.
 3. Coherencia, sólo exigir a los demás lo que nos exigimos a nosotros mismos.
 4. Subrayar el espíritu de equipo, nadie está por encima del grupo.
 5. Trabajo, mucho trabajo.
 6. Comunicación y empatía, las emociones decisivas.
 7. Adaptarse a la situación, intentando sacar partido

de las circunstancias en todo momento.

8. Carisma, aspecto clave en una sociedad en donde es difícil prestar atención.
9. Innovación y originalidad, Mourinho está reescribiendo cómo entendemos el fútbol.
10. Liderazgo y gestión del equipo de forma global, prestando atención a todos los aspectos. En la alta competición son los detalles: el ambiente, la actitud, la ambición, los que marcan la diferencia.

■ **EL EJEMPLO.** La primera victoria del Real Madrid de la 'era Mourinho' ya ha tenido lugar. El Inter jugó en Madrid como en casa. La eliminación del Barcelona en el Camp Nou, la final de la Champions en el Bernabéu y la posibilidad de que Mourinho fuera fichado por el Madrid fueron circunstancias que el entrenador portugués explotó a su favor. Muchos en su lugar se habrían sentido apabullados, presionados, condicionados. Mourinho, no. Él ganó aquel partido para el Inter y para el Real Madrid. Su celebración, mirando hacia todo el perímetro del estadio, con las manos en las caderas, plantado firme sobre el césped, lo dice todo. Era el mensaje para sus adversarios en la próxima Liga: «¡Tiemblen!».



que tienen ese don, tienen que disfrutar del momento. No tienen que jugar con miedo; tienen que jugar con emoción, con pasión y eso es lo que intento transmitirles. Por eso me muevo y grito mucho. Los entrenadores estamos para ayudar a los jugadores, para contribuir a que el juego sea mejor. Pero los árbitros, a veces, no nos dejan comunicarnos bien. Como puede imaginarse, no es fácil dirigirse a los jugadores en un estadio con 85.000 espectadores, por lo que tenemos que esforzarnos al máximo.

XL. Tiene usted una filosofía del juego muy particular. ¿Cómo la describiría?

J.M. Mi filosofía no es fácil de describir. Hay algunas frases

que vienen a establecer un poco lo que pienso. Una de ellas es que, en mi equipo, el conjunto tiene que ser muy superior a la suma de sus partes. El nuestro no es un juego individual, sino colectivo.

XL. ¿Cómo transmite ese mensaje a los jugadores?

J.M. Por medio del trabajo del día a día, de cada minuto de convivencia. Vivimos para el equipo. Los objetivos del equipo se convierten en parte de la motivación individual. Si un jugador quiere ganar la Bota de Oro o ser designado el ▶