



Juan Carlos Cubeiro
Leonor Gallardo

Liderazgo Guardiola

Descubre los secretos
de su éxito

“Su capacidad de liderazgo, trabajo, estrategia y gestión de equipos es un ejemplo para cualquiera.”

Del prólogo de **Susanna Griso**, periodista

“Juan Carlos y Leonor analizan excelentemente cuáles son las claves del éxito de Guardiola.”

Del epílogo de **Gabriel Masfurroll**

4^a
Edición


alienta
EDITORIAL

Índice

Portada

Prólogo

Citas

Introducción

Parte I Las siete claves para ser un equipo admirado

1. El Pep Team: Misión, visión y valores
2. La identidad: «El éxito atrae al éxito»
3. Una idea clara de talento. Guardiola y sus jugadores
4. La cantera, la Masía: Promover desde dentro
5. Un clima SRD: Cuidado con la euforia y la disforia
6. Cómo gestiona Guardiola el rendimiento de sus jugadores
7. La compensación: Más allá del salario

Parte II El arte de crear valor

8. Trucos de ganador
9. Un estilo propio de liderazgo: ¿Qué tiene Guardiola?
10. Conclusiones
11. Y en el futuro

Epílogo

Referencias bibliográficas

Notas

Créditos

PRÓLOGO

EXISTEN LOS MILAGROS

Pep Guardiola fue la primera persona que entrevisté en un programa de televisión (*Tres Senyores i un Senyor*. TV3, 1993). Él estaba hecho un flan, y yo otro. Éramos dos flanes temblorosos en medio de un plató. Aunque él ya era el líder del *Dream Team* que se había forjado en Wembley, a nosotras nos pareció un chavalín indefenso. En el campo mandaba y organizaba el juego, pero en un plató de televisión, acorralado por tres mujeres, titubeó cuando tuvo que responder a preguntas no estrictamente futbolísticas.

Posiblemente influida por aquel primer recuerdo yo fui de las que cuestionó la designación de Pep Guardiola como entrenador del primer equipo del Barça. Por aquel entonces, en el verano de 2008, me pareció que su brillante trayectoria como jugador y su «amor por el Club» no eran suficiente carta de presentación. Qué gran visión de futuro la mía. No fui la única. Otros, mucho más expertos que yo –y que hoy se proclaman guardiolistas de toda la vida– me acompañaron en aquel momento de imperdonable ceguera.

Después de nuestro primer encuentro televisivo, tardé menos de dos años en volverle a entrevistar (*Fora de joc*. Canal 33). Ya era otra persona. Dominaba el plató, sabía qué podía decir y qué convenía callar. Era un gran estratega, un comunicador nato con ideas propias y aficiones más allá del fútbol, un prescriptor que convertía sus recomendaciones literarias en auténticos *best seller*. Algo no muy común entre los deportistas, que muy a menudo lo único que pueden recomendarnos con garantías son los juegos de la Play Station.

Guardiola había madurado en dos años. Desde la segunda entrevista y su llegada al banquillo blaugrana se operaron en él un montón de cambios que yo desconocía. Principalmente, sus logros al frente del Barcelona B, donde se había forjado ya, desde abajo, como un entrenador perfeccionista y esforzado. Quizá el único técnico de Tercera División obsesionado en grabar a todos sus rivales para analizarles al milímetro.

Siendo ya entrenador del primer equipo del Barça, intenté hacer valer mis dos primeras entrevistas con el tierno Pep para entrevistar, por tercera vez, al –ahora– triunfador Pep. Declinó el ofrecimiento. «Se habrá enterado de que no di ni un duro por él cuando le nombraron», me lamenté. Pero sus mejores amigos me argumentaron el motivo, que me pareció muy coherente, muy «Guardiola». Pep calculó que atender a la prensa –a toda la prensa porque él no quería hacer diferencias entre el periódico deportivo de más tirada y una radio regional–, le llevaría unas cuatro horas diarias, tiempo que tendría que restar a su trabajo como entrenador. No se lo podía permitir.

Cuando excusó su presencia en la entrega de premios de la Liga de Fútbol Profesional diciendo que tenía que visionar tres videos de la Cultural Leonesa, hubo quien no le creyó, otros directamente bromearon, pero era verdad. Pep piensa que nunca, nunca, debe despreciarse al rival, una lección que el Madrid después del «alcorconazo» ya debería haber aprendido.

No soy experta en liderazgo, tampoco en deporte, pero con el permiso de los maestros Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo, me atrevo a decir que Pep Guardiola no es un líder natural como

lo puede ser Johan Cruyff. Guardiola es un líder hecho a sí mismo, construido a base de trabajo, de metodología, que se ha encontrado desempeñando ese rol sin quererlo ser.

A diferencia del holandés, Pep es introvertido, reservado. No es una pose cuando asegura que su sueño es dirigir el fútbol base, la cantera del Barça. Su reto actual es circunstancial y, posiblemente «para desgracia de los aficionados culés», limitado en el tiempo. Preferiría la privacidad, desempeñar su función fuera de los focos.

Su cambio físico en estos últimos dos años demuestra la tremenda presión que tiene que soportar. Pero Pep tiene recursos. Se ha rodeado de sus mejores amigos (Manel Estiarte y Txiki Beguiristain) y acude a los sabios consejos de Johan Cruyff cuando las dudas le asaltan. Nadie como ellos para saber lo que es lidiar con un entorno tan complicado como el del Barça y con un vestuario en el que, como dice Johan, conviven un montón de multimillonarios con otros especímenes, como el masajista-confesor o el utillero. La función del entrenador es conseguir que todos se entiendan. Porque, según Cruyff, el trabajo del técnico es aprenderse los cinco conceptos básicos del fútbol pero, sobre todo, saber transmitirlos y motivar a los jugadores cuando salen al campo.

Pep Guardiola es pura emoción, pone mucho corazón en todo lo que hace y eso conlleva riesgos. Algunos jugadores pueden aprovechar esa proximidad para intentar ganarle terreno, cuestionar su liderazgo. El equilibrio es complicado pero quienes lo han intentado ya no están en el club, no hace falta dar nombres.

Amar el fútbol supone amar a Pep Guardiola. Le admiramos sin mitificarle. Si lo hiciéramos él mismo nos recordaría que como míster está cargado de dudas, que se equivoca, que a veces la presión le juega malas pasadas, que su único secreto es «trabajar, trabajar y trabajar», la misma fórmula que exige a sus jugadores. Pero hay más, intuimos que hay mucho más detrás de su éxito y Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo lo reconocen, lo diseccionan y nos lo ofrecen para que los demás podamos «admirarle bien» e intentar emularle.

Pep nos quiere convencer de que hay poca épica en su éxito. Solamente esfuerzo y trabajo. Pero ganar seis copas en la primera temporada como entrenador a mí, más bien, me sigue sonando a milagro. Lean y juzguen ustedes mismos si hay un ser sobrenatural en can Barça.

Susanna Griso
periodista

«No se puede amar al fútbol y odiar al Barcelona.»

Arsène Wenger, entrenador del Arsenal

«El equipo de Guardiola tiene el título más difícil de conquistar: el de jugar el fútbol más admirado del mundo.»

John Carlin, periodista deportivo¹

«El Barça sí que es un fenómeno único, un caso increíble.»

Ferran Adrià, el mejor cocinero del mundo

«El juego del Barça es fantástico, admirado en todo el mundo.»

Pasqual Maragall,
ex Presidente de la Generalitat de Catalunya

INTRODUCCIÓN

QUÉ SIGNIFICA ADMIRAR. LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DEL MUNDO

¡VIVA LA VIDA!

Abu Dhabi, 19 de diciembre de 2009, 19 horas 58 minutos (hora peninsular). Carles Puyol, capitán del FC Barcelona, levanta orgulloso, junto a todos sus compañeros, el trofeo del Mundial de Clubes. «Campeones, campeones, oe, oe, oe.» En todo el planeta, millones de aficionados se sienten orgullosos de su equipo. Es el único en la historia que ha conseguido el mismo año seis trofeos. «Un club como el Barça debe tener el Mundial», había declarado Puyol unos días antes. Fue un partido muy disputado, que iba ganando el conjunto argentino Estudiantes por 1-0 hasta el último minuto del partido. Gol de Pedro (decisivo en los momentos de mayor incertidumbre) y segundo gol, en la prórroga, de Leo Messi. Se hizo justicia con el mejor.

En sólo 550 días como entrenador del primer equipo del FC Barcelona, Josep Guardiola se ha convertido en el entrenador más admirado del mundo. Ha obtenido en 2009 el Trofeo Miguel Muñoz del diario *Marca*, el Premio *Don Balón* y el premio al mejor entrenador de la temporada (el «Onze de Oro») otorgado por los lectores de la revista francesa *Onze*, con el 62,56% de los votos, batiendo a *coaches* de enorme prestigio, como sir Alex Ferguson (con el 19,41% de los votos) o José Mourinho (con el 11,46%). La Liga de Fútbol Profesional también le ha considerado el entrenador más admirado. La revista *World Soccer* declaró al Barça «mejor equipo», a Pep Guardiola, «mejor entrenador» y a Leo Messi, «mejor jugador» del mundo.

«Es un gran logro hacerlo tan bien en su primer año como entrenador, fantástico. Todos sus jugadores quieren jugar, mantener el balón y disfrutar del fútbol, así que les doy todo el mérito.»

Sir Alex Ferguson, tras la final de la Champions en Roma

Sólo seis deportistas han ganado la Champions League (o Copa de Europa) como jugador y como entrenador. Además de Pep Guardiola, otros dos entrenadores del Barça: Johan Cruyff (en 1992 y como jugador del Ajax, en 1971, 1972 y 1973) y Frank Rijkaard (en 2006 y como jugador del Milan en 1989 y 1990) y tres grandes entrenadores: Miguel Muñoz (en 1960 y 1966; como jugador del Real Madrid en 1956 y 1957), Giovanni Trapattoni (en 1985 con la Juventus y como jugador del Milan en 1963 y 1969) y Carlo Ancelotti (en 2003 y como jugador del Milan en 1989 y 1990). Grandes entrenadores, admirables, que antes han sido grandes jugadores, líderes en el terreno de juego.

VER, MIRAR, ADMIRAR

Tanto Platón como Aristóteles consideraban la admiración como una emoción y Descartes la situaba entre las cinco grandes pasiones, junto al amor, el odio, la alegría y la tristeza¹.

Ad-mirar. Aunque hay quien así lo cree, ver y mirar no son sinónimos. «Ver» es «percibir algo

por los ojos», según dicta el Diccionario de la Real Academia. «Mirar» es «dirigir la vista a un objeto». Ver es algo natural; a mirar se aprende. La mirada se educa. La misma diferencia que apreciamos entre «ver» y «mirar» ocurre con el resto de los sentidos: es distinto «oír» y «escuchar», «oler» y «olfatear», «tocar» y «palpar», «gustar» y «degustar». Ver, oír, oler, tocar y gustar son sensaciones; información que los sentidos nos proporcionan en todo momento. Mirar, escuchar, olfatear, palpar y degustar imponen una selección consciente por parte de la persona. Son percepciones elegidas voluntariamente².

En la antigüedad clásica no había distinción entre ver y mirar. El verbo castellano «ver» (y el catalán «veure») proviene del latín *video* y conserva su significado. El verbo «mirar» procede de la raíz «mir-», que se desarrolla en primer lugar en el verbo *miror* y que significa maravillarse, asombrarse, contemplar con admiración. Es un verbo que implica que el sujeto se involucra en la acción; es decir, que la admiración depende primero del sujeto que quiere «admirarse de algo», y no sólo del objeto. Con el mismo origen tenemos *miraculum*, que ha evolucionado a «milagro»: un portento, un prodigio, una maravilla, algo impresionante.

A las demás palabras derivadas de *miror*, empezando por el mismo verbo, se les colocó el prefijo «ad-» para distinguirlos de «mirar». Admirar, admirable, admiración, admirador/a, admirablemente. También derivan de este verbo *mirror* y *mirall* (espejo en inglés y en catalán, respectivamente).

Admirar al *Pep Team*, al Barça de Pep Guardiola, mirádonos en su espejo. Vale la pena detenerse a hacer una reflexión sobre el término «espejo», que en castellano conserva la raíz latina *speculum*, y que en catalán (*mirall*) y en inglés (*mirror*) procede del verbo *miror*. Y es que los espejos no se inventaron para «mirarse», sino para «ad-mirarse». Los antiguos inventaron el espejo para ayudarnos a querernos, a admirarnos a nosotros mismos. Es una lástima que lo hayamos olvidado. Y en castellano pusimos el verbo «mirar» (en principio, admirar) a pleno uso, porque la capacidad de «admiración» de nuestros antepasados era muy superior a la nuestra; eso quiere decir que en cuanto a percepción hemos retrocedido considerablemente con respecto a ellos³. ¿Qué son los entrenadores sino espejos?

Admirar es muy distinto de envidiar puesto que, aunque ambas emociones surgen de la comparación social, la envidia es una emoción negativa. Cuando admiramos algo o a alguien, vivimos un proceso de idealización (que Freud definía como «agrandarlo y exaltarlo psíquicamente sin que cambie su naturaleza») y un proceso de emulación (queremos aprender de él). Mitificar no sirve para mucho (además, a Pep Guardiola no le gustaría nada); desarrollarnos gracias a su ejemplo, sí. El propósito de este libro es reflexionar sobre el estilo de liderazgo de Pep Guardiola como entrenador del primer equipo del FC Barcelona, desde el 17 de junio de 2008 (el día que fue presentado como entrenador del Barça) hasta el 31 de diciembre de 2009, para «admirarlo mejor» y aprovechar sus enseñanzas para nuestras empresas y nuestras vidas.

Pep Guardiola sustituyó a Frank Rijkaard en el verano de 2008. El holandés se encontró en 2003 con un equipo desanimado (sexto en el campeonato nacional de liga), incorporó a figuras como Deco, Ronaldinho, Eto'o, Turam, Gudjohnsen, Henry, Abidal, Milito y Touré, ganó dos ligas consecutivas y una Liga de Campeones y, después de perder el Mundial de Clubes en Japón, el Liverpool lo eliminó de la Champions, cayó en las semifinales de la Copa y perdió la Liga en los

últimos partidos. Posiblemente el equipo se desfondó y Rijkaard había acabado sobreidentificándose con sus jugadores porque, según sus propias palabras, «amaba al grupo». Tras una sequía de títulos de dos años, dejó su puesto de entrenador. En verano de 2008 el club entendió que hacía falta un cambio de líder: Pep Guardiola. Antes de ser elegido, el hoy entrenador del FC Barcelona presentó a la junta del club un informe en el que preconizaba la transformación de tres aspectos clave: la forma de trabajar (inspirado en el Milan, propuso dar utilidad a la Ciutat Esportiva de Sant Joan Despí para concentrar a los jugadores en un primer entrenamiento, desayunar y almorzar juntos y tener un segundo entrenamiento por la tarde), los servicios médicos y de preparación física (Guardiola entendía que necesitaba médicos que diagnosticaran mejor las lesiones y se debía mejorar la preparación) y la modernización del estilo de juego (no estar atado al 4-3-3)⁴.

En su presentación como entrenador del primer equipo blaugrana (17/6/2008), Guardiola dejó clara su «hoja de ruta», con frases como las siguientes:

«Creo en el trabajo, el esfuerzo, el talento; que me darán una plantilla para no quejarme de nada, que solo no puedo hacer nada, necesito a otro mundo. Será un trayecto duro pero persistiré. Es complicado pero gratificante.»

«Estoy convencido que la gente estará orgullosa de nosotros. Mi reto es que la idea que siento tan mía la transmita al vestuario. Estoy convencido de que todos se lo pasarán bien. Muchas gracias y bienvenidos.»

«Todos los estilos son buenos. Intentaré convencer de lo que siento, sin ello, no puedo ganar. Tenemos que ir a buscar el partido, soy un fan absoluto del juego de ataque. Cuando veo la pelota cerca de la portería contraria, estoy más tranquilo. He leído que sólo fichamos defensas, pero atacaremos mejor si tenemos una mejor defensa y defenderemos mejor si tenemos un buen ataque.»

«El equipo correrá, se esforzará. Creo en la fuerza de la palabra, aunque sé que no es suficiente. La gente estará orgullosa porque verán que los jugadores lo dan todo en el campo. Los jugadores tienen un gran nivel, pero todo depende del esfuerzo de cada uno.»

Los *cracks*: «Todos los jugadores que tenía la plantilla la pasada temporada me parecen de un nivel altísimo. Con la secretaría técnica estamos formando una plantilla y Deco, Ronaldinho y Eto'o no están en nuestra mente, pero veremos cómo va».

Sobre Ronaldinho: «Si sintiera que él quiere volver a ser el jugador que fue, aquí estaría. Pero hay un deterioro en la situación y la solución es hacer un vestuario fuerte».

«Soy yo quien marca los fichajes, soy quien decide. Busco un “9”, lo necesitamos, que sea muy bueno y complemento de Henry y Bojan. Que los tres se sientan titulares.»

«Tenemos claros los fichajes que queremos hacer y los nombres de los que se tienen que ir, pero no voy a dar nombres. Barajamos la posibilidad de fichar algún extremo pero si no se ficha no pasa nada. Lo prioritario es un 9».

La postura de los jugadores: «Perdonaré que jueguen bien o mal, pero no que no se esfuercen».

Sobre Messi: «Es un jugador que interesa que siga con nosotros. Cuento mucho con él. Pero no hay que depositar todo el peso de un club sobre las espaldas de un jugador. Le ayudaremos, intentaremos que se lesione poco, pero debe sentirse parte de un grupo y sentir que cuando nos marquen un gol, también sea en parte culpa suya»⁵.

Grandes palabras, plenas de sentido común. Pep Guardiola, desde el esfuerzo y la

perseverancia, las ha convertido en un proyecto lleno de ilusión y en una realidad tangible.

550 días (año y medio, aproximadamente) después de su presentación como entrenador, el FC Barcelona ha hecho la mejor temporada de la historia de cualquier club: ganó la Copa de España (13 de mayo de 2009), la Liga (16 de mayo), la Champions (27 de mayo), la Supercopa de España (23 de agosto), la Supercopa de Europa (28 de agosto) y el Mundial de Clubes (19 de diciembre). Algo inigualable.

«No sé si somos el mejor equipo del mundo. Somos el equipo que ha hecho mejor año pero no sé si somos el mejor equipo del mundo. Y también tengo claro que yo no soy el mejor entrenador del mundo, porque “haciendo lo mismo, las cosas podían no haber salido así”.»

Pep Guardiola (29/5/2009)

LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DEL MUNDO

La revista *Fortune* elabora desde hace más de una década la lista de las empresas más admiradas del mundo a partir de las 1.000 primeras compañías del planeta, con opiniones de unos 15.000 directivos y expertos sobre nueve parámetros: capacidad de atraer y fidelizar talento, calidad directiva, responsabilidad social, innovación, calidad de productos y servicios, utilización de los activos de la empresa, actuación financiera, valor de la inversión a largo plazo y efectividad global.

En 2009, las diez empresas más admiradas del mundo fueron las siguientes:

1. Apple Computer
2. Berkshire Hathaway
3. Toyota Motor
4. Google
5. Johnson & Johnson
6. Procter & Gamble
7. Federal Express
8. Southwest Airlines
9. General Electric
10. Microsoft

Las empresas más admiradas varían de sector, de tamaño, de antigüedad, de procedencia, de organigrama... pero tienen rasgos en común. Según los expertos, los siete criterios principales para ser una de las empresas más admiradas son los siguientes:

1. Se toman muy en serio su misión (a qué se dedican), su visión (qué futuro desean) y sus valores (qué es importante)
2. Saben que el éxito atrae al éxito (hay que labrarse una reputación)
3. Incorporan el talento que quieren y necesitan
4. Promueven preferiblemente desde dentro
5. Mejoran el clima a través del liderazgo
6. Gestionan el desempeño profesionalmente
7. Retribuyen equitativa y competitivamente

Pensemos en las diez compañías más admiradas del planeta. Apple Computer, la compañía que dirige Steve Jobs (considerado el mejor ejecutivo de la primera década del siglo xxi), es la innovación y el diseño: ha vendido en un solo trimestre 23 millones de iPods, 4,5 millones de iPhones y 4,5 millones de Macs. Berkshire Hathaway, la empresa que dirige el inversor Warren Buffett, ha apostado por General Electric y Goldman Sachs, y no busca excusas en un mundo lleno de incertidumbre. Toyota es la mayor empresa automovilística del mundo y está en beneficios. Google es muy rentable y poderosa en la red. Johnson & Johnson cuenta con importantes productos como Listerine, Tylenol y Neutrogena. Procter & Gamble, dedicada al gran consumo, ha más que triplicado beneficios desde el año 2000. En Federal Express, para reducir costes y mantener empleos, la dirección se ha bajado el sueldo. Southwest Airlines ha concatenado 17 años de beneficios en una industria muy complicada en términos de rentabilidad. General Electric, con negocios de lo más diverso, está capeando con éxito el temporal. Y Microsoft, a pesar de que ha tenido que prescindir recientemente de 5.000 profesionales, innova constantemente para seguir marcando la pauta.

En la empresa, como en el deporte, sabemos lo que hay que hacer para ser dignos de admiración. Hemos de ser valientes para lograrlo. Guardiola lo ha hecho en su primer año y medio como entrenador del *Pep Team*. De él, de su estilo de liderazgo, de sus decisiones cotidianas, podemos aprender mucho para que en nuestro ámbito de actuación ocurra lo mismo, para que nuestros equipos también sean admirados.

«El Barça dejará que su estilo hable.»

Pep Guardiola antes de la final de la Champions en Roma

PARTE I

**LAS SIETE CLAVES
PARA SER UN EQUIPO
ADMIRADO**

1. EL PEP TEAM: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Conoce a la entidad, sus valores y los sabe transmitir. Recuperó a futbolistas que parecían otros.
Raúl González sobre Pep Guardiola (Suárez, 2009)

El FC Barcelona es, según la IFFHS, el mejor club del mundo. A 31 de diciembre de 2009, la clasificación era la siguiente:

	<i>Club</i>	<i>País</i>	<i>Puntos</i>
1.	FC Barcelona	España	807
2.	Manchester United FC	Inglaterra	726
3.	Real Madrid CF	España	633
	Juventus de Turín	Italia	633
5.	Milan AC	Italia	620
6.	FC Internazionale Milano	Italia	605
7.	FC Bayern de Munich	Alemania	599
8.	Arsenal FC de Londres	Inglaterra	594
9.	CA River Plate de Buenos Aires	Argentina	503
10.	Chelsea FC de Londres	Inglaterra	491

Es el club con más títulos de España (81), el segundo que más socios tiene en el mundo (172.938), el que cuenta con el récord europeo de espectadores en un estadio (110.000 en el Barça/Juventus del 5 de marzo de 1986), el que ostenta el récord de puntos en la primera vuelta (50, en la temporada 2008/09), el de récord de puntos en la liga de 20 equipos (87, en la temporada 2008/09), el único club de Europa que no ha faltado a una competición europea, el club español con más balones de oro (Luis Suárez, Cruyff 3 veces, Simonsen, Stoichkov, Rivaldo, Ronaldinho y Messi).

La directiva del FC Barcelona, después de dos temporadas «en blanco», decidió prescindir de Frank Rijkaard y apostar por Pep Guardiola, por entonces entrenador del segundo equipo, por «su amor al Barcelona, su conocimiento del club y su devoción por las ideas futbolísticas de Cruyff, que habría dado su aprobación a su próxima incorporación».

El periodista Javier Gascón escribió en *El Mundo Deportivo* un sensacional artículo titulado «500 días de gracia», que resume a la perfección lo que ha cambiado Guardiola en este tiempo: «No pido nada, ni siquiera los 100 días de gracia. Me gustaría prometer títulos, pero sería un error. Hay quien está con el proyecto desde el principio y otros a los que iremos convenciendo. Sabemos que el trayecto será duro, pero créanme, persistiré». No hicieron falta 100 días de gracia, tampoco 200, 300 ó 400. Acaban de cumplirse 500 días de aquella frase inolvidable de Pep Guardiola el 17 de junio de 2008, la fecha de su presentación. Hace 500 días que arrancó un proyecto que, efectivamente,

generaba dudas por la inexperiencia del nuevo entrenador, pero hoy ya están todos convencidos; tras cinco títulos, un fútbol espectacular y una actitud ejemplar. Arte y trabajo van de la mano por la persistencia prometida por el técnico azulgrana y sus ayudantes. No han sido 500 días de gracia, sino de gracias, las que le dan a Guardiola todos los barcelonistas por haber devuelto la ilusión, por lo mucho que se ha disfrutado y por lo que se va a seguir disfrutando. Pep fue el cambio.

Su principal virtud es la dedicación absoluta al trabajo en horario de día, tarde y noche, ya sea al lado de los jugadores, en reuniones con su fiel *staff* o en solitario para ver vídeos, tanto los propios para corregir errores, como los ajenos para estudiar a los rivales. Los infatigables Carles Planchart y Domènec Torrent se los suministran. Guardiola ve una media de cuatro partidos del contrincante, incluso en los amistosos más serios de pretemporada. Teniendo en cuenta que ya ha dirigido 90 encuentros (78 oficiales y 12 amistosos), podría haber analizado más de 360 vídeos de los rivales.

No todos los cambios propuestos por Guardiola fueron bien acogidos. Los jugadores asimilaban pronto el nuevo concepto deportivo, la rigurosidad en el trabajo en cuanto a horario y actitud, las estrictas dietas alimenticias... Quizás alguno protestó en privado al inicio, pero cuando comenzaron a divertirse en el campo, a sentirse más fuertes físicamente y a disfrutar de los resultados, todos empujaron en la misma dirección.

Sin embargo, fuera del vestuario se alzaron algunas voces contra modificaciones que hoy ya están totalmente asumidas. Cuando Guardiola avisó que no concedería entrevistas individuales, parecía un sacrilegio hacia los medios de comunicación. Hoy, 174 conferencias de prensa después – entre previas, pospartidos y unas cuantas ocasiones excepcionales– no hay ninguna queja. Pep no entra en una sala de prensa por imperativo del club. Acude para prestarse al juego pregunta-respuesta y dice lo suficiente para que la gente conozca sus ideas futbolísticas.

Hace 500 días la Ciutat Esportiva de Sant Joan Despí sólo era una herramienta de trabajo del fútbol base, mientras el primer equipo se entrenaba en el campo de la Masía, siempre criticado por sus dimensiones reducidas, pero nunca sustituido. Guardiola pidió que se acondicionara todo para trabajar en Sant Joan Despí y en enero de 2009 se hizo el traslado. Tito Vilanova, otro al que hay que agradecerle su dedicación en este medio millar de días, como al resto del equipo técnico, explicaba recientemente a *MD* lo que supuso ese cambio: «Para el fútbol base es muy positivo ver a los jugadores del primer equipo tan cerca e incluso participar en entrenamientos, se rompe la distancia que había».

«Con Guardiola las sesiones son a puerta cerrada, totalmente los días anteriores y posteriores a los partidos y con sólo los primeros 15 minutos en abierto para los medios de comunicación el resto de los días. Ese cuarto de hora sólo sirve para ver los saludos previos, la charla de Pep en el centro del campo y los rondos iniciales en la otra banda del enorme Campo 1. La medida también fue muy protestada, cuesta mucho hacer una fotografía diferente en esas condiciones y extraer cualquier tipo de conclusión, pero a la vista de los resultados, a ver quién se atreve a cambiar lo que funciona.»¹

Misión, Visión y Valores. Las investigaciones sobre las organizaciones (deportivas y no deportivas) no dejan lugar a dudas: las empresas (entendidas en su sentido más amplio, como proyectos, como formas de emprender) que saben qué son, a dónde van y qué es valioso para ellas

llegan más lejos y viven más años.

¿Cuál es la «misión» del Fútbol Club Barcelona? Según Ferrán Soriano, actual Presidente de Spanair que fue Director General ejecutivo del club en 2003 (el primer año de Joan Laporta como presidente) y Vicepresidente Económico de 2003 a 2008, el Barça está en «un negocio en el que, a partir de un contenido –básicamente los partidos de fútbol– y unos personajes –jugadores, entrenadores– se realizan espectáculos de masas a los que se puede asistir en vivo, se producen y comercializan contenidos audiovisuales y se generan actividades de marketing». Efectivamente, el FC Barcelona es una empresa global de entretenimiento, que «compite» con Walt Disney Company o con el Cirque du Soleil. El «mercado» de los grandes clubes europeos es muy limitado: apenas una decena cuenta con presupuestos de más de 200 millones de euros. En la Liga, el Barcelona y el Real Madrid (con ingresos de alrededor de 400 millones de euros); en la Premier League el Manchester United, el Liverpool, el Chelsea y el Arsenal; en el Calcio, la Juventus, el Milan y el Inter; en la Bundesliga, el Bayern Munich. Son los grandes favoritos de la Champions League año tras año, con alguna excepción (como el Oporto de José Mourinho, que ganó la Liga de Campeones en 2003/04).

Visión de futuro: según el mencionado Ferrán Soriano en su libro *La pelota no entra por azar*, el programa del candidato Laporta con el que ganó las elecciones a la presidencia el 15 de junio de 2003 se resumía en dos conceptos: «Ganar» (un equipo ganador que pudiera ilusionar a su afición) y «Dar una buena imagen» (que los socios, los simpatizantes y, por extensión, los catalanes dieran una buena imagen). El equipo directivo de Laporta quería devolver al Barça a la primera línea deportiva y mediática mundial. ¿Se podría conseguir esa visión en cinco años? En ese momento, verano de 2003, el club ingresaba 123 millones de euros (el Manchester United, más del doble), ocupaba el 13º puesto del ranking mundial, con un déficit de explotación de 73 millones de euros. El endeudamiento del FC Barcelona era de 186 millones de euros, los salarios de los jugadores representaban el 88% de los ingresos (muy por encima del 65% considerado límite) y el club llevaba cuatro años sin conseguir títulos (Saviola y Riquelme eran sus figuras). Cinco años después, cuando Guardiola se hace cargo del equipo, los ingresos han aumentado hasta los 309 millones de euros (en 2009 fueron de 380 millones de euros), con un resultado de explotación positivo de 16 millones de euros.

Valores del club: citando de nuevo a Ferrán Soriano, uno de los artífices de la «revolución blaugrana», «la fuerza del FC Barcelona, su hecho diferencial, ha sido en todo momento la fuerza que le ha dado su gente, sus socios y aficionados. El Barça es más que un club en Cataluña, pero también el Barça es más que un club en toda España, donde en algunas épocas se ha visto como el ejemplo alternativo, e incluso el equipo de los progresistas. Se trataba de poner al día aquellas ideas, de revisar el concepto de *más que un club*, actualizar su significado en el siglo XXI y extenderlo por todo el mundo, llenándolo de suficientes valores como para que tuviera sentido para personas alejadas de la realidad catalana y española». El entonces director de comunicación del club, Joan Badía, fundamentaba «más que un club» sobre dos pilares: fútbol espectacular (en la mejor tradición de sus «balones de oro»: Ronaldinho, Maradona, Cruyff o Kubala) y compromiso social (mejorar el mundo a través del deporte y la concordia). Ejemplo de los valores del Barça es el hecho de que lleve desde 2006 en su camiseta el nombre de UNICEF, el Fondo de las Naciones para la Infancia, al que entrega 1,5 millones de euros al año, y deja de percibir unos 22 millones de euros si el patrocinador principal fuese una firma comercial. Un «producto global» con valores globales, como

el apoyo a la infancia del planeta.

«Ganan los que son lo suficientemente analíticos como para comprender la nueva realidad y lo suficientemente prácticos y valientes como para llevar las ideas a la práctica.»

Ferrán Soriano

De hecho, en el fútbol como en la vida, una Marca es una «promesa de valor». Como el Manchester United, con su estadio, Old Trafford, «el teatro de los sueños». Podemos ver en la película *Buscando a Eric*, de Ken Loach, a un hinchista de ese equipo inglés, con una triste vida, que sale adelante y se reinventa gracias a los valores de su equipo y a la figura de su admirado Eric Cantona².

Misión, Visión y Valores. Si una empresa no lo tiene claro, se puede ir despidiendo de su futuro. El FC Barcelona se ha encaramado al número uno de los equipos más admirados ganando (ganándolo todo, como nunca antes había ocurrido) y generando figuras mundiales (como Leo Messi, considerado en estos momentos el jugador número uno del planeta) que además han salido de la cantera.

«Se dice que es más fácil cambiar de mujer que de equipo de fútbol, y es cierto.»

Pep Guardiola (12/2/2000)

Josep Guardiola i Sala asume como pocos la filosofía (misión, visión y valores) de su club. Llegado a la Masía con trece años, el 28 de junio de 1984, jugó en los juveniles del club hasta 1990. A partir de 1991, Johan Cruyff lo eligió como medio centro para el primer equipo, el *Dream Team*. Se convirtió, gracias a sus cualidades de visión del juego, golpeo de balón, serenidad y enorme personalidad, en la extensión del entrenador holandés en el campo. Junto a figuras como Stoichkov, Bakero, Koeman, Laudrup, Zubizarreta o Ferrer, ganó la primera Copa de Europa para el Barça el 20 de mayo de 1992. También ganó con *La Roja* la medalla de oro de los Juegos de Barcelona ese mismo año. En la Copa de Europa sufrió la decepción de la derrota de su equipo en la final de Atenas contra el AC Milan (4-0), en 1994. Internacional 47 veces, por lesiones se perdió los Mundiales de Francia (1998) y Corea-Japón (2002). Guardiola abandonó el club como jugador el 11 de abril de 2001, tras 10 años en el primer equipo, habiendo ganado seis ligas, dos copas, cuatro supercopas de España, una Recopa y dos Supercopas de Europa, siendo, junto con Carles Busquets, el futbolista con más títulos de Liga del FC Barcelona (jugó 379 partidos, ganó 224, empató 84 y perdió 73). Tras un periplo que lo mantuvo dos años en Italia (en Brescia y con la Roma, donde Capello no contó con él; otros dos años en Qatar, y una temporada en México donde estuvo jugando un torneo clausura, y coincidió con su amigo Juanma Lillo) y con el título oficial de entrenador desde julio de 2006, volvió al Barça para convertirse en entrenador del Barcelona, en ese momento en tercera división, el 21 de junio de 2007. El filial ganó el campeonato y la liguilla de ascenso a Segunda «B». El 8 de mayo de 2008 fue designado por la Junta Directiva para convertirse en entrenador del primer equipo. Fue presentado el 17 de junio de 2008.

Desde el punto de vista de un «mapa estratégico», Pep Guardiola ha sabido trasladar de forma

magistral la misión, la visión y los valores del FC Barcelona al terreno de juego, en las cuatro perspectivas integradas:

A) **Resultados:** Ganar. Cuando era jugador, Guardiola se quejaba: «Estoy harto de no ganar nada» (9/6/1996). Pep es el primer entrenador del fútbol español que en la misma temporada ha conseguido la Liga, la Copa y la Champions League. Y el primer entrenador de la historia que además del triplete, ha conseguido la Supercopa de Europa, la Supercopa de la Liga y el Mundial de Clubes (la antigua Intercontinental). Sorprende muy positivamente que en más de 80 partidos oficiales con Guardiola el Barça sólo haya perdido ocho veces (contra el Wisla, el Sant Andreu y el Numancia en el inicio de la temporada 2008/09, ante el Shaktar en la fase de grupos de la Champions 2008/09, contra el Atlético de Madrid, ante el Mallorca y el Osasuna tras haber ganado la Liga y ante el Rubin Kazan en la primera fase de la Champions 2009/10) y siempre por la mínima. «No creo en las derrotas positivas», ha declarado Pep.

En la «cadena de valor» de un club de fútbol de élite (los diez equipos que compiten por el espectáculo global y tienen un presupuesto anual de más de 200 millones de euros), la entidad apenas gana dinero. Bastante es que mantenga un presupuesto equilibrado (de hecho, muchos clubes son entidades sin ánimo de lucro). Son los jugadores y los entrenadores y agentes quienes se llevan la mayor parte del valor (como en toda industria del espectáculo, por otro lado).

«Nosotros sólo nos imaginamos ganando.»

Tito Vilanova, segundo entrenador de Pep Guardiola

B) **Clientes** (lo que en el mundo empresarial se llaman «grupos de interés»: socios, aficionados culés, la sociedad en su conjunto): Ilusionar. El FC Barcelona nos ha acostumbrado a desplegar un juego espectacular. La temporada 2008/09 batió el récord de puntos de un equipo en la Liga desde que las victorias valen tres puntos, e igualó el registro goleador del mítico Real Madrid de Alfredo Di Stéfano. La victoria en el Santiago Bernabéu por 2-6 contra su eterno rival es una goleada que el equipo merengue no había encajado en medio siglo.

«Mi profesión es capaz de hacer disfrutar a mucha gente y, en la medida de lo posible, también de hacerla feliz. Es algo muy bonito que tiene el trabajo de futbolista... y el de Santa Claus.»

Andrés Iniesta³

C) **Procesos:** Jugar bonito y con efectividad. Con calidad futbolística, un estilo de juego propio, una idea del fútbol admirable. Apostar por el equipo como mentalidad y por la cantera como forma de alcanzar el éxito. En palabras del propio Guardiola, cuando era futbolista: «El secreto de un buen equipo está en el orden, que todos sepan lo que hay que hacer» (17/11/96). Y una cantera de la que extraer talento. Como ha dicho Pep, «El Barça es uno de los clubes que mejor trabaja su cantera, y desde hace ya muchos años, y estoy encantado de que así sea: no porque sean de casa, sino porque son buenos» (15/11/08).

«El buen juego y los resultados se retroalimentan. Si juegas bien y no ganas, dejarás de jugar bien y viceversa, ya que una cosa lleva a la otra.»

Pep Guardiola (15/11/2008)

D) **Talento:** Individual y colectivo. Citando de nuevo al Guardiola jugador: «En el fútbol lo importante es el “tarro”» (17/11/96). Un bloque que genera sinergias. Profesionales comprometidos al 100% con sus colores. Capitanes intrépidos. Respeto al rival, pasión por la entidad, lecciones del fútbol como juego noble para todos. «La clave es un vestuario fuerte. Saber que juntos somos más fuertes que uno solo.» (Pep Guardiola, cuando consiguió el ascenso del Barça B.)

Y de todo ello, la clave es la pasión.

«La diferencia entre un buen directivo y un líder dinámico e inspirador va mucho más allá de sus habilidades –está en la pasión–. (...) Sin pasión, no logrará nada ni llegará a ningún lado. Es mucho más fácil perseverar si hay pasión. (...) La pasión enciende el fuego del verdadero conocimiento. El compromiso es el encargado de llevarlo a los resultados.»

Robert Kriegel, Louis Patler, *Si no está roto, rómpelo*

La voluntad de Guardiola, en términos de mapa estratégico, es que el Barça gane (resultados), que los aficionados se sientan contentos y orgullosos (clientes), a través de un estilo de juego alegre y dinámico (procesos) convirtiendo el talento en equipo (personas).

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«Después de muchos años durante los cuales el mundo me ha permitido vivir experiencias variadas, lo que sé acerca de la moral y las obligaciones de los hombres se lo debo al fútbol.»

Albert Camus

- ¿Tienes clara cuál es la misión de tu empresa, a qué se dedica en realidad? ¿A qué te dedicas tú?
¿Para qué has venido a este mundo?
- ¿Qué te gustaría haber alcanzado de aquí a un año y a tres años? ¿Y a tu organización?
- ¿Cuáles son tus valores personales (máximo: cinco o seis)? ¿Cuáles son los valores corporativos de tu empresa? ¿Qué grado de coherencia hay entre unos y otros?
- ¿Hasta dónde llegarías por defender este propósito vital, tu misión, tu visión y tus valores? ¿Te has puesto a prueba en este sentido?

2. LA IDENTIDAD: «EL ÉXITO ATRAE AL ÉXITO»

A través de las edades, el éxito ha sido de aquellos que perciben las necesidades públicas y saben satisfacerlas.

Robert J. Shiller

¿Qué es el éxito? Según el diccionario, la palabra «éxito» viene del latín «exitus», salida, y significa el resultado feliz de un negocio. Si bien el éxito es complicado de definir, es más fácil de apreciar. Se nota en cuanto se ve. Por ejemplo, Ferran Adrià, considerado durante los cuatro últimos años el mejor cocinero del mundo por la revista *Te Restaurant Magazine*. Desde hace una década no sabe lo que es tener una mesa vacía en *El Bulli*, y además tiene unos tres millones de reservas solicitadas. En 2004 la revista *Time* le incluyó entre los diez personajes más innovadores del mundo. Todo un genio. Sólo ha pedido dos autógrafos en su vida: a Johan Cruyff y a Pep Guardiola. O Pau Gasol, pívot de Los Angeles Lakers, es el único jugador de baloncesto campeón del mundo, campeón de Europa y campeón de la NBA, además de muchos otros triunfos, como la medalla de plata de los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, MVP del Mundial 2006 y del Eurobasket 2009. O Susanna Griso, presentadora de televisión que es una de las comunicadoras con mayor credibilidad de nuestro país. Ha ganado el TP de Oro a la mejor presentadora de informativos y el premio Antena de Oro. Cuando el Barça ganó la Champions en Roma, colocó la camiseta blaugrana en su programa «Espejo público». O Rafa Nadal, que es el líder del equipo campeón de Copa Davis en las dos últimas ediciones y ha sido número uno del mundo. En unas recientes declaraciones, Nadal resaltó: «Simpatizo con el Barça y no simplemente por la forma en que me tratan. Me gusta la unidad que transmiten sus jugadores en el campo y fuera de él; son gente sencilla. A Messi, que es el mejor del mundo en este momento, se le ve como una persona normal, involucrada con el grupo... Humilde. No va de estrella y eso es importante. Han conseguido ser una piña y van todos a una. Pep Guardiola les ha sabido transmitir esos valores, que son la clave del éxito». O José Luis Rodríguez Zapatero, Presidente del Gobierno, ha ganado las elecciones generales en dos ocasiones (2004 y 2008). Presidente de turno de la Unión Europea en el primer semestre de 2010, señaló tras la final de Roma que «el Barça ha demostrado su superioridad. Es el mejor equipo de Europa y del mundo, y parece que va a durar unos cuantos años». Zapatero mantiene una buena relación con Guardiola, porque entre diciembre de 2006 y febrero de 2007 el hoy entrenador culé viajó a Dakar, Argel, Nueva York y un montón de ciudades más siguiendo al Presidente (el reportaje nunca llegó a emitirse). Sobre Pep, Rodríguez Zapatero ha dicho: «Tres títulos cuando debutas es algo sin precedentes. Se lo he dicho a él: “Es muy difícil ganar tres títulos a la primera; eso es sólo para los elegidos”». Y ha añadido: «Cuando la calidad está tan extendida, todo el equipo se contagia», porque «todos juegan de maravilla, de ensueño». Así es el éxito.

Carol Dweck, profesora de la Universidad de Stanford, ha dedicado tres décadas a estudiar por

qué algunas personas tienen más éxito que otras. No es cuestión de inteligencia, ni de habilidades especiales. Es una cuestión de esfuerzo, de ideas claras, de perseverancia. El/la que la sigue, la consigue. O, en palabras mucho más humorísticas de Sir Winston Churchill, «el éxito consiste en pasar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo». Fracasan los que no insisten lo suficiente.

Como todos hemos comprobado, el éxito atrae al éxito. Lo complicado es conseguir el primero, el primer éxito. Para ello, tenemos que estar convencidos de que todo es posible, como aquel poema «Ara mateix» (ahora mismo), de Miquel Martí i Pol:

*Cridem qui som i que tothom ho escolti.
I en acabat, que cadascú es vesteixi
com bonament li plagui, i via fora!,
que **tot està per fer i tot és possible.***

*Gritemos quiénes somos y que todos lo escuchen.
Y al acabar, que cada uno se vista
como buenamente le apetezca, y ¡adelante!
que **todo está por hacer y todo es posible.***

A Sir Edmund Hillary (1919-2008), el gran alpinista neozelandés que logró ser el primero en ascender al Everest, le preguntaron muchas veces: «Cuando has pasado varios años de tu vida dedicado a alcanzar algún gran objetivo y al final tienes éxito, ¿no hay una especie de anticlímax y la vida entonces no se vuelve un poco vacía?». De hecho, Hillary se había encontrado con exploradores que, una vez logrado su objetivo, se sentían perdidos ante la presión social. Sin embargo, para Sir Edmund el éxito de los éxitos es buscar nuevos retos que generen ilusión. «El éxito de verdad es un proceso continuo. Los objetivos de uno pueden variar, pero siempre has de tener un ojo para algo nuevo y excitante.»

EL INVENTOR DEL FÚTBOL MODERNO

Hay cierto consenso en reconocer que el inventor del fútbol moderno es un genio rebelde, un holandés flaco y espigado llamado Johan Cruyff. Hendrik Johannes Cruyff (Amsterdam, 25 de abril de 1947) es uno de los cinco mejores futbolistas de la historia (junto con Pelé, Maradona, Di Stéfano y Zidane) y el mejor de Europa. Actual entrenador de la selección de Catalunya y colaborador de la Federación Catalana de Fútbol en proyectos culturales, ha ganado el Balón de Oro en tres ocasiones, marca que comparte con figuras míticas como Michel Platini y Marco Van Basten.

Cruyff perdió a su padre cuando tenía doce años, dejó los estudios y combinó su pertenencia al Ajax (fue elegido para los juveniles entre 300 niños) con la ayuda del cuidador del estadio de su equipo, que hizo de figura paterna. El entrenador Rinus Michels preparó un programa físico específico para él, pues dada su débil complexión de otra forma no hubiera podido aguantar el rigor

de una carrera profesional exigente. A los diecisiete años, el 15 de noviembre de 1964, Johan Cruyff jugó por primera vez con el primer equipo e inició una dinastía que hizo del Ajax el gran dominador del fútbol europeo de la segunda mitad de los 60 y primera mitad de los 70, con seis ligas y cuatro copas holandesas, tres Copas de Europa, una Copa Intercontinental y una Supercopa de Europa.

En la temporada 1973-74, el presidente del Ajax negoció a sus espaldas el traspaso al Real Madrid. Johan Cruyff es famoso por su rebeldía y, cuando se enteró, decidió marcharse al FC Barcelona que entrenaba su querido Rinus Michels. Fue el contrato más caro de la historia del fútbol hasta ese momento (60 millones de pesetas) y llegó a un Barça que estaba penúltimo en el campeonato y que llevaba 14 años sin ganar la Liga. Su debut fue el 28 de octubre de 1973 ante el Granada (4-0). Desde entonces, el equipo no perdió ni un partido y Cruyff ganó su primera liga con el FC Barcelona (esa temporada, el Barça ganó 0-5 al Real Madrid en el Bernabéu). En cinco años como jugador blaugrana, ganó una liga y una copa.

«Haz de tu pasión tu profesión.»

Lema del Cruyff Institute

En la temporada 1984-85, Cruyff entró en el organigrama del Ajax como director deportivo con Leo Beenhakker como entrenador. Inició un proyecto deportivo a largo plazo, fomentando la cantera y apostando por un 3-4-3 muy ofensivo. Impuso este sistema a las categorías inferiores, y como resultado surgieron talentos como Frank y Ronald de Boer, Edgar Davis o Clarence Seedorf, que harían ganar al Ajax la Liga de Campeones de 1995. Convertido en entrenador del Ajax en 1985, estuvo en el banquillo dos años y medio. La revista *World Soccer Magazine* le nombró Mejor Entrenador del Mundo.

El Presidente del FC Barcelona Josep Lluís Núñez lo contrató como entrenador el 4 de mayo de 1988, cuando el club estaba sumido en una crisis similar a la de su llegada como jugador. En palabras del propio Johan, «el Barça estaba muy mal, nadie quería mojarse. La Junta no se hablaba con los jugadores, y el follón era grande. Acepté regresar, pero me tenían que dejar trabajar a mi manera. Debía ser el responsable absoluto de todo lo deportivo». Impuso su filosofía (el «fútbol total», el 3-4-3), heredera de la de Rinus Michels (con poder ofensivo desde el centro del campo, con Koeman y Nando, con centrocampistas como Guardiola, Bakero, Laudrup o Amor, y delanteros por las bandas como Stoichkov o Beguiristain) y en ocho años como *coach* del Barça, ganó cuatro ligas, una copa, tres Supercopas de España, una Copa de Europa, una Recopa y una Supercopa de Europa.

Nada más hacerse cargo del puesto de entrenador, Cruyff preguntó a Rexach, el entrenador del equipo juvenil, por un chaval de diecisiete años, delgado y muy catalán. «Guardiola es un buen chico», respondió Charly. Cruyff le pidió que lo cambiara de posición, para que jugara en el centro del campo durante la segunda parte. Se estrenó en mayo de 1989, en un partido del Barça contra el Banyoles. Lo cambió en el medio tiempo («Has jugado más lento que mi abuela», le dijo Johan a Pep, un chico tan responsable que le apasionaba «Pinocho» y que cuando jugaba de crío, en su Santpedor natal, «El Guardi» animaba a sus compañeros a hacerlo lejos de las casas por el riesgo de romper los cristales). Ese «reconocimiento negativo» espoleó al joven futbolista. A los diecinueve

años, Cruyff ya decía de él: «Me ha impresionado este chico. Parece que ha jugado siempre en el Barça». El holandés quería que Guardiola jugara de pivote, «una posición a la que es difícil adaptarse y que en aquella época era poco utilizada por los equipos españoles». Guardiola se adaptó inmediatamente y, cuando en 1990 subió al primer equipo, se convirtió en el eje del *Dream Team*.

«Cruyff no me creó: apostó y creyó en mí. Hay mucha gente con talento que no llega, simplemente porque no tienen una oportunidad. Yo sé lo tengo que agradecer a Cruyff.»

Pep Guardiola, en declaración al periodista Pere Ferreres

Al parecer, también intervinieron las circunstancias. En el verano de 1990, Cruyff quiso contratar a Jan Mølby para sustituir a Luis Milla y tener un sustituto de Koeman en el puesto de líbero. El Presidente Núñez se negó en rotundo y Cruyff cambió de idea. Es muy posible que, si Mølby hubiera recalado en el Barça, Guardiola no habría tenido su oportunidad.

En la final de la Copa de Europa de 1992 en Wembley, contra la Sampdoria, Cruyff les dijo a sus jugadores antes de saltar al campo: «Vuestra calidad es la herramienta. Koeman, toca perfecto. Guardiola, igual. Seguro, inteligente. Eusebio, lo mismo. Laudrup, una garantía. Disfrutad de una final. Nunca se sabe cuántas puedes jugar en tu carrera. La mayoría de los futbolistas profesionales no la disputan ni una sola vez. No os preocupéis por ganar o perder, disfrutad porque así se suele ganar». Una vez ganada, Guardiola presentó la Copa de Europa a los aficionados blaugranas y les dijo «Ja la teniu aquí» (aquí la tenéis), parafraseando las palabras del honorable Tarradellas tras volver del exilio: «Ja soc aquí» (aquí estoy).

Destituido como entrenador por Joan Gaspart cuando era Vicepresidente de Núñez, Cruyff apoyó al grupo opositor *L'elefant blau* (liderado por Joan Laporta). Es de dominio público que Johan Cruyff es una autoridad moral en el entorno del equipo directivo del FC Barcelona (Joan Laporta era su abogado personal) y que él está detrás de las elecciones como entrenador de Frank Rijkaard en 2003 y de Pep Guardiola en 2008. Aunque es socio del Barça, Cruyff no se plantea ser presidente. Según él, «no valdría ni para presidente ni para político. Hay que estar en las posiciones que dominas».

«Cuando estaba en el fútbol base, Pep era un niño sin físico y eso, a la larga, ha sido una ventaja para él. Si tú creces sin físico, sobre todo en el fútbol de esa época, hay que tener mucha inteligencia. Sin ella no hubiera llegado ni a juveniles. Hablé mucho con él y potenciamos sus habilidades organizativas cuando le metí en el primer equipo. Le hablé de sus debilidades y de sus cualidades y de cómo podía crecer. Lo hizo magníficamente y, gracias a ello, ganamos muchas cosas. Ha salido fuera, ha vivido experiencias en otro fútbol, un tío muy inteligente.»

Johan Cruyff, sobre Guardiola

«En su juego se nota el orgullo del chico pobre de barrio.»

Jorge Valdano, Director General del Real Madrid

LA IDENTIDAD DE GUARDIOLA: «PEP ESPONJA»

¿Cuál es la identidad de Pep Guardiola? Ya antes de ser entrenador del primer equipo, Guardiola era el símbolo del barcelonismo. Su propio relato personal (el chico de una localidad de 6.500 habitantes en la Cataluña profunda, que es «fichado» por la cantera del Barça a los doce años, que sube poco a poco en el club de sus amores y que se integra en el *Dream Team* hasta liderarlo y salir de él por la puerta grande) es una maravilla. «Guardiola, como Obama, ha sabido entender que las cosas se consiguen sumando. Su liderazgo ha traspasado el vestuario, como no puede ser de otro modo en una sociedad organizada, en cierta manera, alrededor del fútbol. Su trato exquisito con los medios vapuleó toda oposición inicial y su discurso esperanzador a la par que comedido convenció a los culés. Y llegaron los resultados», ha declarado Albert Medrán, experto en comunicación política.

Sí, como Obama, Guardiola no tenía experiencia anterior en el cargo. Como Obama, es un gran comunicador (directo, coherente, creíble). Como Obama, pone corazón en lo que hace. Como Obama, es humilde, idealista y pragmático (la cultura del esfuerzo). Como Obama, es prudente e innovador. Como Obama, es muy elegante.

«Obama aguantará más que Pep Guardiola.»

Bernat Nadal, autor de *Raó blaugrana, el Barça como filosofía*

A decir de su amigo Juanma Lillo (a quien conoció en un Real Oviedo-FC Barcelona que ganó el Barça por 2-4. Tras el partido, Pep se acercó al vestuario para felicitar al técnico asturiano; después han coincidido como entrenador y jugador en México y en la candidatura de Lluís Bassat), las dos cualidades que mejor definen a Pep Guardiola son «que es una persona muy respetuosa y con mucho sentido común». Es «una esponja», con una enorme capacidad de aprender. Y, cuando le gusta lo que hace alguien, no para hasta conocerlo y decírselo (como hizo con el diseñador Antonio Miró, con Lillo y con tantos otros).

Según su gran amigo Manel Estiarte, Guardiola es «pasional y meticuloso».

LA ESTÉTICA, AL SERVICIO DE LA IDENTIDAD

No cabe duda de que Pep Guardiola cuida su imagen. Marco Aldany, director creativo de la cadena de peluquerías líder en España, ha dicho: «El look de Guardiola siempre se ha definido por llevar barba de tres o cuatro días (aunque con un acabado cuidado e igualado) y lucir un estilo de corte muy delineado, con el que se consigue un aspecto estilizado e impecable. Sin embargo, su cambio de imagen no le ha restado ni un ápice de elegancia, consigue disimular las entradas o transparencias en la parte superior y le favorece por tener las facciones muy simétricas y pulidas, rejuvenece su aspecto y gana en interés».

Respecto a su forma de vestir, los expertos coinciden en que «viste de forma casi perfecta» y cuida mucho la combinación de colores. Se decanta por trajes de Dior, Prada, Armani, Dsquared2 o Toni Miró. «Las claves son bastante sencillas: trajes estilizados, con pantalón ligeramente apitillado

y corbata estrecha, normalmente del mismo color del traje, combinando colores sólidos con rayados. Resulta especialmente interesante su idea de combinar jerseys y chaquetas de punto con trajes y levitas. Guardiola además suele darle especial importancia al cinturón y al pañuelo como complementos. Es clásico a la vez que moderno, elegante sin ser rancio, actual y sofisticado, una imagen pulcra e impecable.» (*El estilo del buen vestir*, 23/11/09.) Al parecer, el buen gusto por la ropa le viene de su mujer, Cristina Serra, cuya familia regenta una tienda multimarca en Manresa.

Y sobre su forma de expresarse, el periodista deportivo Sergio Sauca ha comentado que «da gusto oírle hablar. No se le recuerda un tópico en las conferencias de prensa, ni una salida de tono» (TVE, 21/1/2009).

UN PERSONAJE SACERDOTAL

«Guardiola es un personaje modesto, silencioso y sacerdotal en su conducta fuera del campo», ha escrito el periodista John Carlin, autor de *El factor humano*, el relato de cómo Mandela unió a su país a través del deporte. Cuando Pep Guardiola ganó el Premio al Mejor Entrenador del Año que otorga *Te Observer* (el dominical de *Te Guardian*) el 15 de noviembre de 2009, Carlin nos recordó que la palabra «fútbol» proviene de «fútbol asociación». No se trata de balón-pie, de una combinación entre pie y pelota, sino entre personas para conseguir su propósito. «El amor al balón es la piedra angular sobre la que Guardiola ha edificado el templo del buen fútbol.» Estética para la eficacia. Unidad del equipo. Al cineasta Pier Paolo Pasolini (1922-1975) le preguntó Enzo Biagi (*La Stampa*, enero de 1973): «Sin cine, sin escribir, ¿en qué le hubiera gustado convertirse?». «En un gran futbolista», fue la respuesta de Pasolini. «Tras la literatura y lo erótico, para mí el fútbol es uno de los mayores placeres.» En un famoso artículo, este intelectual italiano definió el fútbol como «un lenguaje con sus prosistas y sus poetas». Porque, para Pasolini, si un lenguaje es un sistema de signos (los fonemas como unidades mínimas), el fútbol es otro sistema en el que los «podemas» (los jugadores que dan patadas a un balón) se combinan en «palabras futbolísticas» que son prácticamente infinitas. «Quien no conoce el código del fútbol no entiende el “significado” de sus palabras (los pases) ni el sentido de sus discursos (un conjunto de pases)». Pasolini decía que el juego de Brasil era «fútbol-poesía», en tanto que el italiano era «fútbol-prosa». ¿Qué diría este gran director ahora del juego del *Pep Team*?

Identidad. Manuel Pellegrini, «el ingeniero» que entrena al Real Madrid, dijo en rueda de prensa el 10 de diciembre de 2009 que «si el Real Madrid jugara como el Barça, el Bernabéu nos pitaría». Y explicó su frase: «Me gusta mucho como juega el Barcelona, no es una crítica a su juego, con todo lo que ha ganado y lo bien que juega. Pero veo que al público del Bernabéu le gusta un fútbol más directo, que la jugada termine rápidamente en la portería contraria», porque «son dos estilos distintos» y, en el caso del Real Madrid, «si se empezaran a buscar soluciones hacia atrás, el público se impacientaría», porque le gustan más las «soluciones dinámicas que las técnicas». Es posible. O no. Manuel Velázquez, jugador del Real Madrid, ha declarado sobre los comentarios de Pellegrini: «Estoy en descuerdo porque el Barcelona juega muy bien. No pierde el tiempo, en cuatro pases llega, tiene un fútbol muy fluido, no se pierde en toques».

Lo que hace Guardiola de forma magistral es actualizar el fútbol más ofensivo del mundo, el del Ajax de 1971 a 1973, el de la «Naranja mecánica» del 74 (que jugó la final del mundial contra la Alemania de Beckenbauer), el del Barça de 1991 a 1994, el del Ajax del 94-95 (con Van Gaal de entrenador, con Rijkaard por delante de la defensa y Litmanen detrás de los delanteros)... Un concepto del deporte alegre y dinámico, que crea ilusión.

«Cruyff pintó la capilla, y son los próximos entrenadores del Barça quienes tienen la tarea de restaurarla o mejorarla.»

Pep Guardiola

En realidad, Guardiola es un equipo (el técnico) dentro de un equipo. Ahí están, además de Pep, Tito Vilanova, Juan Carlos Unzué como entrenador de porteros, Emilio Altamira, Paco Seirullo y Lorenzo Buenaventura como preparadores físicos, y Domènec Torrent y Carles Planxart preparando informes del rival. El segundo entrenador, Tito Vilanova (Bescanó, Girona, 1969), fue compañero de Pep Guardiola en la Masía, entrenaron juntos al filial y en este año y medio han compartido muchas cosas. «A veces pienso que exigimos demasiado al conjunto, pero es nuestra cultura», ha dicho Tito. «El problema es que no nos basta con ganar y olvidamos que ganar es cada vez más difícil». Tito Vilanova se define como «Guardiolista».

CONCRETANDO EL ÉXITO DESDE LA IDENTIDAD

El FC Barcelona del 2008-09 fue el más «triunfante» de la historia. Tras una pretemporada con tantas victorias como partidos (contra el Hibernian, el Dundee United, la Fiorentina, el Chivas, el New York Red Bulls, el Boca Juniors) y una victoria y una derrota ante el Wisla Cracovia en la previa de la Champions (perdió 1-0 después de haber ganado 4-0), la Liga 2008-09 comenzó con una derrota (ante el Numancia) y un empate en casa (ante el Racing de Santander), además de caer en la Copa de Catalunya ante el Sant Andreu en semifinales. Pero desde la tercera jornada, la racha fue victoriosa ante el Sporting de Gijón (1-6), el Betis (3-2), el Espanyol (1-2), el Atlético de Madrid (6-1), el Athletic (0-1), el Almería (5-0), el Málaga (1-4), el Valladolid (6-0) y el Recreativo (0-2). Nueve jornadas consecutivas ganando. Empate en Getafe (1-1) y después, desde la 13ª, victorias ante el Valencia (4-0), el Real Madrid (2-0), el Villarreal (1-2), el Mallorca (3-1), el Osasuna (2-3), el Deportivo (5-0), el Numancia (4-1), el Racing (1-2) y el Sporting de Gijón (3-1). Nueve partidos seguidos triunfantes. Bajón en febrero: empate en Sevilla ante el Betis (2-2), derrota en casa ante el Espanyol (1-2) y en el Calderón ante el Atlético de Madrid (4-3). Un punto sobre nueve posibles, lo que permitió que el Real Madrid de Juande Ramos se acercara. A diez jornadas para el final, victorias ante el Athletic (2-0), en Almería (0-2), ante el Málaga (6-0), en Valladolid (0-1), ante el Recre (2-0), en Getafe (0-1) y ante el Sevilla (4-0). Una nueva racha de siete victorias consecutivas. A cuatro partidos del final de la Liga, el Real Madrid seguía cerca: empate en Valencia (2-2) y el 2 de mayo de 2009, partido en el Bernabéu que decidía la Liga: 2-6. A partir de ahí, con la Liga decidida, empate en casa frente al Villarreal (3-3), derrotas ante el Mallorca (2-1) y el Osasuna (0-1).

y empate ante el Depor (1-1). Campeón con 87 puntos, 9 de ventaja sobre el segundo.

En paralelo, en la Copa de S. M. El Rey, el Barça había eliminado al Benidorm en noviembre, al Atlético de Madrid y al Espanyol en enero, al Mallorca (semifinales) en marzo, y jugó la final ante el Athletic de Bilbao el 13 de mayo: 4-1. Invicto: siete victorias y dos empates. En la Champions, el FC Barcelona quedó primero del Grupo C (superando al Sporting de Lisboa, el Shaktar y el Basilea, con 13 puntos sobre 18 posibles), eliminando en octavos al Olympique de Lyon (1-1 fuera y 5-2 en casa), en cuartos al Bayern Munich (4-0 en casa y 1-1 fuera), en semifinales al Chelsea (0-0 en Barcelona, 1-1 en Londres) y en la final ante el Manchester United el 27 de mayo: 2-0. Triplete: Copa, Liga y Champions (2008/09): 15 partidos de Champions, 38 partidos de Liga y 9 de Copa: 62 partidos oficiales, 43 victorias, 13 empates, 6 derrotas. Una locura.

En la temporada 2009/10, el Barça inició la pretemporada con victorias ante el Al Haly (1-2), el LA Galaxy (1-2), el Seattle Sounders (0-4), con empates ante el Tottenham (1-1), y el Chivas (1-1) y con una derrota en el Gamper ante el Manchester City (0-1). Sus victorias en agosto en la Supercopa de España ante el Athletic (1-2 y 3-0) y en la Supercopa de Europa ante el Shaktar (1-0), le otorgaron al *Pep Team* dos títulos más antes de empezar septiembre. En la Liga comenzó con seis victorias seguidas, ante el Sporting (3-0), en Getafe (0-2), ante el Atlético de Madrid (5-2), en Santander contra el Racing (1-4), en Málaga (0-2) y ante el Almería (1-0). Empate en Valencia (1-1), victoria ante el Zaragoza (6-1), empate en Pamplona (1-1), victoria ante el Real Mallorca (4-2), empate en Bilbao contra el Athletic (1-1). Tres empates a domicilio, fruto de despistes momentáneos de concentración. Y después, el llamado «Tourmalet»: victorias ante el Inter (2-0) y en Kiev (0-2) en Champions (primeros de grupo); en Liga ante el Real Madrid (1-0), en Jerez (0-2), en La Coruña ante el Depor (1-3) y ante el RCD Espanyol (1-0): Líderes destacados (39 puntos en 14 jornadas; en la temporada anterior, el Barça tenía tres puntos menos). De 28 partidos oficiales, 22 victorias, 5 empates (3 en Liga, 2 en Champions) y 1 derrota (1-2 ante el Rubin Kazan en el Camp Nou, un día de auténtica mala suerte: 17 balones al área, 9 disparos a puerta, 9 corners, 2 postes; el campeón ruso, 3 tiros a puerta, 2 goles). Sí, puntualmente la mala suerte ocurre, pero el éxito no es por causalidad.

El Barça empezó el año 2010 invicto en Liga (12 victorias, 3 empates), el único en Primera, Segunda y Segunda B (y el mejor registro del Barça de la historia: en la temporada 1984/85, el conjunto de Terry Venables consiguió 10 victorias y 5 empates y perdió en la jornada 16ª) y líder en «juego limpio» (23 tarjetas amarillas, 1 doble amarilla, ninguna roja directa), primero de Grupo en la Champions y en octavos de final de la Copa contra el Sevilla.

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«El fútbol es una metáfora de la vida.»

Jean Paul Sartre

- ¿Tienes una identidad definida? ¿Una marca propia o eres una «marca blanca»? ¿Un símbolo que la sintetiza?

- ¿Sabe tu empresa «a qué juega»? ¿Y tu equipo?
- ¿Te permite esa identidad, esa reputación, atraer talento?
- ¿Cuál es tu estrategia para desarrollar esa identidad?

3. UNA IDEA CLARA DE TALENTO. GUARDIOLA Y SUS JUGADORES

El secreto está en el talento de los futbolistas y en el trabajo duro, no hay más.

Pep Guardiola

PONER EN VALOR

Talento es «poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer». Una buena medida del valor en el mundo del fútbol es el Balón de Oro, que concede la revista *France Football*. En su 54ª edición (2009), se le concedió a Leo Messi, con 473 puntos (el mejor resultado de la historia). El 2º puesto fue para Cristiano Ronaldo (en la temporada 2008-09, en el Manchester United; desde la 2009/10, en el Real Madrid), con 233 puntos. El Balón de Bronce, para Xavi Hernández (170 puntos). El 4º puesto, para Andrés Iniesta (149 puntos) y el 5º, para Samuel Eto'o (75 puntos). El 7º fue Ibrahimovic (50 puntos) y el 15º, Henry, con 9 puntos. El Barça copó el Top Ten y, con 852 puntos, colocó a cinco jugadores entre los mejores. El Real Madrid de Ronaldo, Kaká (6º) y Casillas (16º) sumó 299 puntos, y el Inter de Eto'o, Julio César (22º) y Maicon (24º), 85. En el once ideal de *France Football* están Messi, Xavi e Iniesta junto a Casillas, Maicon, Terry, Vidic, Gerrard, Kaká, Cristiano Ronaldo y Eto'o. Asimismo, Leo Messi ha ganado el FIFA World Player 2009 que eligen los seleccionadores y capitanes de todo el mundo. En las estadísticas de los candidatos al mejor equipo de 2009 concedido por los usuarios de UEFA.com hay once jugadores del Barça. En la portería, Víctor Valdés compitió con Casillas, Julio César o Van der Sar. En el lateral derecho duelo brasileño de Dani Alves con Maicon. En los centrales (dos puestos), Piqué y Puyol, en una terna con Chygrynskiy. En el lateral zurdo, Abidal entre los mejores. En el centro derecho, Xavi y Touré Yaya compitieron por una plaza. En la banda derecha el club no estuvo representado. En la banda izquierda Iniesta se batió con *cracks* como Giggs o Ribéry. En el centro ofensivo tampoco había ningún jugador blaugrana. Y en la delantera, Messi, Ibrahimovic y Eto'o. Entre los entrenadores estaban Guardiola, Ferguson y Blanc. Cuatro millones de aficionados decidieron que el equipo UEFA fuera Casillas, Alves, Terry, Puyol, Evra, Cristiano Ronaldo, Xavi, Kaká, Iniesta, Messi e Ibrahimovic. Y Pep Guardiola como entrenador.

¿Cómo se convierte Guardiola en megaestrella? Posiblemente muchas personas y jugadores tengan potencial de talento. Ya hemos dicho que el talento no tiene secretos; el secreto son horas y horas de trabajo pero siempre en la dirección acertada. A veces, la unión del talento y la luminosidad hace que esa persona se convierta en una megaestrella, en algo grande y que brilla con luz propia; llega un momento que nadie puede hacerle oscurecer. Este es el caso de Guardiola, que se ha convertido en una megaestrella manteniendo su comportamiento humilde y caballeroso. Algunos de los jugadores más admirados del Barcelona, como Xavi Hernández, Andrés Iniesta y Carles Puyol reflejan en el libro *Hablamos de fútbol* (2009) su opinión sobre Guardiola. Xavi respondió sobre su

entrenador: «Nos devolvió el orden, dentro y fuera del campo y, a partir de ahí, la ilusión y la autoestima. Todo se fraguó en una confianza ilimitada. Nos repetía mil veces lo buenos que éramos, que si jugábamos en unos metros nadie podría batirnos...». Iniesta, también jugador forjado en la Masía, considera que Pep Guardiola fue su modelo, junto a Michael Laudrup: «Para la cantera, Guardiola es un espejo, no sólo por lo que hacía en el campo, sino por su actitud personal y por lo que su imagen representa para el club. Le he conocido antes y después, y puedo decir que es el mismo, aunque con más experiencias y responsabilidades». El capitán, Puyol, insiste en las mismas ideas sobre su entrenador: «Nos devolvió la ilusión, nos enchufó y, en particular a la gente de la casa, nos demostró que el proyecto nacía de nosotros, nos elevó la autoestima. Lo necesitábamos después de dos años muy malos, en que se derrumbaron muchas cosas». Víctor Valdés asegura que «volvimos a hacer ese fútbol agresivo, no sólo de posesión, sino de presión arriba. Hay que creer mucho en ello, estar mentalizado, y eso es mérito de Pep». Talento debidamente aprovechado.

EN OPINIÓN DE SUS JUGADORES (EL TALENTO SE RETROALIMENTA)

Talento individual convertido en talento colectivo, de un valor aún mayor. ¿Quiénes son y qué piensa la plantilla actual (2009/10) del FC Barcelona de Pep Guardiola?

Eric Abidal

Eric Abidal llegó al Barça la temporada 2007/08 como sustituto del holandés Giovanni van Bronckhorst, en la que es la primera experiencia del francés fuera de su país. Disputó 30 partidos de Liga, 10 de Champions y 6 de Copa, compartió el lateral izquierdo con Sylvinho, aunque en más de una ocasión Frank Rijkaard lo utilizó como central. Al final de la temporada participó con Francia en la Eurocopa de Suiza y Austria. La temporada 2008/09 logró el triplete con el Barça, pero en un año lleno de desgracias para Abidal. Primero, se lesionó ante el Espanyol y se perdió ocho semanas de competición. Y cuando volvió, fue expulsado en las semifinales de la Copa y de la Liga de Campeones, lo que le impidió participar en las dos finales que ganó el Barça en Valencia y Roma respectivamente. Acabó disputando 31 partidos entre las tres competiciones.

En la temporada 2009/10 está pasando por un momento extraordinario, tanto a nivel profesional (transmite mucha seguridad en la defensa) como personal (el nacimiento de su tercera hija). Irradia alegría y trabaja desde atrás para el equipo.

Abidal considera que «este Barça nació con Pep y morirá con él».

Daniel Alves Da Silva

Dani Alves es uno de los jugadores de banda derecha con más fuerza, intensidad y recorrido del mundo. Llegó al FC Barcelona en verano de 2008, con veinticinco años, después de seis temporadas en el Sevilla, como un gran fichaje. En su primera temporada se erigió en un futbolista clave en el equipo del triplete. Se perdió muy pocos partidos –uno de los más importantes, la final de Champions en Roma– y se consolidó en el lateral derecho como un jugador capaz de sumarse al ataque una y otra vez. Anotó cinco goles y disputó 54 partidos. Imprescindible en el esquema táctico

de Pep.

Alves también es un hombre importante en la selección brasileña desde la temporada 2006/07. El verano de 2007 el lateral derecho ganó la Copa América con Brasil y en 2009 alcanzó el triunfo en la Copa Confederaciones de Sudáfrica. Dani Alves ha ganado todas las finales que ha disputado (11): 2 en Brasil, 5 con el Sevilla y 4 con el Barça (Copa del Rey, dos Supercopas, la Intercontinental).

Para Alves, «el místico es el equipo. Todo viene de él. Vive el fútbol, ha sido jugador. Habla mucho, razona, da consejos importantes. Conoce el fútbol y eso es una ventaja». «Guardiola es como uno más del grupo aunque sepa ganarse el respeto.» «Cuando él era jugador, yo lo veía en Brasil siempre que emitían un partido del Barça. Era muy bueno y debo admitir que como entrenador me ha impresionado.» «Él nos pide que seamos un equipo, dentro y fuera del terreno de juego. Nos ha dejado muy claro que únicamente yendo todos juntos seremos capaces de conseguir grandes cosas.»

Sergio Busquets Burgos

Nacido en Sabadell, llegó al fútbol base del Barça en verano de 2005 procedente del Jabac. Aquella temporada, con el Juvenil A, logró el triplete en un equipo en el que también estaban Bojan, Giovani, Jeffren o Marc Crosas entre otros. Sergio Busquets siguió en el Juvenil A la temporada 2006/07 y fue uno de los pilares del equipo de Álex García. Como juvenil de tercer año, a pesar de jugar de mediocentro, Sergio marcó 7 goles en 26 partidos jugados.

La siguiente temporada, Busquets subió al Barça B de Pep Guardiola. No entró en el once inicial del filial hasta la jornada 12. A partir de entonces, fue un fijo en las alineaciones y jugó 23 partidos. Marcó 2 goles y resultó clave en el ascenso del filial a Segunda B.

Después de jugar con el primer equipo en la Copa Catalunya de la temporada 2007/08 y en la 2008/09, Sergio Busquets debutó en la Liga el sábado 13 de septiembre de 2008 contra el Racing (1-1). El jugador canterano salió de titular y jugó los 90 minutos. Esta aparición no fue puntual y Busquets se convirtió en una de las piezas importantes en el centro del campo del equipo que se alzó con el triplete. Fue titular en la final de Copa y en la final de la Liga de Campeones, cerrando así un año con una ascensión meteórica: de jugar en Tercera División a ser campeón de Europa y jugador de «La Roja».

En opinión de Busquets, «Guardiola es el mismo entrenador que era en Tercera División. Sigue los mismos pasos que seguía en el filial. No deja ningún detalle al aire, está todo el día viendo al rival, corrigiendo los errores para que mejoremos y tácticamente entiende muchísimo. No ha sido casualidad lo que ha logrado, ha tenido mucho que ver en los últimos cinco títulos logrados». Cree que todo este sueño «se lo debo a mi familia y a Guardiola, ya que sin su apuesta no estaría aquí, más allá de mi trabajo. La clave es seguir trabajando porque soy joven y porque me queda mucho por aprender. Pero nunca olvidaré la oportunidad que ahora hace un año me dio Guardiola».

Dmytro Chygrynskiy

Dmytro Chygrynskiy es el primer jugador ucraniano de la historia del Barça. El central fichó el 31 de agosto de 2009, procedente del Shakhtar Donetsk, su club de toda la vida.

Chygrynskiy debutó con el Shakhtar la temporada 2003/04 y en la de 2006/07 finalizó segundo

en la Liga y fue el capitán del equipo, pese a que sólo tenía veinte años, en la final de Copa que perdió por 1-2 con el Dinamo de Kiev. En el curso 2007/08 fue el líder de un equipo que hizo el doblete ganando Liga y Copa (fue escogido mejor jugador de la final), y pasó a ser indiscutible con su selección. La temporada pasada fue otra vez el líder del equipo que hizo historia ganando la Copa de la UEFA y disputando la Supercopa de Europa al Barça. En la final de Mónaco cuajó un gran partido contra los que serían sus compañeros de club.

Para Chygrynskiy, «La relación es muy buena con el místico. Me habla mucho, puedo hablar con él, noto que cree en mí. Hace que me sienta integrado ya. Me gusta todo por ahora».

Tierry Henry

Hablar de Thierry Henry es hablar de uno de los mejores delanteros del mundo de la última década. Elegancia, calidad y efectividad son sus rasgos más definitorios. En su primera temporada azulgrana consiguió ser el máximo realizador con 19 goles entre Liga de Campeones, Liga y Copa del Rey. Jugó 30 partidos de Liga bajo las órdenes de Frank Rijkaard, por lo general en la punta izquierda del ataque.

La temporada 2008/09, con la llegada de Josep Guardiola al banquillo, el técnico apostó desde un principio por la experiencia del francés y Henry se convirtió en pieza clave del ataque, también desde la banda izquierda, y consiguió 26 goles en los 42 partidos que disputó. En la final de Roma de la Liga de Campeones, consiguió finalmente el único título que le faltaba para completar una de las mejores trayectorias que hay en el fútbol mundial actual.

Henry opina de Guardiola: «El místico sabe mucho de fútbol. Se nota en cada movimiento. Le gusta tener todo bajo control». «Nunca agradeceré lo suficiente a Guardiola y a la afición del Barça su apoyo.» «Se veía cuando jugaba en el Barcelona como cuando el equipo estaba atacando él estaba ya pensando a la vez en cómo defender en la siguiente jugada.» Resumiendo, para Tití, a Guardiola «le encanta el fútbol».

Xavier Hernández Creus

Xavi, que ha desarrollado toda su trayectoria deportiva en el FC Barcelona, ingresó en la disciplina barcelonista en julio de 1991, cuando sólo tenía once años. Su progresión siempre fue rápida y la temporada 1997/98 pasó del juvenil al Barça B, donde se convirtió en el cerebro del equipo de Jordi Gonzalvo, que logró el ascenso a la Segunda División A.

El sueño de Xavi de debutar de forma oficial con la primera plantilla del club se produjo el verano de 1998, con la disputa de la Supercopa de España ante el Mallorca. Salió en el once inicial y marcó un gol; el mejor debut que se podía imaginar. Xavi también tuvo una importante participación en la consecución de la Liga 1998/99, con Van Gaal en el banquillo, con un gol en el Nuevo Zorrilla que puso en marcha la reacción del equipo.

Tanto con Van Gaal como con Rexach, Antic, Rijkaard o Guardiola en el banquillo, Xavi ha sido siempre uno de los pilares del Barça. Prueba de su papel decisivo en el juego del Barça en las últimas temporadas es que con veintinueve años, ya ha superado la cifra de 500 partidos oficiales como azulgrana.

«Tengo claro que sin mis compañeros no soy nadie.»

Xavi Hernández (2/1/2002)

En el primer año de Guardiola como entrenador, Xavi Hernández siguió ampliando sus cifras goleadoras. Batió su propio récord y anotó hasta 10 goles en 54 partidos, un nuevo hito para él. Junto a Iniesta, es el motor que hace funcionar al equipo. Sin él, no se entiende el Barça del triplete.

Xavi cree que «Guardiola se merece un 10» porque «el míster nos ha dado orden dentro y fuera del campo». Xavi es muy explícito: «Tengo pasión por Guardiola, ha sido mi referente en todo». Y es que «Guardiola es una esponja en todo. Transmite mucho, es un entusiasta. Él cree en blanco, tú en negro; y acabas pensando en blanco. Se trata de un tío muy inteligente y ese es el secreto, cómo convence, cómo te motiva, cómo trata a los *cracks* del equipo». Y añade sobre Pep: «Es muy meticuloso, muy perfeccionista y ve el fútbol como nadie. Te dice un par de cosas, un par de detalles, y ya no hace falta que te diga nada más en toda la semana». «Es un auténtico enfermo del fútbol contagia a todos los que están a su lado de su pasión. Nadie quiere más al Barça que él».

Zlatan Ibrahimovic

«Ibra» llegó en el verano de 2009, procedente del Inter de Milán, para ser el 9 del Barça, la posición que en las últimas cinco temporadas había ocupado Samuel Eto'o, que se marchó al conjunto italiano. Nacido en Malmö (Suecia), el 3 de octubre de 1981, Zlatan Ibrahimovic llegó al Barça en la cumbre de su carrera profesional, consagrado en el podio de los delanteros más desequilibrantes de Europa. Hijo de padre bosnio y madre croata, este delantero es un futbolista total: domina el juego aéreo, es bastante rápido, tiene olfato goleador dentro del área y es capaz de hacer jugadas exclusivas. Su estilo de juego hace mejores a sus compañeros.

Con el Inter de Milán, Ibrahimovic agrandó su palmarés consiguiendo tres Ligas y dos Supercopas de Italia. Tanto con Mancini como con Mourinho en el banquillo, la figura del sueco fue indiscutible en el once «neroazzurro».

Su presentación como azulgrana, el 27 de julio de 2009, congregó a unos 60.000 aficionados, una cifra récord en la historia del club.

En apenas cien días, se ha aclimatado maravillosamente al equipo y está encantado con Guardiola. «Quien no conoce y admira a Guardiola es que no sabe nada de fútbol.» «Guardiola es muy activo, en el sentido que cuando explica una cosa en la cancha puede mostrarte cómo es el movimiento, porque ha sido un jugador de alta competición.» «Siempre aporta algo nuevo y quiere estimular continuamente al equipo. Se prepara muchísimo los partidos. Es muy claro cuando habla e incluso cuando estamos sobre el césped jugando quiere que le entendamos, es lo que le obsesiona. Está muy encima de ti. Él también fue jugador, sabe cómo funciona todo esto.»

Ibrahimovic llevaba en el Inter de Milán de la temporada 2008/09 3 goles menos en las primeras 15 jornadas y fue «capocannoniere» con 25. Está a dos goles de los mejores registros de la historia del FC Barcelona (13 goles: Escolá, Krankl, Rosario y Ronaldo). Con esos once goles, sólo le superaban en las cinco grandes ligas europeas Drogba (13), Defoe (12), Kiessling (12) y Villa (12).

Andrés Iniesta Luján

Andrés Iniesta ingresó en la disciplina barcelonista en septiembre de 1996, cuando tan sólo tenía doce años. El Barça le descubrió en el torneo de Brunete, donde destacó en las filas del Albacete. Después de unos años en la Masía, donde su progresión siempre fue bastante rápida, pasó, a mediados de la temporada 2000/01, del juvenil al Barça B, donde se convirtió en el cerebro del equipo, que entonces entrenaba Josep Maria Gonzalvo.

Ya como jugador de la primera plantilla, Iniesta ha sabido ganarse un puesto en el equipo gracias a su trabajo y su calidad. De hecho, y sin hacer demasiado ruido, Iniesta se convirtió en una de las piezas básicas en la lucha por el título de Liga de la temporada 2004/05. Prueba de ello es que el jugador canterano fue el hombre más utilizado por Rijkaard y participó en 35 de las 38 jornadas de Liga. Sin embargo, la temporada 2005/06 fue la de su consagración como jugador del primer equipo. Jugando como mediocentro y aprovechando la larga ausencia de Xavi por lesión, Iniesta se convirtió en uno de los referentes del Barça campeón de Liga y de la Liga de Campeones. El jugador manchego de Fuentealbilla jugó 33 partidos de Liga y 11 en la Liga de Campeones.

La temporada 2008/09, si es que no lo había hecho antes, Iniesta acabó de explotar. Juega indiferentemente como interior o extremo izquierdo y maravilla al mundo con su capacidad de regate. Se convierte en un jugador mucho más vertical y es uno de los motores del Barça, al que lleva a la final de Roma gracias a un golazo al límite en Stamford Bridge contra el Chelsea, uno de los goles más importantes de la historia del Barça.

Andrés Iniesta ha dicho: «Guardiola siempre ha sido mi ídolo, junto a Laudrup, y tenerlo como entrenador es una satisfacción». «Tener a Pep es un regalo que me ha dado la vida. Le tuve de referente y ahora de entrenador, ¡ya me dirás!» «El míster ha traído el cambio general desde que entró el primer día, ahora estamos en una dinámica muy buena y hay que aprovechar este momento para alargarlo al máximo.» «Todos tenemos parte de la responsabilidad del éxito, pero si alguien tiene especial importancia es el entrenador.»

Seydou Keita

Seydou Keita se convirtió en la primera incorporación del FC Barcelona de la temporada 2008/09. El jugador de Malí llegaba procedente del Sevilla para reforzar el centro del campo azulgrana.

Después de un periodo inicial de adaptación al rápido juego de toque del equipo en el centro del campo, Keita comenzó a coger importancia dentro de los esquemas del técnico. Disputó 46 partidos y anotó 6 goles, algunos de ellos impresionantes, como el del Bayern-Barça (1-1) en el Allianz Arena. El de Malí demostró ser toda una garantía en el centro del campo azulgrana.

Keita piensa que «Guardiola habla mucho siempre porque quiere que esté todo perfecto». «El míster sabe qué es lo mejor para los jugadores.» «Guardiola es un entrenador que ama a sus jugadores. Todos ellos. No deja a nadie en la estacada. Te convence de que eres esencial y en el campo no puedes fallarle. Guardiola no es sólo un buen entrenador, también es un líder de hombres.»

Bojan Krkic Pérez

Bojan Krkic debutó en el primer equipo del FC Barcelona con sólo dieciséis años, durante la temporada 2006/07, después de jugar, en un mismo año, en el juvenil azulgrana y en el Barça B. En

tan sólo una temporada, de la 2006/07 a la 2007/08, el delantero pasó del Juvenil A al primer equipo del Barça, disputando entre medio la segunda mitad de la Liga con el Barça B en la Segunda División B.

Durante el periodo con el equipo filial, el jugador destacó por su capacidad goleadora, anotando 10 goles en media temporada y convirtiéndose así en el máximo realizador del equipo que dirigía Quique Costas.

Comenzó a tener minutos con Frank Rijkaard tanto en la Liga como en la Liga de Campeones. De esta manera pudo establecer diferentes récords, como el de debutante más joven en la Liga de Campeones con la camiseta del Barça (récord establecido el 19 de septiembre del 2007, contra el Olympique de Lyon, cuando tenía 17 años y 22 días), el de goleador más precoz del Barça en la Liga (logrado contra el Villarreal, el 20 de octubre del mismo año, cuando marcó con 17 años, 1 mes y 22 días) y el de segundo goleador más joven de la Champions (logrado con 17 años y 217 días en un Schalke-Barça, sólo 22 días después que Ofori-Quaye, el goleador más joven de la Liga de Campeones). La temporada 2007/08, en definitiva, consolidaría a Bojan como uno de los mejores delanteros de la Liga, en la que firmó 10 goles en 14 partidos como titular.

Para Bojan, «Guardiola tiene *feeling* con todos. Es un técnico que siempre tiene la puerta abierta». «Guardiola me ha asegurado que confía mucho en mí, y me ha pedido que trabaje, que aproveche los entrenamientos y disfrute, y que cuando entre al campo aproveche las ocasiones.» «Guardiola ha cambiado el vestuario, aportó ilusión y unas expectativas que hacen que la gente se enganche y que los jugadores crean en su propuesta.» Pep «es un muy buen psicólogo que siempre convence con sus palabras».

Rafael Márquez Álvarez

Rafael Márquez, el primer jugador mexicano que viste la camiseta azulgrana, llegó la temporada 2003/04 para ser uno de los principales activos de la defensa barcelonista. Su juventud y su clara progresión le confirmaban como uno de los centrales con más proyección del fútbol europeo, como había demostrado en sus cuatro temporadas en el Mónaco y en las tres que jugó en su país.

El Barça se hizo con los servicios de Márquez en verano de 2003. Ya con la camiseta azulgrana, poco a poco se ganó la confianza de Rijkaard hasta convertirse en uno de los fijos en el once azulgrana siempre que las lesiones le respetaron. En su primera temporada fue una de las claves que permitieron al equipo conseguir una plaza directa para la Liga de Campeones.

Durante la temporada 2004/05, Márquez jugó 34 partidos de Liga y 6 partidos en la Liga de Campeones y marcó 3 goles. Acompañó a Carles Puyol en el eje de la defensa y se convirtieron en una de las mejores parejas de centrales de Europa. En el año del doblete, Márquez jugó 25 partidos de Liga y 8 partidos en la Liga de Campeones.

En la temporada 2008/09, respetado por las lesiones hasta abril (cuando se lesionó ante el Chelsea y se perdió las finales de la Copa y la Champions), Márquez recuperó el brillo de sus primeros años en el Barça. Disputó 37 partidos y anotó goles en todas las competiciones, ocupando siempre un lugar en el eje de la defensa.

Márquez considera que «Guardiola ha introducido mucha disciplina y ambición, quiere que siempre estemos a tope, que rindamos al máximo. Nos dice que él puede perdonar un error, un fallo,

porque es humano, pero que no perdona que no demos todo lo que llevamos dentro». «Él me confesó que me admiraba por mi forma de jugar y que quería contar conmigo para su proyecto deportivo.» «Gracias a Guardiola me he sentido con más confianza y con más responsabilidad en el equipo y afortunadamente las cosas salieron bastante bien. Gracias a la actitud, a la mentalidad y al estilo de juego que impone me ha ayudado bastante para mantenerme». «Cuando alguien te habla con esa sinceridad, dice mucho. No va por la espalda. Además de ser joven y estar preparado, siempre está encima de nosotros. Debe ser así si quieres ganar algo. Por eso, jugar en este equipo es un placer.» «Guardiola siempre está encima, no nos da ni un segundo de relajación.»

Scherrer Cabelino Maxwell Andrade

Maxwell llegó al Barça el verano del 2009 para ocupar la posición de lateral izquierdo. El defensa brasileño, procedente del Inter de Milán, ya tenía una larga trayectoria en el fútbol europeo después de haber pasado antes por el Ajax de Amsterdam.

Nacido en Cachoeiro do Itapemirim (Brasil), el 27 de agosto de 1981, Maxwell comenzó su carrera como futbolista de élite en el Cruzeiro brasileño. Sus buenas actuaciones le valieron para dar enseguida el salto a Europa y en 2001 el Ajax de Amsterdam lo incorporó a su plantilla. Después de tres temporadas y media en Holanda, en enero de 2006 el Inter de Milán lo fichó y lo cedió al Empoli italiano para que se adaptase al fútbol del *calcio* durante la segunda parte de aquella temporada, la de 2005/06. En el Inter de Milán estuvo tres temporadas, de 2006/07 a 2008/09, en las cuales ganó tres títulos de Liga y dos Supercopas italianas. El lateral izquierdo brasileño desempeñó un papel importante en la consecución de estos títulos pero en la última temporada, con José Mourinho en el banquillo, fue perdiendo protagonismo.

Maxwell compara a ambos entrenadores. «Guardiola es mucho más próximo que Mourinho.» «Hablo con Josep Guardiola después de los entrenamientos y él me explica las cosas de manera muy tranquila y pausada, eso es mucho mejor que tener a un entrenador que no te habla nada.» Porque Pep «tiene una visión de juego muy buena. Mira los partidos, sabe cómo preparar muy bien al equipo para enfrentarse a cualquier adversario y también la comunicación, sabe cómo comunicar muy bien lo que quiere».

Lionel Andrés Messi

Leo Messi es el mejor jugador del mundo. Balón de Oro y FIFA World Player 2009. Letal en el uno contra uno, este humilde y escurridizo argentino tiene velocidad, regate y definición. Además de tener estos grandes recursos individuales, Messi destaca por ser un ejemplar jugador de equipo.

Este gran delantero comenzó su carrera deportiva en 1995 en el Newell's Old Boys, donde jugó hasta el año 2000. Con trece años cruzó el Atlántico para venir a probar suerte a Barcelona, donde se incorporó al club como infantil. Durante el ejercicio 2003/04, Messi alcanzó, con sólo dieciséis años, el gran sueño de debutar con el primer equipo en un partido amistoso ante el Oporto, que sirvió para inaugurar el nuevo estadio Do Dragao.

El 1 de mayo del 2005 se convirtió en el jugador más joven de la historia del Barça que marcaba en un encuentro de Liga. El rival fue el Albacete y Messi sólo tenía 17 años, 10 meses y 7 días cuando lo hizo. Como hemos visto, más tarde este récord lo superaría Bojan.

La temporada 2005/06 fue la de su explosión como jugador del primer equipo, después de un gran debut en el trofeo Joan Gamper contra la Juventus. Se exhibió en campos como el Santiago Bernabéu, en un memorable partido que acabó 0-3, o Stamford Bridge, en los octavos de final de la Liga de Campeones contra el Chelsea. Una lesión muscular lo dejó fuera en el tramo final de la competición. Messi jugó un total de 17 partidos de Liga, 6 partidos en la Liga de Campeones y 2 en la Copa del Rey. Marcó 8 goles.

En la 2008/09 mantuvo el nivel y, ya sin Ronaldinho en el vestuario, Messi se convirtió en el *crack* indiscutible del Barça. Completó su primera temporada sin lesiones y superó su récord de partidos jugados (51) y goles (38). El argentino también fue decisivo en las finales de Copa, Champions y Mundial de Clubes, marcando el segundo gol del Barça en cada una de ellas.

Leo Messi comenta sobre Guardiola: «Siempre he dicho que ha sido una persona muy importante, no sólo para mí sino para todo el grupo, hay una relación más allá de técnico-jugador». «Guardiola es como si fuera uno más.» «Él fue jugador y sabe cómo piensa un jugador en esos momentos, sabía que estaba en una situación difícil para mí, y él me apoyó desde que llegó al Barcelona, desde el primer día que hablé con él.» «La verdad es que Guardiola nos ha contagiado su entusiasmo y sus ganas.»

Gabriel Alejandro Milito

Gabriel Milito es el vigésimo jugador argentino que luce la camiseta del Barça. Se trata de un defensa central que se formó en el Independiente de Avellaneda, antes de ir a parar cuatro años al Zaragoza, como paso previo al Camp Nou, que pagó por él 17 millones de euros más 3,5 millones de euros de variable.

La temporada 2007/08 se erigió en indiscutible en el eje de la defensa del Barça. Jugó 27 partidos de Liga, en los que marcó un gol y su trayectoria estuvo marcada por la regularidad. Tras el partido de vuelta de las semifinales de la Champions en Manchester, Milito sufrió una alteración en el ligamento cruzado anterior de la rodilla derecha que lo mantendría fuera de los terrenos de juego toda la temporada 2008/09.

El 30 de noviembre de 2009, Milito recibió el alta médica y empezó a jugar después del Mundial de Clubes, a principios de 2010.

Diego Milito (hermano de Gabriel Milito y jugador del Inter de Milán) ha comentado sobre Guardiola: «No es normal que un técnico con la trayectoria de Pep, con lo que ha ganado y significa para el Barcelona, apoye a un jugador lesionado de esta manera. Es una persona extraordinaria y ha tenido gestos con mi hermano muy lindos. A Gabi seguro que esto le ha dado mucha fuerza para seguir adelante y volver a jugar».

Gerard Piqué Bernabéu

Gerard Piqué volvió el verano de 2008 a la disciplina del FC Barcelona, club en el que se formó como jugador, después de una experiencia de cuatro temporadas en el Manchester United y una en el Real Zaragoza.

Gerard Piqué nació en Barcelona el 2 de febrero de 1987 y desde aquel mismo día es socio del club. De muy pequeño ingresó en el torneo social del FC Barcelona y con diez años (en 1997) se

inició en el fútbol base en la primera de las categorías que existían en aquel momento, el Alevín B.

A partir de aquí fue pasando por los diferentes escalones canteranos, consiguiendo títulos y haciendo bastantes méritos tanto en el Alevín A, como en el Infantil B y A, el Cadete B y A y el Juvenil B y A. En el Cadete B, precisamente, tuvo como técnico a Tito Vilanova, con quien se reencontró en su regreso a Barcelona. En todo este proceso de crecimiento y aprendizaje, Gerard Piqué demostró una gran adaptación a diferentes posiciones en el campo y una notable capacidad goleadora para tratarse de un jugador de carácter defensivo.

En su primera temporada como azulgrana, Piqué demostró el porqué de su fichaje. Se convirtió en un fijo en el eje de la defensa y anotó tres goles –uno en cada competición– en los 45 partidos en los que participó. Demostró su gran capacidad de sacar el balón desde atrás y su facilidad para sumarse al ataque. El gol del 2-6 en el Bernabéu fue el mejor ejemplo de ello.

Piqué ha declarado: «Noto que con Guardiola hay *feeling*». «Quiere que me centre mucho porque sabe que, en mi caso, siendo joven, es fácil distraerse.» «El míster nos ha transmitido saltar al campo y querer ganar, querer los títulos.»

José Manuel Pinto Colorado

José Manuel Pinto ingresó en la disciplina azulgrana el 18 de enero de 2008 procedente del Celta de Vigo, equipo en el que había militado durante las diez temporadas anteriores.

En la temporada 2008/09 Guardiola apostó por Pinto como portero de Copa. El andaluz jugó todos los partidos de la competición y resultó decisivo en semifinales, en las que paró un penalti de Martí, jugador del Mallorca, cuando más se complicaba la eliminatoria. También jugó los últimos encuentros de Liga, una vez Valdés ya tenía asegurado el Trofeo Zamora.

Pinto se siente así: «Estoy muy feliz y satisfecho porque en ese sentido Guardiola me ha dado toda la confianza y también estoy contento porque creo que se la he devuelto». «La clave de todo es que desde pretemporada Guardiola centró todo el trabajo en el grupo, que fuéramos una piña.»

Carles Puyol Saforcada

Carles Puyol dio sus primeros pasos como futbolista en el equipo de su pueblo natal, La Pobla de Segur (Lleida). Con los años demostró que tenía mucha proyección y la temporada 1995/96 se incorporó al fútbol base del Barça y a la residencia de la Masía. Muy pronto se convirtió en una de las piezas básicas del Barça B y, el 2 de octubre de 1999, se hizo realidad su sueño de debutar con el primer equipo. El jugador despertó el interés de Van Gaal y el técnico confió en él para un enfrentamiento contra el Valladolid. Desde entonces, Puyol comenzó a entrar regularmente en las convocatorias del técnico holandés hasta el punto de convertirse en la referencia de la banda derecha azulgrana.

Pero Carles Puyol no pudo ganar su primer título con el Barça hasta la temporada 2004/05. Ya como primer capitán del Barça y como uno de los miembros de la columna vertebral del equipo de Rijkaard, Carles Puyol pudo levantar el trofeo de campeones de Liga en el Camp Nou.

La temporada del triplete, 2008/09, Carles Puyol demostró ser el defensa más polivalente del Barça. Guardiola lo hizo jugar como lateral derecho (en la final de Champions de Roma) y zurdo (en la final de Copa en Valencia) y también como central, convirtiéndose en el comodín perfecto.

Además, despidió el curso con un gol, el que hizo de cabeza en el histórico 2-6 en el Bernabéu. En Roma entró en la historia del club, al ser el capitán azulgrana que más Ligas de Campeones ha levantado.

Carles Puyol es una referencia en el vestuario barcelonista por su carácter, su capacidad de liderazgo y por saber bien lo que significa vestir y sentir los colores de la camiseta del Barça, club con el que se identifica por completo. Por ello tiene mucho valor que haya dicho que «Guardiola nos ilusiona a todos». Y es que «desde el primer día ha hecho funcionar el equipo y los jugadores hemos ido detrás suyo. Su mensaje ha llegado a los jugadores y se ha visto lo que se ha conseguido». Destaca de Pep que «trabaja muchísimo, le encanta el fútbol, analiza mucho al rival y tiene muy claro cómo quiere jugar: atacar y tener el balón. Nos ha transmitido que siempre se tiene que ir a ganar. Tiene la habilidad de saber decir lo que es necesario en el momento oportuno. Es un gran psicólogo».

Pedro Rodríguez Ledesma

El extremo canario, nacido en Santa Cruz de Tenerife, llegó al fútbol base azulgrana el 1 de agosto del 2004 para jugar en el juvenil A procedente del CD San Isidro.

Después de tres años en el fútbol base azulgrana, Pedro tuvo minutos en dos partidos de Liga con el primer equipo en la temporada 2007/08, ambos en el Camp Nou, ante el Murcia en la jornada 19 y ante el Valladolid en la 29. La mayor parte de aquel curso, sin embargo, Pedro la vivió con el Barça B, con el que logró el ascenso a Segunda B. Disputó 36 partidos en los que marcó 6 goles.

Guardiola, ya como técnico del primer equipo, continuó contando bastante con él. De hecho, Pedro es uno de los jugadores más utilizados en la pretemporada 2008/09 del primer equipo. Ya en la temporada regular, Pedro participó puntualmente en las tres competiciones e incluso disputó los últimos minutos de las finales de la Copa y de la Liga de Campeones. En total, en la temporada 2008/09 disputó 14 partidos sin llegar a hacer ningún gol. El primero lo consiguió en la ida de la Supercopa, en un estadio histórico como San Mamés.

El 20 de agosto de 2009 Pedro firmó su primer contrato como jugador del primer equipo, después de ser uno de los máximos goleadores en la pretemporada 2009/10.

Pedro piensa que «si Guardiola no está aquí la próxima temporada, será un palo para todos, no sólo para mí. Ojalá renueve cuanto antes porque es un entrenador brillante». Pedro le está muy agradecido a Pep. «A Guardiola se lo debo todo. Ha sido el técnico que me ha dado la oportunidad de pertenecer a esta plantilla. Con él he aprendido mucho: me ha hecho entender el juego y me ha situado tácticamente en el campo. Esa ha sido mi mayor progresión.» Califica a Guardiola como «un gran entrenador, un hombre con un gran carácter que sabe imponer su filosofía de juego: lo que quiere y cómo lo quiere. Su capacidad profesional se ve reflejada en lo que luego pasa dentro del campo».

Jeffren Suárez Bermúdez

El delantero, nacido en Venezuela, llegó a la cantera azulgrana el año 2004. Desde el Juvenil B, su primer equipo, Jeffren ha ido subiendo categorías hasta llegar a contar para Guardiola para el primer equipo del Barça.

Los técnicos del Barça lo incorporaron a las categorías inferiores en el inicio de la temporada 2004/05 procedente del CD Tenerife. Con Guillermo Hoyos, su primer entrenador en el Barça, Jeffren jugaba en el centro del campo, pero poco a poco fue consolidándose como un extremo desequilibrante.

Coincidió con Guardiola en la temporada 2007/08 en el Barça B y para el de Santpedor fue una pieza clave para conseguir el ascenso a la Segunda División B. Su debut oficial con el primer equipo llegó de la mano de Rijkaard contra el Badalona en la Copa del Rey de la temporada 2006/07.

Su debut en la Liga con el primer equipo llegó en el tramo final de la temporada 2008/09, en el campo del Mallorca, y jugó en la final del Mundial de Clubes. El venezolano, de origen canario, ha sido también internacional en las categorías inferiores de la selección española.

Jeffren lo tiene claro: «Mi futuro está en manos de Guardiola».

Víctor Valdés Arriba

Ingresó en la disciplina azulgrana el 1 de julio de 1992, procedente de la Peña Barcelonista «Cinc Copes». Después de pasar por diversas categorías inferiores, comenzó a hacerse un nombre en el «B» y pronto los servicios técnicos del club decidieron que entrenase con el primer equipo. Debutó en la temporada 2002/03, aunque no tuvo la continuidad deseada. Alternó la titularidad con Roberto Bonano y acabó la temporada de nuevo bajo palos, con Radomir Antic al frente del banquillo.

La temporada 2003/04 fue la de su confirmación. Titular en la mayoría de partidos, el guardameta de L'Hospitalet realizó grandes intervenciones que ayudaron al equipo a la consecución del subcampeonato en la Liga. En la 2005/06 Valdés vivió uno de sus mejores momentos deportivos, siendo uno de los pilares importantes en el doblete de Liga y Liga de Campeones. Especialmente recordada será la final de París en la que las paradas de Valdés fueron cruciales para conseguir la segunda Champions de la historia del club.

Durante la temporada 2006/07 Valdés siguió inamovible de la portería azulgrana y disputó los 38 partidos de Liga. En la temporada 2008/09 lograba otra vez el Trofeo Zamora, el segundo de su carrera deportiva. En la final de la Champions en Roma volvió a ser decisivo y se convirtió en el primer jugador en alzarse con dos Champions como portero. Su buen rendimiento se ve premiado con una ampliación de contrato, que le vincula con el club hasta el año 2014.

Valdés ha comentado que «Pep no nos deja pasar ni una. Tiene una forma de ser, de trabajar y, con independencia del juego y de los resultados de unos partidos en concreto, jamás se echará de menos el trabajo y las órdenes del entrenador». «El místico, por lo que ha significado para el Barça y para el mundo del fútbol, es un protagonista. Y para mí, con todo lo que nos da, en confianza y tranquilidad, y todo lo que nos hace saber a nivel técnico, táctico, psicológico, pienso que el Barça no ha podido escoger mejor en su historia que a un entrenador como Guardiola. Los números hablan por sí solos, no voy a descubrirlo ahora. Es el mejor acierto de la historia del club.»

Valdés ve a Guardiola como un gran docente: «Me ha enseñado a pasármelo bien, a disfrutar del fútbol siendo portero, y eso es muy difícil. Siempre tiene una solución para cualquier problema y eso dice mucho de su calidad como persona y como técnico».

Touré Yaya

Touré Yaya es el primer jugador marfileño que juega en el FC Barcelona. El africano tiene una amplia experiencia internacional, habiendo pasado por cuatro ligas europeas diferentes antes de su llegada al club azulgrana.

El africano fue presentado el 26 de junio de 2007 y rindió a un gran nivel desde el principio, si bien retrasó su posición para pasar a realizar tareas defensivas (por delante de la defensa). Frank Rijkaard le hizo jugar en 38 partidos su primer año como jugador del club (26 de Liga, 3 de Copa y 9 en la Liga de Campeones), consiguiendo 2 goles.

Con la llegada de Pep Guardiola al banquillo, el rol del jugador dentro del equipo aún creció más, ya que ocupó la posición de defensa central en algunos partidos decisivos. Disputó 43 partidos la temporada del triplete (25 en la Liga, 6 en la Copa y 12 en la Liga de Campeones) e hizo 3 goles, algunos de ellos espectaculares y muy importantes, como el que le marcó al Athletic Club en la final de Copa, que supuso el empate del Barça.

Para Touré Yaya, Guardiola es «una persona que nos da mucha confianza, y eso que no es fácil dirigir un vestuario como éste, que tiene jugadores de gran calidad». En definitiva, «tener a Pep Guardiola es una ventaja».

Cuando atendemos a las opiniones de los jugadores del Barça sobre su entrenador, hay una pauta muy clara. Se refieren con orgullo a todo un profesional, a una persona que predica con el ejemplo, muy trabajador, atento a los detalles, que mantiene con ellos una relación cercana, que cree en ellos, que les dice en qué tienen que mejorar y muy coherente en sus planteamientos.

Esa es la marca del auténtico liderazgo. ¿Es eso lo que dirías de tu jefe? ¿Es lo que tus colaboradores dirían de ti?

«Para ser un líder, tienes que querer que la gente te siga, y nadie quiere seguir a alguien que no sabe adónde va.»

Joe Namath, quarterback de los New York Jets

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«La vida es una metáfora del fútbol.»

Sergio Givone

- ¿Cuál es tu verdadero talento? ¿Tienes clara tu vocación? ¿La trabajas a fondo para estar entre los mejores en lo tuyo?
- ¿Es tu empresa el contexto adecuado para desarrollar tu talento? ¿Tienes un jefe/jefa que potencie tus capacidades y tu compromiso?
- ¿Potencias el talento de los miembros de tu equipo? ¿Les haces mejores profesionales y mejores personas?
- ¿Hasta qué punto «pones en valor» lo que sabes, quieres y puedes hacer?

- ¿Utilizas tu talento para ser feliz y para hacer felices a los demás?

4. LA CANTERA, LA MASÍA: PROMOVER DESDE DENTRO

La Masía es el tesoro del Barça.

Joan Laporta (2009)

El Barça es la conversación infinita del balón.

Xavi Hernández (2009)

Las empresas más admiradas del mundo promocionan desde dentro. Los «fichajes» son la excepción, no la regla. Se contrata puntualmente, pero en general se asciende a los profesionales que comparten la cultura y los valores de la empresa, que «sienten» los colores, que ponen lo mejor de sí mismos para implantar la estrategia. No hay otra forma de alcanzar el éxito de manera consistente.

Jim Collins, un gran experto empresarial, lo llamó, en su libro *Empresas que sobresalen*, «La estrategia del erizo». Collins se basa en un relato del filósofo Isaiah Berlin, que a su vez utilizaba una antigua frase del griego Arquíloco: «El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una gran cosa». Los «zorros» persiguen muchas cosas a la vez, los «erizos» simplifican el mundo en una meta que desean alcanzar. Esta teoría nos enseña que la clave está en la intersección de tres círculos: lo que puedes hacer mejor, lo que dirige tu modelo y lo que te apasiona profundamente.

En el deporte, en la empresa, en la vida muchos viven como zorros... y deberíamos vivir como erizos.

«Cultura de disciplina. Cuando tienes personas disciplinadas, no necesitas jerarquía. Cuando tienes un pensamiento disciplinado, no necesitas burocracia.»

Jim Collins

DE FÁBULA

Érase una vez un lugar donde todos los niños que tocaban el balón se convertían en unos *cracks*. Por eso, todos los papás y mamás querían que sus hijos fueran elegidos para vivir en la Masía.

No sólo tenían la suerte de poder ser los mejores jugando y ganarse la vida con el fútbol en el futuro, sino que también recibían una educación basada en valores. Por ello, era un lugar donde se educaba a través del deporte, se fomentaba el trabajo, se desarrollaba la autoestima, existía un afán de superación, tenían que ser responsables y todo ello con lealtad.

Este lugar se llama la Masía y es un espacio que forma parte del patrimonio y la historia del Fútbol Club Barcelona. Es una antigua residencia payesa construida muy cerca del Camp Nou. Se

inauguró el 26 de septiembre de 1966, pero hasta 1979 no se convirtió en residencia. La procedencia de los deportistas que residen en la Masía no se limita a futbolistas que vienen de Cataluña o del resto del Estado, sino que también los hay de otros países. El edificio de la Masía consta de dos plantas y un desván y tiene 610 m². Aloja 60 chicos (12 duermen en la propia Masía y 48 en otras habitaciones situadas en el estadio) y dispone de cocina, comedor, sala de estar, biblioteca, administración, baños, duchas y cuatro grandes dormitorios y vestuarios, posiblemente un lugar pequeño para albergar tanto talento.

La Masía ha cumplido su trigésimo aniversario. Tres décadas formando futbolistas y personas. Entre éstos, destacan Guillermo Amor, Cesc Fábregas, Pep Guardiola, Tito Vilanova, Sergi Barjuán, Iván de la Peña, Luis Milla, Carles Puyol, Xavi Hernández, Pepe Reina, Albert Celades, Víctor Valdés, Andrés Iniesta, Gabri, Pedro Rodríguez, Bojan Krkic y Leo Messi. A lo largo de 30 años, la Masía ha albergado a más de 500 jugadores promesa. Pero por encima de todos destaca el que para muchos es hoy por hoy el mejor futbolista del mundo. Leo Messi, ha afirmado con el Balón de Oro (que concede la revista *France Football*) en sus manos, que se siente «orgulloso de ser el primer argentino y el primer canterano de la historia del Barca que lo consigue, y por eso deseo que tanto los argentinos como los azulgranas disfruten de este premio tanto como yo». Joan Laporta, el mismo 6 de diciembre de 2009 en París, lo confirmaba con esta frase: «Es un reconocimiento a los chicos de la cantera», pues la cantera promociona desde dentro, como las grandes empresas ganadoras.

Resulta difícil «clonar» la Masía en otros entornos, porque es una inversión importante (aunque muy rentable cuando se cree firmemente en ello) y porque los jugadores han de desconectar de sus familiares durante diez meses.

Carles Folguera, director de la Masía, insiste en que, además de la vertiente deportiva, la Masía está concebida como una institución pedagógica que enseña una serie de valores. El entorno y la parcela social son muy importantes. Hablamos de humildad y constancia, de educación y de «picar piedra», de bajar los humos a un chaval que ha metido tres goles el fin de semana –si fuera necesario– y de devolver la confianza al que la ha perdido. Batlle, en su artículo «Guardiola hará mejor a Messi», en el diario *Sport* (7/12/2009), relata una anécdota relacionada con este título. «Guardiola estaba una tarde repasando vídeos en su despacho de la ciudad deportiva y, en un momento dado, entendió que debía comentar con Messi una jugada o una estrategia determinada. Lo llamó a su casa y Messi estaba en menos de media hora en el despacho de su entrenador. Juntos hicieron horas extras, exprimiendo al máximo sus talentos. Pep y Leo hablan el mismo idioma, viven por y para el fútbol, están obsesionados por mejorar. Guardiola hará aún mejor a Messi.» No cabe duda de que esto es disciplina, uno de los valores inculcados en la Masía.

«Cuando se ha detectado a un niño poco solidario, que no suma en el equipo, que es un ególatra e intimidado, se le ha llegado a expulsar, porque acabará jugando en un deporte de equipo y no colaborará. ¿Quién puede estar por encima del equipo?»

Carles Folguera

Pep Guardiola ingresó en la Masía el 28 de junio de 1984, con trece años. En el libro de Jaume Collell, *Pep Guardiola. De Santpedor al banquillo del Barça*, se recoge la siguiente frase de Pep, pronunciada el primer día que sus padres le acompañaron a la Masía «Mira, mamá, cada día, cuando me despierte y abra la ventana, lo primero que veré será el Camp Nou.» Es en la Masía donde Pep afianzó una serena capacidad de liderazgo, no sólo en los equipos de la cantera, sino en el día a día, entre sus compañeros.

Pep Guardiola fue «adoptado» por el FC Barcelona cuando tenía doce años, como escribió Jimmy Burns en *Barça: La pasión de un pueblo*. Más de un cuarto de siglo después, el entrenador del Barça entiende como nadie la cultura del FC Barcelona y a su afición.

«No sólo entrenas en la Masía, vives allí. Me encantaba. Jugabas al fútbol cada día con un único objetivo: mejorar. Y todo eso bajo la gran sombra del Camp Nou. No podría haber sido mejor.»

Pep Guardiola

No todos sienten la misma pasión por el modelo. Ramón Martínez, director de la cantera del Real Madrid, comentó en unas declaraciones recientes: «El Real Madrid tiene otra filosofía: ficha a los mejores del mundo y los completa con la cantera. El Barça forma jugadores para él, el Madrid forma jugadores más heterodoxos, más polifuncionales, que se adaptan a cualquier sistema y estilo». Y añadió: «Nuestra cantera es la que más talentos produce en España y en el mundo. (...) Nosotros tenemos más de 100 jugadores entre Primera y Segunda División y ellos (el Barça) sólo 40...»¹.

El hecho es que la Masía funciona. En verano de 2009, las altas del FC Barcelona fueron: Ibrahimovic (Inter de Milán), Chygrynskiy (Shaktar), Kerrison (Palmeiras), Maxwell (Inter de Milán) y Henrique (Bayer Leverkusen). Las bajas: Samuel Eto'o (Inter de Milán), Gudjohnsen (Mónaco), Henrique (cedido al Racing de Santander), Jorquera (Girona), Kerrison (cedido al Benfica), Martín Cáceres (cedido a la Juventus), Hleb (cedido al Stuttgart), Víctor Sánchez (Xérez) y Sylvinho (Manchester City). En total 15 movimientos, de los que 4 son cesiones, en una plantilla de 24 jugadores. Podemos compararlo con la «transformación» del Real Madrid en esta misma temporada, en la segunda etapa de Florentino Pérez como presidente. Altas: Xabi Alonso (Liverpool), Kaká (Milan), Cristiano Ronaldo (Manchester United), Álvaro Arbeloa (Liverpool), Raúl Albiol (Valencia), Karim Benzema (Lyon), Álvaro Negredo (Almería), Ezequiel Garay (Racing de Santander), Granero (Getafe) y el propio entrenador, Manuel Pellegrini (Villareal). Bajas: Álvaro Negredo (Sevilla), Sneijder (Inter de Milán), Arjen Robben (Bayern Munich), Gabriel Heinze (Olympique de Marsella), Huntelaar (Milan), Michel Salgado (Blackburn Rovers), Fabio Cannavaro (Juventus), Javier Saviola (Benfica), Jordi Codina (Getafe), Dani Parejo (Getafe), Miguel Torres (Getafe) y Faubert (West Ham). En total 22 jugadores (cerca de 200 millones en fichajes) entre altas y bajas para una plantilla también de 24 jugadores.

QUÉ HACER PARA TENER NUESTRA «MASÍA»

La Masía es el mejor ejemplo, pero no el único, entre los centros de desarrollo de la cantera en equipos de fútbol que disputan la Liga. El Athletic de Bilbao, el Sporting de Gijón, el Sevilla o el Osasuna, por citar cuatro casos, también se sienten orgullosos de lo que han conseguido desde las categorías inferiores.

Todas las organizaciones necesitan su «Masía». Para ello, han de avanzar como meritocracias, empresas en las que el mérito sea el factor determinante. Hay siete claves para avanzar en esta línea:

1. Una estrategia clara, integral, que derive en una eficaz dirección por objetivos, de la que todos se sientan partícipes.
2. Perfiles de talento en cada una de las responsabilidades, de forma que se pueda analizar y medir la adecuación de los profesionales a sus roles.
3. Un sistema de promoción transparente, con el que nadie se sienta perjudicado.
4. Una gestión del desempeño profesional por parte de cada responsable con todos y cada uno de los miembros de su equipo.
5. Un liderazgo versátil a todos los niveles, de forma que los directivos estén capacitados y comprometidos para generar un clima de satisfacción, rendimiento y desarrollo.
6. Un sistema de retribución variable autofinanciado, que entregue más a quien aporta más.
7. El líder como *coach*, como facilitador del cambio y como implantador de la estrategia, para conseguir que cada uno dé lo mejor de sí mismo.

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«Se juega como se entrena. Se entrena como se juega.»

- ¿Cómo se «acoge» a los nuevos en su empresa? ¿Se ficha a gente con potencial?
- ¿Cómo se detecta el potencial a desarrollar respecto a tu talento en la organización?
- ¿Te comportas como un «erizo», poniendo el foco en lo relevante, alimentando tu pasión? ¿O eres un «zorro», tratando de abarcarlo todo? ¿Cómo actúas en consecuencia?
- ¿Es tu organización una cantera como la Masía? ¿Qué le falta?

5. UN CLIMA SRD: CUIDADO CON LA EUFORIA Y LA DISFORIA

Los líderes de nivel 5 canalizan sus necesidades individuales hacia un objetivo mayor: crear una gran compañía. No es que los líderes de nivel 5 no tengan ego o interés propio. De hecho, son increíblemente ambiciosos. Pero su ambición es principal y fundamentalmente por la institución, no por sí mismos.

Jim Collins, *Empresas que sobresalen*

Sabemos, sin ningún género de dudas, que el clima laboral (el ambiente de trabajo) supone casi el 50% de los resultados de un equipo. Y ese clima laboral está generado en más de un 70% por el abanico de comportamientos de quien dirige el equipo. Los líderes que lo saben dedican sus esfuerzos a generar un clima de satisfacción, rendimiento y desarrollo.

Es lo que el citado Jim Collins llama «líderes de nivel 5» (el nivel 1 es el de un individuo capaz de contribuir con su talento, su conocimiento, sus capacidades y sus buenos hábitos de trabajo; el nivel 2 es el de un «trabajador de equipo», que contribuye a objetivos organizativos; el nivel 3 es el de un gestor competente, que sabe organizar personas y recursos para alcanzar los objetivos propuestos; el nivel 4 es el de un líder eficaz, que cataliza el compromiso y la búsqueda de la traslación de una visión clara e integradora a estándares de rendimiento exigentes). Los líderes de nivel 5 van más allá: obtienen resultados excelentes de forma sostenible, preparan el futuro, muestran una sincera humildad, asumen valientemente su responsabilidad. Son personas y profesionales modestos, dedicados, genuinos, obsesivos, apasionados... por los suyos, por su organización. No por ellos mismos, por su recompensa personal. Como Abraham Lincoln, como Nelson Mandela, como Barack Obama, como Pep Guardiola.

DOS CLIMAS, DOS EQUIPOS

Pensemos por ejemplo en la diferencia entre el partido en el Bernabéu, Real Madrid-FC Barcelona del 2008 y del 2009. En el primero (7/5/2008), el equipo azulgrana tuvo que hacerle el paseíllo al combinado merengue y el club blanco ganó por 4-1. Portada del *Sport*: «Habéis deshonrado la camiseta del Barça». Y subtítulo: «Muchos jugadores no merecen seguir ni un día más. Tragedia final en Madrid. El equipo está a diecisiete puntos del líder y ha perdido el segundo puesto». Un año después, el Barça ganó 2-6 en un encuentro que Luis Enrique (actual entrenador de las categorías inferiores) calificó de «orgasmo futbolístico». Sólo cuatro diferencias en la composición de uno y otro conjunto (en 2009 la alineación del Barça fue: Valdés, Alves, Puyol, Piqué, Abidal; Xavi, Touré, Iniesta, Messi, Eto'o, Henry; un año antes: Valdés, Zambrotta, Puyol, Márquez, Abidal, Xavi, Touré, Gudjonsson, Messi, Bojan, Henry), pero una gran diferencia en la forma de jugar (el entusiasmo, el talento, la cohesión) de uno y otro equipo.

«En un colectivo tiene que haber orden y disciplina porque hay gente muy responsable y gente no tan responsable. Y, entonces, cuando no notas que hay alguien que no te perdona que se te vaya la olla, es fácil pensar: “me apalanco porque soy el mejor”... Y entonces hay rifirrafes: uno llega a la hora y otro diez minutos tarde y riéndose... Y eso crea mal ambiente. Y eso pasaba. Ahora, no; ahora somos todos iguales.»

Xavi Hernández

Esteban Granero, centrocampista del Real Madrid y estudiante de psicología, comentaba en una entrevista que «cada día, en cada competición, se está demostrando que el aspecto psicológico del juego es tan vital como los demás. Se ha visto cientos de veces cómo equipos inferiores física o técnicamente ganan a otros mejor dotados sólo porque creen más en sí mismos. También se dice que los delanteros van por rachas. Cada racha depende de la confianza. Si pudieras entrenar cómo hacer para no salir jamás dormido, o no pasarte de vueltas, o estar siempre en racha... Si pudieses entrenar tu mente en ese aspecto. Imaginemos cómo sería un delantero siempre en racha. Sería buenísimo»¹.

Pep Guardiola ha demostrado ser un maestro en conseguir en su equipo un clima de alto rendimiento, en el que el equipo está muy satisfecho, obtiene excelentes resultados y mejora en cada ocasión. ¿Los ingredientes? Claridad en los planteamientos (la forma de jugar, sus principios), flexibilidad en los medios (el equipo son todos, no sólo los once que juegan en un momento dado), cohesión (el conjunto como una piña), búsqueda de soluciones creativas, trabajo, esfuerzo y rigor. No hay otro camino para conseguir el éxito.

Los líderes de nivel 5 promueven equipos en los que los profesionales son de nivel 5 (humildes y voluntariosos, responsables, dedicados), como Messi, como Xavi, como Iniesta, como Ibrahimovic... Los que van de «estrellitas» no tienen sitio en un equipo como el *Pep Team*.

«Sólo desde la humildad se puede continuar creciendo como persona y como futbolista.»

Bojan Krkic (17/1/2009)

CUIDADO CON LAS VACAS SAGRADAS (Y TÓXICAS)

Para que el clima fuera el adecuado, al llegar al banquillo del Barça Guardiola debía prescindir de dos «vacas sagradas»: el brasileño Ronaldinho y el portugués Deco. «Estamos componiendo un equipo y no están en nuestro pensamiento», afirmó Pep cuando le preguntaron por estos dos *cracks*. «Si sintiera que Ronnie quiere, que siente que puede volver a ser el que fue, no hay entrenador que no le quiera. Quiero un vestuario fuerte en el que todos se sientan importantes. Si no blindamos esos aspectos, seremos menos fuertes. Si él sintiera esto, estaría.» Evidentemente, esta decisión fue muy polémica y numerosos aficionados se quejaron de que se deshiciera de dos talentos contrastados.

Algo similar ocurrió con Samuel Eto'o un año después. Si bien al principio no contaba con él, le dio una oportunidad en el equipo del triplete. En julio de 2009, Guardiola animó al díscolo jugador camerunés a buscarse otro club: «Es sólo una cuestión de olfato. Es lo mejor para el equipo y para el club. Eto'o es un jugador maravilloso. Nos ha dado goles y sacrificio. Fue determinante su

contribución al triplete. Sin él no habiéramos ganado todo, estoy seguro, pero después de ganar toca cambiar. Me lo dice la experiencia como jugador. Lo sencillo sería no cambiar nada. Es sólo una cuestión de *feeling*, de sensaciones. Algo me dice que saldrá bien y que lo necesitamos. Si me equivocó, la responsabilidad será sólo mía». El camerunés había marcado 130 goles en 200 partidos con el Barça y muchos se preguntaron por qué cambiarlo. De hecho, el propio Eto'o nunca entendió esta decisión, y antes de jugar con su nuevo equipo, el Inter de Milán, contra el Barça en el Camp Nou, ironizó en unas declaraciones a TVE: «¿Pero cómo que Guardiola no tiene *feeling* conmigo? Yo no soy una mujer, no soy Penélope Cruz. Hay que ser justo y no intentar manipular o hacer ver una cosa que no es».

«De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas.»

Robert Kriegel y David Brandt

El cambio por Zlatan Ibrahimovic se ha demostrado como brillante. Cruyff lo ha explicado mejor que nadie: «El fichaje del sueco supone cambiar la dinámica de un equipo que ha conquistado un triplete para integrarlo. Con él, el juego de pase del equipo cambiará. Con su técnica, puede recibir de primeras y jugar en corto; con su físico, puede luchar por los balones aéreos y por los pases cruzados». Hasta enero de 2010, «Ibra» llevaba 11 goles en Liga (máximo realizador del equipo). «Tiene Zlatan un aire de díscolo, como de ir sobrado, creído de sí mismo y echado para adelante. No se arruga ante nada ni ante nadie y de ello pueden dar fe los defensas. Se encaró con todos hasta el punto de que Guardiola tuvo que cambiarlo porque, tal como el técnico reconoció después, la cosa pintaba subida de tono. Al Barça siempre le ha ido bien contar con jugadores de este perfil. Los grandes éxitos han llegado con delanteros en el campo como Stoichkov o Eto'o, hombres de perfil similar al del sueco. “Ibra” es majestuoso y rebelde al mismo tiempo, el contrapunto ideal a la gente de la cantera que se caracteriza por sus buenas formas en el juego y en el comportamiento. El “sono molto contento” resolvió el derbi de ayer y ya son muchos los partidos que ha abierto, dejando constancia de la trascendencia de su incorporación en el juego del equipo. Y para los que decían que en Italia no aparecía en los momentos importantes, Zlatan ha decidido en un mes el clásico y el derbi», escribió el periodista Albert Masnou tras el Barça-Espanyol de la primera vuelta de la Liga².

«El líder soy yo, y si los jugadores me siguen, que lo harán, seguro que lo conseguiremos. Aquí la única vaca sagrada soy yo.»

Pep Guardiola

ATENCIÓN A LOS DETALLES

Pep Guardiola es un entrenador generoso con los suyos. Por ejemplo, le permitió a Leo Messi participar con su selección, la argentina, en los Juegos Olímpicos de Pekín de 2008. El equipo albiceleste se llevó la medalla de Oro, y Messi tuvo una participación muy destacada. La temporada

siguiente, 2009/10, el actual Balón de Oro llegó incluso antes de la convocatoria para preparar la temporada.

Antes de la final del Mundial de Clubes, celebró una fiesta en la playa del hotel Shangri-La, donde se alojaban, para los futbolistas y sus familiares. Carne a la brasa, pinchos de pollo, ensaladas y música. Una ocasión para disfrutar.

LOS GLADIADORES

Unos días antes de la final de la Champions en Roma (27/5/2009), Pep Guardiola le pidió a Santi Padró (periodista de TV3) que realizara un «vídeo motivador» para que lo vieran los jugadores antes del partido. Sólo ponía dos condiciones: debían salir en el vídeo todos los jugadores de la plantilla y, en caso de que el Barça ganara, lo podría mostrar en la cadena de televisión catalana.

Dura siete minutos y diez segundos. Tiene apenas tres frases, y juega con el paralelismo entre el Olímpico de Roma (donde se jugaba la final) y la película *Gladiator*, de Ridley Scott. En la primera parte, «Mi nombre es Gladiador», varias escenas de los porteros, cinco goles del Barça y la música de Hans Zimmer, el tema de la banda sonora de la película, «Now we are free» (Ahora somos libres), interpretada por Lisa Gerrard. En la segunda, la lucha entre el Gladiador y el emperador Cómodo (que, no por casualidad, va vestido de blanco), junto a los 6 goles del 2-6 en el Bernabéu. Y la frase: «No sabemos a qué nos enfrentamos, pero es más fácil que sobrevivamos si peleamos juntos». Y la tercera, «Había un sueño que era Roma», con el aria «Nessun Dorma» de la ópera *Turandot*, de Puccini: «Al alba venceró» (al amanecer venceré).

¿Hubo vídeo motivador en el Mundial de Clubes en Abu Dhabi? No. Pep Guardiola no quería dar un mitin, «porque con la tralla que llevan, no nos prestarían atención». Antes de salir en la final contra el Estudiantes argentino, Pep les dijo a sus jugadores: «Si perdemos, seguiremos siendo el mejor equipo del mundo. Pero si ganamos, seremos eternos».

VIAJAR, JUGAR Y REGRESAR

Una de las técnicas de Pep Guardiola para mantener alta la moral es el sistema «viajar, jugar y regresar». Por ejemplo, el sábado 5 de diciembre de 2009 (puente de la Constitución y de la Concepción). Salida a las 10.30 horas desde el Camp Nou hacia el aeropuerto de El Prat. Vuelo a La Coruña a las 11.30 horas, aterrizaje a las 13.15. Concentración en el hotel coruñés y salida hacia Riazor, donde se disputó el partido a las 22 horas. Regreso a Barcelona a la 1.30 de la madrugada y llegada a El Prat sobre las 3.00. Descanso el domingo y entrenamiento el lunes por la mañana. Este sistema es un ejemplo de la confianza del técnico en sus jugadores. No necesita «concentrarlos»: ya vienen concentrados de casa.

Pep Guardiola es muy cuidadoso con lo que necesitan sus jugadores. Tito Vilanova ha comentado que Pep y él pueden pasar dos o tres semanas sin entrar en el vestuario, porque «ése es su territorio». Sólo entran cuando hace falta.

Manel Estiarte ha comentado de Pep que «la última charla a sus jugadores es muy emotiva, se expresa siempre correctamente, el discurso es fluido, le ves en los ojos que no te engaña, que se lo cree y hace que te lo creas, es corazón y energía a la vez. Los jugadores no miran al suelo, le miran a él».

OPTIMISMO INTELIGENTE

«Lo que tengo claro es que con una sonrisa todo es más fácil y eso es lo que tratamos de conseguir», declaró Pep en la previa al Barça-Mallorca (6/11/2009). En la misma rueda de prensa, habló de la importancia de la confianza. «Este equipo juega mejor que la temporada pasada en muchos aspectos. Es lo normal porque llevamos tiempo juntos y nos conocemos más. (...) El problema es que, aunque juegues bien, tienes que ganar siempre». Porque, como dice el proverbio escocés, «la sonrisa cuesta menos que la electricidad y da más luz».

«El optimista siempre tiene un proyecto.
El pesimista siempre tiene una excusa.»

Anónimo

CUIDADO CON LA EUFORIA Y LA DISFORIA

Para que el Clima sea SRD (de Satisfacción, Rendimiento y Desarrollo) no hay que caer en la disforia (en el desánimo, en el catastrofismo) ni tampoco en la euforia. Como le pasó al equipo de Frank Rijkaard tras la final de París y la conquista del «doblete» en 2006. La autocomplacencia acabó con un equipo campeón. Guardiola notó algunos síntomas de este problema en el partido contra el Atlético de Madrid (5-2). «No me preocupa perder balones, sino que lo hiciéramos después de haber dado sólo dos o tres pases, con muy poca circulación. En este caso, el rival recupera la pelota y nosotros estamos muy separados. Este es el problema.» Además, «si habitualmente realizamos 17 ó 18 tiros, el sábado (19/11/09) llegamos poco y disparamos sólo siete u ocho veces. El Atlético nos creó peligro con cuatro o cinco oportunidades». La pegada marcó la diferencia, pero no es suficiente. Faltaba frescura y la solución llega «con jugar simple, como hacíamos siempre. El hambre no lo hemos perdido y estoy muy contento por ello», señaló Guardiola. En definitiva: «Podemos hacerlo mucho mejor. Podemos y debemos. Tenemos muchas cosas a mejorar como equipo». Exigencia máxima. El siguiente partido, Racing-Barcelona: 1-4 (dos goles de Messi, Ibrahimovic, Pedro). 0-3 en el descanso. En opinión del entonces entrenador racinguista, Mandiá, «cuando el Barça se pone a jugar, te hace ser muy pequeño, más de lo que en realidad eres».

Partido contra el Xérez CD (colista en la Liga), tras las victorias ante el Inter de Milán (2-0) y el Real Madrid (1-0). Declaraciones de Guardiola en la rueda de prensa: «Hoy hemos ganado pero no hemos estado al nivel». Y añadió: «Nos ha costado todo mucho. En parte es normal porque veníamos de mucha tensión. He querido poner gente fresca en las piernas y en la cabeza. Ha sido un

partido peligrosísimo hasta el final». Sin excusas. Esa exigencia hizo posible el triunfo del Barça en el difícil campo de Riazor (1-3) tres días después.

«A menos que el líder inculque un sentimiento de urgencia, es poco probable que la gente influyente dentro de la compañía se ponga a la orden. En pocas palabras, la urgencia le dará poder y credibilidad a un proyecto de cambio.»

John Kotter, *Liderando el cambio*

COLLEJAS CARIÑOSAS

Pep Guardiola tiene la costumbre de felicitar a sus jugadores con un cachete cariñoso en la nuca. Es algo que fomenta para favorecer el «buen rollo». En alguna ocasión, involuntariamente, se le ha ido la mano con ciertos jugadores, como con el francés Eric Abidal cuando lo cambió por Maxwell en el partido de Champions contra el Inter en casa. «Pensaba que yo estaba más lejos y me pegó fuerte. En Francia tenía un entrenador que hacía igual, pero es su manera de decir que están contentos.» Cuando Pep llegó tarde al entrenamiento, Abidal se quiso «vengar» en broma.

GESTIONAR EL CLIMA EN MOMENTOS CRÍTICOS

Hay situaciones puntuales en los que los equipos se la juegan prácticamente a una carta. Por ejemplo, en la Liga 2008/09, el Real Madrid se había situado a cuatro puntos del Barça (gracias al talento de Juande Ramos como entrenador) y si ganaba en el Bernabéu estaría muy cerca de alcanzar al equipo de Guardiola. Un nuevo dos de mayo. El triunfo es cuestión de detalles. «Vi el partido de ida y después comprobé que jugadores como Lass Diarrá y Gago seguían mucho a Xavi y quería que eso Messi lo aprovechara por el centro. Y que, si salían mucho de la zona los centrales, que Henry y Eto'o se aprovecharan. Pero luego Messi, Xavi, Iniesta hacen buena la idea de uno» (Pep Guardiola). Liderazgo: «Habíamos hablado de un pequeño detalle, poner a Messi de delantero centro y a Eto'o en la banda, pero son los jugadores de calidad los que provocan estos desequilibrios. Son los jugadores los que hacen que todo funcione. Con estos jugadores todo es más sencillo». Estrategia – bien implantada– y Compromiso con mayúsculas. Pep, en la rueda de prensa posterior al partido declaró, «No es falta de respeto. Eso sí, estaría bien que cogieran todos el ejemplo de Raúl y el Sr. Casillas. Si todos siguieran ese ejemplo les iría mejor. Hemos jugado con la misma intención de toda la temporada». Disfrute («Es una noche maravillosa porque ganar en este campo tan grande ante este club tan maravilloso es algo muy, muy grande. Creo que llegar hasta aquí está muy bien») y enorme respeto al rival: «Me gustaría felicitar al Madrid. Hace un mes y medio teníamos que haber sido campeones tal y como estábamos jugando, pero el Madrid nos ha plantado cara... Hoy hemos dado un paso grandioso, inmenso, pero hemos tenido que venir a ganar aquí para sentenciar». Así se gana una la admiración en el deporte y en la vida.

Veinticuatro días más tarde, tras ganar la Copa y la Liga, final de la Champions contra el

Manchester United de Cristiano Ronaldo. Concentración: «Me acuerdo del Bernabéu, cuando se decía que no pasaba nada si no ganábamos, porque seguíamos siendo líderes. Intenté convencer a la gente y lo hablé con los jugadores de que sí, que pasaba mucho. Pues esto es lo mismo. Si vas con la sensación a una final de la Champions contra el probable mejor equipo del mundo, como el Manchester United, y vas con la sensación de que ya hemos hecho una buena temporada, y pase lo que pase, no sucederá nada, pues habrá el 110% de que no ganemos. No sé si nos encontraremos otra vez ante un reto igual. O se va con ambición sí o sí, o no habrá opción. Ha ido bien haber ganado la Liga hace días, la hemos saboreado y digerido. Iremos a Roma a mostrar al mundo lo que hemos hecho durante todo el año: coger el balón y apretar a Van der Sar.» (Pep Guardiola, 26/5/09).

Orgullo: «la lluvia no favorece a ningún equipo en concreto, favorece al fútbol. Tendría que ser una obligación mojar el césped antes del partido porque todo es más rápido y más vistoso, y al final nosotros jugamos para una audiencia, jugamos para la gente. Quiero que los jugadores se sientan guapos, que sepan que todo el mundo les está mirando, que se merecen estar ahí y que demuestren lo buenos que son y lo bien que lo hacen». Equipo: «Cuando se gana una Champions y una Intercontinental no se hace sólo con un jugador». Talento: «Yo no tengo método, tengo buenos jugadores. Con otra plantilla no estaría aquí, en Roma. Las bajas no son una excusa. Si algo no hemos sido en todo el año es un equipo asustadizo, hemos sido valientes y mañana lo seremos otra vez. Me hubiese gustado tener a todos disponibles para elegir la alineación, pero iremos los que somos a jugar una final tan bonita y a jugar como siempre. Siempre hay matices y más ante un rival como el Manchester, pero vamos a jugar desde atrás, a hacer transiciones buenas, a tocar el balón... y a ver quién puede más». Y disfrute: «En una final se disfruta, pero también hay momentos para sufrir. Y habrá momentos en que sufriremos. Salid y disfrutad».

Tras la victoria, una reflexión de Pep Guardiola sobre el talento («la clave está en el talento de los jugadores y en las ganas de trabajar. Sin buenos jugadores no se puede ganar», «Soy el escogido. Tener jugadores como éstos es tan maravilloso... Han hecho un año espléndido») y mucha felicidad («Que la gente de Cataluña y la de España lo disfrute, porque hemos dado una buena imagen de nuestro fútbol. Y luego está el querer ir a por los partidos en cada momento»), que se plasma en esa frase cariñosa, directa, que Pepe le dirigió en catalán a su gran amigo Manel Estiarte nada más concluir el encuentro: «¡La que hemos liado! ¡La que hemos liado!».

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«La ilusión vale cuando la realidad la toma de la mano.»
Anónimo

- ¿Cómo definirías el ambiente de trabajo de tu empresa? ¿Qué haces, consciente o inconscientemente, para generar un clima de satisfacción, desarrollo y rendimiento? ¿Qué hacen los jefes de tu empresa en esa línea?
- ¿Cómo gestionas los momentos de euforia y de disforia?

- ¿Hay «vacas sagradas» en tu organización? ¿Qué papel juegan?
- ¿Qué ocurre en los momentos críticos? ¿Hay sensación de vértigo? ¿Se obtienen los resultados deseados?

6. CÓMO GESTIONA GUARDIOLA EL RENDIMIENTO DE SUS JUGADORES

Yo creo mucho en este equipo, y creeré hasta el final porque les veo cada día entrenar y les veo cada día hacer cosas que ustedes no ven. (...) A mí no me vais a convencer, esa es la única realidad. Yo empecé con unas prioridades este año, que era el vestuario, que era generar un equipo alegre, dinámico, que respetara el buen juego, que la gente se sintiera contenta y orgullosa del equipo en cualquier campo, en cualquier situación, y en eso no nos vamos a mover ni un palmo. Si luego no somos campeones en las tres competiciones, felicitaremos al campeón.

Pep Guardiola (28/11/09), tras dos empates y una derrota

En el mundo de las organizaciones se llama «Efecto Pigmalion». Es el poder de las expectativas sobre los demás. Si crees que los miembros de tu equipo son buenos, se comportarán así. Si crees que son mediocres, harán lo posible por darte la razón. Las expectativas también se suelen cumplir sobre uno mismo (el llamado «Efecto Wallenda»). «Tanto si crees que puedes como si no, tienes razón», decía Henry Ford.

«Pep no es duro, pero sí muy sincero. Él mira a los ojos y dice lo que piensa y lo que siente.»

Manel Estiarte

CÓDIGO DE CONDUCTA

No cabe duda de que al haber sido «cocinero antes que fraile», como jugador del primer equipo, Pep Guardiola conoce muy bien cómo gestionar el rendimiento de sus jugadores. La disciplina como aprendizaje.

En la pretemporada, cada jugador recibe un código de conducta impreso de tres páginas. Si un futbolista del club llega al entrenamiento cuando el equipo ya está en el campo, puede recibir una multa (como comprobó Eto'o en la temporada 2008/09 y el propio Pep en 2009/10). Existe un toque de queda que no se puede infringir. Si un jugador recibe una llamada en su casa y no contesta, también puede recibir una multa. En los partidos fuera de casa, los jugadores han de desayunar juntos.

«Existen unas pautas marcadas en todos los sentidos y existen cosas que no se pueden pasar por alto durante la competición. Ese es uno de los secretos de nuestro equipo. Pep no nos deja pasar ni una.»

Víctor Valdés

En la temporada 2009/10 es más difícil. Como ha destacado el propio Pep Guardiola, «el año pasado nadie daba un duro por nosotros y todo era una sorpresa; este año hay pocas sorpresas y son peores. Convivir con esto no es nada sencillo para un futbolista».

«La Liga es un proceso. Nos han exigido mucho desde el inicio del curso. Los títulos nos han hecho entrar en una dinámica muy intensa. Y tendremos que seguir corrigiendo cosas porque, aunque sigas ganando, siempre tienes que mejorar.»

Pep Guardiola (17/10/2009)

UNA PLANTILLA CORTA, DE GRANDES JUGADORES

De la plantilla de 22 futbolistas («una plantilla corta, pero de grandes jugadores», como ha destacado Guardiola) podemos destacar más de una docena de casos:

- Víctor Valdés: «Por nuestra mente pasa repetir o mejorar el año pasado». El Barça ha mantenido a cero la portería en la temporada 2009/10 en 20 de los 30 primeros partidos oficiales. Guardiola dice que el Barça es «Valdés y diez más», porque este gran portero es como un jugador de campo, un tercer central.
- Dani Alves. Presentado como «el mejor jugador del mundo en su posición», el brasileño (que quintuplicó sus ingresos viniendo al Barça) ha dicho de Pep: «Me encanta la sensación que transmite al grupo, la ambición por volver a ganar títulos. Si seguimos así, este equipo puede ser imparable, espectacular». Alves explicó en una entrevista a la agencia EFE que «la mentalidad del vestuario es hacer algo grande». Sobre su posición en el campo, el azulgrana aclaraba que «en contra de lo que piensa la gente, a mí siempre me ha encantado jugar de lateral. He jugado de delantero, de extremo, de media punta. Pero yo siempre quise ser lateral por Cafú, mi referencia. Otros niños se fijaban en Rivaldo, Ronaldo o Romario. Yo, en Cafú». Dani Alves destaca por su capacidad de empujar al equipo a la presión y de funcionar como cuarto centrocampista. Pep dijo de Alves que es «un jugador muy grande para un grupo muy grande». Alves se considera «un currante», porque «con trabajo se consigue todo en la vida».
- Rafa Márquez. El mexicano es el único futbolista de la generación anterior del Barça, de la de hace siete años. Ha firmado contrato hasta el 30 de junio de 2012 (por entonces, tendrá treinta y tres años y se marchará al Atlas a colgar las botas), manteniendo sus ingresos (4,5 millones de euros por temporada más variables). Tiene una excelente relación con Guardiola. En siete temporadas, ha jugado 227 partidos. Se acerca al récord del extranjero que más veces ha vestido la camiseta del Barça (Cocu, en 292 partidos). Sobre Guardiola, Márquez ha dicho: «Él me dio toda la confianza para seguir en este club. Gracias a él recuperé el nivel de juego que tenía anteriormente. Me he sentido con más confianza y responsabilidad en el equipo. La actitud, la mentalidad y el estilo de juego que impone me han ayudado a mantenerme». El defensa mexicano lo deja claro: «Quiero dejar mi huella en el Barcelona». Márquez está ayudando a Piqué a situarse mejor, sin perder de vista al contrario y ocupando un espacio mayor en el campo.

- Dmitro Chygrynskiy. Una apuesta personal de Guardiola. El club ha pagado por él 25 millones de euros y tiene grandes esperanzas en el defensa ucraniano. Le está costando adaptarse, porque la línea defensiva azulgrana marca en zona y él estaba acostumbrado en el Shaktar a hacerlo al hombre. Guardiola asegura que Chygrynskiy no lo hace mal y que jugará mejor. Está en una posición en la que no han triunfado futbolistas como Blanc, Andersson o Turam. Como explicó Màrius Carol en *La Vanguardia*, «el central irá a más, porque este es un equipo donde los buenos futbolistas acaban acoplándose. El ucraniano empieza a entenderse con sus compañeros en castellano, lo que debe mejorar su entendimiento con el grupo, que lo ha incorporado sin problemas. Guardiola califica su integración de magnífica y su profesionalidad, de indiscutible. Así que apelar a la paciencia no constituye un recurso, sino un acto de justicia»¹.
- Puyol, el capitán. Diez temporadas en el primer equipo y otras cuatro en la cantera (empezó como extremo derecho, luego como mediocampista, Van Gaal lo puso de lateral derecho y se ha consolidado como central del Barça y de «La Roja»). Del gran defensa del Barça, Guardiola declaró el 29 de septiembre de 2009 que «si no acabara contrato seguiría siendo válido. Sabe que lo quiero mucho, que el club lo quiere mucho y que estaríamos encantados de que renovara, pero depende de él. Es un jugador impagable, pero tiene una edad y es decisión suya. Está rápido, agresivo y mejor que nunca. Estoy muy contento por cómo le va y por lo que nos ayuda». El 30 de octubre de 2009 firmó su renovación hasta 2013 (10 millones de euros, siempre que juegue el 60% de los partidos): «Estoy muy contento por la confianza que me han depositado el club, los técnicos y los compañeros. La afición también ha jugado un papel clave en mi decisión de continuar ya que constantemente me muestra su apoyo tanto en los buenos momentos como en los malos. Sé que como aquí no estaré en ninguna parte». Tiene el récord de robo de balones de la Liga (22), destaca por su fuerza física, por su disciplina y por su capacidad de liderazgo. Guardiola tiene muy claro que Puyol jamás se irá del FC Barcelona, del club de sus amores.
- Gerard Piqué jugó cuatro años en el Manchester United antes de regresar al Barcelona por cinco millones de euros. Defensa del Barça y de «La Roja», ha jugado el 2-6 del Bernabéu (marcó el sexto gol de su equipo), la final de la Copa contra el Athletic y la de la Champions en Roma contra su antiguo equipo (ha conseguido dos Champions consecutivas). Guardiola ha apostado por «Piquembauer». Sir Alex Ferguson, que no puso inconveniente en su venta, se debe estar tirando de los pelos por no haber sabido aprovechar su enorme talento. El joven defensa piensa que «ganar títulos sólo provoca más ganas de ganar, por la ilusión y el orgullo que se siente».
- Touré Yaya declaró: «tengo que tomar una decisión sobre mi futuro, pero no he renovado para quedarme en el banquillo», Guardiola contestó que prefiere que «nadie se queje públicamente». Pep se reunió con el jugador marfileño, dijo que ya estaba todo solucionado, que entiende que «el futbolista que no juegue no esté contento», pero que no significa que deba utilizar los medios de comunicación para expresar su disconformidad. El secretario técnico del Barça, Txiki Beguiristain, dijo en el descanso del Deportivo de la Coruña–FC Barcelona (5/12/09): «Por supuesto que he hablado con el representante (Dimitri Seluk), pero lo importante es el jugador y el cuerpo técnico. No estoy preocupado porque estoy tranquilo con su rendimiento y con la relación profesional que hay. Lo único que espero es que el diálogo importante sea entre jugador y entrenador. No es habitual escuchar entrevistas a agentes. El protagonista debe ser el

jugador».

- Andrés Iniesta, el talento de Fuentebilla (Albacete), llegó a la Masía con doce años (a esa edad no quería salir de su pueblo, de unos 2.000 habitantes). Pasó al primer equipo seis años después (2002/03), con Van Gaal. El 25 de enero de 2008 renovó hasta 2014, con una cláusula de rescisión de 150 millones. Nombrado cuarto capitán (tras Puyol, Xavi y Víctor Valdés) en la temporada 2008/09, su gol ante el Chelsea fue uno de los más decisivos del año. «Ahora quiero ser más regular en el Barça», ha comentado. Desde la final de Roma ha estado lesionado durante meses. Premio Don Balón al mejor jugador español de la temporada 2009/10, cuarta plaza en el Balón de Oro 2009 y nominado al FIFA World Player 2009. Ha escrito el libro *Un año en el paraíso*, sobre su experiencia en la temporada del triplete.
- Pedro Rodríguez Ledesma. Campeón de liga y copa en 2005 y 2006, el delantero canario es una gran sorpresa. Ha marcado en la Supercopa de España, en la Supercopa de Europa, en la Liga, en la Copa, en la Champions y en el Mundial de Clubes (es el único futbolista que ha marcado en las 6 competiciones en una misma temporada). Guardiola ha dicho de él: «Es un extremo que tiene gol y eso es un don muy importante. Es cierto que todavía tiene que crecer y tener más continuidad durante el partido, pero está trabajando muy bien». Y Pedro, de Guardiola: «Me ha enseñado mucho, sobre todo cómo colocarme tácticamente en el campo. Me está dando mucha confianza, muchas oportunidades, y yo intento aprovecharlas con trabajo». Está ligado a la entidad hasta el 2014, con una cláusula de rescisión de 75 millones de euros.
- Keita: «Nunca he conocido a una persona tan buena y generosa como Keita» (Pep Guardiola).
- Thierry Henry es una leyenda: es el mayor goleador de la historia de Francia, con 355 goles (hasta el partido en Jerez), del Arsenal (214 goles), de la Premier (164) y tercer máximo goleador de la Champions League (superando a Alfredo Di Stéfano, con 50 goles). En junio de 2007 fue fichado por el Barça por 24 millones de euros (Tití ha comentado que vino al club azulgrana para ganar la Liga de Campeones). A sus treinta y dos años, Guardiola ha dicho de él: «Lucharé y persistiré hasta conseguir el mejor Tití posible» (16/10/2009). En la polémica del gol marcado por Henry que clasificó a Francia para el Mundial de Sudáfrica, Guardiola le ha defendido con las siguientes palabras: «Es evidente que es mano. No hay duda. Es una jugada instintiva. Tengo la certeza irrefutable: el árbitro no ve la jugada, porque en caso contrario habría marcado la falta, porque son manos. Pero no lo vio». Y añadió: «Fue una reacción instintiva. Tití no está orgulloso de haber hecho esto. Pero no ha sido premeditado. A él no le ha gustado esta acción y no se siente cómodo».
- Messi, «la Pulga», es hoy por hoy el mejor jugador del mundo. En 2009 ha ganado el Marca Leyenda, el Trofeo EFE al mejor jugador iberoamericano de la Liga, el Alfredo Di Stéfano (*Marca*) al mejor jugador de Primera División, el Don Balón al mejor jugador extranjero, el de mejor delantero de la Champions, mejor jugador y mejor gol, otorgados por la UEFA. También ha ganado el Onze de Oro al mejor futbolista que juega en Europa, el FIFA World Player y el Balón de Oro, batiendo el récord de puntos (en 2006 fue 20º con 2 puntos; en 2007, 3º con 255; en 2008, 2º con 233 puntos y en 2009, 1º con 473 puntos). Tras ganar el Balón de Oro, Guardiola dijo de él: «La clave está en su cabeza y en su enorme alma competitiva, que espero que no se detenga nunca. Es resistente, rápido, hábil, tiene gol, va bien de cabeza y entiende el

juego. Para ser el mejor hay que dominar todos los registros y él los domina. Creo que tendrá una larga vida como futbolista». «Mi poeta favorito del siglo XXI es Leo Messi. El mundo de los futbolistas se divide en tres estratos: los normales, los fuera de serie y Leo Messi», ha dicho el jugador italiano Antonio Cassano. El noveno Balón de Oro de la historia del FC Barcelona, tras Suárez (1960), Cruyff (1973, 1974), Stoichkov (1994), Ronaldo (1997), Rivaldo (1999), Figo (2000) y Ronaldinho (2005), y el primer canterano en conseguirlo, tiene todas las papeletas para ser un *One club man* en el Barça, como Giggs en el Manchester United, Del Piero en la Juventus o Maldini en el Milan. El riesgo es salir dentro de unos años por la puerta de servicio, como tantos *cracks* del FC Barcelona en el pasado (Rivaldo, Ronaldo, Maradona, Schuster, Ronaldinho, Deco o Eto'o). Messi tiene todas las condiciones de compartir corona con los «cinco grandes»: sus compatriotas Di Stéfano y Maradona, Pelé, Johan Cruyff y Zinedine Zidane. Para ello, debería ganar alguna Champions más y algún mundial con la albiceleste.

«Messi es la estrella perfecta para el estilo de juego del Barcelona. Un *crack* necesita de un estilo y un equipo para brillar al máximo. Messi lo tiene en el actual Barcelona, ahora hay que ver si Cristiano Ronaldo lo encuentra en el Real Madrid.»

Johan Cruyff

«Messi es un jugador único. Es el mejor jugador que he visto nunca y que creo que veré jamás. Es una suerte que esté en el Barça, es una parte fundamental.»

Pep Guardiola (29/8/2009)

- Zlatan Ibrahimovic es una apuesta personal de Pep Guardiola, que se jugó su reputación en este «canje» con Eto'o. «Empezó la temporada lesionado y eso le penalizó, pero se rebela en situaciones adversas y es capaz de resolver partidos. Por el tema de la lesión no está últimamente, el no hacer la pretemporada se nota mucho, pero es un jugador muy importante para nosotros, decide partidos», ha declarado Pep sobre Ibra. El delantero tiene las ideas muy claras, como demostró en unas declaraciones a la revista *Champions*, editada por la UEFA. «Antes de que existiera este equipo la gente tenía dudas, se escuchaban comentarios del tipo “sí, técnicamente son muy buenos, ¿pero bastará eso para ser también ganadores?”. Incluso había quien decía que “es imposible llegar tan lejos con ese fútbol tan bonito”. Sin embargo, el Barça ha demostrado todo lo contrario, que es posible jugar bien y ganar.» Añadió: «Mi objetivo aquí es ser mejor de lo que ya soy y convertirme en el futbolista completo. Quiero seguir conquistando títulos, mejorar en lo que ya soy bueno y en lo que no lo soy tanto. El secreto es vaciarte en los entrenamientos y querer aprender». Ibra reconoce que «cuando llegas al Barça debes adaptarte bien y aprender el sistema», que su paso por el Ajax le ha ayudado a acoplarse al sistema (del FC Barcelona), porque «allí no se habla de posiciones por puestos, como extremo derecho o delantero centro; allá va por números, como el 7, el 9, el 11 o el 10». E insiste en que «como dice Fabio Capello: no pides respeto, te lo ganas». Capello fue su entrenador en la Juve y le hizo «empaparse» de vídeos de Van Basten para convertirse en un delantero más efectivo. Aire nuevo, hambre de títulos y espíritu de equipo. En el primer tercio

de la liga 2009/10, Ibrahimovic ha marcado 11 goles –a la altura de los *killers* europeos, como David Villa, Drogba (Chelsea), Defoe (Tottenham), Fernando Torres (Liverpool), Stefan Kiessling (Bayer Leverkusen) y Diego Milito (Inter)–. Los goles del sueco son en muchos casos decisivos, y abren el marcador (en la mitad de los encuentros que ha jugado); además, a diferencia de Eto’o, es el segundo en el *ranking* de asistencias, tras Xavi. En sus 100 primeros días en el Barça, Ibrahimovic hizo olvidar a Eto’o.

- Bojan Krikić, hijo de padre serbio y madre española, ha estado siete años en las categorías inferiores del FC Barcelona. Ha sido el jugador más joven del Barça en marcar en la Liga. Tiene contrato hasta el 2013, con cláusula de rescisión de 80 millones de euros. Guardiola ha comentado sobre Bojan: «No me he planteado su futuro. Siempre hay un punto de injusticia con los que no juegan. Se merece más de lo que le doy. Entiendo su tristeza, pero no debe quedarse parado. Debe seguir al igual que otros, como Jeffren».

DEFENDER Y ATACAR

En su primera temporada como entrenador del FC Barcelona, el equipo de Guardiola marcó 4 o más goles en 10 partidos de liga y tuvo un promedio de 2,9 goles por partido hasta las semifinales de la Champions League (la media del torneo es 2,66). Un fútbol alegre y combativo. Para Sir Alex Ferguson, entrenador del Manchester United, hay en el juego de Barça algo mejor: «Guardiola ha concienciado a los jugadores de que defender es tan importante como atacar».

Para el propio Pep, esto es lo que aprendió como jugador de Cruyff, Robson, Van Gaal, José Mourinho y de su amigo Juanma Lillo: «Parece algo contradictorio, pero cuanto más quieras atacar, mayor disciplina defensiva necesitas. Mi primera tarea como jugador era mantener el equilibrio, juntar las líneas y asegurarme de que no hubiera mucho espacio entre los jugadores. A partir de estas tres premisas empezábamos a construir fútbol. Todo el mundo debe construir al unísono. Los delanteros tienen que presionar a la defensa, y la defensa ayudar en ataque. Si la pelota está en campo contrario, estoy relajado. Si está en el nuestro, no». Para Guardiola, el mejor comentario que puede hacerse de su equipo es que tiene hambre, que está famélico (de balón, de triunfos, de títulos, de gloria).

«En cada posición del campo cada jugador consigue ser digno de ver. La forma tan relajada con la que juegan es algo increíble.»

Patrick Kluijvert, ex compañero de Guardiola en el *Dream Team*, sobre el *Pep Team*

«La sensación es que este equipo siempre te responde.»

Pep Guardiola, tras el Depor-Barça 2009/10 (1-3)

SU PROPIO RENDIMIENTO: ADICCIÓN AL TRABAJO

Se ha comentado que Pep Guardiola, a quien le apasiona el fútbol y especialmente «su» Barça, es un «curro-adicto» (traducción al castellano de *workaholic*). Manel Estiarte, ex campeón de waterpolo, responsable de las relaciones externas del FC Barcelona y amigo personal de Pep, ha comentado que Guardiola puede estar doce horas seguidas trabajando como si nada, absorto en lo suyo, hasta el punto de que se le olvida almorzar. En más de una ocasión, Estiarte ha tenido que ir a buscarle para que salga de la oficina, vaya con él a comer algo y descanse un rato.

«Obsesivos hay miles, pero Pep es un obsesivo creativo.»

Ángel Cappa, entrenador del Atlético Huracán

¿Tiene Pep Guardiola vida propia más allá del fútbol? Por supuesto que sí. Le encanta la música (Michael Nyman, Manel, Coldplay o la de su amigo Lluís Llach, por ejemplo; como dijo el director de orquesta Daniel Barenboim: «Lo fantástico de la música es que da contenido físico a las pasiones»); le encanta el cine (en su día recomendaba *La buena vida*, de David Trueba; *Familia*, de Fernando León de Aranoa; *La buena estrella*, de Ricardo Franco, y *Martín (Hache)*, de Adolfo Aristarain), el teatro, la novela (Truman Capote, José Luis Sampedro, Quim Monzó, Ferrán Torrent) y la poesía (especialmente la de su amigo Martí i Pol, desgraciadamente fallecido). «Cuando Pep Guardiola nació, a Miquel Martí i Pol (1929-2003), operario de una fábrica textil, militante del PSUC y poeta, le acababan de diagnosticar una esclerosis múltiple. El horizonte de una vida postrado en silla de ruedas no amilanó a Martí i Pol, que tuvo que dejar el taller, pero no descuidó sus versos. Su poesía limpia cautivó al cantautor Lluís Llach, que puso música a las palabras del escritor barcelonés en *I amb el somriure, la revolta* (1992). Cuando conoció a Llach, Guardiola sólo le pidió una cosa: que le presentara a aquel poeta minusválido de pulso tan claro y emocionante. Así nació una relación intensa, hecha de mutuas confianzas. “Su personalidad me fascinó al instante. Era un gran poeta y un loco del Barça”, señaló Guardiola. Pep y su mujer, Cristina, solían visitar a Martí i Pol en su casa de Roda de Ter (Barcelona); futbolista y literato se encerraban durante horas, charlando de todo: de versos, de fútbol, de música, de la vida entera... El poeta, agradecido por la amistad de aquella pareja joven e inquieta, les dedicó su *Llibre de les solituds*. Cuando Miquel Martí i Pol murió, en 2003 (después de 50 años escribiendo y 33 obras), Guardiola estaba jugando en Qatar. Antes de viajar al emirato, el mediocentro catalán le había pedido que siguiera escribiendo, porque leyéndole podría sentirse más cerca de casa. El mismo día en que conoció su muerte, Pep Guardiola cogió un avión, llegó a Barcelona, asistió al funeral, se abrazó con la viuda, Montserrat Sans, y regresó al Golfo Pérsico. Lo merecía su amigo, el poeta obrero.»²

«Arribaràs a ser una part tan íntima /
de mi mateix que al capdavall la mort /
se t'endurà de nou quan se m'endugui»

«Llegarás a ser una parte tan íntima/
de mí que al fin la muerte/
se te llevará de nuevo cuando se me lleve»

Una vez el poeta le preguntó al futbolista qué unía a la poesía y al fútbol. El hoy entrenador del Barça respondió: «Mi visión del fútbol es: más fácil mejor». El poeta más popular de Cataluña utilizaba palabras esenciales, de emociones, de amor, de la manera más simple posible.

«Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem» (no ha de presumirse la existencia de más cosas que las absolutamente necesarias).

Principio de simplicidad o de Economía del pensamiento,
Guillermo de Ockham (siglo XIV)

Miquel Martí i Pol le dio a Guardiola, en sus encuentros, grandes lecciones sobre la superficialidad de la fama. Guardiola ha dicho que «después de cada visita, me sentía una mejor persona». Guardiola sentía una gran admiración por Lluís Llach, un artista tan catalán y tan del Barça como él, y «se me acercó tímido cuando nos conocimos en un programa de televisión, pero no quería nada mío, sólo quería que le presentara al poeta», contó una vez Llach. En Youtube, (<http://www.youtube.com/watch?v=eCz0y-IXbdc>) podemos ver el concierto de Lluís Llach en el Camp Nou (2007) en el que se ve a Pep Guardiola, muy feliz, entonar «Itaca», una de sus canciones míticas: «Bon viatge per als guerrers si al seu poble són fidels» (buen viaje para los guerreros si a su pueblo son fieles).

También leyendo los versos del poeta Martí i Pol, en diversos círculos intelectuales, Guardiola conoció a la actriz Ariadna Gil, que le presentó a su esposo, el novelista y cineasta David Trueba. Pep sufrió la lesión más grave de su carrera y estuvo un año sin jugar. Durante ese tiempo, David Trueba le aconsejó sobre libros y cine. Y Pep le contaba secretos del juego. «Pep no tiene vocación de enseñante, pero será un gran profesor de futbolistas. Es un producto de entrenadores adecuados en la edad adecuada, es seguidor del equipo en el que juega, del equipo en el que soñó jugar, un privilegio permitido a muy pocos», escribió Trueba en el prólogo del libro autobiográfico de Pep, cuatro años antes de que a Guardiola le ofrecieran entrenar al FC Barcelona. Guardiola y Trueba viajaron por el mundo. En Argentina trataron con Marcelo Bielsa, con Ángel Cappa, con el periodista Matías Manna, bloguero de «Paradigma Guardiola», que le dedicó varios libros. A Guardiola, gran admirador de Truman Capote, le conmovió la vida de Rodolfo Walsh, escritor, periodista y militante montonero, muerto a balazos el 25 de marzo de 1977, un día después de escribir su célebre «carta abierta a la Junta Militar», en la que denunciaba la matanza que otros callaban. «A uno le gustaría ser y comportarse en la vida como el señor Walsh. Eso es coraje, y lo demás, tonterías», dijo Guardiola.

«Guardiola llegó a desfilarse como modelo en la Pasarela Gaudí, con ropa de su amigo el diseñador Toni Miró. Hace unos años, realizó un exhaustivo seguimiento a José Luís Rodríguez Zapatero para un documental sobre la vida del presidente del gobierno español. Y tuvo un diálogo público con el historiador Rafael Azcona sobre España y la Guerra Civil. El escritor mexicano Juan Villoro, que el domingo pasado publicó un gran retrato de Guardiola en *El Periódico de Catalunya*, desafió a su colega argentino Martín Caparrós a que Guardiola cumpliría el compromiso y asistiría a

una mesa sobre fútbol y literatura, programada a la misma hora en la que Barcelona debía jugar contra el Internacional de Porto Alegre, en Tokio, en 2006. Su club jugaba la final del Mundial de Clubes, me cuenta Caparrós, pero Guardiola, efectivamente, allí estaba, en el Caixa Forum de Barcelona debatiendo con el escritor catalán Sergi Pàmies ante apenas una quincena de personas, con dos pantallas grandes a los costados de la sala, siguiendo la derrota de Barça. Villoro, para quien el Barcelona actual «cumple con todos los sueños del fútbol», dijo en una Feria del Libro de Buenos Aires que Guardiola estaba «condenado a un equívoco esencial: los escritores quieren hablar con él de fútbol, y él quiere hablar con ellos de libros». El Guardiola escritor también tiene lo suyo. «Zinedine Zidane tiene bonito hasta el nombre», inició Pep algún artículo en el diario *El País*.»³

«Me pregunto cómo se gana sin jugar.»

Pep Guardiola

A vivir aprendió Pep Guardiola, entre otros, del masajista Ángel Mur, tras cuya muerte Pep escribió: «Fue mi masajista y padre. Mi confesor. De todos mis miedos. Me ayudaba a tener las piernas en el lugar y la cabeza encima. A querer este club y cómo quererlo. A vivir, porque las cosas te afectan. A disfrutar con prudencia las victorias y a cerrar los dientes por seguir adelante. A hacer caso de la conciencia y escuchar lo que te dice. A ser buena gente, hoy que parece que ser buena gente se ha de escribir con letra pequeña. A saber que siempre era así. No necesitaba nada más. Hecho mucho en falta a “l’Oriol Tort”. Era un sabio. Ya no quedan como él».

«En mi etapa de entrenador del FC Barcelona me comentaron en más de una ocasión si no sería interesante contratar los servicios de un psicólogo. Mi respuesta era siempre la misma. Que ya lo tenía. Era Ángel Mur. Esperando turno de masaje, la gente habla. Durante el masaje, la gente habla. Y allí, en la camilla, se dicen muchas cosas. En su caso, sabía diferenciar perfectamente la queja del problema. Escuchaba y aconsejaba. Y luego, siempre discreto, nos venía –a los técnicos– y nos ponía sobre la pista. “Cuidado con éste que tiene tal problema”. La queja se la quedaba como secreto de confesión.»

Johan Cruyff, «¿Un psicólogo? No, ya tengo a Ángel Mur»,

La Vanguardia (11/11/2006)

Por cierto, ahora el Barça sí tiene un psicólogo (mejor dicho, una psicóloga): la discretísima Imma Puig, profesora de Esade y autora del libro *Retratos de familia*. Es «experta en controlar ansiedades y crear buenas dinámicas» (como comentó Cristina Cubero en *El Mundo Deportivo* el 18/12/09). Estuvo, por ejemplo, en Abu Dhabi, en el Mundial de Clubes, para ayudar al equipo.

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«Únicamente me enfado con los jugadores cuando piensan más en ellos mismos que en el

- ¿Qué expectativas tienes sobre los miembros de tu equipo? ¿Y sobre tu jefe? ¿Qué expectativas crees que tiene él o ella sobre ti?
- ¿Cómo gestionas el rendimiento de tus colaboradores? ¿Y el de tus colegas? ¿Y el de tu jefe?
- ¿Dedicas tiempo a decirle a la gente a tu alrededor qué hace bien y qué podría hacer mejor? ¿Lo haces de forma eficaz? ¿Qué resultados obtienes?
- ¿Cómo podrías mejorar en la gestión del rendimiento en tu entorno: en frecuencia, en calidad, en logros?

7. LA COMPENSACIÓN: MÁS ALLÁ DEL SALARIO

El deporte no te dará dinero, las matemáticas sí.

Una profesora de matemáticas a un tal Michael Jordan

UN ESQUEMA PROFESIONAL DE RETRIBUCIÓN

Uno de los aspectos que más ha cuidado el FC Barcelona desde 2003, en la era Laporta, ha sido la gestión de la remuneración de sus jugadores. Se encontró con un panorama desolador, en el que los sueldos de sus futbolistas suponían el 88% de los costes de la entidad, y sabe muy bien que superar la barrera del 65% es muy peligroso.

Por ello, en verano de 2003 el Barça elaboró una guía, una matriz con bandas salariales que sigue funcionando en la actualidad. Sirve para establecer límites y generar equidad interna y competitividad externa.

En el eje horizontal de esa matriz, una división en tres columnas: porteros y defensas, centrocampistas y delanteros. En el eje vertical, tres filas: jugadores A, jugadores B y jugadores C. Si un jugador (de la casa o fichaje) no entra en las bandas, el club desestima la propuesta. Tan fácil como esto, sin medias tintas.

Además, el 80% del sueldo es fijo y el 20% variable, en función de la titularidad (si el futbolista en cuestión juega el 60% de los partidos o no) y de los títulos (jugar la Champions, ganar la Liga, la Copa, la Champions, etc.). Los futbolistas no titulares (los que han jugado menos del 60% de los partidos) reciben la mitad del dinero de los premios colectivos.

Los incentivos se aplican si las cosas van bien, porque la retribución variable ha de ser autofinanciada (es decir, ha de ser un reparto de lo que la empresa ha conseguido «de más», no un mecanismo para encarecer el coste de la plantilla). En el glorioso 2009, el Barça había repartido para cada jugador 1.250.000 euros (para algunos, más que la ficha anual con la que cuentan), antes de la disputa del Mundial de Clubes, por cuyo triunfo los capitanes pactaron 5 millones de euros (unos 250.000 euros por cabeza). El mayor pellizco ha sido la Champions League conseguida en Roma (11 millones de euros) que supuso para cada jugador casi 500.000 euros por cabeza. La Liga significó 9,5 millones de euros (450.000 euros por cabeza). La Copa del Rey, 4,2 millones de euros (250.000 euros por jugador). La Supercopa de Europa, 2 millones de euros (100.000 por jugador) y la Supercopa de España, 1 millón de euros (50.000 por jugador). En total, por seis títulos, 32,7 millones de euros desembolsados (1,5 millones por jugador). Se da la circunstancia de que la retribución variable por los títulos del «triple» (Copa, Liga y Champions) sí estaba establecida de antemano, pero no las Supercopas, por ser competiciones puntuales en las que el equipo sólo participa si es el ganador de alguno de los torneos importantes. Las cantidades de estos dos títulos se establecieron a posteriori, para no generar una presión adicional antes de jugar las finales. Además,

por obtener el triplete el club regaló a cada jugador un reloj Bulgari de 30.000 euros, una serie especial numerada que cuenta con las tres copas serigrafiadas en el reverso de la esfera.

Por alzarse con el Mundial de Clubes en Abu Dhabi el Barça recibirá 4,6 millones de euros y pagará 5 millones a los jugadores. Lo comido por lo servido (apenas un desembolso de la entidad de 400.000 euros). Pero, sin duda, ha merecido la pena, porque un equipo que ha conseguido los seis títulos (el primero en la historia) mejora su caché en los amistosos en Japón y China, en Estados Unidos, en los Emiratos Árabes...

LOS MEJOR PAGADOS

Según el portal portugués «Futebol Finance», el Top Ten de los mejor pagados en la pasada temporada 2008/09 era el siguiente:

1. Ibrahimovic (Inter) 750.000 € mes / 9.000.000 € año
2. Kaká (AC Milan) 750.000 € mes / 9.000.000 € año
3. Messi (FC Barcelona) 700.000 € mes / 8.400.000 € año
4. Terry (Chelsea FC) 631.182 € mes / 7.574.179 € año
5. Lampard (Chelsea FC) 631.182 € mes / 7.574.179 € año
6. Henry (FC Barcelona) 625.000 € mes / 7.500.000 € año
7. Samuel Eto'o (FC Barcelona) 625.000 € mes / 7.500.000 € año
8. Cristiano Ronaldo (Manchester United) 563.555 € mes / 6.762.660 € año
9. Ronadinho (AC Milan) 541.667 € mes / 6.500.000 € año
10. Shevchenko (AC Milan) 541.667 € mes / 6.500.000 € año

En ese momento, Messi era el tercer jugador mejor pagado e Ibrahimovic el primero. Los movimientos entre Ibrahimovic y Eto'o (Barcelona-Inter) y la llegada de Kaká y Cristiano Ronaldo al Real Madrid han provocado que, en plena crisis económica, la mitad de los diez jugadores mejor pagados jueguen en la liga española (Messi, Ibrahimovic y Henry en el FC Barcelona, Kaká y Cristiano Ronaldo en el Real Madrid).

¿Tenemos a nuestros profesionales entre los mejor pagados del sector? Para tener a los mejores, a los de más talento, hemos de remunerarles de forma acorde. Tener a los más baratos puede significar confundir una inversión (en talento, que ha de ser rentable) con un coste (a minimizar). Un error lamentable.

FICHAR: GESTIÓN PROACTIVA DEL TALENTO

Gestión proactiva de la atracción del talento. Cuando una empresa (en este caso, deportiva) sabe el talento que necesita, ha de fichar con rapidez. Por ejemplo, en la temporada 2006/07, el Barça fichó a Henry por 24 millones de euros, a Milito por 17 millones, a Abidal por 15 millones y a Touré Yaya

(en estos momentos, uno de los cinco mejores jugadores africanos), por 9 millones. Su gran rival, el Real Madrid de Ramón Calderón, fichó a Robben por 36 millones de euros, a Pepe por 30 millones y a Drenthe por 13,5 millones. El Atlético de Madrid fichó al uruguayo Diego Forlán por 26 millones. En la temporada 2009/10, el FC Barcelona fichó a Dmytro Chygrynskiy por 25 millones de euros (con una cláusula de rescisión de 100 millones de euros).

¿Está nuestra organización atenta a los mejores talentos del mercado para «atraerlos» convenientemente cuando se presenten las circunstancias? Una empresa que no gestiona proactivamente el talento que debería atraer, con perfiles de competencias bien definidos y conectada con las fuentes adecuadas, puede estar perdiendo grandes oportunidades y, a medio y largo plazo, depreciando su valor.

Y A UN COSTE SALARIAL «ASEQUIBLE»

Si comparamos las plantillas 2009/10 del FC Barcelona y de su gran rival, el Real Madrid, el Barça se ha gastado 66 millones de euros por Ibrahimovic, 34 millones por Alves, 25 millones por Chygrynskiy, 24 millones por Henry, 17 millones por Milito, 14 millones por Abidal, 14 millones por Keita, 10 millones por Henrique, 9 millones por Touré, 8 millones por Rafa Márquez, 5 millones por Piqué (rescatado del fútbol inglés), 4 millones por Maxwell, 0,5 millones por Pinto y 0 euros (son de la cantera) por Messi, Víctor Valdés, Puyol, Xavi, Iniesta, Busquets, Bojan, Pedro y Jeffren. En total, un coste de atracción de talento de unos 235 millones de euros. El Real Madrid ha pagado 94 millones por Cristiano Ronaldo, 65 millones por Kaká, 35 millones por Benzema, 30 millones por Pepe, 30 millones por Xabi Alonso, 26 millones por Ramos, 26 millones por Diarra, 20 millones por Lass, 18 millones por Gago, 15 millones por Albiol, 15 millones por Van Nistelroy, 13 millones por Higuaín, 13 millones por Drenthe, 13 millones por Van der Vart, 10 millones por Garay, 6 millones por Marcelo, 4 millones por Arbeloa, 4 millones por Granero y 0 euros (de la cantera o fin de contrato) por Iker Casillas, Raúl, Guti, Dudek, Adán y Metzelder. 437 millones de euros, después de haber vendido a Arjen Robben al Bayern Munich por 25 millones de euros (costó 36 millones) y a Sneijder al Inter por 15 millones (costó 25 millones).

Los «galácticos» salen más caros que los de la casa. Cuidado con esquemas mentales del tipo «nadie es profeta en su tierra» o «lo de fuera siempre es mejor». Son paradigmas caros y peligrosos. Demos la oportunidad a nuestra gente de mostrar su talento.

COMPENSACIÓN: MÁS ALLÁ DE LA RETRIBUCIÓN

La compensación va más allá de la retribución del puro salario. Pep Guardiola lo sabe bien porque cuando era jugador llegó a decir: «El jugador es un poco mercancía» (29/5/1994). Por eso, como entrenador (junto con todo el equipo técnico), cuida mucho la relación con cada jugador, que se sienta respaldado y que pueda dar su máximo nivel. Sin ese liderazgo cercano, exigente y directo, los jugadores caerían en lo que se llama «absentismo emocional», «despido interior» o «muertos vivientes». Hemos contemplado esa falta de motivación en muchos futbolistas a lo largo del tiempo.

Guardiola inculca a sus jugadores el orgullo y la pasión que él tenía en el campo: «en el Barça nos lo pasamos pipa jugando al fútbol» (1/6/1992), «me tira más el Barça que el dinero» (29/5/1992), «aunque sea un profesional, si fuera a otro equipo no dejaría de ser culé y catalán» (23/6/1993). Habla mucho con ellos, les dice cosas para mejorar, les pregunta, se interesa...

El 70% de la compensación, más allá de la retribución económica, la aporta, para bien o para mal, el estilo de liderazgo de tu jefe directo. Las investigaciones demuestran de manera fehaciente que no hay otra variable que fidelice más, que comprometa en mayor medida, que compense más a los profesionales, que un liderazgo inspirador como el que muestra Guardiola.

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«El fútbol es un juego al que se juega con el cerebro.»

Johan Cruyff

- ¿Hasta qué punto te sientes bien remunerado? ¿Y tus colaboradores? ¿Y tu jefe? ¿Estáis entre los mejores del sector?
- ¿Cuentas con un sistema de retribución variable claro, sencillo, que conecte tu desempeño y los resultados con lo que puedes percibir?
- ¿Dedicas tiempo a entender qué les compensa a los miembros de tu equipo? ¿Lo hace tu jefe contigo? ¿Sientes que merece la pena trabajar donde lo haces?
- Sinceramente, ¿cuál es tu grado de «absentismo emocional»? ¿Cómo podrías reducirlo?

PARTE II

EL ARTE DE CREAR VALOR

8. TRUCOS DE GANADOR

Cualquier tecnología suficientemente avanzada es indistinguible de la magia.

Tercera Ley de Arthur C. Clarke

Como hemos visto, el verdadero talento de Pep Guardiola está en la coherencia entre lo que dice y lo que hace. Oliver Wendell Holmes, un gran pensador americano, nos dejó la memorable frase: «lo que haces habla tan alto que no me deja escuchar lo que dices».

Un líder inspirador como Pep Guardiola es, en primer lugar, un gran comunicador. Emite con claridad e ilusión (a sus jugadores, a los aficionados, a toda la sociedad) por la forma, respetuosa, contundente, inapelable, con la que transmite sus pensamientos y sus sentimientos. Es bien sabido que, desde que Guardiola es entrenador del FC Barcelona, no concede entrevistas. Sin embargo, sus ruedas de prensa (que son especiales respecto a otros entrenadores) nos han permitido conocer cómo actúa. Podemos encontrar una especie de «decálogo» de Guardiola como representante de un equipo de alto rendimiento.

1. Clarificar las expectativas

Desde sus primeras declaraciones como entrenador del primer equipo del FC Barcelona, hemos podido comprobar que a Pep Guardiola le gusta dejar muy claro el tema, marcar la pauta. Él pone el titular. Por ejemplo, en el último partido de liga de 2009, el derbi, explicó que en su ánimo no había revancha (el RCD Espanyol había ganado en el Camp Nou el año anterior), que había riesgo de exceso de fricciones y que su equipo no iba a jugar a eso. Tras el partido, explicó que había cambiado a Ibrahimovic porque corría el serio riesgo de ser expulsado. Una comunicación sincera, directa, con la serenidad de quien tiene las ideas claras, que es muy de agradecer en los tiempos actuales, plagados de demagogia.

2. Otorgar confianza para recibirla

Pep Guardiola nos ha dejado en este año y medio largo un montón de muestras de que confía en sus jugadores. Por ejemplo, en el crucial partido de la primera fase de la Champions en casa contra el Inter de Milán. Dejó en el banquillo a Messi y a Ibra, siguiendo su principio de que si un jugador no está al cien por cien, no debe jugar. El equipo respondió a su confianza y ganó 2-0 con solvencia. «La gente pensaba que podíamos quedar fuera, yo creía que podíamos dar un gran paso», dijo Pep tras el partido. Efectivamente, lo que es de valientes es dar confianza.

3. Mostrar serenidad

Cuando nos puede el miedo, la presión, el nerviosismo, la ansiedad, no tomamos decisiones demasiado inteligentes. Guardiola lo sabe bien y lo tiene en cuenta.

Algunos ejemplos: Primer partido de la Liga con Guardiola como entrenador y derrota ante el

Numancia (el Barça llevaba 13 años sin perder en el inicio de la Liga). 19 remates del Barça y casi el 70% de posesión de balón. Declaraciones del entrenador blaugrana: «No hemos respetado el juego posicional. La causa fundamental de la derrota es que nos ha faltado amplitud, hemos estrechado el campo. Hemos atacado mal. Tenemos unas normas, unas obligaciones que sabemos que debemos cumplir, pero hoy no lo hemos hecho». Segundo partido, en casa contra el Racing, 1-1. Casi el 80% de posesión del balón, circulación fluida, defensa adelantada... Sin excusas, pero calmado. Perder la cabeza no merece la pena. La racha victoriosa a partir de la 3ª jornada le dio la razón a Pep.

Quinta jornada de la Liga 2009/10. Está encima de la mesa el caso del espionaje a cuatro vicepresidentes de la entidad. Guardiola declara (25/11/2009): «Al equipo no le afectará lo sucedido, de eso me encargo yo», porque «han respetado siempre mi parcela desde el primer día, y estoy seguro de que seguirá siendo así todo el año».

Séptima jornada de la Liga 2009/10 (17/10/2009). El Valencia plantea muy bien el partido en casa y consigue un valioso empate (2-2). Después de seis victorias consecutivas, este empate les sabía a poco a algunos aficionados culés. Declaraciones de Guardiola: «Por muy buenos que seamos, no podemos ganar los 38 partidos. En ninguna liga ocurre. No somos un equipo para ganarlos todos». Y añadió: «Si nadie lo ha hecho nunca (empezar el campeonato con siete victorias) es porque es difícil hacerlo». Perspectiva para transmitir tranquilidad.

Tropezamiento ante el Rubin en la primera fase de la Champions. Antes de jugar el siguiente partido, contra el Zaragoza (25/10/2009), Guardiola aclaró: «Sé por experiencia que en esta casa, a pesar de que hayas hecho durante muchos años las cosas bien, cuando se pierde has de aguantar y resistir. (...) Si hay más derrotas, habrá que cambiar de jugadores. Y si se sigue perdiendo, se cambiará al entrenador. Lo que no cambiará, por mucho que pierdan, seguro, es la gran fe que tiene su entrenador en estos jugadores. Corren y se esfuerzan cada día. Si no fuera así, me oírían». Efecto: 6-1 ante los maños.

Tras dos malos resultados en la Champions y el empate en el Reino de Navarra contra el Osasuna, Guardiola dejó en el banquillo contra el Mallorca (7/11/2009) a Messi, Alves, Xavi e Iniesta. En el minuto 19, el Mallorca empató gracias a un fallo de Piqué y se escucharon algunos pitos en el Camp Nou contra el entrenador. Calma. Al final, 4-2 (71% de posesión del balón, 16 remates), con goles de Pedro (2), Henry e Ibrahimovic.

«En las adversidades es cuando nos tenemos que probar de verdad», declaró Pep Guardiola tras el Depor-Barça del 5/12/2009, en el que fue al descanso con 1-1 y ganó 1-3 en un estadio nada propicio para los azulgrana y ante un equipo que es de lo mejor del campeonato.

4. Tener honestidad para aprender de los errores

Guardiola dice lo que piensa, no nos quepa duda. Por ejemplo, en la tercera jornada de la Liga (19/9/2009), con 5-2 en casa frente al Atlético de Madrid. En principio, un resultado con el que sentirse satisfecho. Pep declaró: «Ha sido un partido extraño. Hemos ganado más por el esfuerzo defensivo que por jugar bien. Para el aficionado, el partido habrá sido fantástico, pero a mí no me ha gustado. No hemos estado bien. No hemos estado equilibrados. No hemos estado finos». Frente a los resultados, hacer bien las cosas. «Si ganamos tanto el año pasado fue por nuestra actitud. Y eso nos

ha dado el partido, porque jugamos con humildad e intensidad».

5. Sentir respeto por el rival

Guardiola es un deportista, y siempre tiene presente los valores del deporte. Entre ellos, el respeto y el aprecio por el rival, que es el que te permite mejorar competitivamente.

Apenas tres pinceladas de otoño de 2009. Sobre el Rubin Kazan, campeón de la liga rusa y rival en la primera fase de la Champions, Pep declaró: «A mí me pareció un equipo maravillosamente organizado, de los equipos más ordenados y mejor trabajados que he visto nunca. Salen muy bien a la contra y en defensa mantienen la posición. Es un señor equipo y espero que jueguen de forma parecida a como lo hicieron en el Camp Nou».

Sobre el Real Madrid de Pellegrini (28/11/2009), que perdió 1-0 en el Camp Nou: «El carácter y el no desfallecer nos ha dado la victoria ante un señor equipo».

Sobre el Depor de Lotina (5/12/2009): «El Deportivo es un equipo muy bien ordenado. Sabe lo que hace. Imagino que las bajas de Riki y Lassad le han condicionado, pero tiene muy buena pinta y se intuye que tiene buen vestuario, que el presidente da confianza a los entrenadores y que lo que se propongan lo pueden conseguir».

Sobre el Atlante mexicano, rival en el Mundial: «Correremos detrás de ellos porque tienen un buen sentido del fútbol». (15/12/2009).

El respeto a los demás es parte integral de la ética. Pero es que, además, en el deporte y en la empresa, si minusvaloras al rival pueden pasar cosas muy desagradables. Como al propio Guardiola, en su época de jugador, durante la final de la Champions contra el Milan (18/8/1994). Pep declaró: «Entre todos nos creímos que jugamos contra una banda. Salimos convencidos de que éramos mejores y nos metieron un meneo. No hubo opción. Fue tan grande su superioridad que deseaba con locura que se acabase el partido».

El sincero reconocimiento de Pep Guardiola al rival no es una sarta de generalidades, sino una reflexión profunda y respetuosa sobre las cualidades del equipo al que se enfrenta, sea el Inter de Milán de Mourinho y Eto'o, o la Cultural y Deportiva Leonesa en la primera eliminatoria de la Copa. Un reconocimiento muy de agradecer por el bien del fútbol y del deporte en su conjunto.

6. Generar concentración

Cuando se compite en la élite, uno no puede bajar la guardia. Pep Guardiola es perfectamente consciente de ello.

Por ejemplo, volviendo al último partido en Riazor, contra el mejor Deportivo de La Coruña de los últimos años. En 18 temporadas, sólo cuatro triunfos del Barça en ese estadio (el último, en la temporada 2004/05). El año del triplete, empate. En la rueda de prensa previa, del 4/12/2009, Guardiola declaró: «No nos conformamos con ganar los partidos. Volveremos a hacer las cosas bien. El juego de Jerez no se repetirá. Siempre hay que intentar hacerlo mejor porque es así como nos hemos ganado el respeto, y el respeto hay que seguir ganárselo. Estoy satisfecho con el esfuerzo y la predisposición de los jugadores, pero el fútbol fue lento y previsible y siempre que nos acercamos a un partido estoy convencido de que jugaremos bien y de que haremos un buen partido». Tras los encuentros contra Inter y Real Madrid la misma semana, lo de Jerez (victoria por 0-2) podía invitar a

la relajación, pero para Guardiola no hay excusas ni reproches. «Jugando cada tres días a veces sucede que no juegas igual. Pero cuando uno tiene buena disposición a jugar tiene todo el permiso para jugar mal. Si juega mal es porque los compañeros no le ayudaron a jugar bien. Un jugador cuando tiene buena disposición nunca juega mal, sea quien sea. Utilizo más a unos que a otros, porque algo tengo que hacer. Pero no lo veo como un ente individual, si uno no está acertado igual es porque sus compañeros no han estado correctos. Esa es la clave de todo. Los mecanismos colectivos dependen también de los jugadores que te rodean. No miro al equipo desde el punto de vista individual.» Una lección de trabajo en equipo.

- Las prioridades. «El compromiso del miércoles marcará nuestro futuro más próximo y quiero hacer un buen partido en Kiev. Es tan importante porque no nos podemos quedar fuera de Europa y tenemos que ir con la mentalidad de ser los primeros de nuestro grupo. El partido de Kiev es más importante, incluso, que la intercontinental.» Pep Guardiola se refería al último partido de la primera fase de la Champions (9/12/2009), al que concedía prioridad respecto al Mundial de Clubes. En Kiev, en un terreno gélido ante un buen equipo (el Dínamo es el campeón de la liga ucraniana), se impuso 1-2 tras ir perdiendo 1-0 con un gol tempranero. Los jugadores se tomaron en serio el reto porque Guardiola se lo había tomado así.

7. Sentido del Mérito

Guardiola quiere ganar, pero ganar jugando bien, ilusionando a la afición. El «resultadismo» no es importante. Por continuar con el citado partido en Riazor contra el Deportivo de La Coruña (5/12/2009): 1-3, con dos goles de Messi y uno de Ibrahimovic, el Barça tuvo 68% de posesión del balón y lanzó 17 remates a puerta frente a 4 del conjunto gallego. En palabras de Pep: «El Deportivo ha tirado una vez y media a puerta. Nosotros hemos recuperado lo que hemos sido, lo que somos, pero no ha servido en la primera parte. No nos merecíamos el 1-1 al descanso. En la segunda parte hemos seguido y estamos muy contentos por la actuación del equipo y la consecuencia, el resultado», comentó Guardiola en la rueda de prensa.

Tanto en la victoria como en la derrota, el líder ha de ser coherente para ser inspirador.

8. Presentarse con humildad

Humildad tiene que ver con «humus» (tierra, en latín). Ser humilde es poner los pies en la tierra. Guardiola proporciona un magnífico ejemplo en este sentido.

Cuando, en apenas tres días, ganó la Copa del Rey y la Liga, se dirigió en rueda de prensa a los periodistas y, tras agradecerles los elogios, declaró: «La razón única y fundamental por la que hemos ganado la Liga es el talento, la disponibilidad de los jugadores. No le busquemos más. Yo con otros jugadores no sería campeón de liga. Y ellos con otro entrenador, como son tan buenos, tendrían la posibilidad de ser campeones de Liga. No es la primera vez que el Barcelona consigue una liga, y yo en otro equipo que no está hecho para ganar la Liga no la hubiera ganado. Es su talento, que es mucho, su gran calidad, su humildad, su disponibilidad al hacerlo en cualquier campo, el ponerse a trabajar... y hasta aquí hemos llegado. El fútbol es de los futbolistas, de los jugadores. Son ellos los que hacen y deshacen todo; es su mérito. Nosotros intentamos poner unas normas, una idea y que lo sigamos todos. Y lo demás son ellos, sólo ellos».

Otra de las ocasiones más «tentadoras» para perder la humildad podía haber sido la Final de la Champions League en Roma contra el Manchester United, hasta entonces campeón, que contaba con el Balón de Oro y World FIFA Player Cristiano Ronaldo. Tras la victoria, Guardiola declaró: «Hemos ganado los tres títulos y estamos muy contentos por cómo lo hemos hecho. Hemos jugado mal al inicio, hemos tenido algún problema pero, en general, estoy muy contento por el partido que hemos hecho». Y añadió: «Hace un año estaba con el Barça B jugando la promoción de ascenso. Todo necesita tiempo y soy muy afortunado por ser el escogido y por tener estos jugadores». Toda persona humilde sabe muy bien de dónde proviene y cuál es el secreto de la victoria: «Lo único que hace falta es tener buenos jugadores y ganas de ganar. Dedico este título a toda la gente de Cataluña y de España. Espero que lo disfruten porque hemos dejado en buen lugar a nuestro fútbol». Estas declaraciones de Pep Guardiola el día del triplete contrastan con las de Cristiano Ronaldo el mismo día: «Tengo experiencia para aguantar la presión, pero siempre es malo perder, ya sea contra el Chelsea o contra el Barcelona, ya que no merecía haber ganado la semifinal ante el Chelsea»¹.

9. Agradecer

Agradecer es el gran antidepresivo, puesto que, en la medida que nos enfocamos hacia lo positivo y lo manifestamos, no nos centramos en lo malo que depara la vida. Los depresivos crónicos muestran un 50% menos de gratitud que los que no lo son. «La gratitud no es sólo la mayor de las virtudes, sino la madre de todas las demás»; nos enseñó Cicerón. Es la memoria del corazón.

«Denken ist Danken» (pensar es agradecer).

Martin Heidegger, filósofo alemán

Todos recordamos a Pep Guardiola en innumerables ocasiones dando las gracias por un año tan magnífico. Por ejemplo, a finales de mayo de 2009, dio las gracias por su candidatura a los Premios Príncipe de Asturias del Deporte, pero la consideró prematura: «Se agradece, pero que se lo den a otro. Yo creo que es un premio muy prestigioso y que avala a los deportistas que han hecho cosas que están muy bien y con trayectorias muy largas y la mía es muy corta. Lo agradezco de corazón, pero creo que nos estamos pasando un poco». O en el partido en casa contra el Inter (2-0), respecto a sus jugadores: «Hay que agradecerles lo que han puesto para llegar a tiempo, pero todo lo realizado lo hemos hecho entre todos y felicitarlos mucho por cómo han actuado». La vida te da regalos que las personas inteligentes saben valorar en su justa medida.

Precioso detalle el de Pep tras la final de Abu Dhabi, que le daba el sexto título de la temporada, cuando agradeció no sólo a sus jugadores actuales, sino también a los que habían pasado por el equipo: Silvio (Sylvino), Samuel (Eto'o), Alex (Hleb) y Guddy (Gudjohnsen).

Resumiendo, en palabras de Adriana Kaplan, una de las mayores expertas en comunicación: «Comunicamos al mundo que nos rodea tal como somos y como nos sentimos en cada momento. Si hemos reconocido la capacidad para comunicar como una prioridad para conseguir nuestros objetivos vamos bien encaminados. Pep Guardiola lo sabe... Es un profesional en el control de sus emociones, un maestro en la seducción y un conocedor de cuánto impacta en los demás tener poder y ser humilde. Sólo un mundo interior muy investigado le permite conseguir ser así y enfrentarse con

esa confianza ante todo tipo de audiencias. Sólo alguien que se hace constantes preguntas y tiene el valor de contestárselas para crecer como persona puede llegar a tomar decisiones, muchas veces traumáticas, con tanta convicción. Sin duda él se ha elegido a sí mismo antes que lo eligieran los demás, y ahí están los resultados...».

ASPECTOS A MEJORAR

«Todo es mejorable», suele decir Lluís Bassat, considerado el mejor publicista del siglo. ¿También Guardiola?

Con todo respeto, consideramos que puede haber dos aspectos que Pep Guardiola, como gran estratega, debería cuidar:

- El victimismo. En el viaje a Abu Dhabi, a causa de un patrocinador (Turkish Airlines, que aporta 3 millones de euros al Barça) y por falta de previsión (se podía haber hecho desde el 18 de noviembre y no a última hora), el trayecto entre Barcelona y los Emiratos fue mucho más largo de lo deseable (superior a diez horas, por una parada técnica en Estambul de más de hora y media). Xavi Hernández, elegido Balón de Bronce en el Mundial de Clubes, declaró dos días antes de la final: «No sólo el Barcelona es pesimista, sino el catalán ya es un poco así, tiende a dramatizar. Es del ay, ay, ay. En cambio en el Madrid son más de “esto va a salir”. Son más positivos y esto da energías para ganar títulos también. Históricamente el Barcelona hubiese ganado más títulos si hubiésemos sido más positivos y optimistas»². Pues eso. En el extremo, el Real Madrid puede caer en la arrogancia y el FC Barcelona en el victimismo.

- La utilización del «no». Antes del partido de semifinales contra el Atlante mexicano en el Mundial de Clubes, Pep declaró: «No podemos fallar. La historia nos espera, no podemos fallar y para no fallar lo tenemos que dar todo porque aquí no se puede bajar la guardia ni un solo día». El equipo lo puso más difícil de lo esperado y sólo en el segundo tiempo el Barça se impuso. El día anterior a la final de Abu Dhabi, Pep Guardiola manifestó: «No tenemos que dejar de trabajar» (18/12/2009).

«Como saben todos los hipnotizadores, la mente desconoce la palabra “no”. Dicho de otro modo, es imposible pensar “en negativo”, por ejemplo, “pensar que no se piensa” o imaginar una ausencia sin pensar de algún modo en la presencia correspondiente», ha escrito Matteo Rampin. Si le decimos a alguien: «no pienses en la Masía», eso es precisamente lo que hará nuestro interlocutor. El experto George Lakoff nos cuenta en su libro *No pienses en un elefante* (Lakoff es ideólogo del partido demócrata y el elefante es el símbolo del partido republicano) que con el «no» se entra precisamente en lo contrario de lo que se desea.

Apenas un par de detalles para que pueda mejorar un líder extraordinario, que sabe muy bien huir de la vanidad.

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«Estamos aquí viviendo la magia (del deporte), ¡porque la vida puede ser maravillosa!»

Andrés Montes

- ¿En qué medida aclaras las expectativas que tienes hacia tus colaboradores? ¿Y las de ellos hacia ti?
- ¿Es la humildad una práctica común en la empresa? ¿Cómo puede potenciarse?
- ¿Es la serenidad, el autocontrol, una de tus virtudes principales? ¿Cómo la puedes trabajar adecuadamente?
- ¿Eres sincero y honesto en tus declaraciones en la empresa? ¿Eres suficientemente agradecido con los demás?
- ¿Está tu equipo plenamente concentrado en lo que tiene que hacer? ¿Cómo podría mejorar su productividad y sus resultados?

9. UN ESTILO PROPIO DE LIDERAZGO: ¿QUÉ TIENE GUARDIOLA?

El fútbol es más sentimiento, complicidad, que pizarra o estrategia.

Pep Guardiola

El éxito no llega por casualidad. En el verano de 2008, cuando la directiva del FC Barcelona se planteó elegir al nuevo entrenador, elaboró lo que técnicamente se denomina un «perfil de competencias» (las cualidades de los más competentes) para acertar con la decisión. El vicepresidente del área de fútbol, Marc Ingla, recogió la información que se necesitaba y la extractó en un documento de nueve puntos con el título «Nuevo entrenador del FC Barcelona». El documento, que en su formulación original puede leerse en el mencionado libro de Ferrán Soriano, podría ser reformulado de la siguiente manera:

1. Capacidad:

a. Aptitud (conocimientos y habilidades del entrenador)

- Experiencia acumulada en el fútbol de élite internacional como jugador y entrenador
- Calificaciones personales elevadas en caso de falta de experiencia internacional
- Conocimiento de la liga española
- Conocimiento del club y de su entorno
- Experiencia internacional

b. Actitud (comportamiento)

- Entrenamiento y rendimiento: «se juega como se entrena». Máxima importancia a cada entrenamiento. Gestión cercana de las actividades ligadas al rendimiento: preparación de los futbolistas, trabajo táctico, salud, alimentación y descanso. Énfasis en el trabajo físico. En el prepartido y el pospartido.
- Gestión activa del vestuario. Código interno (que no sea un régimen policial), permiso, modelo meritocrático de capitanes, gestión de los *cracks*.
- Relación con los medios de comunicación: imagen permanente del club. Jugadores. Marketing. Área social.

2. Compromiso (energía):

- Con los valores del club (trabajo, trabajo y trabajo; seguir fomentando la cantera, signo de identidad del club; equipo, con solidaridad, comunicación, generosidad, orientación de servicio a los demás; mantener la concentración; cuidado en los detalles).
- Con un estilo de juego: equilibrio entre juego espectacular y efectivo, 4-3-3 como base, control y gestión de los partidos, construir sobre el concepto de juego de Frank Rijkaard.

3. Contexto

- El modelo de gestión deportiva: coordinación con el fútbol base local y global, fichajes y planificación (la secretaría técnica tiene la última palabra), influencia absoluta en las alineaciones.
- Apoyo al buen gobierno del club. Información explícita y formal. Reuniones de comunicación interna. La Junta Directiva no influye nunca en las decisiones técnicas.

Efectivamente, talento es «capacidad de compromiso en el contexto adecuado». De los posibles entrenadores del FC Barcelona para la temporada 2008/09 quedó un quinteto de candidatos: Mourinho, Valverde, Laudrup, Blanc y Guardiola. Y de estos cinco, el primero y el último de los citados. Se dice que Joan Laporta invitó en febrero de 2008 a Guardiola al restaurante Drolma. Se trataba de saber si estaba dispuesto y preparado para sustituir a Rijkaard. Un año más tarde, en Catalunya Ràdio, en el programa «Problemas domèstics» de Manel Fuentes, Laporta cuenta que Pep respondió: «No tindràs co..raje».

El vicepresidente Inglà y el director técnico Beguiristain fueron a Lisboa a entrevistarse con José Mourinho con este «perfil de competencias», para ver hasta qué punto era adecuado para el puesto. Mourinho es uno de los mejores entrenadores del mundo, ganador de una Champions League, muy experimentado, de un fuerte carácter. Semanas más tarde, los dos hicieron una entrevista muy similar a Pep Guardiola, entrenador del segundo equipo. Sin experiencia como *coach* de élite (y por tanto, con menor aptitud), pero «un hombre de la casa, con mejor actitud, mayor compromiso por el club de sus amores y conocedor del contexto que significa el Barça. Se hizo de manera muy profesional, y los resultados están ahí. Txiki Beguiristain, secretario técnico, recomendó a la Junta la elección de Guardiola. Johan Cruyff, que recomendó a Frank Rijkaard en 2003, dio el visto bueno para que Pep Guardiola se convirtiera en el nuevo entrenador.

«(Pep Guardiola) conseguirá lo que él quiera. Es obsesivo con los detalles y está perfectamente integrado. Lógicamente tiene que ir desapareciendo este seguimiento tan cercano de todo, si no acabará enfermo. Ha demostrado que sabe, que puede y ahí están los títulos.»

Johan Cruyff

«Pep está sobradamente preparado. Por su inteligencia es capaz de adaptarse a las circunstancias y convertir en experiencia sus conocimientos. Es entrenador desde que nació.»

Juan Manuel Lillo, entrenador

«Guardiola es extraordinario. Laporta ha encontrado un escudo fantástico porque él parará muchos ataques contra la Junta. La gente quiere a Pep. Es un hombre tan inteligente que sin tener la experiencia de haber entrenado en Primera seguro que lo hará muy bien. Estoy convencido que sabrá rodearse de las personas adecuadas, escuchará a todo el mundo y hará lo que crea conveniente.»

Lluís Bassat, presidente de honor de Bassat Ogilvy

«Al igual que dicen de los jugadores, si eres suficientemente bueno eres suficientemente viejo.»

Pep Guardiola

José Mourinho fichó por el Inter de Milán en la temporada 2008/09, ganó con autoridad el *scudetto*, pero cayó en octavos de la Champions contra el Manchester United de Sir Alex Ferguson (0-0 en Milán, 2-0 en Inglaterra). Encuadrado en el mismo grupo que el Barça en la temporada 2009/10, empató a cero en San Siro en un partido dominado claramente por los azulgranas. La vuelta la esperaba el entrenador portugués como una *vendetta*, con declaraciones como «sé cómo ganar el partido en el Camp Nou y lo haremos» o «estoy seguro de que vamos a dejar al campeón sin título». Un Inter con Samuel Eto'o (a quien le dijo para ficharle que llevaba cuatro años esperando; el camerunés declaró a *Vanity Fair* sobre Mourinho: «Todo el mundo dice que es muy duro, pero no lo es. De hecho, es curioso, nunca me he reído tanto con un entrenador en mi carrera. Me da consejos, es una persona viva, sincera, como a mí me gusta»), con Sneijder (repescado del Real Madrid) y con Figo como representante del club. Guardiola le ganó la partida a Mourinho y los suyos sin paliativos.

«La clave es el espíritu del equipo.»

Pep Guardiola

La experiencia y los conocimientos se adquieren. La actitud es más difícil de desarrollar, aunque no imposible. El compromiso y el contexto son determinantes.

¿El secreto del éxito? Se lo preguntó un periodista ruso a Pep Guardiola antes del partido de vuelta contra el Rubin Kazan (3/11/2009), a cinco grados bajo cero. «Imagino que una buena estructura, un país entero que sigue al club con devoción, cierto poder económico que te permite contratar a los mejores jugadores del mundo y mucha pasión detrás de todo eso. Hay mucho amor en esta tierra por este club.» Los periodistas rusos aplaudieron a Guardiola tras la rueda de prensa.

Pep Guardiola es lo que el filósofo José Antonio Marina llama «una personalidad con recursos». La personalidad «recibida» es la innata, la determinada por la genética, que incluye el temperamento (la forma de responder afectivamente a la realidad que nos rodea; en el caso de Pep, ser tranquilo y no nervioso, introvertido y no extrovertido). La personalidad «aprendida» es el conjunto de hábitos y creencias que configuran nuestro carácter. En el caso de Pep Guardiola, su vida en la Masía, las enseñanzas de Cruyff y el resto de entrenadores, su estancia en Italia, Qatar, México... Como dice Marina, «nuestros proyectos vitales». ¿Cuáles son los recursos de que disponemos? «Son nuestro capital personal, y hay muchos: la idea que tenemos de nosotros mismos y de nuestra eficacia para superar las dificultades; el ánimo optimista o pesimista; la valentía y la resistencia para superar el esfuerzo; la capacidad para disfrutar; la conciencia de nuestra dignidad y de la necesidad de defenderla; la posibilidad de mantener relaciones afectivas sanas, profundas y satisfactorias; el sentido del humor; la sensibilidad poética para captar los pequeños tesoros que nos rodean; la resiliencia, que es la facultad de soportar las frustraciones y recuperarse con rapidez; la esperanza.»¹

Robin Sharma, uno de los mayores especialistas en crecimiento personal, autor del best-seller *El monje que vendió su Ferrari*, lo llama «las siete virtudes»:

1. Dominar la mente. Controla tu mente y tus pensamientos. Elige tus prioridades. Sé el arquitecto de tu vida y no el esclavo de tu pasado.
2. Perseguir el propósito. Plantéate objetivos de crecimiento en tu vida y las formas de llevarlos a cabo: plazos, formación, apoyo exterior, etc.
3. Practicar el *kaizen* (mejora constante). Busca la excelencia en todo lo que hagas. La práctica tiene que conducirte a hacerlo mejor cada vez; la vida, la experiencia, los años cumplidos tienen que llevarte a ser mejor persona y más sabia.
4. Vivir con disciplina. Sigue tu propia disciplina, tus principios y reglas éticas: generarás entusiasmo en tu vida. Que ni la pereza ni el escepticismo te hagan traicionar tus objetivos, traicionarte a ti mismo.
5. Respetar el tiempo propio. El tiempo es lo más valioso que tienes; no lo derroches en asuntos banales o de forma inconsciente.
6. Servir a los demás desinteresadamente. Ser útil a los demás le da trascendencia a tu vida, provee a tus esfuerzos y acciones de una proyección social. Multiplica el sentido de tu vida más allá de tu entorno y lo que consideras «tuyo».
7. Abrazar el presente. Que ningún objetivo te haga hipotecar tu presente. Disfruta del camino y convierte tu objetivo, también, en vivir con plenitud cada instante. Cultiva lo sagrado cada día².

Liderazgo de servicio, propósito, disciplina, autodominio, mejora constante, respeto del tiempo, foco en el presente. Pura inteligencia emocional: es la forma en la que Pep Guardiola gestiona sus propias emociones (valentía, serenidad, espíritu de superación) y las emociones de sus jugadores (servicio, mejora).

Como un aventurero hacia nuevas conquistas, como Ulises en su *Viaje a Ítaca*:

<p>«Quan surts per fer el viatge cap a Ítaca, has de pregar que el camí sigui llarg, ple d'aventures, ple de coneixences. Has de pregar que el camí sigui llarg, que siguin moltes les matinades que entraràs en un port que els teus ulls ignoraven, i vagis a ciutats per aprendre dels que saben. Tingues sempre al cor la idea d'Ítaca Has d'arribar-hi, és el teu destí, però no forçis gens la travessia. És preferible que duri molts anys, que siguis vell quan fondegis a l'illa, ric de tot el que hauràs guanyat fent el camí, sense esperar que et doni més riqueses. Ítaca t'ha donat el bell viatge, sense ella no hauries sortit. I si la trobes pobra, no és que Ítaca t'hagi enganyat. Savi, com bé t'has fet, sabràs el que volen dir les Itagues.»</p>	<p>«Cuando emprendas tu viaje hacia Ítaca, has de rogar que el camino sea largo, lleno de aventuras, lleno de experiencias. Has de rogar que el camino sea largo, que sean muchas las madrugadas que entrarás en un puerto que tus ojos ignoraban y vayas a ciudades a aprender de los que saben. Ten siempre en el corazón la idea de Ítaca Has de llegar a ella, es tu destino, pero no fuerces la travesía. Es preferible que dure muchos años, que seas viejo cuando fondees en la isla, rico de todo lo que habrás ganado haciendo el camino, sin esperar que te dé más riquezas Ítaca te ha dado el bello viaje, sin ella no habrías salido. Y si la encuentras pobre, no es que Ítaca te haya engañado. Sabio como muy bien te has hecho, sabrás lo que significan las Ítacas.»</p>
---	--

Lluís Llach, «Viatge a Ítaca».

Jugando (en el mejor sentido del término) con las siglas del nombre GUARDIOLA podríamos destacar que Pep muestra...

- La G de GANAR

Guardiola aprendió en la Masía a ganar, a pasar por esta vida como un ganador. Lo puso en práctica como jugador, como entrenador del Barcelona B (que ganó su campeonato) y como *coach* del mejor equipo del mundo, al conquistar el triplete en la temporada 2008/09. «En el fútbol, ganar no es importante, lo es todo» (Pablo Vargas Llosa, 2005).

- La U de UNIÓN
El equipo, por encima de las individualidades. El fútbol como valiosa metáfora de lo que puede conseguir el ser humano cuando coopera. La cohesión de la plantilla, del vestuario, como prioridad. Todos para uno y uno para todos.
- La A de AUDACIA
Audacia, valentía, coraje. «De los cobardes nunca se ha escrito nada» (Peret). Sin caer en la temeridad, en asumir riesgos no calculados. Atreverse a mantener su propio criterio, más allá de las críticas.
- La R de RIGOR
Atención casi obsesiva hacia el detalle. Autodisciplina. Esfuerzo, duro trabajo en los entrenamientos, estudio de los rivales como señal de respeto. El análisis pormenorizado, casi científico, para obtener los mejores resultados. El éxito no se improvisa, se merece.
- La D de DIVERSIÓN
El talento como disfrute. Ser protagonista de una actividad que te entusiasma y con la que puedes hacer felices a los demás. La diversión es una cosa muy seria, nada superficial. Un juego alegre que consigue triunfos.
- La I de INNOVACION
Inquietud, aprender de todo y de todos. Mejora constante, para seguir marcando la pauta en lo más alto. Autoexigencia para que no te venzan los rivales. Excelencia en todos los aspectos de la vida.
- La O de OPTIMISMO
Un estilo explicativo sobre lo que sale bien, lo que podría haberse hecho mejor, que permite encarar el futuro de manera esperanzadora. El optimismo inteligente, laborioso, práctico, para alcanzar los sueños que el equipo se ha marcado.
- La L de LIDERAZGO HUMILDE
Infundir energía y «hacer piña» desde la humildad, desde convicciones inquebrantables, desde la ilusión y la pasión. «Si hay un equipo no favorito para ganar la Champions somos nosotros, porque hasta ahora ninguno ha repetido título. Europa te exige un poco más», declaró Pep Guardiola el 29/11/2009.
- La A de ADMIRACIÓN
Pep Guardiola ha hecho del FC Barcelona el equipo más admirado del mundo. Él mismo se ha convertido en el entrenador más admirado del planeta, no sólo por los resultados que ha conseguido (únicos en la historia del fútbol), sino por los valores que ha transmitido al alcanzar estos logros. Admirado. Admirable. Una lección apasionante.

REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN (APRENDIENDO DEL *PEP TEAM*)

«Sabemos que no somos un equipo ni casi perfecto.»
Pep Guardiola (14/3/2009)

- ¿Cuáles son tus principales aptitudes (conocimientos, habilidades)? ¿En qué destacas? ¿En qué te gustaría destacar?
- ¿Cuáles son tus comportamientos (actitud) más predominantes? ¿Son los más útiles para tu desempeño?
- ¿Estás en el mejor contexto posible para apreciar tu talento? ¿Qué le falta?
- ¿Cómo valorarías tu compromiso actual con tu organización? ¿Cómo podrías impulsarlo?

10. CONCLUSIONES

El éxito no llega por casualidad.

Dr. Lair Ribeiro

Los profesores Clive Gilson, Mike Pratt, Kevin Roberts y Ed Weymes, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Waikato en Nueva Zelanda (en la actualidad Kevin Roberts es el Consejero Delegado a nivel mundial de Saatchi & Saatchi, «la compañía de las ideas»), analizaron las características de equipos deportivos ganadores que llamaron *Peak performers* (con desempeño superior): los All Blacks (el equipo de rugby de Nueva Zelanda), con un porcentaje de victorias superior al 72% en más de cien años; los Chicago Bulls de Michael Jordan y compañía, entrenados por Phil Jackson, que ganaron seis anillos de la NBA en los noventa; el Bayern Munich, que ha dominado la Bundesliga a lo largo de la historia; el equipo Williams de Fórmula 1, con nueve campeonatos de constructores y siete de pilotos entre 1972 y 1999; el equipo de béisbol de los Atlanta Braves, que en la década de los noventa ganó 9 títulos de división, 5 nacionales y las Series Mundiales de 1995; los San Francisco 49ers, que consiguieron 5 Super Bowl en 15 años; el equipo de Nueva Zelanda de vela, ganador de la Copa América; los New York Yankees, que han ganado 25 Series Mundiales y 36 Campeonatos a lo largo del siglo xx; la selección de EE. UU. de fútbol femenino, con dos Mundiales en 1991 y 1995... Equipos míticos de los que se puede aprender mucho.

Gilson, Pratt, Roberts y Weymes crearon un modelo que llamaron «PPO Teory» (Teoría de la *Peak Performance Organization*, la Organización de Alto Rendimiento, OAR), con cuatro principios que se refuerzan:

- Propósito: Un reto, un sueño inspirador, el foco adecuado.
- Práctica: Crear el futuro, compartir el sueño, hacer piña.
- Potencia: Armonía, pasión y fluidez.
- Performance (rendimiento): Atención a los detalles, ideas rompedoras y grandes resultados.

Son las 4P de este modelo neozelandés. El propósito provee de significado, de sentido a lo que el equipo hace, y se compone de «un sueño inspirador», «un reto» y el «foco» adecuado. La práctica significa compartir el sueño, creando el futuro deseado y con una relación familiar. La potencia quiere decir pasión (conexión emocional), armonía (sintonía entre los valores de los miembros del equipo) y fluidez (la sensación de que resulta sencillo). Y el rendimiento se logra atendiendo a los más pequeños detalles, con innovación y logro de resultados importantes.

De todo ello, el ingrediente nuclear es la «fluidez», concepto creado por el profesor Mihaly Csikzentmihalyi tras más de 20 años de investigación. Es lo que ocurre (en el deporte y en otro tipo de empresas) cuando las cosas salen de maravilla, todas fluidas. Se trata de una zona en la que el

equipo se ha marcado un reto ambicioso y ha elevado su capacidad y su compromiso para lograrlo. Como el *Pep Team*, el Barça de los seis títulos en la misma campaña.

«En la Teoría de la OAR, el propósito reemplaza a la visión y la misión, el foco sustituye a la estrategia, la fluidez reemplaza a la motivación y la inspiración sustituye al liderazgo. El *storytelling* (la forma de contar historias), y no la gestión del cambio, muestra la hoja de ruta para el alto rendimiento.»

Gilson, Pratt, Roberts y Weymes, *Peak Performance*

El alto rendimiento lo consigue un «líder inspirador». Está demostrado (a través de la investigación de Jack Zenger, Joe Folkman y Scott Edinger con más de 200.000 profesionales sobre más de 20.000 directivos) que la inspiración, la capacidad que tiene un individuo de inspirar y motivar a los demás, es la competencia de liderazgo más poderosa por tres motivos: porque es la más predictiva, según la opinión de los colaboradores y jefes directos; porque es la cualidad mejor valorada por los empleados y porque es el factor que más correlaciona con la satisfacción y el compromiso de los profesionales¹.

«No sugerimos que haya una única fórmula mágica para el liderazgo. Sin embargo, la capacidad de los líderes de inspirar a quienes les rodean es lo que más se acerca a esa solución todopoderosa.»

Zenger, Folkman y Edinger, *El líder inspirador*

Inspirar. Como decía Napoleón Bonaparte, «el líder es un mercader de esperanzas». Es la capacidad del líder de elevar la confianza de los miembros de su equipo, de ilusionarlos, de generar en ellos hambre de victoria, lo que realmente marca la diferencia. Según la mencionada investigación, para que un líder sea inspirador ha de servir de modelo a los suyos, ha de impulsar constantemente el cambio y ha de tomar la iniciativa. Ejemplo, innovación, proactividad. Como hemos comprobado en las páginas anteriores, tres grandes cualidades de Pep Guardiola como entrenador del FC Barcelona.

«Me gusta su estilo [de Guardiola], su comportamiento. Ha sabido ganar y también ha estado correcto en los pocos momentos incómodos. Además, creo que refleja perfectamente la idiosincrasia del FC Barcelona y su manera de ser, que abarca el pensamiento, la nacionalidad, las costumbres sociales y el hecho de respaldar tus ideas con tus acciones, especialmente en todo lo que tiene que ver con el fútbol.»

Vicente del Bosque, seleccionador de «La Roja»

Un líder con visión de futuro (clara, convincente, con ilusión), que sabe trasladar esa visión coherente con la misión y los valores de la organización a una estrategia integral, que comunica eficazmente, que sintoniza emocionalmente con su equipo, que desarrolla a sus profesionales, que fomenta la innovación y consigue que a los suyos les compense la aventura. Ése es el líder inspirador

que obtiene resultados extraordinarios, el que hace que su equipo sea especialmente admirado por lo que logra y por cómo lo logra. En definitiva, como dice el proverbio árabe, «un ejército de corderos liderado por un león derrotaría a un ejército de leones liderado por un cordero». Estamos convencidos de ello.

11. Y EN EL FUTURO

Es difícil pronosticar qué pasará con el *Pep Team*, con Guardiola y con el Barça en los próximos años. Un escenario posible (aunque muy poco probable) es la complacencia. Frank Rijkaard ganó dos ligas y una Champions League... para luego pasar dos años en blanco. Van Gaal, que había conquistado Europa con el sistema 3-4-3 (creado en el Ajax y perfeccionado en el Barça), fue destituido del club azulgrana cuando el Valencia eliminó al Barcelona de la Champions. Su sistema aburría, era previsible y al final no obtenía los resultados deseados. Nada dura para siempre.

«El momento ideal para cambiar es cuando no parece necesario. (...) Si usted se propone cambiar cuando se encuentra en la cresta de la ola, podrá hacerlo con mayor facilidad que cuando está inmerso en ella.»

Robert Kriegel y Louis Patler, *Si no está roto, rómpelo*

Otro escenario, más probable, es que Pep esté trabajando, pensando en el futuro, desde su exigencia a los cambios que su equipo necesita. Según Guillem Balagué, el gurú del fútbol español, «Guardiola se está anticipando a los problemas que pueda tener el equipo. Está modificando el trabajo de los laterales, el rol del mediocentro y del delantero. Ibrahimovic es la clave, porque va profundo y permite que los centrocampistas lleguen desde atrás. Los centrocampistas anotarán más goles y serán un problema añadido para los defensas»¹. De momento, en la Liga está haciendo todavía mejores números que en el campeonato anterior. Si el sistema del *Pep Team II* triunfa, Guardiola será el primer entrenador en ganar dos Champions consecutivas desde que Arrigo Sacchi lo lograra hace 20 años.

Tercer escenario (a corto, a medio, a largo plazo). Que ocupe otras posiciones en el organigrama del Barça. Sobre si Pep Guardiola puede acabar algún día siendo el presidente del FC Barcelona, su maestro Johan Cruyff opina lo siguiente: «¿Quién sabe? Desde luego, es y será un ejemplo a seguir por el barcelonismo. Tiene cabeza para ello, es trabajador y conoce perfectamente el club».

Lluís Bassat, que llevó a Guardiola en su candidatura (2003) como secretario técnico, considera que Pep tiene un recorrido vital en el Barça que le llevará a la presidencia del club. Tras ser jugador y entrenador, Bassat cree que será secretario técnico, vicepresidente deportivo y, al final, presidente².

«Un día Pep será el presidente del Barça. Tiene la cualidad para serlo. Igual ahora es demasiado pronto, él aún es demasiado joven, ha de hacer muchas más cosas antes. Estoy seguro que su carrera será: entrenador, director técnico un día, vicepresidente deportivo otro día y luego presidente. Quizá será el mejor presidente de la historia del Barça.»

Lluís Bassat, declaraciones a Catalunya Ràdio (10/11/2009)

«Guardiola sería el mejor presidente del Barcelona. Es un obseso del fútbol y por eso está

metido en él, pero tiene la suficiente cabeza para distanciarse. Además, posee una claridad respecto al fútbol, el Barça y el país.»

Jaume Roures, Presidente de Mediapro³

Y un cuarto escenario (no necesariamente incompatible con los anteriores) es que un líder exigente como Pep Guardiola deje su actual responsabilidad si cambian las circunstancias (un proceso electoral en el club que no le parezca modélico, un presidente del FC Barcelona con el que no congenie o un motivo similar). De hecho, siempre ha mostrado sus simpatías por el fútbol italiano y dedicó su triunfo en la final de la Champions al fútbol de aquel país y a Paolo Maldini.

«Es más difícil mantenerse que llegar.»

Gabriel Masfueroll, ex VP del Barça

«Su exigencia (la de Pep) es tan elevada que, algunas veces, pienso que su carrera en el Barça no será tan larga como todos deseamos.»

Joan Vehils, director del diario *Sport*

«El Pep tiene un reto muy importante porque el Barça es caníbal. Mi confianza es que dé un estilo que persista.»

Lluís Llach (diciembre de 2008)

La felicidad es la clave. Tras ganar su sexto título de la temporada, Pep Guardiola declaró: «No me considero el rey del mundo, sólo una persona feliz». Manel Estiarte, opina que «Pep Guardiola lo dejará en cuanto deje de ser feliz». Tan simple como eso. El éxito es conseguir lo que deseas. La felicidad, disfrutar con lo que consigues.

«A los quince puse la voluntad en aprender; a los treinta, me asenté; a los cincuenta supe el designio del Cielo: a los sesenta se me templó el oído; a los setenta sigo los dictados de mi corazón sin quebrantar las normas.»

Confucio, *Lun yu*, II-4

Se cuenta que, dado que a Guardiola le encanta llevar a sus hijos al colegio (tiene tres: María, Màrius y Valentina), el 7 de mayo de 2009, después del partido contra el Chelsea en Stamford Bridge y el pase a la final de la Champions, todo el alumnado del colegio al que va Màrius salió por las ventanas y al patio para aplaudir durante un buen rato. «¿Por qué aplauden, papá?» «Porque están contentos, hijo», respondió Pep⁴.

Las lágrimas de felicidad de Pep Guardiola en el terreno de juego de Abu Dhabi tras haber ganado la Intercontinental, el sexto título de la temporada, cierran un ciclo. Y necesariamente abren otro.

«Hemos hecho una cosa muy importante, pero sólo soy una persona extremadamente feliz y

cansada.»

Pep Guardiola, tras obtener en Abu Dhabi
el sexto título de 2009

Entretanto, sigamos disfrutando de este FC Barcelona de Pep Guardiola, del *Pep Team*, el equipo de fútbol más admirado del mundo y el más laureado de la historia.

«Todo ganado. Todo por ganar.»

En la fuente de Canaletes tras la final
del Mundial de Clubes (6 de 6)

«Seguramente, cuando pasen los años que dure el Barcelona de Guardiola tardaremos muchos en encontrar otro equipo así.»

M. A. Lotina, entrenador del Deportivo de La Coruña

«Oda a Pep Guardiola»

Salut, germà dels poltres
de peüllla de tro!

Per tu,

la catifa de gespa arranada

es torna un univers de planetes que giren al teu voltant.

Tu t'alces i renilles

i amb ulls punyents escrutes

l'horitzó bramador.

Sacseges la crinera

del teu dorsal, l'espina

s'arqueja, mous les cames esveltes i fràgils

i amb braços oberts

debanes la madeixa invisible del joc.

Salut, germà dels poltres

de peüllla de tro!

Salut, fill de la gràcia

i del vent!

Aranya cerebral

que controles els fils

elèctrics de la tarda.

Teixeixes les jugades,

del teixit en fas veles que s'inflen

i en sostens l'entramat.

La gespa es fa mar blava de somnis.

Llavors, mentre llisca la quilla,
tu vigiles de lluny i ets a prop.
Arbre central, pal major
i, alhora, el dofi ensabonat
que segueix el vaixell per les ones.
Salut, fill de la gràcia
i del vent!

Salut, constructor de camins,
geòmetra carnal, arquitecte
de torres de victòria!
Tu enderroques ruïnes antigues,
traces els fonaments de l'edifici nou.
Excaves amb els ulls
negres de voluntat
un feix de rases fèrtils
i, amb el compàs del braços,
amides, i estableixes el pilar poderós
d'on sorgiran els nervis de la màgia.
I si el llapis d'un dit diu: «aquí»,
és aquí on la dansa comença,
sota la volta esplèndida
que has bastit paral·lela del cel.
Salut, constructor de camins,
geòmetra carnal, arquitecte!

Salut, oh pagès radical!
Llaurador impenitent, arada, espiga,
tany vigorós que t'has alçat i granes,
feliç, quadribarrat, a les tardes de glòria.
Tu que cobres la glòria
que has donat al company
amb un petó a la galta!
Dius: «aquí». I és aquí.
I entre els pèls de la cara
neix una rosa mascle.
I riuen entendrides les mares catalanes.
Salut, fill etern,
adolescent perpetu de carona barbada!

Salut, símbol del goig mental

de les ciències exactes!
Salut, cadell suat,
soldat enjogassat
i subtil estrateg de les batalles!
Tu, l'heroi del present,
per més que els segles passin,
no passaràs amb ells.
Romandràs, quan tu i jo siguem cendra,
vivent en la llegenda de la fama
i en aquesta corona modesta que ara treno,
amb vers balbucejant,
per no entorpir l'esclat meravellós
dels versos certes de les teves passades.
Salut, símbol del goig mental
de les ciències exactes!

«Oda a Pep Guardiola»

*¡Salud, hermano de los potros
de pezuña de trueno!
Para ti,
la alfombra de césped recortado
se vuelve universo de planetas que giran
a tu alrededor.
Tú te alzas y relinchas
y con penetrantes ojos escrutas
el horizonte clamoroso.
Sacudes las crines
de tu dorsal, el espinazo
se arquea, mueves las piernas esbeltas y frágiles
y con los brazos abiertos
deshilas la madeja invisible
del juego.
¡Salud, hermano de los potros
de pezuña de trueno!*

*¡Salud, hijo de la gracia
y del viento!
Araña cerebral
que controlas los hilos
eléctricos de la tarde.
Tejes jugadas,*

*del tejido haces velas que se inflan
y sostienes su entramado.
El césped se vuelve mar azul de sueños.
Entonces, mientras patina la quilla,
tú vigilas de lejos y estás cerca.
Árbol central, palo mayor
y, al tiempo, delfín enjabonado
que sigue al barco sobre las olas.
¡Salud, hijo de la gracia
y del viento!*

*¡Salud, constructor de caminos,
geómetra carnal, arquitecto
de torres de victoria!
Tú derribas antiguas ruinas,
trazas los cimientos del nuevo edificio.
Excavas con los ojos
negros de voluntad
un haz de fértiles surcos
y, con el compás de brazos,
mides, y estableces el
poderoso pilar
de donde surgirán los nervios de la magia.
Y si el lápiz de un dedo dice: «aquí»,
es aquí donde empieza el baile,
bajo la espléndida bóveda
que has edificado paralela al cielo.
¡Salud, constructor de caminos,
geómetra carnal, arquitecto!
¡Salud, oh campesino radical!
Labrador impenitente, arado, espiga,
vigoroso retoño que te has
alzado y granas,
feliz, cuatribarrado, las tardes
de gloria.
¡Tú que cobras la gloria
que has dado al compañero,
con un beso en la mejilla!
Dices: «aquí». Y es aquí.
Y entre los pelos de la cara
nace una rosa macho.*

*Y ríen, conmovidas, las
madres catalanas.
¡Salud, hijo eterno,
adolescente perpetuo de carita barbada!*

*¡Salud, símbolo del gozo mental
de las ciencias exactas!
¡Salud, sudoroso cachorro,
soldado juguetón
y sutil estrategia de las batallas!
Tú, el héroe del presente,
por mucho que los siglos pasen,
no pasarás con ellos.
Permanecerás, cuando tú y yo seamos ceniza,
viviendo en la leyenda de la fama
y en esta modesta corona que ahora trenzo,
con balbuceante verso,
para no entorpecer
la maravillosa eclosión
de los certeros versos de tus pases.
¡Salud, símbolo del gozo
mental de las ciencias exactas!*

Narcís Comadira. *Formes de l'ombra. Poesia 1966-2002*. Edicions 62 / Empúries. Barcelona, 2002.
Págs. 498-500.

12. EPÍLOGO

Hoy tengo la gran oportunidad de poder escribir unas líneas sobre Guardiola para el libro ideado y elaborado por Juan Carlos Cubeiro, gran gurú y buen amigo, y Leonor Gallardo. Soy testigo de que han analizado su trayectoria a conciencia y es que no hay para menos.

Conozco a Pep desde que era un chavalín y vivía, junto a otros compañeros, como Guillermo Amor, en la Masía donde jugaba en las categorías inferiores del club. Allí creció futbolísticamente hasta que Cruyff le dio la oportunidad de debutar en el primer equipo y le ayudó a crecer y a madurar como jugador, sobre todo haciéndole partícipe del *Dream Team*, la mejor experiencia que se podía vivir en aquella época a nivel futbolístico.

Pep Guardiola es la punta del iceberg, el líder que da visibilidad a todo un equipo gracias al cual, aficionados al deporte, culés y no culés, seguimos deleitándonos día tras día con este fútbol único y especial, digno de llamarse *arte*. Sin hacer grandes alardes y con las palabras justas, eso sí, inteligentes, y con una fina y elegante ironía, defiende con argumentos y objetividad a sus colaboradores.

El equipo, en mayúsculas, es esencial para Guardiola, para este líder inteligente que sabe que un buen equipo, conjuntado, armónico, con talento, buena gente, ilusionado y feliz, lo es todo. Y esta es una de las claves de su éxito, avalada por todos los miembros de su equipo, no sólo por los jugadores, sino también por los técnicos, médicos, fisioterapeutas, preparadores físicos, utilleros, el propio delegado del equipo, Carlos Naval, y algunos más que ahora sería largo de enumerar. Este es el equipo que Pep maneja con sabiduría y afecto, pero a la vez con disciplina, rigor e intensidad. Se trata, sin duda, de uno de los ejercicios más complicados que un líder de grupos puede hacer, pues gestionar un conjunto de jóvenes, de enorme talento y sana ambición, de orígenes, países y culturas distintas y cuyos egos, entornos y circunstancias personales suelen ser dispares y complejas, es un verdadero reto, de manera que de no hacerse correctamente, lleva al desastre individual y colectivo.

Destaca pues la gestión de grupos como una de las grandes virtudes. Su enorme sentido común, su talento innato y sus orígenes le han permitido granjearse el respeto de toda su gente, lo que le da una autoridad moral increíble, además de lealtad y fidelidad por parte de su equipo.

Otro de sus puntos fuertes es la enorme capacidad de aprendizaje que tiene, el gran deseo de saber, conocer, descubrir, investigar y aplicar. La gente se pregunta cómo se puede pasar de dirigir un equipo de tercera división a uno grande como el Barça y alcanzar la cima en tan poco tiempo. Pep empezó a aprender desde que llegó a la Masía. Siempre se cuestionaba el porqué de todo y ha tenido como compañeros a los mejores jugadores del mundo y a los mejores entrenadores de su época. A esto le llamo, y permítanme esta pequeña licencia, «Aprender de los Mejores», que es el título de mi primer libro.

Dado que Juan Carlos y Leonor ya han analizado excelentemente en este libro cuáles han sido las claves de la trayectoria de Guardiola, yo quisiera plantear mi teoría sobre el futuro de Pep como profesional. La gran cuestión que se plantea es qué decidirá Guardiola para su futuro puesto que, a día de hoy, aún no ha renovado por el FC Barcelona y no parece que vaya a hacerlo hasta que sepa a ciencia cierta quién va a dirigir el club y, por supuesto, conocer con detalle el proyecto de futuro de

sus nuevos dirigentes.

En mi opinión, Pep libra una lucha interna que aún no ha resuelto. Sabe que, pase lo que pase, puede dejar el club y será recordado, admirado y siempre deseado. Será casi eterno, como les dijo a sus jugadores. Y digo casi. Luego verán por qué. Por otro lado, si se va ahora habrá sido una historia de sólo dos años, con un palmarés brutal, sí, pero sólo de dos años.

En realidad Pep Guardiola tiene un reto mucho más profundo en su Barça del alma que el de repetir los logros de la temporada pasada o conseguir algún título, que por supuesto también. Hace cuarenta años aproximadamente, el FC Barcelona empezó a rediseñar el código genético azulgrana que había quedado enormemente dañado por el *affaire* Di Stefano y que propició la era gloriosa del Real Madrid, el eterno rival. La historia cuenta que habiendo fichado Di Stefano por el Barça, por una decisión arbitraria provocada por situaciones extradeportivas, acabó recalando en el gran rival de la capital. Esta etapa madridista generó una baja autoestima y fue construyendo un espíritu perdedor en el club azulgrana, que arraigó durante muchos años en sus socios y seguidores. La llegada de Rinus Michels en 1972 y luego el fichaje de Johan Cruyff, esperado mesías, fueron pasos decisivos en la reingeniería genética que se empezaba a realizar en el Barça. Posteriormente, Johan Cruyff sería más decisivo como entrenador que como jugador.

Hay que destacar, además, la puesta en marcha, durante aquellos años, del proyecto de selección y formación de jugadores en la Masía, del que Guardiola ha sido uno de sus mejores exponentes. La idea era fomentar la cantera con jóvenes jugadores que venían desde todos los rincones del mundo, seleccionados por los técnicos del club. José Luis Núñez fue otra clave en esta reingeniería, sobre todo por sanear el club a nivel económico y financiero y por poner en marcha este ambicioso y fructífero proyecto de la cantera que en estos momentos está dando ya sus mejores frutos. Más del 70% del equipo titular proviene de la cantera y varios juegan en la selección española. Tres de ellos, Messi, Xavi e Iniesta, están entre los cinco mejores jugadores del mundo. Frank Rijkaard fue también esencial en todo el proceso, pues con él empezó el *take off* y este estilo especial que distingue el fútbol culé. Él y su equipo escribieron otra página de oro, aunque parece que muchos ya la han olvidado. Fue la primera piedra de este fabuloso equipo creado más adelante por Pep.

Pep Guardiola tiene por delante un importante y complejo reto. Consolidar este proyecto y conseguir que este ADN tan elaborado y bien diseñado por mucha gente y durante tantos años recale en el Barça y permita que el club sea el transmisor a futuras generaciones de unos valores que pueden realzar la historia futura de la institución, a la vez que ayudar a los millones de seguidores que el Barça tiene en todo el mundo. No podemos olvidar que el Barça es *més que un club*, es un sentimiento, una forma de vivir.

Me atrevo a decir, y Pep seguro que discrepará, que él ha nacido para esto, para consolidar este proyecto en su Barça. Nadie puede hacerlo tan bien como él por infinitas razones. Es de casa, se ha formado en la Masía y ha triunfado en el club, como jugador y como entrenador. Nació para el Barça. Esperemos que, ni los nuevos dirigentes, ni el propio Guardiola se equivoquen en sus decisiones futuras por el bien del club y del fútbol en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, F. (2009). *Fútbol. Fenómeno de fenómenos*. Madrid, LEO.
- Batlle, J. M. (07/12/2009). «Esto es lo que hay. Guardiola hará aún mejor a Messi». *Sport*, p. 18.
- Burns, J. (1999). *Barça: la pasión de un pueblo*. Barcelona, Anagrama.
- Carrascosa, J.; Damía, Y.; Kase, K.; Urrutia, I. (2009). *Reconversión organizativa. El método Juande Ramos*. A Coruña, Netbiblo, S.L.
- Castilla, C. (2009). *Conductas y actitudes*. Barcelona, Tusquets Editores.
- Collell, J. (2009). *Pep Guardiola. De Samtpedor al banquillo del Barça. Todas las claves de su éxito*. Barcelona, Ediciones Península.
- Collins, J. (2006). *Empresas que sobresalen*. Barcelona, Gestión 2000.
- Cubeiro, J. C.; Gallardo, L. (2008). *Liderazgo, Empresa y Deporte*. Madrid, LID Editorial.
- Cubeiro, J. C.; Gallardo, L. (2009). *La Roja, el triunfo de un equipo*. Barcelona, Alienta Editorial.
- Dweck, C. (2007). *La actitud del éxito*. Barcelona, Ediciones B.
- Escudero, J. (2009). «La revolución del “novato”». *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, nº 144, pp. 60-64.
- Estiarte, M. (2009). *Todos mis hermanos*. Barcelona, Plataforma editorial.
- Forte, J. M.; Fernández, J. (1997). *Zubizarreta. El número uno*. Madrid, MG&ASOCIADOS S.L. Colección Futbolider.
- Garrido, F. (2009). «Habla Pep». *Revista Champions*, nº 16, pp. 38-41.
- Gilson, C.; Pratt, M.; Roberts, K.; Weymes, E. (2003). *Peak Performance. Business lessons from the world's top sports organizations*. Northants, Profile.
- Guardiola, J. (2001). «Mi gente, mi fútbol». Barcelona, *Sport*.
- López-Casares, H. (2009). *Nadal, pasión y coraje*. Madrid, LID.
- Moratalla, A. (2009). «Johan Cruyff, el inventor del fútbol moderno». *Esquire*, septiembre 2009, pp. 102-111.
- Padró, X.; Garasa, C. (2009). *Paraula de Pep*. Barcelona, Televisió de Catalunya, S.A.
- Pérez de las Heras, M. (2009). *El secreto de Obama*. Madrid, LID Editorial.
- Pons, J. (2009). *No tindrás collons de fer-ho*. Barcelona, Editorial Base.
- Puig, A. (2009). *La força d'un somni. Els camins de l'exit*. Barcelona, Plataforma.
- Puig, I. (2007). *Retrats de família*. Barcelona, Editorial Empresa Activa.
- Redorta, J.; Obiols, M.; Busquerra, R. (2006). *Emoción y conflicto*. Madrid, Paidós Psicología.
- Riera, J. (2009). *Escoltant Guardiola. El pensament futbolístic i vital de l'entrenador del Barça en 150 frases*. Barcelona, Cossetània Edicions.
- Sharman, R.; Beltrán, J. (2005). *Descubre tu destino con el monje que vendió su Ferrari*. Barcelona, Grijalbo.
- Soriano, F. (2009). *La pelota no entra por azar*. Barcelona, Leqtor.
- Suárez, O. (2009). *Hablamos de fútbol*. Madrid, Editorial El Mundo.
- Violan, M. A. (2009). «El método Guardiola para un liderazgo triunfante». *En Conferencia-seminario Pep, ¿Cómo te lo has hecho?*, Barcelona.
- Zenger, J.; Folkman, J.; Edinger, S. (2009). *El líder inspirador*. Barcelona, Profit.

Notas

¹ John Carlin. «El Arsenal, ¿más que el Barça?» *El País*, 8-11-2009, pág. 57.

3 Podemos adentrarnos en la distinción entre ver y mirar en www.elalmanaque.com.

5 En la web «Paradigma Guardiola», el periodista argentino Matías Manna (de Rosario, como Messi) disecciona la obra del entrenador del Barça.

[2](#) *Buscando a Eric (Looking for Eric)*, dirigida por Ken Loach con guión de Paul Laverty e interpretada por Steve Evets y el propio Eric Cantona (que también la produjo). Estrenada en España el 27/11/2009.

2 Albert Masnou. «Sigue a más cinco y va a por la sexta», *Sport*, 13/12/2009.

3 Lanacion.com, «Fútbol de España. Guardiola, el DT poeta», 27/5/2008. <http://mx.sports.yahoo.com/26052009/76/d-sport-1132587d-sport-pep-guardiola-dt-poeta.html>.

1 Helena López-Casares recoge el contraste entre las declaraciones de Pep Guardiola y Cristiano Ronaldo en su libro *Nadal, Pasión y Coraje* (2009).

1 Sheridan Bird. «Si no está roto, rómpelo», *Champions*, revista oficial de la UEFA Champions League, nº 17, diciembre 2009 – enero 2010, págs. 20-23.

Liderazgo Guardiola
Juan Carlos Cubeiro / Leonor Gallardo
ISBN edición en papel: 978-84-92414-19-2

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

© del epílogo, Gabriel Masfurroll, 2010

© del prólogo, Susanna Griso, 2010

© Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo, 2010

© Centro Libros PAFP, S. L. U.

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): agosto de 2010

ISBN: 978-84-92414-45-1 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com