

Alejandro CABEDO GARCIA

Análisis de dimensiones, comportamientos y estilos de los directivos. El caso de Pep Guardiola

Treball Fi de Carrera
dirigit per
Dr. Gabriel GINEBRA SERRABOU

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Llicenciatura en Economia

2010

El líder sóc jo, em perseguiran i ho aconseguirem.

PEP GUARDIOLA

Resumen

El siguiente Trabajo de Fin de Carrera analizará la figura de Pep Guardiola de forma profunda y analítica. El objetivo es ver las capacidades y competencias del actual entrenador del F.C. Barcelona, y conocer su propio modelo directivo. Para ello repasaremos previamente qué es un líder y qué características tiene, para después poder analizar las acciones y comportamientos de Pep Guardiola, relacionándolas con el liderazgo y ratificadas mediante comparaciones con otros entrenadores de élite, y concluir, en consecuencia, definiendo el modelo de Pep Guardiola.

Resum

El següent Treball de Fi de Carrera analitzarà la figura d'en Pep Guardiola de forma profunda i analítica. L'objectiu es veure les capacitats i competències de l'actual entrenador del F.C. Barcelona, i conèixer el seu propi model directiu. Per a això repassarem prèviament què es un líder i quines característiques té, per a després poder analitzar les accions i comportaments d'en Pep Guardiola, relacionant-les amb el lideratge i ratificant-les mitjançant comparacions amb altres entrenadors de l'elit, i concloure, en conseqüència, definint el model de Pep Guardiola.

Abstract

The next Thesis analyzes the figure of Pep Guardiola deeply and analytically. The goal is to see the capabilities and competencies of the current coach of FC Barcelona, and knowing your own management model. To do this we will review in advance what is a leader and what characteristics are, and then to analyze the actions and behaviours of Pep Guardiola, related to leadership and endorsed by comparisons with other elite coaches, and conclude, therefore, defining the model Pep Guardiola.

Palabras claves / Keywords

Líder – Pep Guardiola – Liderazgo – F.C. Barcelona – Aprendizaje – Entrenador – Capacidades – Competencias – Pasión - Modelo
--

Sumario

Introducción	9
1. Hipótesis.	11
2. Metodología y plan de trabajo.....	12
3. Contextualización.....	14
3.1 Liderazgo.	14
3.2 El líder, ¿nace, o se hace?.....	15
3.3 Características de un líder.....	18
3.4 Estilos directivos sobre el liderazgo.....	23
3.5 Antecedentes: la era Rijkaard.....	27
3.6 Pep Guardiola como entrenador.....	37
3.7 Modelo directivo de Pep Guardiola.....	87
4. Conclusión.....	95
Bibliografía.....	97
Anexo.....	100

Introducción

Pep Guardiola ha sido un hombre muy arraigado al F.C. Barcelona. Entró a formar parte del club azulgrana con solo 13 años y fue promocionando hasta llegar al primer equipo. Fue el artífice de las cuatro ligas consecutivas y la Copa de Europa de 1992. Dejó su club de toda la vida en el año 2001 para vivir nuevas experiencias; jugó en las ligas de Qatar, México e Italia antes de su retirada. En 2007 vuelve a su club de toda la vida para dirigir el filial del Barça. Consigue ascenderlo de categoría y se convierte en entrenador del primer equipo debido a la crisis institucional y deportiva que sufría. De la mano de Guardiola, el Barcelona pasó de ser un equipo inmerso en muchos problemas a ser el mejor equipo de la historia.

Pep Guardiola es el hombre de moda. Es el actual entrenador del F.C. Barcelona y acumula tan solo dos años de experiencia en la élite. Hoy en día es el personaje más mediático del F.C. Barcelona, por encima de jugadores de la talla de Lionel Messi, Zlatan Ibrahimovic o Xavi Hernández. Durante este periplo de dos años ha sido nominado al premio Príncipe de Asturias y ha recibido la condecoración de catalán del año. Guardiola pasó a ocupar todas las portadas de los periódicos, e incluso se bautizó a su equipo como el "*Pep team*".

Prensa, afición y entorno en general, señalan y responsabilizan a la figura de Guardiola como el verdadero líder e impulsor de este equipo. Nadie duda en señalarlo como el gurú de este equipo, aquel que da un paso al frente y los demás solo han de seguirle. Pep llegó al primer equipo prácticamente con la misma plantilla que su antecesor, Frank Rijkaard, pero los resultados fueron proporcionalmente inversos: mientras Rijkaard sumió al Barcelona en una crisis que casi le cuesta su puesto a la Junta directiva, Guardiola ganó todos los títulos que disputó y convirtió al equipo en el mejor de la historia.

Con este trabajo se pretende conocer la figura de Guardiola, nadie en la historia del fútbol había conseguido antes seis títulos en una temporada, y Pep lo ha conseguido todo en su primer año. Elegimos la figura de Guardiola para que se convirtiera en el eje de nuestro trabajo puesto que en la actualidad es uno de los personajes que está más de moda, es todo un fenómeno mediático. Creemos que merece ser estudiado para conocer sus métodos, y aprovechando su fama, nos facilita el hecho de realizar comparaciones y buscar datos.

El porqué del trabajo es conocer el modelo directivo de Guardiola, y definirlo. A lo largo del tiempo, muchas son las clasificaciones sobre estilos directivos que han surgido, pero creemos en la posibilidad de que Pep Guardiola ha aplicado un estilo para su trabajo, haciéndole unas modificaciones oportunas que lo hacen más válido y eficaz. La misión de este trabajo consistirá en analizar los dos años en los que Guardiola se ha sentado en el banquillo del F.C. Barcelona y responder al *cuorum* del trabajo.

En la primera parte analizaremos en profundidad todo lo relacionado con los modelos directivos: Qué es un líder y que características debe poseer para considerarse como tal, qué es el liderazgo y en qué se diferencia de ordenar, y las teorías más importantes sobre el liderazgo como las de Lippitt, Tannenbaum o Blanchard entre otros. La idea de esta primera parte es mostrar lo más importante sobre los estilos directivos para posteriormente relacionarlo con la figura de Pep Guardiola.

En la segunda parte analizaremos de una forma breve la figura de Frank Rijkaard para conocer la época previa a la de Guardiola y ver en qué estado se encontraba el F.C. Barcelona. Una vez finalizado el análisis de Rijkaard, haremos con Guardiola lo mismo pero de una manera más profunda y específica. Haremos una primera descripción sobre la gestión de Guardiola sobre la plantilla, el entorno, los jugadores, los problemas, y a todos los aspectos que puedan llegar a afectarle. Para comprobar si las armas de gestión que utiliza el entrenador azulgrana están bien utilizadas las compararemos con diferentes entrenadores de élite, para ver que existen diferentes formas de actuar y juzgar si la de Pep Guardiola es correcta o no. Una vez descrita y comparada sus actuaciones, lo clasificaremos en todas las teorías explicadas en la primera parte e intentaremos definir el modelo directivo y futbolístico de Pep Guardiola.

El trabajo finalizará con las conclusiones extraídas, positivas o negativas, del profundo análisis realizado a Pep Guardiola y su modelo teniendo en cuenta todo lo explicado sobre el liderazgo. Concluiremos este trabajo aportando razones y argumentos de peso que defiendan nuestra posición.

Para finalizar, me gustaría querría hacer especial mención a una persona, y no es otro que mi padre; su aportación a la realización de este trabajo no ha sido de gran ayuda, pero si en estos cuatro años de carrera no hubiese estado a mi lado, dándome su apoyo y animándome en los momentos más difíciles, seguramente hoy no estaría escribiendo estas líneas. Así que no solo mis agradecimientos van para él, sino que este trabajo está dedicado a mi padre.

1- Hipótesis

La hipótesis en la que se fundamenta todo el trabajo es en el modelo directivo usado por Pep Guardiola a lo largo de estos dos años en el banquillo azulgrana. El objetivo es definir este estilo directivo y analizarlo de una forma clara y estructurada todos los pilares en los que se basa y detallar todos los factores en los que tenga referencia. Pep Guardiola ha demostrado ser un gran entrenador, con las ideas muy claras y preocupado por los detalles más insignificantes. La misión de este trabajo consistirá en describir de manera detallada la figura de Pep y de su modelo como entrenador.

Se pretende conocer actitudes y acciones de Pep Guardiola sobre su trabajo y sobre todas las competencias que tienen relevancia. Es importante saber como es, como piensa y como dirige todos sus aspectos laborales. Por eso nos introduciremos de lleno en todos los aspectos que de alguna forma influyan en su trabajo.

Para contestar a dicha hipótesis, analizaremos a fondo y de forma específica las competencias que tiene Guardiola para con su trabajo, y las compararemos con las pautas de comportamiento de otros grandes entrenadores, para poder juzgar a Pep y crearnos una opinión sobre sus ideas de trabajo.

La última parte consistirá en clasificar las actuaciones de Pep bajo las teorías más importantes sobre estilos directivos, para posteriormente definir lo que sería el modelo directivo "creado" por el propio Guardiola. Una vez conocido las actuaciones de Pep y su modelo directivo podremos responder a la hipótesis inicial.

Finalizaremos respondiendo de una forma clara y estructurada, siempre según la información de este trabajo, a la hipótesis inicial sobre el modelo directivo de Pep Guardiola.

2- Metodología y plan de trabajo

Para poder realizar este trabajo, lo hemos dividido en una parte puramente de búsqueda de información y otra de investigación: pues creemos necesario un nivel de conocimiento básico en los temas en los que se refiere este trabajo antes de pasar a la parte práctica.

Primeramente pretendemos dar a conocer al lector de una manera clara y concisa, qué es el liderazgo, cómo se puede “tener”, qué es un líder y que características debe poseer, y explicaremos las teorías más importantes que existen sobre el liderazgo. Para ello mostraremos al lector documentos que argumenten nuestras afirmaciones.

Toda la información recogida será tratada para realizar la parte de investigación. En la que se mezcla los conceptos de liderazgo, Pep Guardiola y su estilo directivo. La introducción a esta parte será un corto estudio sobre Frank Rijkaard y su método, para ver la diferencia con Guardiola, y para situar al lector en cómo estaba el Barcelona cuando Pep decidió tomar las riendas. Posteriormente realizaremos un análisis a fondo sobre Pep Guardiola, donde observaremos como gestiona su día a día, su entorno, su equipo, y demás competencias que afecten al trabajo de Guardiola; comparándolo después con la gestión de otros entrenadores. Finalmente terminaremos este apartado catalogando el estilo de gestión de Guardiola dentro de las diferentes clasificaciones de estilos que veremos, y definiremos el modelo que el técnico del Barcelona, Pep Guardiola, utiliza.

La esencia de este trabajo es responder de una forma amplia y contundente a la hipótesis planteada. Para poder conseguirlo, nos hemos marcado unos objetivos que faciliten la respuesta a dicha hipótesis:

- Crear una base teórica tanto sobre liderazgo como de sus teorías para que la parte de investigación sea más entendible al lector
- Argumentar todas las afirmaciones mediante pruebas, documentos y datos con el fin de que no caigan en “saco roto”
- Establecer contacto con diferentes periódicos de tirada nacional para que nos facilite información
- Establecer contacto con la sección de prensa del F.C. Barcelona para que nos faciliten información

- Establecer contacto con periodistas de algún medio catalán para saber su opinión acerca de Guardiola.
- Buscar y recoger información en periódicos de tirada internacional para recoger información sobre diferentes entrenadores de élite
- Realizar una encuesta para comprobar la opinión de los barcelonistas sobre Pep Guardiola

Una vez conseguido estos pasos, se estudian y analizan en profundidad, y deberían obtenerse unas conclusiones que respondan a la hipótesis planteada para este trabajo

3- Contextualización

3.1- Liderazgo

En todos los estilos directivos siempre encontramos el dilema del líder *versus* jefe. Autoridad *versus* poder¹. Nosotros nos centraremos en la figura del líder para desarrollar la primera parte de este proyecto, pues en teoría, el líder es más excelso y cumple con más requisitos de los que un jefe pueda llegar a tener.

Para poder definir liderazgo, es necesario y fundamental previamente diferenciar los conceptos de *poder* y *autoridad*. Para poder referirnos a liderazgo como un valor, debemos situarlo en la dimensión humana estricta, a partir de la experiencia interior del hombre.

Por liderazgo, como un ejercicio de poder, es el tener esa capacidad de mandar, obligar o coaccionar a alguien para que éste, aunque no quiera, haga tu voluntad o deseo debido a tu posición o a tu fuerza. Este tipo de situaciones se dan por un decreto, y hoy en día son las que más abundan. Alguien a través de un cargo o decreto declara líder a otro, dándole el poder necesario para mandar sobre un grupo. Si lo analizamos en profundidad, a esta persona se le está dando la capacidad de mandar, obligar o coaccionar.

Por el contrario, el liderazgo como autoridad, es el arte (y no capacidad como en el poder) de conseguir que la gente haga lo que uno quiere a través de la propia influencia personal. Como arte, entendemos aquello que podemos mejorar, que desarrollar unas destrezas o aprender una técnica. Así que de algún modo la autoridad es un arte que puede aprenderse y mejorar con el tiempo. Se puede apreciar, la diferencia entre poder y autoridad es muy grande.

Filosóficamente hablando, la autoridad se relaciona con el Ser, mientras que el poder lo juntaríamos con el Hacer. Con autoridad, el otro decide o hace lo que uno “quiere” que se haga a partir del propio ser y de la influencia personal; en cambio con poder, el otro hace lo que uno “quiere” a partir del mandato, de la obligación, de la coacción, es decir, del hacer, a base de obligar y mandar los demás hacen o aprenden.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoridad>

Un buen ejemplo para entender estos conceptos lo tenemos si los aplicamos a los profesores de una universidad: siempre hay profesores que basan su liderazgo en la clase a partir del poder, entonces los alumnos no mostrarán interés alguno por la materia, únicamente estudiarán para aprobar, no para aprender. Pero también hay profesores que su liderazgo lo usan mediante la autoridad, este tipo de profesores son los que inspiran a los alumnos ganas por escucharlo, lo motivan a aprender y a mostrar al alumno que lo importante no es la nota sino el aprendizaje, y el alumnado capta el mensaje y responde a las órdenes.

Así pues, para definir liderazgo hemos de saber qué es el poder y la autoridad. El verdadero liderazgo se basa a partir de la autoridad: ésta es el arte de influir en la gente para que trabaje con entusiasmo, tiene que ver con las ganas de vivir, con la fuerza, la ética, la emoción por conseguir juntos objetivos, la preocupación por el bien común, etc. Los líderes de cualquier sociedad deberían aprender a vivir con autoridad, porque la autoridad les otorgará el respeto y la aceptación de los demás sobre el poder del líder.

Si el liderazgo es el arte de influir mediante la influencia personal, su principal valor está en las relaciones humanas: nadie es un líder escondido debajo de la cama, encerrado en un despacho o cualquier forma de aislamiento. Uno es líder a partir de relacionarse con otros y que estos le manifiesten su autoridad; al final y al cabo el hombre es un ser que vive con y para los demás. Como consecuencia, el papel de líder es conseguir los objetivos asignados a partir de toda la organización, haciendo partícipe a todo el mundo para poder obtener todo lo planificado anteriormente. Para ello hay que buscar un equilibrio, pues no se trata de crear buenas relaciones y mantenerlas, nunca hay que olvidar las metas, es importante que haya un equilibrio y que todo el mundo camine juntos hacia los mismos objetivos.

3.2- El líder, ¿nace, o se hace?

A lo largo de toda la historia de la humanidad, hemos conocido personajes que han destacado por encima de los demás por sus grandes dotes inspiradoras frente a los seres que les rodean; también se han caracterizado por tomar decisiones adecuadas en momentos difíciles, logrando así un desempeño a nivel personal y global.

Un buen ejemplo sería María Teresa de Calcuta, misionera de los pobres. Una vez dijo: “Los no deseados, los no amados y aquellos de los que nadie se ocupa” expresó la necesidad y el deseo de ayudar a los más necesitados, logrando así, un liderazgo en la lucha contra la violencia, la resolución de diferencias y la paz.

Muchos de los líderes han estudiado la psicología de algún líder anterior, entre ellos Peter Drucker, quien se dedicó a analizar su papel en la sociedad, su comportamiento y sus metas. De sus análisis concluyó que: “Aunque los líderes natos existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales”. Por tanto, es cierta la afirmación que el ser humano posee cualidades innatas desde el nacimiento, pero eso no significa que todas las personas puedan nacer siendo líderes, ni que todos los líderes nacieron como tal.

La mayoría de las personas tienden a pasar por un proceso personal, de capacitación y superación, para lograr desarrollar de manera más eficiente sus habilidades, talentos y cualidades, así más tarde poder entrar al mundo del liderazgo.

En general, un líder es una persona con capacidad de dirigir, guiar y transmitir confianza, es alguien que no simplemente sabe cómo hacer las cosas, sino que las enseña y supervisa para que realicen de la forma más correcta. Un líder es un ejemplo a seguir: es una persona íntegra, no hay diferencia entre el yo interno y el yo externo, es todo un mismo ser. Su carácter es una unidad que se forma a través de la personalidad interna y de las influencias externas.

Por este motivo, un líder posee las siguientes características: capacidad de planificación, capacidad de comunicación, responsabilidad, inteligencia emocional, establecer metas y objetivos, conocer sus fortalezas y debilidades, crecer y hacer crecer a su equipo y ser innovador a la hora de resolver dificultades.

Entre los líderes natos se distinguen a Mahatma Ghandi y María Teresa de Calcuta, dos personajes reconocidos mundialmente que se dedicaron a responder a la violencia con la paz y a la ayuda del prójimo a partir de la caridad, la alegría y la bondad, respectivamente.

Por otro lado, los líderes innatos, son aquellas personas que a lo largo de su vida, se ven condicionadas por factores externos como la presión, la influencia de la familia, de los amigos o de la sociedad, que los lleva a desarrollar aspectos de su carácter que

normalmente no asimilarían. Muchas de estas características son positivas, como crear un camino como un ser individual y terminarlo en sociedad. Esto no es tarea fácil ni sencilla, puesto que, se requiere de mucha responsabilidad, de sacrificios, de tiempo personal, mantener un aprendizaje continuo y la peor desventaja, por así decir, es que se tiene la responsabilidad de los errores del grupo.

Pero todas estas implicaciones tienen su recompensa, debido a que, un líder mantiene excelentes relaciones humanas, es una persona con cultura y es actualizada, y sobre todo, se gana el aprecio, gratitud y respeto de las demás personas.

Como líderes innatos tenemos los ejemplos de John F. Kennedy y Margaret Thatcher, políticos reconocidos, que al margen de sus ideas, han pasado a la historia como grandes líderes. Su éxito lo deben a su buena voluntad, la preocupación por los demás, su honradez, su servicialidad, etc. con lo que sin tenerlo en un principio, se ganaron el respeto, el amor y el aprecio de todo el pueblo al que pertenecieron.

De igual manera, los líderes pueden clasificarse dependiendo de la forma en que se desenvuelven a la hora de cumplir con sus responsabilidades: el líder autócrata; asume toda responsabilidad, dirige, motiva y controla a sus seguidores. Mientras, que el líder participativo; utiliza la consulta, escucha, analiza las situaciones y considera las decisiones finales junto a su equipo. Otro estilo por mencionar, es el líder liberal; éste delega a sus seguidores la autoridad de tomar las decisiones y el mando de la situación.

No es posible responder a la pregunta de si el líder nace o por el contrario se hace; puesto que muchos son los aspectos que podemos analizar en base a las diferencias de su naturaleza, aunque en todos ellos podemos apuntar hacia una misma realidad: la esencia del liderazgo son los seguidores.

En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Está comprobado que la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

En definitiva, el liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados y siempre será primordial y necesario para un líder apreciar lo que desea la gente y la razón de sus acciones.

3.3- Características de un líder

Los seres humanos tenemos un rasgo característico respecto de los demás animales: la capacidad de organizarnos; mientras ellos lo hacen por especies y/o razas, la forma de organizarse de los hombre es mucho más compleja y proviene de los millones de años de la historia del hombre.

A pesar de que a lo largo del tiempo la forma de organizarse ha sido diferente entre las diferentes sociedades, todas lo han hecho de una forma extraordinaria, en especial en los últimos años. Uno de los motivos más importantes es el liderazgo. Siempre ha estado aquella persona que guiaba al pueblo hacía el bien común, y que ha facilitado la mejora de la sociedad.

Podemos tomar como ejemplo a Winston Churchill, cuando antes de iniciarse la II Guerra Mundial muchos de sus ministros le propusieron firmar un pacto con Hitler para evitar dicha guerra. Seguramente si Churchill hubiera aceptado, el panorama europeo a nivel político sería hoy día bien distinto, por no decir peor. Ejemplos como el de Winston Churchill hay muchos a lo largo de la historia: la pesadéz de Colón para encontrar financiación para ir a las Indias, el papel clave de la condesa Markievich para la liberación de Irlanda, la insistencia de Alexander Fleming que le llevó a inventar la penicilina, etc.

A lo largo de la historia muchos son los personajes que han ayudado y dirigido a la civilización, y estos son los mismos que nos vienen a la mente cuando hablamos de líderes. Todos ellos han sido líderes, pero también ha habido muchísimos más, la diferencia está en que ellos son famosos por sus hazañas realizadas, pero no por ello hay que reducir el término líder. Como hemos visto, un líder es aquel que regido por sus propios principios, consigue todo aquello que se propone, sean grandes o pequeñas metas.

Otro de los errores del liderazgo es el de confundirlo con el carisma o la fama, y pensar que se necesita "ser especial" para poder ser un líder. Un líder es aquel que consigue que se hagan cosas, que se cambien, o que se mejoren, y para ello hemos visto anteriormente que no hace falta ser nadie para poder ser un líder. Nuestra sociedad se encuentra formada por líderes, ya que estos se hacen necesarios: sea en una comunidad de vecinos, de una ciudad, de un colegio, etc.

En la vida actual cualquier tipo de organización tiene una jerarquía, se encuentra regida en el pico final de la pirámide por un líder. Y éste es el que teniendo en cuenta a su entorno, lo anima a que todos juntos consigan los objetivos planificados. Esto significa que por el mero hecho de poseer el cargo más alto en una organización no significa ser ningún líder, se puede quedar en la simple estructura y tener solamente un ejercicio de poder.

Si hemos visto que los líderes a parte de nacer también se pueden crear, significa que ser líder forma parte de un proceso de aprendizaje, que para ello es necesario identificar las habilidades y cualidades a aprender y mejorar con el tiempo. Después de haber leído y analizado diferentes artículos y estudios de diferentes autores, entre los que se encuentran el experto en liderazgo, John Maxwell, sintetizamos lo que para nosotros son las cualidades o habilidades para poder llegar a ser un buen líder²:

- I. Decisión: La forma en que un líder trata con las circunstancias de la vida dice mucho de su carácter. La crisis no necesariamente forma el carácter, pero si lo revela. La adversidad es el cruce de dos caminos donde una persona tiene que elegir uno de los dos: carácter o compromiso. Cualquiera puede decir que tiene integridad, pero la acción es el indicador real del carácter. Tu carácter determina quién eres. Lo que eres determina lo que ves. Y lo que ves determina lo que haces. Es por eso que no se puede separar el carácter de un líder de sus acciones.

Tu carácter dice la calidad de servicio que prestas, o estas a favor o en contra, o haces lo que haces por amor o por compromiso nada más. No es lo mismo actuar con pasión que actuar por compromiso.

- II. Compromiso: *Compromiso es lo que separa a los hacedores de los soñadores: La gente no sigue a líderes no comprometidos. El compromiso puede mostrarse en un amplio rango de aspectos que incluyen las horas de trabajo que se decide emplear, cómo trabajar para mejorar las propias capacidades y como dedicar el tiempo para atender a otros*³. El mundo nunca ha visto a un gran líder que carezca de compromiso.

No importa lo que pueda venir: enfermedad, pobreza, o desastre, nunca quita la vista del objetivo. Para ser un buen líder debes comprometerte, para ello es

² <http://www.scribd.com/doc/6960980/Las-21-Cualidades-Indispensable-de-un-Lider-John-Maxwell>

³ <http://www.lanacion.com.py/silvia-gil-cordero/74-231027.htm>

necesario aceptar estas 3 afirmaciones: El compromiso empieza en el corazón, el compromiso se prueba con la acción y el compromiso abre la puerta del logro.

III. Comunicación: Sin ella estamos perdidos, *desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. Un líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir entusiasmo, alegría y demás elementos para la consecución de los objetivos. Si un líder comprende el mensaje de forma clara pero no es capaz de transmitirlo, entonces dicho sentido carece de mensaje.* Para llegar a ser buen comunicador es importante no olvidar estas 4 afirmaciones:

- i. *Simplifica tu mensaje*: La comunicación no solo es lo que se dice, sino también como se dice. No hay que querer impresionar a los demás con palabrería y frases complejas. Para tener éxito hay que ser claro y conciso en la comunicación. Napoleón Bonaparte acostumbraba decir a sus secretarios: “Sea claro, sea claro, sea claro”.
- ii. *Mira a la persona*: Para que la comunicación pueda tener éxito hay que concentrarse en la persona y no en lo que decimos. Es imposible comunicarse con alguien de una forma efectiva si no sabemos nada de esa persona. ¿Quién es? ¿Qué quiere saber? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cuánto tiempo tenemos? Hay que fijarse en las personas por como son, no hay que mirarlos como objetos, pues sólo de ésta forma podremos comunicarnos de una forma verdadera.
- iii. *Muestra la verdad*: La credibilidad precede a la gran comunicación. Hay dos formas de transmitir credibilidad: creer en lo que se dice y vivir lo que se dice. Pues no hay mayor credibilidad que la propia convicción en la acción.
- iv. *Busca una respuesta*: Cuando te comuniqués nunca olvides que el objetivo de toda comunicación es la acción. Cada vez que el líder habla a la gente, no olvida que tienes que darles algo que sentir, algo que recordar, algo que hacer.

- IV. Capacidad de ser mentor: Hay que saber enseñar. Como muchos líderes, nadie nace enseñado, y hay que tener la predisposición y capacidad necesaria para enseñar al resto del equipo las tareas que queremos que desarrollen.
- V. Proactivo: No hay que esperar a ver de qué forma nos vendrán dadas las cosas, sino todo lo contrario, hay que adelantarse a los acontecimientos para intentar cambiar las consecuencias. Cualquier persona que lidere una organización o una empresa no puede quedarse esperando a ver qué ocurre, sino todo lo contrario, debe convertirse en un ser proactivo y adelantarse a lo que ocurra previendo como si de una partida de ajedrez se tratara y generando acción antes que el resto. Aquellos que se mantienen siendo reactivos siempre dependerán de lo que ocurra, mientras que el verdadero líder es el que hace que ocurra.
- VI. Escuchar: Hay que saber escuchar de una forma empática a nuestro equipo, y saber resolver todo tipo de dudas y problemas que estos requieran, siempre y cuando el líder, dentro de su papel, pueda ayudar. Quien no aprende a escuchar, no aprende para enseñar. Escuchar es un principio en la comunicación interpersonal “Dios dice en su palabra, oíd cielos y escucha tu tierra, porque habla Jehová tu Dios”. Los grandes hombres que han tenido éxito en el liderazgo, fueron personas con un alto grado de interés en escuchar lo que los otros decían.
- Escuchar es absorber la sabiduría. Es también la ley de la conexión, un líder no puede conectar su público, sino escuchas. Un líder para tocar el corazón de una persona, tiene que saber lo que hay en él. Esto se aprende escuchando.
- VII. Entusiasmo: Hay que tener pasión por lo que se hace; hay que tener una actitud positiva ante las cosas para que estas puedan realizarse de la mejor manera. Cuando un líder se expresa con pasión, generalmente encontrará pasión como respuesta.

Pasión es un deseo ardiente no un deseo a medias o frívolo. Pasión es fuego que quema anhelando hacer aquello que un líder ha soñado hacer o ser. Un líder efectivo no encaja en moldes estereotipados.

VIII. Aprender: Es necesario tener una actitud de constante aprendizaje ante la realidad. Siempre se pueden aprender cosas nuevas, y siempre se pueda mejorar en todo. Se aprende para enseñar, para crecer y crecer aprendiendo. Quién deja de aprender, deja de enseñar. Muchos líderes cuando ya han llegado al nivel de status que deseado, ya no desean seguir creciendo y aprendiendo, es un gran error: porque el crecimiento de un líder determina quién es; quién eres determina a quién atraes; y a quién atraes determinará el éxito del propio líder. Así que la única forma de crecer es aprender.

IX. Visión: Los líderes deben tener mayor perspectiva que la que existe en la organización. Tienen el talento de ver y crear el futuro. Además, utilizan un elevado lenguaje visual para materializar ese futuro a su equipo. Como resultado de ello, alcanzan objetivos mayores a los propuestos.

Para conocer algo de visión y como esta forma parte de la vida de un buen líder, es necesario entender que:

i. La visión comienza adentro: La visión no se puede comprar, buscar ni pedir prestada. Tiene que venir de adentro. Si se carece de visión hay que mirar en el interior, y sacar los deseos y dones naturales. También es posible unirse a alguien con una visión. La visión que se tenga del futuro, no solo no limita, sino que además ensancha o hace crecer. La visión es como una brújula que dirige a un destino seguro y próspero.

ii. La visión proviene de tu historia: La visión no es una cualidad mística que viene de un vacío como algunos pretenden creer. Esta viene del pasado de un líder, o de la historia de la gente. Como el caso de la madre Teresa de Calcuta y la princesa Diana. Estas dos mujeres causaron un impacto impresionante en el mundo. Ambas se dedicaron a llevar ayuda a los necesitados. Conocieron la necesidad

y tuvieron una visión para esas personas. La visión es de largo alcance. Si tu visión no te alcanza a ti mismo, no esperes alcanzar a otros. Los recursos no son el problema cuando hay visión.

- X. Dar ejemplo: Un buen líder es el primero en hacer las cosas: en llegar el primero, en irse en último, en mostrar interés por todo, en ayudar cuando lo crea necesario, etc. Esta es otra cualidad que va inmersa en la propia palabra de liderazgo, siempre es el líder quien va el primero, siempre es el líder quien va al frente del grupo, abriendo el camino para que los demás puedan avanzar, demostrando cual es la zona libre de minas y arriesgando en las zonas oscuras para explorar lo desconocido hasta poder abrir la senda por la que los demás continúen sin riesgo.
- XI. Autoconocimiento: Un líder debe ser conocedor de sus aspectos más fuertes y en lo que destaca como líder para resaltarlos; pero también de sus puntos más débiles para poder aprender de los errores y mejorar con el paso del tiempo. Los líderes efectivos tienen un sentido agudo de sus fortalezas y debilidades. Saben quiénes son y quienes no son. No intentan ser todas las cosas para todas las personas. Sus personalidades y conductas son indistinguibles entre el trabajo y el hogar. Es esta ausencia de pretensión lo que les permite conectarse tan bien con los demás.

3.4- Estilos directivos sobre liderazgo

Según las diferentes escuelas, los estilos de liderazgo se pueden clasificar de diferente manera. Los autores (con sus respectivos estilos) son los siguientes:

I. White / Lippit (Lewin)

AUTORITARIO	LAISSEZ-FAIRE	DEMOCRÁTICO
Adopta sus decisiones de modo unilateral limitando o excluyendo la participación de sus subordinados	Limita su intervención a comunicar el objetivo final que ha de realizar el equipo, resuelve preguntas cuando es requerido y proporciona el material necesario	Permite y fomenta la participación de su equipo en la adopción de decisiones y su intervención en el proceso. Las opiniones del grupo son relevantes y tomadas en consideración

Para realizar esta división de estilos, en 1939 Lewin Lippitt realizó un experimento para ver de que forman actuaban tres líderes de grupo con tres comportamientos bien diferenciados.

El líder autocrático tomaba todas las decisiones del grupo de forma individual, no preguntaba nada y sencillamente se dedicaba a mandar. El grupo trabajaba con intensidad, pero solo cuando los vigilaban. Este estilo de liderazgo comportó la violencia entre los integrantes del grupo y una sumisión total al líder.

El líder liberal daba libertad a todo el grupo sin dar ningún tipo de instrucción. Este tipo de liderazgo no dio muy buenos resultados en relación al trabajo, ya que se trabajaba lo menos posible y los resultados eran de muy baja calidad. La libertad absoluta les condujo al caos.

El líder democrático tomaba decisiones con el grupo, era como uno más. Este tipo de liderazgo mostró un mayor grado de motivación y originalidad. El liderazgo democrático funcionaba notablemente mejor que los otros.

II. Tannenbaum

El método de Tannenbaum y Schmidt es una parrilla donde se muestra una relación gradual de lo que sería un jefe de un líder. Cuanto más poder tiene el jefe, es más autoritario, y no tiene en cuenta a nadie: toma una decisión y lo anuncio a sus empleados.

Mientras que en el extremo opuesto del gráfico nos muestra como ser un buen líder: definiendo los límites y libertades de los colaboradores, los hacemos partícipes del proyecto no solo contando con su trabajo, sino también con sus aportaciones y opiniones, ya que pueden ser de gran ayuda.

De esta manera se muestra la diferencia entre el jefe (estilo autoritario mediante el uso de poder) y un líder (estilo democrático mediante la autoridad) de una forma gradual y decreciente.

III. Blake y Mouton

La rejilla tiene dos dimensiones: orientación por las personas y orientación a las tareas. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "orientación a" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuánta" producción les interesa obtener de un grupo.

La "orientación a la tarea" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, eficiencia labora y el volumen de producción. La "orientación a las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que supone 81 estilos diferentes de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5). Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 (estilo democrático) en contraste con un estilo 1,9 (estilo paternalista) o un estilo 9,1 (estilo autoritario).

IV. Liderazgo situacional (Hersey & Blanchard)

Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones.

La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, a si como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento. Si divide básicamente en cuatro etapas.

i. Fases del líder

Líder E1, "YO DECIDO": En esta etapa se definen roles y objetivos, determinando de una forma y clara el cuándo, cómo y dónde. Se dan instrucciones durante la tarea de forma que el colaborador lo entienda mejor. Los "verbos" a usar en esta etapa son: guiar, dirigir, establecer y mostrar.

Líder E2, "HABLAMOS PERO YO DECIDO": En este punto se pretende implantar la tarea de una forma correcta, para ello previamente habrá que definir el por qué y el cómo. También es importante en esta etapa poder distinguir los puntos fuertes de las personas y las tareas, y motivarlos proponiéndoles metas alcanzables. Los "verbos" a usar en la E2 son: explicar, persuadir, enseñar, animar.

Líder E3, "HABLAMOS Y DECIDIMOS": En esta fase, el colaborador ya tiene suficiente experiencia como para empezar a dar sus opiniones e ideas, así que en esta fase destaca la escucha activa entre líder y colaborador, y el compartimiento de decisiones. Esto es una gran muestra de confianza por parte del líder, lo que consigue que el colaborador se implique más para mejorar los resultados. Los "verbos" a usar aquí son: escuchar, apoyar, potenciar y participar.

Líder E4, "TU DECIDES": En la etapa 4 el colaborador tiene bastantes conocimientos y responsabilidad como para actuar y decidir por sí solo, con lo que ya hay más confianza

con el líder tiene más autonomía, con lo que comparten con el líder la visión y los resultados. Los “verbos” útiles para la E4 son: delegar, confiar, reconocer y compartir responsabilidad.

ii. Fases del colaborador

El comportamiento del colaborador en estas cuatro etapas bien resumirse de la siguiente manera:

- Subordinado E1: Tiene mucho interés en su trabajo, pero pocas aptitudes
- Subordinado E2: El interés disminuye a la vez que aumentan las aptitudes. Aun así, el decrecimiento es mayor que el crecimiento.
- Subordinado E3: Las aptitudes suben creciendo y eso hace que en esta etapa aumente también la actitud
- Subordinado E4: Las aptitudes y actitudes crecen hasta estancarse

Más adelante aplicaremos todas estas clasificaciones a la figura de Pep Guardiola, previamente antes de definir su modelo directivo. Con todas estas teorías aplicadas al entrenador azulgrana pretendemos establecer las bases teóricas de lo que será su estilo. Viendo la figura de Pep Guardiola y su comportamiento, ya podemos adelantar que el estilo personificado en él es el democrático. Más adelante, cuando analizamos la figura de Pep, veremos el porqué.

3.5- Antecedentes: La era Rijkaard

Antes de empezar a hablar de Guardiola, es importante saber cómo estaba el Barcelona en aquella época. Por ello, resumiremos brevemente la época del entrenador anterior a Pep Guardiola, dándole especial importancia a los años finales.

I. Cronología

Año 2003, año de elecciones en el F.C. Barcelona. Lluís Bassat se presenta como favorito a ganar estos comicios, pero es el candidato Joan Laporta, que anunciando la

posible incorporación de David Beckham a las filas blaugranas, el que sale triunfador. Aquella junta se presentaba a sí misma como el círculo virtuoso: jóvenes, triunfadores, hablaban catalán, castellano e inglés de una manera perfecta, y eran conocidos bajo el sobrenombre de *la generación del PowerPoint*. En ella había nombres como el de Ferrán Soriano, Sandro Rosell en la parte económica, y el de Txiki Beguiristain y Frank Rijkaard (con el apoyo de Johan Cruyff) en la parte deportiva. Se presentaba un nuevo proyecto, con nuevas ilusiones y un nuevo modelo renovado.

Finalmente, David Beckham acabó vistiendo el color blanco del Real Madrid; pero la nueva junta no se quedó quieta y se gastó 44,4 millones de euros en fichajes: Ronaldinho, Márquez, Quaresma, Van Bronckhorst (cedido), Luis García, Mario, Rüstü, Albertini y Davids (estos dos últimos en el mercado de invierno). También se produjo una gran renovación dentro del vestuario azulgrana y se dio de baja a jugadores como Bonano, Cristanval, Dani, Enke, Frank de Boer, Fernando Navarro, Mendieta, Nano, Geovanni, Rochemback, Riquelme y Sorín.

Del año 2003 hay que destacar que el inicio fue pésimo: el equipo no acababa de acoplarse y todos los medios de comunicación pedían la cabeza del entrenador. Joan Laporta lo aguantó, y además trajo a dos fichajes en diciembre. La remontada fue espectacular, 17 victorias de 20, el equipo queda segundo y Ronaldinho se erige como un jugador espectacular que devuelve la magia y la ilusión al Camp Nou.

El segundo año sirvió para que Frank Rijkaard junto con el director deportivo completaran la remodelación del equipo con fichajes como el de Eto'o, Deco, Giuly, Belletti, Sylvinho, Larsson y Edmilson. Y dando de baja hasta 16 jugadores, de los cuales se encontraban Luis Enrique, Cocu, Kluivert, Quaresma y Reiziger entre los más destacables.

El 2004 era el principio de un ciclo muy corto victorioso del Barça, ese año se consiguió la Liga y se llegó a los octavos de final, donde quedó eliminado por el Chelsea. Ese año se destaca el "buen rollo" de Frank Rijkaard con la plantilla del Barça.

Temporada 2005/2006, el gran año de la era Rijkaard. Apenas se producen cambios en la plantilla, se ficha a Santi Ezquerro y Mark Van Bommel, por el contrario se dan de baja a 4 jugadores (Damià, Gerard, Albertini y Fernando Navarro).

A principios de temporada se ganó la Supercopa de España contra el Espanyol. Ese mismo año el Barcelona gana la Liga de una forma apabullante: consigue un récord

histórico de 18 victorias consecutivas, ganó 0 a 3 a su máximo rival y salió aplaudido de su feudo, además de proclamarse campeón a falta de cuatro jornadas para terminar la competición. A nivel internacional se proclama campeón de Europa eliminando a grandes equipos como Chelsea, Benfica, Milán o Arsenal entre otros.

Individualmente, Eto'o se proclama máximo goleador, Víctor Valdés portero menos goleado y Ronaldinho recibe el Balón de Oro y el premio FIFA World Player que le certifican como el mejor jugador del mundo.

El secreto de aquella época se comentaba que radicaba en Frank Rijkaard. El técnico era como un padre para los jugadores, los trataba de tu a tu y nunca les dio bronca alguna. Aquello parecía la mejor unión que había en el momento entre un cuerpo técnico y una plantilla, pues se habían conseguido auténticos records. Ese año finalizó la época dorada de Rijkaard. Un apunte, al acabar la temporada, el segundo técnico Ten Cate dejaba el Barcelona para pasar a dirigir el Ajax de Amsterdam.

El cuarto año de Rijkaard, la temporada 2006/2007 fue el principio del fin para el holandés. Después de la temporada anterior tan buena, los cambios en la plantilla son mínimos: vienen a Barcelona Gudjohnsen, Thuram, Zambrotta y recuperan a Saviola que estaba cedido. Por el contrario, abandonan el club Mario, Maxi López, Larsson, Van Bommel, Gabri y Fernando Navarro.

El equipo catalán empezó muy bien la temporada ganando la Supercopa de España y mostrándose intratable en Liga. Poco a poco el Madrid fue recortando puntos hasta ponerse líder y ganar el campeonato nacional. En Copa del Rey es eliminado por el Getafe después de desaprovechar una ventaja de cinco a dos. En Champions League su andadura como campeón fue corta, pues quedó eliminado en octavos de final. Por lo que respecta al Mundialito de clubes, perdió la final contra el Internacional de Porto Alegre. Fue un año malo en cuanto a resultados pero lo peor estaba por venir.

La temporada 2007/2008 fue el quinto y último año de Rijkaard. Después de acabar de forma desastrosa el año, tenía la confianza de la junta directiva por todo lo que había conseguido en el pasado por lo que se sentaría en el banquillo azulgrana un año más. Esa temporada se contrató a Henry, Abidal, Touré Yaya, Milito y Pinto; y se dio de baja a Saviola, Van Bronckhorst, Giuly, Belletti, Motta y Maxi López. Ese ejercicio fue el peor de la era Rijkaard.

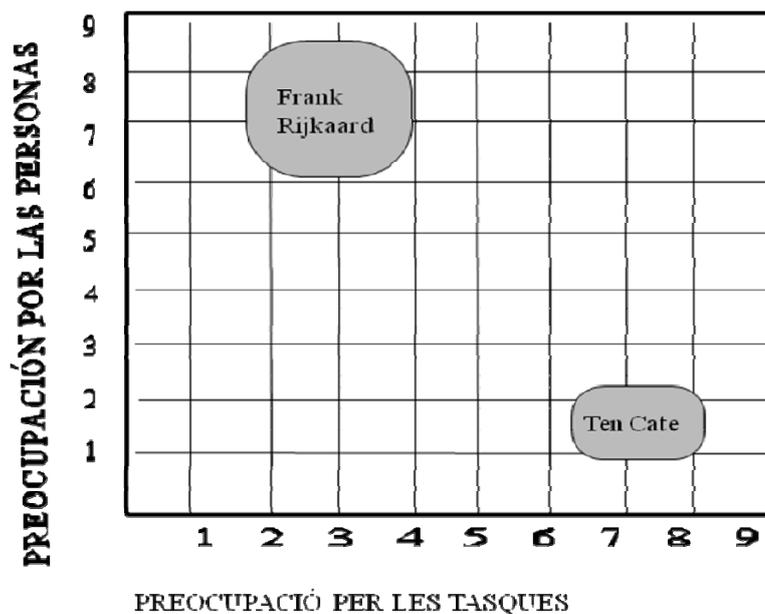
Tanto en Champions como en Copa del Rey quedan eliminados en semifinales por Manchester United y Valencia, respectivamente. En Liga quedan terceros por detrás de Real Madrid y Villarreal, a 18 puntos del primero y 10 del segundo. En cuanto a la plantilla, hay falta de compromiso y profesionalidad en los “pesos pesados” de la plantilla; como por ejemplo, Ronaldinho se perdió más de la mitad de la temporada, con el portugués Deco pasó más o menos lo mismo. De esta forma enrarecieron el ambiente y complicaron la consecución de objetivos al resto del equipo.

II. Frank Rijkaard como líder de grupo

Como hemos visto anteriormente, Frank Rijkaard llegó a un equipo deshecho institucionalmente, sin estilo propio y todo por volver a construir. ¿Cómo puede ser que creara un equipo campeón de Europa y lo destruyera en un año? La respuesta la tenemos en la figura de Frank Rijkaard:

Lo primero que destacamos de Frank Rijkaard es que es una buena persona, con un gran corazón, así lo han manifestado públicamente jugadores del Barcelona, Johan Cruyff, Ronald Koeman y todo el entorno barcelonista. Esa era su gran virtud, pero también fue su gran defecto. No supo poner a nadie en su sitio, era una especie de amigo/padre para los jugadores del Barcelona. Esto dificultó en gran medida su deber como entrenador: mostrar autoridad.

Para que podamos entender como era Frank Rijkaard como entrenador lo situaremos en la parrilla de Blake & Mouton:



Frank Rijkaard tenía una gran preocupación y necesidad de ayudar en la medida de lo posible a todos sus jugadores, pero olvidaba muchas veces el papel de entrenador, de modo que era fácil que perdiese autoridad. Ya hemos definido que autoridad es el arte de conseguir que la gente haga lo que uno quiere que haga. Frank Rijkaard estaba tan al nivel de sus jugadores y tan preocupado por ellos, que era uno más, no tenía influencia alguna sobre nadie.

Casualidad o no, tenía un segundo entrenador, holandés también que hacía el papel contrario, el de “poli malo”, se preocupaba porque los jugadores cumplieren con sus obligaciones y con sus tareas sin importarle sus problemas. Frank y Ten Cate eran como la noche y el día, como un padre y una madre, mientras uno escuchaba y se preocupaba por sus jugadores al mismo tiempo el otro reñía y abroncaba a los mismos para que cumplieran sus obligaciones. Mientras Frank Rijkaard utiliza el sistema paternalista, preocupado únicamente por las personas, Ten Cate utiliza el estilo autoritario, preocupado únicamente de los problemas.

La mezcla de ambos se podría llegar a afirmar que era el estilo democrático, y que juntos llegaban a preocuparse al máximo por las personas y por las tareas. Era la combinación perfecta, y por esa razón tuvieron tanto éxito, tanto a nivel colectivo como individual.

Que Victor Valdés fuera considerado mejor portero, Eto'o pichichi o Ronaldinho mejor jugador del mundo no era fruto de la casualidad, era porque de forma intencionada o

no, había una excelente planificación. Con ese staff técnico se llegó a sacar el máximo rendimiento tanto de los jugadores como del equipo. Parecía que este era el inicio de un ciclo victorioso para un F.C. Barcelona con urgencias históricas muy grandes.

Pero nada más allá de la realidad, el 19 de mayo de 2006 empezó a caerse el imperio blaugrana⁴: Ten Cate, segundo entrenador del Barcelona, ficha por el Ajax de Amsterdam. Al principio nadie del entorno se daba cuenta de lo grave que era el fichaje de Ten Cate por el Ajax, pues solo se preocupaban de que el único que no abandonase el barco fuera Frank Rijkaard. Como segundo entrenador contrataron a Johan Neeskens, un tipo con la misma naturaleza que Frank. ¿Quién iba a preocuparse ahora porque los jugadores cumplieren sus obligaciones y deberes para con el club?

La respuesta no es solo que nadie, sino que la gravedad de la situación provocó que el club no ganara nada en los siguientes dos años, y además se le ejerciera al presidente una moción de censura⁵. Se pasó de la gloria y el éxito a la nada en menos de un año, y lo que es peor, la situación del club en la parcela deportiva era desastrosa.

Frank Rijkaard creía en el modelo directivo de la “autogestión” del vestuario, es decir, confiaba en que los propios jugadores serían responsables de sus comportamientos dentro y fuera de los terrenos de juego, pero como en cualquier equipo de trabajo, cuando el líder de un grupo no está por la labor de supervisar las tareas de su equipo, estos se acomodan, se quitan de encima las responsabilidades, dejan de hacer su trabajo, empeoran las relaciones y en última instancia, no se consigue ningún objetivo previsto.

Todo esto es lo que ocurrió con la marcha de Ten Cate; Frank Rijkaard solo mostraba preocupación por los jugadores y nadie supervisaba que cada uno de ellos cumpliera con su trabajo. Ya hemos visto cuáles fueron los resultados de la llamada “autogestión”; renovación al completo de la plantilla, del staff técnico y moción de censura contra toda la junta directiva.

⁴ <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2006/05/19/fútbol/1148053546.html>

⁵ http://www.elmundodeportivo.es/web/gen/20080508/noticia_53462134842.html

III. Modelo de liderazgo de Frank Rijkaard

El modelo de liderazgo de la “autogestión”, sufrió una transformación tras la marcha de Ten Cate. Comparado con los estilos de liderazgo de White & Lippit, se pasó de un estilo Democrático a otro de *Laissez-faire*. En el primero, se tenía en cuenta a todo el equipo, se fomentaba su participación y se tenía en cuenta su opinión, de este modo todos caminaban hacia la misma dirección. Todo esto unido a las ganas de ganar y al hambre de títulos que tenían un equipo de jugadores recién creado por la nueva junta, supuso una inyección de moral y de motivación para todos ellos, lo que les llevó a ser los mejores de Europa.

Con la marcha de Ten Cate, Rijkaard pasó a un segundo plano, pues limitó su intervención y dejó de dar guías y de comunicar los objetivos; el resultado a esta estilo fue negativo porque se trabaja lo menos posible y con malos resultados, creando así un ambiente de trabajo negativo. Con este estilo se pasó de ser el mejor de Europa a destruir una plantilla en apenas un par de años.

La transformación de este estilo la podemos reflejar en el siguiente esquema:



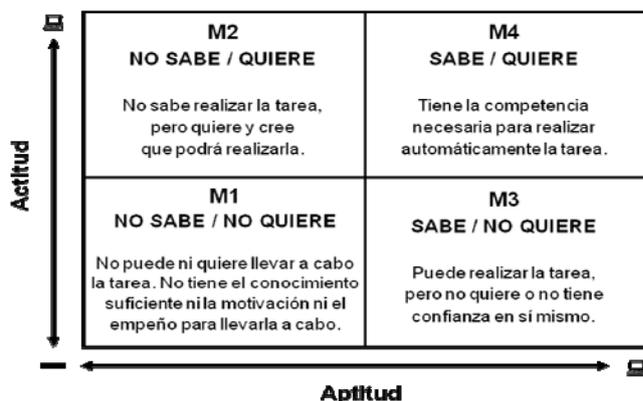
En este gráfico se puede apreciar que Frank Rijkaard junto con Ten Cate se preocupaban entre los dos técnicos de preocuparse primero por la plantilla para después cumplir con las obligaciones y poder ganar títulos, o como mínimo luchar por ellos hasta final de temporada. Mientras estuvo Ten Cate, a ningún jugador le faltó profesionalidad, motivación ni ganas de ganar.



Este gráfico muestra el Barça de Rijkaard sin Ten Cate. Era un Frank Rijkaard paternalista, preocupado por sus jugadores, más como un padre que un líder de grupo. Ya no tenía esa autoridad que si tenía su segundo entrenador; habían pasado tres años, y no era momento para empezar a abroncar a nadie. Siguió con su método, pero sin Ten Cate, y ya se sabe que cuando a una silla le quitas la pata, se cae, y eso ocurrió.

Fue una lástima, que un entrenador como Rijkaard, educado y tranquilo como pocos, saliera del banquillo azulgrana por dar excesiva confianza a sus jugadores y que estos fallasen de la manera que lo hizo. Por eso podemos afirmar que Frank Rijkaard fue un buen entrenador, fue una magnífica persona, es y será alguien muy querido en “Can Barça”, pero no fue un buen líder de grupo; quedó demostrado que sufría dependencia de alguien con mano dura como Ten Cate, un buen líder tiene que saber controlar a todo su equipo y hacerlo trabajar al máximo de sus posibilidades en cualquier escenario, y Frank Rijkaard no supo.

En cuanto al nivel de desarrollo de los colaboradores ocurrió exactamente lo mismo:



Los jugadores pasaron de trabajar durante el día a día y esforzarse al máximo (M4), donde se vio a jugadores como Ronaldinho, Eto'o, Deco, Xavi, Van Bommel, etc. entregarse al máximo en sus entrenamientos y teniendo una vida saludable fuera de los terrenos de juego, obteniendo así unos rendimientos deportivos excelentes, a no querer trabajar, conformarse con la situación (M3) y a perder todo tipo de motivación.

Esto llevó a llegar tarde a los entrenamientos, no presentarse y al mal ambiente en el trabajo. Eran los mismos jugadores que habían conseguido ser los números uno de Europa y ahora se paseaban por las discotecas teniendo una vida muy desequilibrada dejando como última preferencia al aspecto deportivo.

IV. Resultados negativos de la autogestión de Rijkaard

El modelo de “autogestión” de Frank Rijkaard pasó a ser también un modelo de “autocomplacencia”; en donde el vestuario se gestionaba solo en un ambiente de conformismo, poca motivación y mal ambiente entre compañeros. Ya desde el inicio de la nueva campaña, los jugadores vieron que en el equipo no había ningún “poli malo” y que no tendrían ningún supervisor que estuviera encima de ellos.

Así pues, ya en agosto de 2006 empezaron los líos⁶. Tres meses después de la partida de Ten Cate, el F.C. Barcelona se jugaba la Supercopa de Europa en Mónaco contra el Sevilla F.C. La noche anterior los jugadores asistieron a la gala de la UEFA dónde además muchos de ellos fueron premiados. El problema surgió en que por la noche, muchos jugadores salieron de fiesta ante el crucial partido para celebrar de antemano la consecución del nuevo título.

A la mañana siguiente, Ronaldinho faltó a la concentración del equipo para asistir a compromisos publicitarios, lo que le supuso una buena bronca por parte de Rijkaard, pero ya era demasiado tarde, Ronaldinho le reprendió de malas maneras. Ese partido el Barcelona fue derrotado por el Sevilla por 3 goles a 0.

4 de enero de 2007⁷ los jugadores del Barcelona han de volver a los entrenamientos después de las vacaciones navideñas, pero Ronaldinho, Deco y Márquez no se presentan. Al día siguiente Frank Rijkaard dice en rueda de prensa que “Me han dado explicaciones y me han convencido. Cuando hay justificaciones no hay motivos para enfadarse”. Los retrasos en los entrenos pasaron a ser algo normal en los “cracks” del equipo, por lo que se creó malestar en el resto de la plantilla que comentaban que “seguro que tienen un acuerdo con el míster”⁸.

Un mes más tarde⁹, el 13 de febrero del mismo año, Eto'o realiza unas explosivas declaraciones en un acto solidario en Vilafranca contra Rijkaard calificándola de “*mala persona*” y contra Ronaldinho, del que dijo que “si un compañero sale diciendo que hay que pensar en el grupo, quien debe hacerlo es él, esto es lo único que me ha

⁶ <http://www.elmundodeportivo.es/gen/20090825/53772193833/noticia/como-tirar-una-supercopa-de-europa.html>

⁷ http://www.photosronaldinho.com/Content-rijkaard-no-multa-a-ronaldinho,-deco-y-marquez-por-los-retrasos__862.aspx

⁸ <http://www.diariosdefútbol.com/2007/01/04/estrellas-dentro-y-fuera-del-campo/>

⁹ http://www.lavanguardia.es/premium/publica/publica?COMPID=51308034598&ID_PAGINA=22088&ID_FORMATO=9&turbourl=false

molestado”. Eto’o demostró ante las cámaras la poca autoridad que tenía Frank Rijkaard e hizo ver que el vestuario estaba dividido por los continuos desplantes de varios jugadores.

Frank Rijkaard nunca abroncó a esos jugadores, sino más bien lo contrario. Como hemos dicho, fue un padre para ellos, tanto, que en ocasiones se excedía en sus muestras de cariño, como en aquel 28 de abril de 2007¹⁰, el Barça acababa de quedar eliminado de la Champions League por el Manchester United y Frank Rijkaard saltó al terreno de juego a abrazar al portugués Deco; o cuando en la eliminación del Barcelona en la Copa del Rey del mismo año a manos del Zaragoza, expulsaron a Ronaldinho, la reacción que tuvo Frank fue como la de un padre que defiende una injusticia ante su hijo, le dio un gran abrazo y abroncó como nunca al árbitro¹¹.

Aunque en ocasiones esos abrazos han animado mucho, sobre todo cuando el jugador lo merecía de verdad, como en el caso de Messi cuando se lesionó de gravedad contra el Celtic y Rijkaard se olvidó del partido para ir a abrazarle¹².

Al año siguiente, la última temporada de Rijkaard, la falta de cumplimiento de un código interno hizo que el vestuario se rompiera más todavía, y así por ejemplo Ronaldinho fue apartado del equipo¹³ por salir tanto de fiesta y llegar tarde a los entrenamientos, o como Eto’o y Deco se borraron del clásico en el Bernabéu para no hacer el pasillo de campeones al Real Madrid¹⁴.

Cuando fue despedido Rijkaard del Barça¹⁵, Joan Laporta reconoció que la gestión del equipo había sido mala: “Pero, tras una situación muy decepcionante, cuando inesperadamente no logramos la Liga, hablamos con él y le dijimos que tenía que corregir los errores. Lamentablemente, los resultados no han acompañado, él no ha podido corregir los errores y eso ha hecho que sea relevado”.

Además, añadió: “La junta asume gran parte del fracaso por no haber tomado las decisiones que hubieran cambiado el rumbo y por haber adoptado otras, no cambiar al técnico también lo es, que no han funcionado”. Rijkaard genio y figura, gran persona

¹⁰ <http://www.3cat24.cat/galeria/6012/9/altres/Manchester-United-1---Barca-0>

¹¹ <http://www.photosronaldinho.com/images/news/Rijkaard-explicando-a-ronaldinho.jpg>

¹² http://www.webleomessi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53:

¹³ <http://www.emol.com/noticias/deportes/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=299744>

¹⁴ http://archivo.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/barcelona/es/desarrollo/1119343.html

¹⁵ <http://www.publico.es/deportes/079269/junta/bara/podria/anunciar/primeros/cambios>

pero sin capacidad de liderazgo se fue del Barcelona haciendo historia, según Laporta: “lideró la recuperación del equipo en tres años y lo llevó a la gloria de París”.

Con la llegada del nuevo entrenador, algunos jugadores admitieron que la “autogestión” fracasó por culpa del exceso de confianza por parte de Rijkaard. Según Eto'o¹⁶: “Rijkaard confiaba demasiado en nosotros y ya se sabe, confiar en los jugadores,...”.

Xavi Hernández era de la misma opinión¹⁷:

En un grupo debe haber disciplina. Rijkaard creía en la autogestión, y en un equipo tan grande, que ha ganado tantas cosas, eso es difícil. Siempre ha de haber orden y disciplina en un bloque para que todos sepan lo que han de hacer. No digo que fuera culpa suya (de Rijkaard), es de los jugadores. Los culpables somos los protagonistas

Así pues, todos los medios de comunicación estaban de acuerdo en una cosa: Frank Rijkaard fue traicionado por su propio vestuario¹⁸.

Con todo este panorama descrito: Ambiente crispado, club socialmente desestructurado, parcela deportiva sumida en el caos, organización dividida, etc. sube como entrenador del primer equipo Pep Guardiola.

3.6- Pep Guardiola como entrenador

Guardiola entró en el club después de producirse una moción de censura, donde se produce una división social importante, deportivamente el equipo y los jugadores fracasan debido a la falta de motivación y profesionalidad, y en donde hay un clima de crispación que hace patente un mal ambiente tanto en el club como en su entorno. En medio de todo esto, Pep Guardiola es nombrado nuevo entrenador del F.C. Barcelona.

¹⁶

[http://www.elpais.com/articulo/deportes/Eto/Rijkaard/confiaba/demasiado/elpepudep/20081118elpepud
ep_12/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/Eto/Rijkaard/confiaba/demasiado/elpepudep/20081118elpepud
ep_12/Tes)

¹⁷

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idtipusrecurs_PK=7&idnoticia_PK=563073

¹⁸ <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2008/05/12/mesqueunblog/1210593681.html>

I. Cronología

Primer año de Guardiola como técnico, temporada 2008-2009. Después de la moción de censura se posicionan dos candidatos opuestos entre sí para ocupar el banquillo azulgrana: Pep Guardiola y Jose Mourinho. Finalmente y por unanimidad de la junta, Pep es el elegido.

La primera decisión de Pep, y que comunica el día de su presentación, es la de prescindir de los servicios de jugadores de la talla de Deco, Eto'o y Ronaldinho. Aunque finalmente el camerunés le haría cambiar de opinión y se quedaría un año más en la plantilla.

Los fichajes que Pep manda realizar a Txiki Beguiristain (Secretario técnico) son los de Henrique, Gerard Piqué, Martín Cáceres, Seydou Keita, Daniel Alves y Aleksander Hleb; además se les asignan dorsales hasta 14 filiales, entre los que se encuentran, Pedro, Sergio Busquets o Thiago Alcántara. Por el contrario, las bajas de esa temporada fueron Deco, Ronaldinho, Edmilson, Santiago Ezquerro, Lilian Thuram, Gianluca Zambrotta, Giovani dos Santos, Oleguer Presas y Marc Crosas.

Esa temporada supuso la mejor temporada, no solo de la historia del F.C. Barcelona, sino de la historia del fútbol. Ganó los tres títulos a los que optaba: Ganó la liga de una forma aplastante que se consumó con un histórico dos a seis en el feudo del máximo rival, apalazó con un uno a cuatro al Ath. Bilbao en la final de Copa, y bailó a todo un Manchester United ganándole por dos goles a cero. Esa temporada Víctor Valdés logra ser el portero menos goleado y Messi llega a su mejor nivel consiguiendo el FIFA World Player y el Balón de oro.

La temporada siguiente, se vendió a Eto'o y se cedió a jugadores como Henrique, Martín Cáceres o Aleksander Hleb. Por el contrario, se fichó a Zlatan Ibrahimovic, Maxwell, Chigrinskyi y se subió del equipo filial a Jeffren Suárez.

Esa temporada se logró redondear el pasado ejercicio ganando la Supercopa de España, la Supercopa de Europa y el Mundialito de clubes, consiguiendo así un sextete nunca antes conseguido por nadie; individualmente se consiguió el record de Pedro Rodríguez, único jugador en toda la historia en marcar en todas las competiciones. Por lo que resulta al resto de competiciones: en Copa del rey fueron eliminados en octavos por el Sevilla, en Copa de Europa cayó en semifinales a manos del Inter, y por lo que respecta a la Liga han vuelto a proclamarse campeones por segundo año consecutivo.

Individualmente Victor Valdés consigue el premio Zamora al guardameta menos goleado y Messi logra ser el máximo goleador, no solo de la liga sino del continente europeo, por eso logra la Bota de oro.

II. Pep Guardiola del Barça B al primer equipo

Después de su retirada en el año 2006, Guardiola pasó a ser el entrenador del filial del F.C. Barcelona. Ya en su primer año como entrenador consigue ser campeón de Tercera división, logrando el ascenso a la 2ª B tras superar la promoción de ascenso. Por su juego, por sus aplastantes victorias y por su control de la plantilla, centra todas las miradas para ser el sustituto de Frank Rijkaard, incluso grandes futbolistas como Johan Cruyff se posicionan a su favor.

A finales de la temporada 2007-2008, última campaña de Rijkaard, Joan Laporta invita a comer a Josep Guardiola¹⁹ al restaurante Drolma. En mitad de la comida, el presidente del F.C. Barcelona le dice que si ese año Frank Rijkaard no conseguía ningún título, él sería el próximo entrenador. La respuesta de Guardiola fue clara: “No tendrás cojones de hacerlo”. No era una falta de respeto ni una mala respuesta, era una Guardiola en estado puro, directo, valiente, convencido y seguro de sus ideas y de su capacidad para tener éxito como entrenador del Barcelona. Laporta le replicó: “¿Pero lo quieres o no?”, la respuesta de Guardiola fue más clara que la anterior, le sonrió mirándole a los ojos y le dijo: “Sí, sí, claro que lo quiero, porque sabes que te ganaré la Liga”. Pep Guardiola confió plenamente desde el principio en sus posibilidades de triunfo, es consciente que aunque le falte experiencia, tiene la preparación suficiente como para poder obtener logros en el club de sus sueños.

17 de Junio de 2008, Guardiola es presentado en medio de una multitudinaria rueda de prensa. Guardiola suelta un monólogo como manera de presentarse él a todo el mundo²⁰:

Agradezco la confianza puesta en mi no solo ahora sino ya el año pasado a un club tan extraordinario como este, sea quien sea el presidente. Siento que no fallaré, que estoy preparado. 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

¹⁹ No tindrás collons de fer-ho. Jordi Pons. Ed. Base

²⁰

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=519330&idseccio_PK=803

duro pero persistiré. Es complicado pero gratificante. No estoy aquí para pedir tiempo. Sé la situación la que es. Tenemos que ser fuertes desde el primer día. Me gustaría prometer títulos pero sería un error grande. 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 que todos se lo pasarán bien. Muchas gracias y bienvenidos

Además, Guardiola no esconde que entiende las dudas de su nombramiento, pues entiende que la afición dude de alguien que no tiene experiencia, pero aun así confía en su talento y sus posibilidades, y así lo transmite:

Entiendo las dudas que pueda haber sobre mí y mi experiencia. Sé que estoy aquí por mi paso por este club como jugador. Siento que en un par de meses, las dudas decrecerán porque estoy convencido de mis posibilidades. No tengo experiencia porque tengo 37 años. Mi único mérito como entrenador es que estos señores me han escogido a mí. No tengo miedo ni estoy asustado ante el reto. Lo cojo con mucha ilusión

Referente a su papel de entrenador, Pep Guardiola no se esconde de su papel, y dice que él toma las decisiones y que él configura la plantilla. Ya en su primer día, toma la polémica y arriesgada decisión de prescindir de los tres mejores jugadores de la plantilla:

Soy yo quien marcó los fichajes, soy quien decido. 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 conseguir títulos, Guardiola se muestra cauto:

Prometer un título sería una irresponsabilidad grandísima. El equipo correrá, se esforzará. Creo que 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

Guardiola no quiere prometer títulos, pero si se atreve a asegurar a la afición que la plantilla se entregará al máximo y darán todo lo que puedan para dar muchas tardes de alegría, terminó diciendo: "Perdonaré que jueguen bien o mal, pero no que no se esfuerzen".

Guardiola, en cuanto a la plantilla quiso dejar claro que contaba con Leo Messi, por ser uno de los mejores del mundo, pero que en un equipo como el Barcelona no puede depender de un solo jugador, sino que lo más importante será todo el conjunto:

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

En este primer contacto con Pep Guardiola, ya nos indicó cuál sería el camino que seguiría para conseguir los objetivos: crear un buen staff técnico y un buen equipo de trabajo, gestionar el día a día y los pequeños detalles, saber motivar y exigir, máximo control posible del entorno, gestionar los problemas individuales de cada jugador, ser agradecido, y ser algo más que un buen entrenador.

En líneas generales, se puede afirmar que si Pep Guardiola cumple con lo dicho en su presentación estaríamos hablando de un líder, pues para Guardiola ser entrenador no es un trabajo a unas horas remuneradas, es un trabajo que lo disfruta y lo realiza con pasión, que no solo tiene en cuenta su trabajo sino que lo lleva mucho más allá, trabaja para él y para los demás, y tiene en la cabeza el ser entrenador las 24 horas del día.

Resolver esta cuestión y definir su modelo es el alma de este trabajo, y para ello pretendemos desarrollar punto por punto a base de explicaciones y hechos sucedidos a lo largo de estos dos años en los que Pep Guardiola ha estado en el banquillo azulgrana; además para poder apreciar y valorar las acciones que ha tomado Pep Guardiola en cada punto, lo compararemos con otro entrenador de su misma categoría para ver las diferencias y si las acciones tomadas por el entrenador azulgrana han sido acertadas o no.

III. Descripción de Pep Guardiola

Para hablar sobre las capacidades de liderazgo de Pep Guardiola como entrenador y persona, es condición necesaria hacer una breve descripción de los puntos fuertes de Pep a lo largo de estos dos años en los que ha sido entrenador del Barcelona y ver qué tiene de autoridad y/o poder para dirigir a su equipo, sus preocupaciones, como gestiona el día a día, etc. Para empezar a crearnos una idea sobre las dotes de liderazgo del entrenador azulgrana.

i. Crear un buen staff técnico y un buen equipo

Pep Guardiola, como cualquier buen profesional, necesita de un buen equipo de trabajo en su entorno para conseguir objetivos y remar todos en la misma dirección. Es por eso que antes de firmar su contrato como entrenador del primer equipo ya dejó claro cuál sería su staff técnico²¹. Tenía muy claro que quería trabajar única y exclusivamente con gente de confianza, por esa razón rechazó la petición del club de ponerlo a Luis Enrique como segundo entrenador, y exigió tener a Tito Vilanova, el mismo ayudante cuando Pep entrenaba en tercera. Además demostró ser una persona muy agradecida, pues cuando Pep fichó para dirigir al filial en tercera división, lo primero que hizo fue llamar a Tito Vilanova. Éste tenía una oferta encima de la mesa del Terrassa F.C. en el que le ofrecían ser el primer entrenador en un club de más nivel (2ª B) que el Barcelona B y en el que ganaría más dinero. Rechazó la oferta para acompañar a Pep Guardiola en su aventura, y su ética no le dejaba dejarlo tirado.

Es por eso que Pep exigió como segundo a Tito Vilanova, y no solo eso, sino que le dará tanta confianza que incluso elimina la figura del tercer entrenador y coloca al entrenador de porteros Juan Carlos Unzué. Por lo que respecta a los fisioterapeutas, compartirán despacho Paco Seirul-lo (fisioterapeuta de muchos años en el club) con Jaume Langa, fisioterapeuta del filial. En cuanto a los médicos, seguirá Ramón Canal y dará flexibilidad a los jugadores para ser visitados por médicos externos. Pep solo quiere a hombres de su máxima confianza.

En cuanto a su staff técnico, Tito Vilanova, no solo le asciende al primer equipo, sino que además negocia con el propio club para que también tenga una remuneración adecuada a su posición. Para que Tito no se sienta relegado a un segundo plano o desplazado²² le encomienda responsabilidades propias de un segundo entrenador, pero también otras de primer nivel. Tito tiene la tarea de conocer el equipo rival y dar informes, pues Guardiola tras ver los informes prepara los partidos en dependencia a lo que haya leído.

Otra de las tareas de Tito Vilanova es ayudar a preparar las jugadas de estrategia, pues los dos creen que pueden ser útiles para poder ganar y desencallar partidos. Para Tito es muy importante que tanto en los partidos como en los entrenamientos Guardiola

²¹

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=511844&idseccio_PK=803

²²

http://www.elpais.com/articulo/deportes/microscopio/Guardiola/elpepudep/20100115elpepudep_7/Tes

escuche su opinión, reflexione y actúe en consecuencia a lo que ha oído. Según Tito: “Con Pep me encuentro muy a gusto porque también me concede cierto protagonismo, me escucha y me da voz en el equipo”. Por desgracia, esta afirmación no la pueden hacer muchos asistentes y se tiene que conformar en su posición o buscar una oportunidad en otro equipo.

En la temporada siguiente, todo el staff técnico tenía contrato por dos años, y después de ganarlo todo, la junta directiva se puso manos a la obra para renovar a todos. Consiguió que todos aumentasen sus años de contrato, excepto dos personas: el propio Guardiola y Tito Vilanova. El primer entrenador del equipo creía que la cantidad que le ofrecían a Tito estaba muy por debajo de lo que estipulaba el mercado y se negó a negociar su renovación si antes no firmaba su ayudante.

El 20 de enero de 2010²³, Pep Guardiola quiere quitar toda la presión que tenía sobre sus jugadores que en cada rueda de prensa le preguntaban por la renovación de su técnico y sale a la palestra. Ofrece una rueda de prensa al lado de Txiki Beguiristain, Joan Laporta y Tito Vilanova, éste último situado al fondo de la sala. Comparece y comunica a la prensa que renovará por un año más junto a su segundo, Tito Vilanova, aunque el contrato sea verbal, sin firma. Con esta frase Pep hacía una declaración de intenciones para seguir entrenando al Barça, pero sin hipotecar al futuro presidente, pues el próximo año se celebrarían elecciones. Si el futuro presidente quiere, él seguirá. Durante la rueda de prensa también le preguntaron que qué pasaría si en un hipotético caso el futuro presidente no quisiera a su ayudante, Pep contestó: “si él no sigue, yo tampoco”, miró a Tito Vilanova y sonrieron. Guardiola es un hombre de palabra, seguramente el año que viene lo veremos también en el Barça, pues no se concibe que gane un candidato sin contar con Pep, y si Guardiola sigue lo hará bajo sus principios (no dejará que nadie le imponga nada) y con todos los hombres en los que él confía.

En cuanto al equipo humano que tiene bajo su mando, sucede exactamente lo mismo: Pep Guardiola crea su equipo siguiendo sus criterios para decidir con quién quiere contar para la temporada que se aproxima. De su año en el Barça B presenció muchos entrenamientos, sobre todo después de su comida con el presidente. Es por eso que el día de su presentación ya decidió prescindir de los servicios de Deco, Ronaldinho y Eto'o²⁴: “Todos los jugadores que tenía el año pasado a mí me parecen jugadores de

²³

http://www.elperiodico.cat/default.asp?idpublicacio_PK=46&idnoticia_PK=679891&idseccio_PK=1011

²⁴<http://www.20minutos.es/noticia/390020/0/guardiola/presentacion/barcelona/>

nivel altísimo. Estamos haciendo la plantilla con una idea y estos tres no están en nuestra cabeza: Ronaldinho, Eto'o y Deco". Se vio a un Guardiola flexible, que buscaba el beneficio para el equipo, y no un simple capricho personal. Creyó que estos tres jugadores fueron los que rompieron el vestuario la temporada pasada con sus polémicas y sus comportamientos, y decidió solucionarlo de raíz aun sabiendo que la decisión que tomaba sería muy criticada.

Además, sobre Ronaldinho dijo que "Si sintiera que él quiere y siente que es el que fue, no hay entrenador que no lo quiera. Hay un deterioro en la situación en la que la única manera es que se sientan todos importantes. Entiendo que si Ronaldinho sintiera esto, estaría con nosotros". Guardiola sabía lo que se hacía, quería manejar el vestuario y sabía que con ciertos jugadores sería imposible. Como hemos dicho, Guardiola es un hombre flexible, que va de frente y siempre dice lo que piensa. Se dio cuenta de su error dio marcha atrás con Samuel Eto'o²⁵: "Eto'o se queda por deseo de él y mío. Dije el día de mi presentación que no contaba con él, pero dije también que si se quedaba lo trataría como a uno más". Y ciertamente el camerunés fue una de las piezas clave para conseguir el histórico triplete.

También podríamos destacar un detalle muy significativo con otro miembro de la plantilla, con Gaby Milito. Éste se lesionó el 29 de abril de 2008 (con Frank Rijkaard como entrenador) mientras disputaba la semifinal de la Champions League contra el Manchester United. Mientras Guardiola²⁶ estaba centrada en la promoción de ascenso a 2ª B, se mezcló el nacimiento de su hija Valentina. Encontró tiempo para ir a la Clínica Quirón a hacerle una visita de más de tres horas a Milito para mostrarle su apoyo, darle ánimos y comunicarle que contaba con él.

El defensa argentino²⁷ no pisaría un terreno de juego hasta después de un año y medio, con lo que se perdió todo el año del triplete, aun así Guardiola esperó hasta recuperarlo. Jorge Milito²⁸ padre del jugador, no dudó en decir que "Guardiola es como un padre para Milito", mientras que su hermano Diego²⁹ afirmaba que "No es normal que un técnico con la trayectoria de Pep, con lo que ha ganado y significa para el

²⁵

http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CAS&idnoticia_PK=535002&idseccio_PK=1011

²⁶ <http://www.futbolymasdeporte.com/guardiola-siempre-detallista-con-su-equipo-y-los-demas/>

²⁷ <http://www.20minutos.es/noticia/569049/0/milito/barcelona/lesion/>

²⁸

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=685307&idseccio_PK=803

²⁹ <http://www.marca.com/2009/11/18/futbol/equipos/barcelona/1258572075.html>

Barcelona, apoye a un jugador lesionado de esta manera”, también agradeció el cariño y el apoyo del club y la afición.

Guardiola nunca ha pedido nada, siempre ha dicho que trabajaría con lo que tuviera y llegaría hasta el final. Curiosamente, a principio de los dos años en los que dirige el Barcelona ha comentado³⁰: “La plantilla es corta, pero confío mucho en el filial”. Y es cierto³¹, pues en menos de dos años ha hecho debutar hasta 11 jugadores del filial; y en muchos de los partidos ha jugado hasta con 8 jugadores provenientes de la cantera. Pep sabe, que como buen líder, es importante crear un mecanismo en la empresa para ayudar a crecer a los de casa y que vayan promocionando hasta llegar a convertirse en alguien importante.

Todo buen empresario sabe que es mejor crear el futuro desde la propia empresa que no ir a buscarlo fuera. Y Guardiola en este aspecto sabe que los jugadores de la cantera no solo pueden llegar a promocionar y ser buenos jugadores (como Messi, Xavi, Pedro, Sergio, Valdés, etc....) sino que además pueden dar un esfuerzo extra porque tienen sentimientos sobre la camiseta que defienden. En este punto se cruzan los estilos de Barça y Madrid; cantera contra cantera. Ya en el primer año del segundo mandato de Florentino Pérez como presidente del Real Madrid, podemos ver cómo invertir 250 millones en jugadores extranjeros no le ha servido para superar al Barcelona.

En cambio el Barcelona invierte en cantera, invierte en futuro e invierte en crear él mismo los futbolistas. Es por eso que la plantilla del Barcelona es mucho menos costosa que la del Real Madrid, y en la actualidad está dando buenos frutos. Guardiola conoce la misión, visión y valores del F.C. Barcelona³²; y como buen “empresario” sabe detectar a los jugadores que pueden promocionar al primer equipo aplicando la filosofía del club a la realidad³³.

Ya en su segundo año como entrenador y después de conseguir el triplete, Guardiola vio necesario realizar cambios en su equipo para ser igual de competitivos ese año. Es muy difícil de tomar la decisión de cambiar un par de jugadores cuando la plantilla ha

³⁰

http://deportes.orange.es/fútbol/liga/primera_division/equipos/barcelona/noticias/guardiola_la_plantilla_es_un_poco_corta.shtml

³¹ <http://www.elmundodeportivo.es/gen/20100417/53909590495/noticia/guardiola-supera-a-pochettino-en-cantera.html>

³² La pelota no entra por azar, Ferran Soriano. Ed. Leqtor. ANEXO 1

³³ Liderazgo Guardiola, Juan Carlos Cubeiro. Alienta Editorial. ANEXO 2

demostrado que funciona correctamente, pero a Pep Guardiola no le tiembla el pulso. En la primera rueda de prensa³⁴ de la temporada 2010 Guardiola lo dejó muy claro afirmando que “Eto’o es maravilloso y no hay razones futbolísticas para venderlo porque es un jugador extraordinario. Es cuestión de sensación y de feeling que necesitamos unos cambios”.

Pocos empresarios/entrenadores harían cambio alguno en su equipo cuando las cosas funcionan. Ese verano el Barça vendió a Eto’o al Inter de Milán y en su lugar fichó al sueco Zlatan Ibrahimovic. El rendimiento del nuevo ‘9’ está siendo menor de lo esperado, y comparándolo sus números con Samuel Eto’o sale perdiendo en todas las cuestiones, aunque el Barcelona este año ha llegado al final de todas las competiciones con posibilidades, no es posible prever que hubiera sucedido si Eto’o hubiese seguido en el club.

Otra de las reformas que Guardiola hizo, es el polémico fichaje de Dmitro Chygrynskiy, jugador desconocido para el mundo entero y por el que Guardiola pidió al club que hiciera un esfuerzo y pagará 25 millones de euros. A día de hoy el jugador no ha demostrado el porqué el Barcelona lo fichó, pero lo que está claro que Guardiola confecciona su equipo por sus ideas y no por nombres.

Acabamos de ver que para Pep Guardiola, su equipo de trabajo es imprescindible: año tras año trata de renovarlo y mejorarlo para que pueda ser competitivo en todas las competiciones en las que participa. Junto con su segundo técnico Tito Vilanova confeccionan lo que será el equipo y van con sus ideas hasta el final, ya sea traspasar a su máximo goleador o pedir hasta la saciedad un central de origen ucraniano desconocido para todos los entendidos del fútbol. Y no todo el mundo tiene la suficiente personalidad para hacerlo.

Comparando a Guardiola con el ex-entrenador del Real Madrid, Manuel Pellegrini, vemos la diferencia. No hay ninguna duda de que Manuel Pellegrini es un grandísimo entrenador con unos números de récord tanto en su etapa en el Villarreal C.F. como en el Real Madrid F.C. Pero fijándonos en esta última etapa vemos que el chileno no crea su equipo sino que son los altos directivos los que lo preparan para que luego el entrenador los entrene, los haga jugar y ganen los partidos, evidentemente este sistema no funciona.

³⁴³⁴³⁴ <http://www.elmundodeportivo.es/gen/20090720/53748514560/noticia/guardiola-etoo-cuestion-de-feeling.html>

El técnico chileno se pasó toda la pretemporada afirmando que serían muy importantes para su esquema jugadores de la clase de Sneijder y Robben. De Sneijder dijo que³⁵ *“Es un jugador muy bueno de la plantilla del Real Madrid, que viene bien para el juego de equipo. Vamos a intentar que se quede aquí.”* En esa rueda de prensa le preguntaron sobre los holandeses del equipo y Pellegrini respondió que contaba con ellos, específicamente con Sneijder. Con Arjen Robben fue igual de tajante³⁶: *“Si hubiera una lista de bajas, Robben no estaría ella”*.

En cambio había jugadores del equipo que no entraban en los planes del entrenador y que si estaban en esa lista, como el caso de Van der Vaart. Fue el jugador que menos utilizó Pellegrini en la pretemporada e incluso lo apartó para que se solucionará su caso. Van der Vaart dijo abiertamente que³⁷: *“¿Qué voy a pensar de Pellegrini cuando ni siquiera cuenta conmigo para disputar un partido amistoso? Es impresentable. Lo que tengo claro es que no pienso ser nunca su segundo plato, a su conveniencia. Mis posibilidades en el Real Madrid son casi nulas, por no decir nulas. Hay que ser realista. Yo ya no tengo sitio en este equipo y por eso lo mejor es hacer las maletas, marcharme de aquí cuanto antes.”*

La resolución de los casos fue que Sneijder y Robben se vendieron para hacer caso y Van der Vaart se mantuvo en el equipo. El secretario técnico Jorge Valdano pasó por alto las peticiones de su entrenador privándole de hacer el equipo a su manera. No es que Pellegrini sea mal entrenador porque no sepa hacer una plantilla, sino que sencillamente ni le han dado la oportunidad de crearla. Eso no significa que Pellegrini no tenga madera de liderazgo, pero estos comportamientos de su entorno le hacen perder autoridad ante sus jugadores, y en consecuencia, pierde liderazgo. Ante semejante situación Pellegrini se limitó a decir que³⁸ *“Sneijder y Robben me habrían sido útiles.”*

Como conclusión, podemos ver la importancia que tiene ya se bien para un empresario o un entrenador, el poder crear a tu equipo bajo el criterio y las ideas de uno mismo. Porque si viene de las ideas de un tercero, se está perdiendo autoridad y se deberá cambiar las ideas iniciales que se tenían en mente y adaptarlas al nuevo equipo.

³⁵ <http://www.goal.com/es/news/1880/espa%C3%B1a/2009/07/12/1378090/real-madrid-pellegrini-declara-intransferible-a-wesley>

³⁶ http://www.marca.com/2009/08/10/fútbol/equipos/real_madrid/1249880805.html

³⁷ <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2009/08/03/fútbol/1249302503.html>

³⁸ <http://www.libertaddigital.com/deportes/pellegrini-sneijder-y-robben-me-habrian-sido-utiles-1276368879/>

Pellegrini está haciendo récords en el Madrid con un equipo que no ha confeccionado, y tiene mucho mérito.

ii. Gestión del día a día

El día a día es uno de los problemas más importantes de un empresario. Guardiola debe realizar muchas tareas a lo largo de su jornada laboral y debe gestionar bien su tiempo en el día. Es por eso que no puede perder el tiempo haciendo de “policía” para que sus jugadores cumplan con sus obligaciones o con lo hablado en el vestuario. Es por eso que Pep Guardiola crea su propio código interno. Éste código interno es un conjunto de normas y obligaciones que los jugadores deberán cumplir³⁹.

La idea de crear un código interno, no es para controlar y castigar a los jugadores, sino para concienciarles de que son profesionales de élite en un club como el Fútbol Club Barcelona, y que ello requiere compromiso, disciplina y sacrificio para conseguir los objetivos deportivos que se centra el club.

En dicho código se explican pautas de comportamiento como la hora de llegada al entrenamiento, las concentraciones, los días de partido, las comidas con la plantilla, horarios, control del peso, etc. Además todos estos apartados también serán referentes para el propio staff técnico incluido el propio Pep Guardiola, no solo para los jugadores. Y en donde queda claramente explicado porque un jugador deberá ser sancionado como también la cuantía económica que deberá pagar.

Cuando Rijkaard creó un código interno para el vestuario azulgrana, Eto'o dijo que “es normal que haya un código interno. Lo que parece raro es que no lo hubiera en el Barça, pero todos los jugadores sabemos que existe en todos los clubes”. El de Guardiola es mucho más estricto y al principio los jugadores fueron más reticentes, pero como no tenían opción, acabaron aceptándolo.

Así por ejemplo⁴⁰ un día llegaron unos minutos tarde al entrenamiento Touré, Gudjohnsen, Xavi, Messi y Alves; el club los sancionó con 500 euros de multa a cada

³⁹

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=549317&idseccio_PK=849

⁴⁰

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=612734&idseccio_PK=803

uno. Más tarde Touré Yaya en la rueda de prensa reconoció su retraso y dijo que “será una buena decisión por respeto al resto de la plantilla, el entrenador siempre sabe lo que hace y su política es perfecta”. El objetivo de este código interno no es otro que promover la profesionalidad y la motivación, y la realidad es que lleva dos años dando buenos resultados.

Después de lograr el Mundialito de clubes, lo que significaba el sexto título, la plantilla se fue de vacaciones. Ya habían logrado los seis títulos posibles y quedaba la duda de si estarían motivados para el resto de temporada. Después del cansancio acumulado Guardiola les había concedido vacaciones⁴¹ hasta el día 2 de enero a los jugadores que viajaban a Sudamérica. Maxwell, Milito y Alves se presentaron el día 1 con el resto de la plantilla. Márquez⁴² llegó al día siguiente por la mañana, con lo que entreno con sus compañeros y solo Messi aprovechó la concesión de Guardiola.

Otros hechos que demuestra el compromiso de los jugadores con el equipo, se produce cuando jugadores “tocados” o lesionados fuerzan para seguir jugando. Es el caso del sueco Zlatan Ibrahimovic⁴³, el cual no se tomó bien el no ir convocado al partido del Bernabéu por sufrir una rotura en el sóleo derecho. Todavía estuvo tres partidos más de baja.

Lo mismo ocurre con Xavi Hernández que el tramo final de la temporada⁴⁴, el centrocampista de Terrassa juega con una rotura en el sóleo derecho de tres centímetros, incluso pone en peligro su participación en el mundial.

Eric Abidal, defensa del Barcelona, le diagnosticaron la enfermedad de la gripe A⁴⁵, con un período de baja de un mes. Aumentó su tratamiento y su entrenamiento, y en una semana se recuperó y jugó el crucial partido del Inter de Milán, el propio jugador le dijo a Guardiola que “si era necesario, se sacrificaría”.

41

http://www.elpais.com/articulo/deportes/Alves/Maxwell/Milito/vuelven/Barca/tiempo/elpepudep/20091230elpepidep_2/Tes

42

http://www.elpais.com/articulo/deportes/Rafa/Marquez/adelanta/regreso/vacaciones/elpepudep/20091230elpepudep_6/Tes

43 http://www.100goles.com/2010-04-09-zlatan-ibrahimovic-es-baja-en-barcelona-para-clasico-ante-real-madrid-noticia_256222.html

44 <http://www.20minutos.es/noticia/695930/0/xavi/rotura/barcelona/>

45

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=665215&idseccio_PK=803

Con este código interno, y sobre todo, cumpliéndolo de una manera muy estricta controlando muchos aspectos de la vida de sus jugadores, ha logrado que se involucren en el proyecto común, y miren más por el equipo que por ellos mismos. Guardiola les dijo a sus jugadores⁴⁶: “Creed en mí y en lo que os digo, este es el camino a seguir y lo sabéis hacer”. Es por eso que al principio los jugadores no eran partidarios de estas normas, pero poco a poco fueron llegando buenos resultados lo que acabo por convencerles. Como dijo el propio Pep en una rueda de prensa, perteneciente al partido contra el Real Madrid en el Bernabéu con resultado final de dos a seis: “Soy yo el líder de este equipo. Ellos me seguirán y lo conseguiremos”. Pep marca las pautas y los jugadores le siguen.

Por lo que refiere a los entrenamientos diarios podríamos concluir con que existen de dos tipos: los visibles e invisibles. Los visibles son aquellos que se realizan en el campo de entrenamiento, y en los que Pep Guardiola no deja al azar ni un pequeño detalle: por un lado inculca a sus jugadores el estilo de juego que quiere y lo practican todos los días por semana excepto uno, que dedica a preparar jugadas estratégicas.

Por lo que respecta a los entrenamientos “invisibles”, Guardiola realiza planes individuales para cada jugador. No es lo mismo la musculatura de Ibrahimovic que de Pedro. Por la misma razón el staff técnico elabora diferentes planes de preparación física y nutrición para cada jugador. Guardiola además fomenta las relaciones entre los jugadores haciendo que estos desayunen juntos, de esta forma si fuera del campo se llevan bien, en el campo todo será más sencillo. Por último Pep pide a sus jugadores disciplina tanto a las horas razonables de llegada a casa como la puntualidad en los entrenos. Con todo esto, llegan los éxitos.

Comparando las actuaciones de Pep, con otro entrenador de un club de élite como es Unai Emery, entrenador del Valencia F.C. podemos apreciar bastantes diferencias. Emery, al igual que Frank Rijkaard es un hombre muy tranquilo, que confían en el buen hacer del jugador; y esto lo ha significado muchos problemas, y lo peor de todo que no sólo a él, sino entre compañeros de vestuario.

Un hecho importante lo encontramos el 21 de abril cuando el Valencia sale derrotado del Santiago Bernabéu⁴⁷, después de ese partido un jugador dijo: “No puede ser que perdamos en el Bernabéu de la forma que lo hicimos y no pase nada, ni una charla ni

⁴⁶ http://www.elpais.com/articulo/deportes/lider/Barca/soy/elpepidep/20090304elpepidep_7/Tes/

⁴⁷ <http://www.superdeporte.es/valencia/2010/04/20/emery-pacto-dias-entrenamiento/92632.html>

una regañina ni nada”. Esa misma noche Emery decide dar a sus jugadores un día de fiesta, y estos en lugar de aceptarlos “negocian” con su entrenador que en lugar de 24 horas tengan 48. Emery acepta, perdiendo autoridad ante su equipo. La mitad de la plantilla está a favor, la otra mitad en contra. Unos jugadores vienen a entrenar, otros no. Como consecuencia, los malos resultados: de los últimos ocho partidos fuera de casa pierden seis y empatan dos, y lo peor, la imagen y la mala actitud que dejan algunos jugadores.

Otra consecuencia negativa de no controlar el vestuario es que los jugadores se revelen contra el entrenador. Dos días después de ese partido⁴⁸ el futbolista Joaquín se queja a los micrófonos de Radio Marca diciendo que “Los métodos del místico de querer dar minutos a dos jugadores como Pablo y a mí nos está perjudicando. Hay veces que pensaba que jugaría bien o no, o hiciera lo que hiciera sobre el campo en los entrenamientos, iba a jugar un partido sí y tres no. Eso afecta psicológicamente”. Tres días más tarde⁴⁹, el segundo entrenador de Emery, en lugar de cerrar el asunto lo encendió diciendo públicamente que “Joaquín reflexione si merece esta continuidad”.

El 12 de abril, el Valencia pierde en Son Moix frente al Mallorca por tres goles a dos. Emery sustituye a Banega y cuando sale del campo le rechaza el saludo a su entrenador⁵⁰. En la rueda de prensa afirma: “Banega no solo me faltó el respeto a mí, sino al escudo del Valencia”. Todas las miradas estaban puestas el lunes siguiente en el Valencia y en Emery para ver cómo castigaría a Banega. Finalmente, Unai Emery deja pasar el asunto por alto y no castiga al argentino Éver Banega⁵¹.

En enero de 2010 Emery ficha procedente del Rubin Kazán al “Chori” Domínguez, 3 meses más tarde⁵², éste no acata la autoridad de su entrenador, y se niega a ejercitarse después de un partido. Emery junto con el club deciden apartarlo del equipo. El castigo tan solo duró cuatro días⁵³.

Para finalizar, vemos la importancia de tener una normativa para profesionalizar y motivar a los jugadores. Guardiola utiliza un código interno para controlar a sus jugadores, para obtener mejores resultados y ganar más autoridad ante ellos. Emery

⁴⁸ <http://www.marca.com/2010/04/23/fútbol/equipos/valencia/1271979878.html>

⁴⁹ <http://www.marca.com/2010/04/26/fútbol/equipos/valencia/1272295253.html?a=324c85d8318ea137d07bd7299a8f3977&t=1273582751>

⁵⁰ <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2010/04/11/fútbol/1271023110.html>

⁵¹ <http://valenciacf.lasprovincias.es/noticias/2010-04-13/todos-ojos-puestos-emery-20100413.html>

⁵² http://www.as.com/fútbol/articulo/emery-aparta-dominguez/ANCHOR/20100427dasdaifb_18/Tes

⁵³ <http://elvalencianista.com/actualidad/50108-el-chori-vuelve-a-ser-uno-mas>

por su parte, al no tener nada a que agarrarse, va perdiendo cada vez más autoridad, los resultados son cada vez más negativos y los problemas en la plantilla acrecientan. Casualmente lo mismo que le ocurrió a Rijkaard cuando se quedó sin su segundo entrenador Ten Cate.

iii. Armas de gestión de Pep sobre el equipo

En los juegos de equipo, como casi todo en la vida, el papel de psicología juega un papel crucial. Cuando todo es bueno, siempre salen las cosas, y en el fútbol “la pelota acaba entrando”, cuando las cosas van mal, el entorno se vuelve en contra, problemas en el vestuario y todo es malo.

Pep Guardiola ha vivido ambos momentos como jugador en el F.C. Barcelona, como positivo podríamos destacar las 4 ligas consecutivas, y como negativa la derrota que recibieron en la final de Copa de Europa en manos del Milán. Pep sabe que un día es el mejor entrenador del mundo y al día siguiente estará en el paro. Es por eso que sabe de la importancia de tener a sus jugadores unidos y bien motivados para el siguiente partido. Con motivación y profesionalidad llegarán el buen juego y las victorias, pero tan importante es saber motivar como saber exigir.

Guardiola ha de saber hasta dónde puede llegar un jugador y luego motivarlo a llegar hasta allí. Saber motivar y saber exigir son las herramientas que usa el entrenador del F.C. Barcelona para gestionar el día a día con sus jugadores y los entrenamientos. Sus armas son básicamente tres: motivación, exigencia y corrección. Con la motivación les hace ver hasta dónde pueden llegar, con las exigencias les lleva a esa visión, y con las broncas corrige el día a día y les hace mejorar como equipo.

Es una de las características más importantes de un líder, saber dirigir a tu equipo con autoridad, con motivación y exigencias, y no por ordenanzas y mandatos, es algo tremendamente difícil y solo al alcance de unos pocos.

A) Motivar

En las ruedas de prensa posterior al partido, podemos ver la actitud de Guardiola hacia sus jugadores. Nunca ha reprochado en público a nadie, todo lo contrario, ha sacado a relucir lo mejor de cada uno.

Por ejemplo, en la presente campaña, se esperaba mucho de Zlatan Ibrahimovic, jugador por el que se pagó la friolera de 45 millones de euros más Eto'o. El jugador sueco no ha acabado de despuntar todo lo que se esperaba de él, y aunque Guardiola ha sido preguntado muchas veces sobre él, siempre lo ha defendido⁵⁴: “Ha vuelto a ser el de septiembre, octubre y noviembre. Ha descargado mucho arriba, ha tenido muy buenos movimientos... Ha dado un salto. El matiz del gol es lo menos importante. Las ocasiones las ha tenido, una buena noticia porque otros días no las tenía y el equipo le necesita. El día que las haga se desbloqueará”. Dichas declaraciones fueron realizadas después de un partido nefasto de Ibrahimovic. Semanas más tarde, después de dejar a Ibrahimovic en el banquillo, en la rueda de prensa posterior dijo⁵⁵: “No es un castigo, los números de Ibrahimovic son sensacionales, mejor de los que él cree”.

Con Henry ocurre exactamente lo mismo, el francés este año ha compartido su tiempo estando en el banquillo o en la grada, ya que prácticamente no ha jugado. Guardiola siempre ha querido recuperarle⁵⁶: “Necesito más de Henry, le exijo más. No desisto”. Meses más tarde volvió a afirmar⁵⁷: “Haré todo lo posible para recuperar al mejor Henry”. Pep siempre ha preferido tener una plantilla corta pero con todos los jugadores preparados para jugar, y eso es lo que ha pretendido todo el año con Henry, motivarle para que esté preparado para cuando le llegue el momento. Desafortunadamente, eso nunca ha ocurrido.

El efecto contrario pasaba con jugadores que jugaban poco, pero aprovechan sus oportunidades, como es el caso de Bojan Krkic. Este joven canterano pasó de ser titular con Frank Rijkaard a casi no disponer de minutos con Guardiola, aunque cuando salía a jugar, se vaciaba en el campo. De Bojan Pep ha dicho⁵⁸: “Agradezco su esfuerzo, y tienen un gran olfato goleador”. Después de la victoria del Barcelona sobre el Tenerife. En el partido de liga contra el Getafe, Bojan tuvo una actuación bastante discreta, en aquella ocasión Pep dijo que⁵⁹:

⁵⁴

http://elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CAS&idtipusrecurs_PK=7&idnoticia_PK=698060

⁵⁵ <http://www.elentorno.com/noticia/38499/>

⁵⁶

http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CAS&idtipusrecurs_PK=7&idnoticia_PK=689310

⁵⁷ <http://www.rtve.es/deportes/20100305/guardiola-hare-todo-posible-para-recuperar-mejor-henry/322329.shtml>

⁵⁸ <http://www.20minutos.es/noticia/697051/0/guardiola/equipo/impresionante/>

⁵⁹ <http://www.20minutos.es/noticia/431230/2/>

Bojan no ha jugado mal. El es punta y en la posición que lo ha hecho hoy (extremo derecho) le cuesta un poco más, pero siempre nos aporta cosas y hay que seguir apretándole para que nos dé lo mejor de él mismo. Mañana prestaré atención para ver si está bajo, que no lo creo y, si es así, lo que haremos es ayudarle y animarle

Todas estas declaraciones no van más que a favor de los futbolistas, porque Pep sabe que recuperándolos mentalmente, también lo hará físicamente. Bojan se ha mostrado agradecido siempre con Pep, y a pesar de pedir más minutos siempre ha dicho que⁶⁰ “las palabras de Guardiola me dan fuerzas para seguir”.

También están jugadores como Pedro o Busquets, que son producto *made in Guardiola*, él los subió al primer equipo, los entrenó, los mejoró y ahora son titulares indiscutibles, habiendo desbancado a jugadores de la clase de Henry y Touré Yaya respectivamente. Sobre Pedro, Guardiola ha dicho⁶¹ “Ni yo me esperaba este rendimiento. Desde el Mundial de Clubs le he dado muchos menos minutos de los que merece, señaló Guardiola sobre Pedro. Merece más. Si continua así, no tendré otro remedio que seguir utilizándolo”. Por su parte, Pedro se ha sentido agradecido y su proyección ha sido tal que es posible que sea elegido entre los 23 jugadores que formen la lista para ir al mundial. Sobre Pep, Pedro dice que⁶²: “Guardiola confía en mí y estoy más integrado en el vestuario del Barça”. Sobre Busquets, Guardiola le da la misma confianza⁶³: “Es difícil que Busi juegue mal. Tiene mucho carácter y personalidad. Es un jugador diferente. Sabe jugar al fútbol”.

Guardiola tiene palabra de afecto, ánimo, apoyo a todos los jugadores del Barça. A unos porque no están en un buen momento, a otros porque suben al primer equipo y necesitan apoyo, o ya sea porque no disfrutaban de minutos; pero para todo su equipo Pep siempre tiene palabras de ánimo y ayuda.

El técnico de Santpedor tiene como objetivo con estas declaraciones tener a todos motivados y preparados para cuando él los necesite. Sabe que la plantilla del Barcelona es corta, así que aprovecha las ruedas de prensa (y seguramente los entrenamientos también) para decir lo buenos que son sus jugadores. Un ejemplo de ello⁶⁴ se produjo

⁶⁰ <http://fcbarcelonanoticias.blogspot.com/2010/02/bojan-krkic-las-palabras-de-guardiola.html>

⁶¹ <http://fcbplanet.foroactivo.com/tus-opiniones-f3/pedro-antes-pedrito-noticias-declaraciones-comentarios-t543.htm>

⁶² <http://www.20minutos.es/noticia/535040/0/pedro/guardiola/confianza/>

⁶³

http://www.elpais.com/articulo/deportes/Guardiola/fue/valiente/he/currado/elpepudep/20090211elpepid_ep_1/Tes

⁶⁴ <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2010/01/04/fútbol/1262613741.html>

en este invierno, cuando dos jugadores tan importantes como Touré Yaya y Seydou Keita abandonaron la expedición azulgrana para ir a jugar la Copa de África, con lo que causaban baja por un mes. Guardiola ante esta situación se negó a ir al mercado invernal alegando que “tengo una buena plantilla, más los jugadores del filial. Estoy bien servido”. Siempre ha confiado en todos y en cada uno de sus jugadores.

Antes de ser entrenador, Guardiola fue jugador. Es por eso que entiende tanto el tema motivacional y psicológico. Un jugador de fútbol de un equipo de élite, el dinero le motiva hasta cierto punto, pues nunca les faltará. Lo que les interesa de verdad a estos jugadores tan “vanidosos e individualistas” es ganar, y ser los mejores. Por ello Guardiola busca metas a corto plazo para que los jugadores vean que pueden conseguir lo que se proponen e ir cada vez más allá.

Como hemos visto, los objetivos que se marca el entrenador azulgrana no es otro que ir partido a partido, sin importar si es la Cultural Leonesa o el Arsenal. No hay confianzas, no hay que marcarse otro objetivo que el próximo partido. Pep vio difícil la victoria en casa con el colista, porque estaban todos pensando en el partido de Champions contra el Inter⁶⁵. Ya lo dejó bien claro: “costará mucho ganar al Xerez”. Y la verdad es que así fue, pues en la segunda parte tuvo que salir Messi y Gerard Piqué a resolver el encuentro.

Uno de los aspectos más novedosos en el mundo del fútbol, es cómo motiva Guardiola a sus jugadores antes de partidos cruciales. Antes de cada partido Pep da una charla a sus jugadores, no sobre el partido sino como motivarles.

En la retina de los aficionados del Barcelona siempre recordaremos dos: el primero de ellos la final de la Champions en Roma⁶⁶, en la que Guardiola encargó a TV3 que le hicieran un video para motivar a sus jugadores, con dos condiciones; tenía que tener elementos que se relacionase con Roma y tenían que salir todos los jugadores (incluido Milito).

El segundo momento fue en la final del Mundialito⁶⁷; Pep eligió al lesionado Milito para que diera su habitual charla, y les explicará a todo el equipo, como vivía un argentino el

⁶⁵ <http://www.lavanguardia.es/deportes/noticias/20100423/53914733495/pep-guardiola-costara-mucho-ganar-al-xerez-champions-fc-barcelona-barcelona-inter-milan-liga-josep-g.html>

⁶⁶ <http://www.ligafutbol.net/video-gladiator-motivacion-barcelona-final-champions-roma/>

⁶⁷

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=672261&idseccio_PK=803&h=

poder jugar la Copa del Mundo. Desgraciadamente, no surtió el efecto deseado y a la media parte iban por debajo en el marcador. Ya en el vestuario Pep tenía que animarlos, para que salieran al campo a ganar, y les dijo⁶⁸: “Si perdéis seguiréis siendo los mejores del mundo, pero si ganáis seréis eternos”. No podemos asegurar que fuera por esta frase, pero lo cierto es que los jugadores azulgranas lograron darle la vuelta al marcador y conseguir el campeonato del mundo.

B) Exigir

Pep Guardiola sabe que si exige más de lo que debe, los jugadores pueden ver muy lejano lo que su técnico les pide y tirar la toalla; por el contrario, si exige poco los jugadores pueden relajarse. Solución: exigir lo máximo partido a partido y tener a todos concentrados al 100%.

También tiene mucha importancia el ser humilde y darle al rival la importancia que merece, pero este aspecto ya entra dentro de lo motivacional. Si las cosas parecen fáciles, no se rendirá al máximo. Y de eso ya se encarga Pep Guardiola que los jugadores rindan al máximo. Una prueba de ello, es que el primer año se consiguió todos los títulos; y en el segundo, el equipo cayó en Copa del Rey y en Champions League, pero con la cabeza muy alta. En ambas competiciones se vieron obligados a remontar resultados iniciales, y no pudieron. Pero hacía mucho tiempo que un equipo no caía con la cabeza tan alta como este equipo, incluso tanto Sevilla como Internazionale acabaron pidiendo el final del partido porque veían que podían quedar eliminados.

En lo que se refiere a los resultados, Pep siempre ha sido muy precavido: cuando se ha ganado siempre ha sido crítico con su equipo, mientras que cuando se ha perdido, ha sido más positivo. Esta gestión inversa de animar/abroncar supone buscar siempre el punto de equilibrio y evitar la euforia: “Cuando las cosas están bien no están tan bien, pero cuando están mal, no están tan mal”. Un ejemplo lo encontramos en el partido contra el Atlético de Madrid el día 20 de septiembre de 2009, en dónde el conjunto azulgrana se impuso por un claro cinco a dos. Ese día Pep Guardiola podría haber sacado pecho y ponerse méritos a él y a su equipo de la victoria; en lugar de eso, se limitó a decir que⁶⁹ “fue un partido extraño, como entrenador, este partido no me

⁶⁸ <http://www.lavanguardia.es/deportes/noticias/20091220/53848964028/pep-no-te-quiero-ver-perder-guardiola-barsa-manchester-united-manuel-estiarte-pep-guardiola-joan-oli.html>

⁶⁹ <http://www.marca.com/2009/09/20/fútbol/equipos/barcelona/1253401704.html>

entusiasmo. No lo hemos controlado. Nos ha faltado madurar muchas jugadas y llevar más el balón”.

Por otro lado, también tenemos el ejemplo en campo del Atlético de Madrid en el Vicente Calderón, donde el Barça ha perdido su único partido de liga por 2 a 1. En la rueda de prensa posterior al partido, Guardiola felicitó al rival y dijo que no tenía reproches para su equipo porque lo habían dado todo en el campo⁷⁰. De esta forma Pep siempre pone los pies a tierra de sus jugadores para que nunca se confíen y estén igual de motivados para el próximo partido.

Es importante destacar el papel determinante de Guardiola como psicólogo: pues no solo ánima a todos los jugadores, lo estén haciendo bien o mal; sino que también controla la euforia que entra al vestuario por parte del entorno. Las armas de gestión de la motivación de Pep son sencillas, primero de todo él tiene la mejor plantilla del mundo y no necesita de más jugadores. Segundo, cuando las cosas van bien Pep crítica, cuando van mal alaba y saca lo mejor del equipo. Pep siempre está buscando el punto intermedio entre euforia y derrota e intenta que sus jugadores estén en esa frontera durante toda la temporada.

C) Corregir

Aunque igual de importante que motivar es saber corregir a los jugadores. La única forma posible de mejorar es que el técnico diga a sus jugadores lo que hacen mal. La crítica ayuda a mejorar⁷¹. Es bueno decirle a un jugador de fútbol lo bueno que es, pero siempre en su justa medida, porque si el ego le crece demasiado pasará de ser un crack a un jugador normal en menos de un año: el más claro ejemplo es Ronaldinho, durante su estancia en Barcelona nadie le dijo lo que hacía mal, y hoy, a sus 26 años parece un jugador acabado.

Guardiola más de una vez ha tendido que abroncar y poner en su sitio a más de un jugador. Pero como buen psicólogo siempre ha tenido en cuenta el fondo y la forma de una bronca.

En el Mundialito de clubes⁷², Guardiola paró el entrenamiento para corregir los movimientos del delantero sueco Zlatan Ibrahimovic. Tuvieron una discusión un tanto

⁷⁰ <http://www.marca.com/2010/02/14/fútbol/equipos/barcelona/1266187576.html>

⁷¹ Gestión de incompetentes, Gabriel Ginebra

⁷² http://www.laverdad.es/murcia/20091219/deportes_murcia/mas-fútbol/barca-ante-nunca-visto-20091219.html

fuerte un día antes de la final, pero muy necesaria e inevitable. Guardiola quiere que el sueco encaje en su sistema y los movimientos sin pelota del sueco no son los más adecuados. Guardiola paró el partido para corregirle sus movimientos, le mostró lo que el sueco estaba haciendo, y le enseñé lo que él quería que hiciese porque sería mejor para él y para el equipo.

Esta bronca que tuvo Pep con Zlatan fue una crítica constructiva, realizada justo después de ver cosas que no eran del agrado del entrenador. Fue una bronca tranquila, en la que entrenador y jugador discutieron sus posturas. Pep no le reprendió y le dijo que hiciera tal cosa porque él era el entrenador, sino que le enseñó que de la otra forma sería más fácil para el equipo buscar espacios para que Messi o Henry le busquen cuando no tenga la pelota. Zlatan Ibrahimovic aceptó la corrección sin ningún tipo de problema.

Otra bronca de Guardiola a un jugador suyo⁷³, a Sergio Busquets, por casi perjudicar a su equipo. Fue sustituido contra el Villarreal cuando el marcador era de uno a cuatro a favor del Barcelona. Sergio fue a darle la mano al árbitro y este pareció enseñarle tarjeta amarilla, lo cual significaba su expulsión porque ya tenía una. Finalmente no fue así y Sergio Busquets fue sustituido. Guardiola se olvidó por completo del partido y con gestos le hizo ver a su jugador que por una tontería casi perjudica al equipo.

Fue una bronca justificada, en el que le reprendió a Sergio que tenía que estar más atento a lo que pudiera pasar y evitar situaciones como la que parecía iba a ocurrir. Guardiola no le chilló y no estaba enfadado, tan solo le argumentó y le habló tranquilamente sobre lo que había hecho, y lo más importante, lo que hubiera podido significar. Sergio Busquets después de lo que le dijo su entrenador, se dio cuenta de su error y lo aceptó sin ningún tipo de discusión. Prueba de ello, es que cuando Guardiola acabó de hablar con él, agachó la cabeza como signo de su error.

Como podemos ver, las broncas que hace Guardiola a sus jugadores son discusiones planificadas y argumentadas, claramente definidas y que persiguen una mejoría en algún aspecto de sus jugadores. Les reprende justo cuando ve el error, y lo hace delante de todo el equipo para que el resto de jugadores no caigan en el error y estén completamente alerta.

73

http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CAS&idtipusrecurs_PK=7&idnoticia_PK=710148

Para comprender mejor este punto, compararemos al Barça de Guardiola con el Barça de Frank Rijkaard. Frank Rijkaard junto con Ten Cate no preciso de motivación para que los jugadores salieran a ganar: Txiki y Rijkaard habían formado un equipo nuevo, con grandes incorporaciones, como Deco, Eto'o, Márquez y Ronaldinho entre otros. Venían de equipos buenos, pero no de grandes equipos, y todos llegaron con hambre de títulos. Ese Barça fue el antecedente de Guardiola: jugaban un 4-3-3 y solo sabían que jugar al ataque.

Durante los dos primeros años en los que estaban estos cracks consiguieron maravillar al mundo, además de dos ligas y una Copa de Europa. Pero se les fue Ten Cate y con él el control del vestuario. Eso significa que Ten Cate controlaba el vestuario a partir de las órdenes y mandatos, no les argumentaba ni explicaba nada. Los jugadores tenían que hacer caso y punto. Esto supuso que con su marcha el vestuario se descontroló hasta tal punto que casi acaba con el despido de la junta directiva.

Guardiola vio con su antecedente, la importancia de controlar el vestuario de un equipo. Los jugadores deben tener respeto hacia su entrenador, pero también deben saber el porqué de las decisiones del entrenador y hacerles partícipes en todo momento. No hay que hay que ordenar, hay que dirigir; no hay que chillar, hay que hablar; no hay que olvidar, hay que cuidar; y Frank Rijkaard a pesar de que fue un grandísimo entrenador pecó de débil en el vestuario, y eso le costó muy caro, a él y al club.

Como conclusión vemos que todo nace y acaba en el vestuario: si los jugadores están motivados, concentrados y son profesionales, se les puede dirigir hacia donde el entrenador quiera; si son los jugadores los que dirigen al entrenador, por muy bueno que sea, ese vestuario y ese entrenador tiene los días contados.

iv. Máximo control posible del entorno

Para empezar con este apartado, decir que Guardiola es una persona con dotes comunicativas: es un gran dominador de la comunicación tanto hacia sus jugadores como a las ruedas de prensa.

Guardiola lleva aproximadamente dos años transmitiendo un mensaje de humildad, prudencia y de ir partido a partido que ha calado muy hondo en el vestuario azulgrana.

Frases como “es una victoria importante, pero queda un mundo todavía”⁷⁴, “Aun nos queda mucho para ganar la liga”⁷⁵, o “Todavía queda mucho por sudar”⁷⁶. Este mensaje fue escuchado por todos los jugadores en todos los ámbitos: rueda de prensa, campo de entrenamiento, medios publicitarios, etc. Y ha sido captado, asimilado, y tomado como propio por todos los jugadores.

En cualquier rueda de prensa, pre o post partido, realizada por cualquier jugador del Barça, se hace patente en ellos el mensaje de Pep Guardiola: Han de ir partido a partido con respeto y con prudencia ante cualquier rival. Y desde que el entrenador de Santpedor está sentado en el banquillo azulgrana, siempre ha sido así.

Por lo que respecta al mensaje de Guardiola a sus jugadores, en el campo siempre ha pedido una única cosa: esfuerzo. Como ya dijo en el día de su presentación, Guardiola podrá “perdonar errores, pero no que no corran”, y así ha sido. La afición del Barcelona, con Pep Guardiola, siempre ha estado orgullosa de su equipo, por el esfuerzo y la entrega que realizan.

El primer año consiguieron todos los títulos, pero en el segundo cayeron eliminados en Copa del Rey y en Champions. A pesar de ello, la afición les aplaudió y animó al finalizar el partido y consumársela eliminación.

Cabe destacar que Pep no permite entrevistas personales ni ir a diferentes programas, porque interfieren en sus horas de trabajo. De esta forma es más fácil controlar el entorno y sus críticas, pues se limita a las ruedas de prensa y a los periódicos.

Ya hemos visto, que Pep Guardiola, aprovecha las ruedas de prensa para animar y apoyar a sus jugadores, a todos. Pero también las aprovecha para controlar el entorno en la medida de lo posible. Habla con mucha precaución de lo estrictamente deportivo y lleva las ruedas de prensa a su “terreno”.

En las ruedas de prensa anteriores al partido, aprovecha para hablar bien del rival contra el que van a jugar, ya sea un enemigo grande o pequeño. Sobre el partido del

⁷⁴ <http://www.elmundodeportivo.es/gen/20100411/53904518831/noticia/guardiola-es-una-victoria-importante-pero-queda-un-mundo.html>

⁷⁵ <http://www.antena3noticias.com/PortalA3N/deportes/Guardiola-Aun-nos-queda-mucho-para-ganar-Liga/10375666>

⁷⁶ http://www.fútbolmasdeporte.com/guardiola-siempre-detallista-con-su-equipo-y-los-demas/http://www.elpais.com/articulo/deportes/Guardiola/Todavia/queda/mucho/sudar/elpepudep/20100508elpepudep_6/Tes

Tenerife comentó que⁷⁷ “Espero un partido parecido al día del Xerez, ante un equipo con jugadores pequeños, dinámicos, atrevidos, que no tienen miedo a ir hacia delante. Está en una situación crítica y, aún así, no se arruga, aprieta y ha sumado once de los últimos quince puntos”.

Como ejemplo contrario tenemos la rueda de prensa contra el Real Madrid, en dónde alababa la calidad del equipo blanco⁷⁸: “Todos sus jugadores son internacionales, futbolistas de altísimo nivel, es un equipo que, cuando te domina, te domina bien, porque tienen muy buen juego por dentro, con Xabi Alonso y con Guti cuando está, también tiene jugadores que juegan bien al espacio, hacen goles con facilidad y tienen un portero muy bueno”.

Guardiola demuestra siempre respeto para todos los equipos sin importar el nivel de cada uno. Sabe cómo van a jugar porque los estudia antes con Tito Vilanova, y en las ruedas de prensa se muestra cauto. Es un claro signo de que el Barcelona camina paso a paso y con mucha humildad, tomando a su entrenador Pep Guardiola, como claro referente.

En las mismas ruedas de prensa en la que alaba el juego del equipo o le hace una crítica positiva, reniega hablar de los árbitros⁷⁹: “Hablar de los árbitros es una pérdida de tiempo. Los árbitros se equivocan y aciertan como todo el mundo”. Tan solo en una ocasión en dos años ha criticado un árbitro, fue el 14 de mayo de 2010, en el que comentó en una rueda de prensa⁸⁰: “El señor Clos Gómez y el señor Gallego Galindo mienten. Recurrimos porque el señor Clos y el señor Gallego mienten en el acta, y cuando uno miente hay que recurrir”. Pep reconoce que viendo las imágenes es expulsión, reconoce que se equivoca y por eso se va a la grada, pero eso no quita que los árbitros mintieran. Efectivamente, las cámaras del canal Cuatro, demostraron que las protestas de Guardiola tenían fundamento, y todo lo que ponía el acta no era cierto. Es la única vez en la que Pep se ha exaltado.

Pep es un hombre tranquilo, se controla ante las cámaras y los micrófonos, más de una vez periodistas han intentado buscar un titular de Guardiola pero nunca lo han

⁷⁷ <http://www.elmundodeportivo.es/gen/20100503/53921059775/noticia/pep-guardiola-avisa-del-peligro-del-tenerife.html>

⁷⁸ <http://www.notasdefutbol.com/la-liga/real-madrid-fc-barcelona-las-frases-del-clasico-un-partido-muy-chulo>

⁷⁹ <http://www.marca.com/2010/02/06/futbol/equipos/barcelona/1265495007.html>

⁸⁰

http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CAS&idnoticia_PK=695734&idseccio_PK=1011

encontrado. El 19 de octubre de 2009 el Barcelona perdía en casa contra el Rubin Kazán, no era día para festejos. Un periodista ruso⁸¹ le insistió en la rueda de prensa en si sabía el nombre del entrenador contrario antes del partido, Guardiola con un gesto serio le respondió que sí. El periodista no contento con la respuesta le pregunto cuál era el nombre, Guardiola esta vez le reprendió con un “Berdyev. Pero esto no toca ahora...”.

En semifinales de liga de campeones, después de perder con el Inter de Milán y estar al borde de la eliminación, Pep tuvo aguante con las declaraciones de Mourinho y se limitó a decir⁸²: “Le conozco desde hace tiempo y no voy a invertir ni un solo segundo para desgastarme. Es un buen entrenador. Somos una gran entidad y un referente para muchos niños. No voy a perder la concentración con esto”. En situaciones extremas, dónde muchos periodistas buscan unas declaraciones explosivas de Pep, nunca las encuentran. Siempre se muestra serio e inflexible, pero es suficientemente listo como para seguir actuando como siempre, porque sabe que de esta manera no habrá noticia alguna y no afectará en nada a la plantilla. Es Guardiola quien lleva el *tempo* en las ruedas de prensa y no los periodistas.

Guardiola siempre ha podido con la presión que significa ser entrenador del F.C. Barcelona, y también ha sabido controlar la de sus jugadores controlando el entorno de una manera que nadie se podía imaginar. Tan solo en una ocasión le pudo la presión. Fue en enero de 2010⁸³, toda la prensa le preguntaba a él y a sus jugadores sobre su renovación, finalmente renovó de forma verbal con el club alegando que “la situación se había vuelto muy incómoda para todos, y como yo me veía con fuerzas de seguir, por eso lo hemos hecho ahora”

Excepto en esta ocasión, Guardiola siempre ha sabido estar por encima de la presión y el entorno. Siempre ha puesto buena cara y ha sacado lo mejor de las derrotas y ha destacado lo negativo de las victorias. Con todo esto Guardiola quiere que sus jugadores tengan los pies en el suelo y sean conscientes en todo momento de lo que están consiguiendo y cómo lo consiguen. Controlando el entorno les está mostrando a sus jugadores cuál es el camino a seguir.

⁸¹ http://www.as.com/fútbol/articulo/guardiola-hemos-jugado-buen-partido/dasftb/20091020dasdasftb_84/Tes

⁸² <http://www.elmundodeportivo.es/gen/20100420/53912593117/noticia/guardiola-no-entra-en-el-juego-de-mourinho-y-lamenta-las-perdidas-de-balon.html>

⁸³ <http://www.marca.com/2010/01/20/fútbol/equipos/barcelona/1263982904.html>

Como contraejemplo de Pep Guardiola en este aspecto, tenemos al siempre polémico Jose Mourinho. El juego de Mourinho con la prensa se encuentra en la parte inversa que el de Pep Guardiola. Son completamente diferentes. Uno echa balones fuera y evita cualquier tipo de polémica, y el otro quiere caer en todas las polémicas posibles para que solo se hable de él y quitar la presión a sus jugadores.

En el 2006 le tocó enfrentarse al Barça de Rijkaard, sus declaraciones antes del primer partido fueron las siguientes⁸⁴: “Barcelona tiene un gran club, pero en 200 años de historia sólo han ganado una Copa de Europa. Yo soy entrenador sólo desde hace unos pocos años y he ganado las mismas Copas de Europa que ellos”. De este modo conseguía la atención de todo el mundo y quitaba cualquier tipo de presión a sus jugadores.

Otra de sus frases fue referida al entrenador del Arsenal, Arsene Wenger antes de un partido de liga. Sobre él dijo: “Creo que es un voyeur, le gusta mirar a otra gente. Hay personas que, cuando están en casa, tienen un gran telescopio para ver qué pasa en otras familias. Él habla, habla, habla sobre el Chelsea”.

Los dos métodos, todo y ser contrarios entre sí, son igual de exitosos. Tanto mérito tiene el que evita polémicas como el que entre al trapo de todo el mundo. La única diferencia es que Jose Mourinho⁸⁵ es considerado el entrenador más odiado del mundo por sus métodos, algo que seguramente al técnico portugués le importara poco o nada. Seguramente por la filosofía que rige en el club catalán, y seguramente en muchos otros clubs, el método Mourinho no acabaría de triunfar.

En España tenemos un buen ejemplo con el ex-entrenador del Real Madrid, del que hizo declaraciones tan explosivas como⁸⁶: “¿Árbitro catalán? No hay más que decir”. Ese año, el equipo del Real Madrid fue considerado como el equipo más odiado de toda la historia⁸⁷.

En conclusión, decir que los dos usan métodos muy efectivos, pero quizá el de Pep sería más “universal” que el de Mourinho, ya que podría reportar consecuencias muy negativas dependiendo del club y el país en dónde lo usase. De todas formas, estos

⁸⁴ <http://www.fútbolblog.es/mourinho-es-un-fenomeno-2/>

⁸⁵ <http://www.taringa.net/posts/deportes/2353759/Todo-sobre-Jose-Mourinho,-el-DT-m%C3%A1s-odiado-en-Europa.html>

⁸⁶ <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2007/11/04/fútbol/1194133708.html>

⁸⁷ <http://www.goal.com/es-la/news/1887/mundial-2010/2010/02/24/1805256/opini%C3%B3n-los-10-equipos-m%C3%A1s-odiados-de-la-historia>

dos técnicos controlan a la perfección todo su entorno y poseen un gran dominio de la presión que les rodea.

v. Gestionar individualmente al equipo

Pep Guardiola, siempre ha preferido tratar los problemas de cada jugador de forma individual. Sabe separar lo que es una corrección de un problema. Mientras que las correcciones y broncas las hace en público, los problemas de cada uno los intenta resolver de forma individual. El entrenador del Barcelona parece que sigue el esquema básico para llegar a solucionar los problemas de cada jugador. Este esquema básico⁸⁸ sería:

- a. Definir el problema
- b. Buscar alternativas
- c. Valorar las consecuencias de cada alternativa
- d. Elegir la mejor alternativa posible
- e. Aplicar la alternativa escogida y comprobar si los resultados son satisfactorios

Como ejemplos de resolución individual en jugadores podríamos resaltar cinco:

El primer ejemplo de todos se produce cuando Guardiola todavía no ha sido ni presentado como entrenador azulgrana⁸⁹. Sabía que no podría contar con el defensa Gaby Milito para la próxima temporada por la lesión que había sufrido (segunda lesión muy grave consecutiva), también era consciente que el jugador estaba moralmente destrozado.

Por aquella época Pep se jugaba ascender de categoría con el filial del Barça, tarea que compartía con el nacimiento de su hija. Sacó tiempo de donde pudo para ir a visitar a Milito al hospital, animarlo, tranquilizarlo, apoyarle y comunicarle que contaba con él para cuando se recuperase. Finalmente, y tras año y medio, Milito se recuperó y volvió a jugar de la mano de Guardiola. Posiblemente con otro entrenador Milito ya no estaría en el Barcelona.

⁸⁸ http://www.psicologia-online.com/autoayuda/asertividad/toma_de_decisiones.shtml

⁸⁹ <http://www.futbolymasdeporte.com/guardiola-siempre-detallista-con-su-equipo-y-los-demas/>

El primer año de Henry con Guardiola en el banquillo, había empezado bastante flojo, así que pasado seis meses que Guardiola le había dado de margen, se lo llevó a cenar⁹⁰. En dicha cena, estuvieron hablando de muchas cosas: de fútbol, del día a día, de la vida personal, etc. Guardiola quería llegar a la raíz del problema. Y lo encontró: el divorcio con su mujer y en consecuencia la pérdida en el hogar de su hija Tea⁹¹.

Henry había declarado más de una vez que le había costado mucho adaptarse al esquema de juego del Barcelona, y a la nueva posición donde debe jugar. Pero a esto se le unió un problema personal muy grande, como es el divorcio con su pareja. En esa cena estuvo hablando con Guardiola sobre todo lo que le había ocurrido y el entrenador azulgrana le dio una serie de consejos; ninguno de ellos trascendió a la prensa y en consecuencia no podemos tener acceso. La cuestión es que Henry mejoró notablemente, los dos siguientes partidos haría sendos “hat tricks” y acabaría la temporada con unos números de récord.

Otro ejemplo lo encontramos con el canterano Gerard Piqué. Después de conseguir el triplete con el Barça, su rendimiento cayó en picado. Utilizó el mismo método que Henry y se lo llevó a cenar⁹². La cena con Piqué fue algo diferente, menos seria, seguramente por el carácter del central catalán y la relación que mantiene con Guardiola. Pep pudo ver que el problema que tenía Piqué no era otro que de motivación, estaba decaído. Quizá por la cantidad de partidos que llevaba o por algo externo al equipo, pero la cuestión es que Piqué no se encontraba al 100% anímicamente.

En este caso, para ver la evolución de su rendimiento hubo que esperar un poco más que en el caso de Henry, pero la solución a este problema ha sido incontestable: un año más Piqué se ha vuelto a convertir en el central más importante del equipo. Guardiola se lo llevó a cenar, le transmitió su confianza, se preocupó por Gerard, buscaron solución a su problema, y se demostró que la encontraron. Cuando las cosas se hacen bien, hay muchas posibilidades de que salgan bien.

⁹⁰ <http://www.elmundodeportivo.es/gen/20091231/53858088269/noticia/detallista-guardiola.html>

⁹¹ http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idnoticia_PK=478672&idseccio_PK=803

⁹² http://www.blaugranas.com/pep_se_llevo_de_cena_a_pique-noticias_del_f_c_barcelona-ispyp-23038.htm

Chygrynskiy es otro jugador de los que necesitó ayuda de su entrenador. La adaptación a Barcelona y al idioma fue más difícil de lo esperado, factor que ha influido en el rendimiento del jugador a lo largo de toda la temporada. Guardiola se reunió con él en su despacho⁹³ y le dio un CD para que se lo mirara muy atentamente con las tácticas que emplea para la defensa del Barcelona. Con este hecho, le demostraba a Pep que contaba con él desde el principio y que estuviera bien preparado a pesar de no estar habituado a la ciudad catalana.

En la actualidad, Chygrynskiy no se ha acabado de adaptar al juego del equipo ni a la ciudad, pero hay constancia de que tanto Guardiola como el resto de la plantilla le están ayudando en todo lo que pueden, prueba de ello es que el jugador ucraniano habla castellano y algo de catalán. Lo que sí es seguro, es que este fichaje lo pidió expresamente Pep y no se rendirá a las primeras de cambio con él.

Guardiola hizo con Ibrahimovic lo mismo que con Henry, e incluso se lo llevó al mismo restaurante⁹⁴. De la charla con el delantero sueco, pudo sacar sus propias conclusiones: el problema de "Ibra" no es extradeporativo, sino que es problema de colocación, no se encuentra cómodo en el campo y no sabe moverse sin balón.

A pesar de extraer conclusiones muy claras y realizar varias sesiones tácticas con Zlatan, no ha conseguido hacerle entender todo lo que quiere de él. La parte positiva que se puede extraer es que no se rinde y sigue luchando por conseguir al mejor Ibrahimovic.

Como ejemplo contrario a Guardiola, tenemos al entrenador del Liverpool Rafa Benítez. Benítez es un entrenador de carrera contrastada y que los éxitos en diferentes equipos lo delatan. En el Liverpool ha ido sufriendo una transformación: ha ido olvidando el día a día con el vestuario hasta tal punto que los entrenamientos los realiza su asistente, Mauricio Pellegrino.

Benítez prefiere encerrarse en su despacho y estudiar las cuestiones más tácticas. Esta actitud de no preocupación por la plantilla puede ser el origen de muchos conflictos de difícil solución, pues cuando no se afronta un problema desde el inicio

⁹³http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idtipusrecurs_PK=7&idnoticia_PK=646106

⁹⁴http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=683210&idseccio_PK=849

y este crece, es más costoso resolverlo. Uno de ellos, se produjo con el jugador español del Liverpool Albert Riera⁹⁵. Este acusó en una entrevista para Radio Marca que “el entrenador no dialoga con sus jugadores”. También aseguraba que “no entendía que había pasado. Pasé de jugar mucho a no jugar nada de la noche a la mañana y nadie me ha dado ninguna explicación. La única solución posible es una cesión o un traspaso”.

Como conclusión, queda demostrada la importancia de un vestuario, pero igual o más importante es mostrar interés por cada uno de los integrantes del equipo. Pep Guardiola muestra preocupación y verdadero interés por cada uno de sus jugadores, sin importar si el rol en el equipo es importante o no, Guardiola le da a cada jugador la misma importancia en este sentido. Rafa Benítez olvida cuidar de su equipo y lo único que le interesa es la parte táctica, quizá por eso hayan cada vez más problemas en el vestuario del Liverpool, y en consecuencia los resultados sean cada vez peores.

Está demostrado que para ganar, “hay que ir todos a una”, el vestuario ha de estar unido, y es algo, que el “Guardiola psicólogo” ha conseguido. Uno de los secretos del Barça del sextete, es la unión que hay entre jugadores, y que todos juntos caminan en la misma dirección. Como dijo Guardiola a finales de la pasada temporada⁹⁶: “Si estamos donde estamos, y no sé donde estaremos de aquí unas semanas, es gracias a todos”.

vi. Actitud de Pep Guardiola

El papel psicológico es muy importante para el equipo: para preparar los partidos, para la motivación, para el día a día, etc. Es por eso que Pep Guardiola adopta dos comportamientos claramente definidos en cuanto a su actitud: el primero de ellos es de humildad, modestia, esfuerzo, constancia y prudencia en cada partido, y el segundo de agradecimiento a sus jugadores por los esfuerzos que realizan.

A) Actitud en cada partido⁹⁷

a) *Humildad*

⁹⁵ http://www.marca.com/2010/03/17/fútbol/fútbol_internacional/premier_league/1268845564.html

⁹⁶ Paraula de Pep, ara Llibres.

⁹⁷ Paraula de Pep, ara Llibres

No somos campeones de nada. Nos queda todavía muchos partidos por disputar, tan difíciles como los que llevábamos hasta ahora. Y, cuando jugamos con un comportamiento correcto, somos un equipo que da gusto

En el deporte lo más importante es el partido de mañana, juguemos contra el rival que juguemos

El papel de favorito no sirve para nada, solo para creértelo y, después, equivocarte. Probablemente estas ideas son de los periodistas, pero no nos conducen a nada

b) Modestia

Creo que hay mucha gente capacitada para mi trabajo. A mí me han escogido. Es el único mérito que tengo, ya lo he dicho muchas veces. Yo no les doy prestigio a ellos, sino que ellos me lo dan a mí

El talento de estos jugadores es lo que hace que las cosas sean más sencillas: ellos y su humildad

c) Esfuerzo

Partido que se juega, partido que hemos de ir a toda pastilla. Y ganar este, también el otro, todo seguido otro de diferente y el que vendrá. Después nos colocaremos, en la posición que sea, pero el objetivo fundamental es este: ir a toda leche a cada partido

Este es el objetivo: el esfuerzo y el trabajo. No hay nada mejor que hacer, y es lo único que hay que cumplir. Esta es nuestra gran virtud: trabajar. Es evidente que los jugadores son muy buenos, pero el esfuerzo es la prioridad de todo. Sin esto cualquier equipo nos puede ganar, cualquiera

d) Constancia

Es un buen momento para seguir, para no pararnos. Si somos capaces de darle importancia a cada partido, a cada acción, a cada detalle, en su preciso momento, no tengo ninguna duda que responderemos a todos los partidos, porque lo necesitaremos

Hemos de olvidar las cosas buenas y malas del partido anterior, y meternos intensamente desde el primer minuto en el partido siguiente. Si somos capaces de hacer esto, llegaremos al mes de mayo con opciones de levantar alguna copa

e) Prudencia

Hace tiempo que dábamos la liga por ganada, y, en esta competición, cuesta mucho triunfar. Tendremos que hacer muchos puntos todavía, tendremos que ganar muchos partidos”

Ya se da por hecho que ganaremos estos dos partidos. Es típico de esta casa no dar importancia al contrario. Vamos paso a paso, vale más ser prudentes. Hemos de intentar hacer un buen partido y ganar estos tres puntos

f) Respeto

El Athletic de Bilbao es el cuarto máximo goleador de la temporada fuera de casa. Son los cuartos por detrás del Barça, Real Madrid y Atlético de Madrid. Por tanto, tengo mucha admiración y mucho respeto por lo que han hecho hasta ahora”

El Atlético es un muy buen equipo. Es muy ordenado, está muy bien trabajado, no tiene ningún tipo de presión, es atrevido en muchos aspectos, y es uno de los grandes de la liga, que solo hemos podido ganar una vez en los últimos seis años

En cada partido, y contra cada rival, Guardiola pide el máximo esfuerzo y entrega, porque para él en cualquier partido le va la vida. Se toma en serio cada partido porque respeto al rival y conoce sus puntos fuertes y débiles, es un estudioso del fútbol.

Otro de los pilares por lo que el Barcelona ha triunfado de una manera tan espectacular ha sido por respetar al contrario e ir al máximo en cada partido. El entrenador del Barcelona no concibe salir al campo relajado, como dijo en su presentación, puede perdonar un error, pero nunca perdonará que no se corra o que no se rinda. Gracias a la actitud que Pep transmite a sus jugadores, estos salen muy motivados y a entregarse al máximo en todos los partidos que disputen.

B) Hacia sus propios jugadores⁹⁸

Como hemos visto en las ruedas de prensa, Guardiola siempre saca lo más positivo de cada jugador en cada partido, nunca la parte negativa. Pero como todo buen “jefe”, ha de saber ser agradecido a los esfuerzos de sus empleados, y Pep Guardiola no es menos. Siempre tiene una buena palabra para cada jugador para agradecer públicamente su profesionalidad y sus esfuerzos. Tiene en cuenta que no debe pasarse en los agradecimientos, pues podría producirse un exceso de confianza, pero tiene claro que sus jugadores deben saber que aprecian los esfuerzos que hacen dentro de los terrenos de juegos. Veamos unos ejemplos:

⁹⁸ Paraula de Pep, ara Llibres

Víctor Valdés es indiscutible. Puede fallar, como todos, pero es un inmenso portero que nos va muy bien por nuestra forma de jugar, desde mi punto de vista, no hay debate: es él y diez más

La disponibilidad tanto de Silvinho, como de Puyol o de Martín cuando jugaron en Lisboa ha sido extraordinaria, esto nos ayuda mucho. Esto nos hace la vida más fácil a todos

Dani Alves no se cansa, y tengo ganas de hacerlo reposar, pero juega con tanto entusiasmo... La verdad es que el Barça ha fichado un jugador extraordinario, no solo por lo que aporta en el campo, que todo el mundo lo ve, sino por el día a día: por como entrena y la alegría que trae al vestuario

Conmigo de entrenador Xavi se queda aquí. No hay nada más que decir, es innegociable

Andrés come aparte. Es muy bueno, siempre lo digo. Lo pongo como ejemplo para las generaciones del fútbol base, porque se miren en el espejo de Iniesta, en mucha gente, pero sobretodo en él, porque no lleva pendientes, no se pinta el pelo... Y todo el mundo sabe que es el mejor. Juega 20 minutos y no se queja, lo pongas donde lo pongas no protesta, y siempre juega y entrena bien

Ahora mismo solo me preocupa que Leo esté bien, que nos ayude como lo está haciendo, que el equipo lo quiera tanto como lo quiere. Esta es la única preocupación que tengo. Leo nunca juega mal. Es demasiado bueno para permitírselo. Hemos conseguido que este año esté bien... Si Leo sonrío, todo es más fácil

La suerte de dirigir un grupo de jugadores tan buenos es que te hacen bueno a ti

En este punto, no haremos comparación algún con ningún entrenador, puesto que todos los entrenadores hablan bien de sus jugadores. Lo único a resaltar, es que Pep Guardiola, no solo habla bien de sus jugadores, sino que además es agradecido por todo el esfuerzo que realizan partido tras partido. Con ello, consigue que los jugadores se motiven más y el próximo partido quieran correr igual o más que el anterior para recibir las felicitaciones de su entrenador.

Como podemos ver, Guardiola utiliza mucho la psicología con sus jugadores, tanto o más que el tema físico. Sabe que si toma la psicología como raíz podrá llegar a todos los aspectos de cada jugador, si lo hiciera por otro lado, no. Es por eso que en el "modelo Guardiola" la mente y todo lo que le rodea juega un papel crucial, convirtiéndola en el elemento principal a usar con los jugadores por parte de Guardiola.

vii. Guardiola como entrenador

Pep Guardiola como jugador ha estado en diferentes países como España, Italia, México y Qatar, ha cogido diferentes ideas de ver el fútbol: tácticas, entrenamientos, principios, culturas, etc. Por eso tiene muchos conocimientos del mundo del fútbol que le sirven para suplir la falta de experiencia. Después de su retirada, obtuvo el permiso de entrenador para poder ejercer como tal. Y al cabo de dos años se encontraba dirigiendo el primer equipo del F.C. Barcelona.

Una de las grandes virtudes que tiene Pep Guardiola es la de conseguir siempre preparado a todos los jugadores, de forma que los suplentes cuando tengan su oportunidad de jugar, jueguen a un nivel similar al del jugador que sustituyen. Un ejemplo lo encontramos en Bojan Krkic⁹⁹, en el tramo final de liga sustituyó a Zlatan Ibrahimovic por bajo rendimiento. De los tres partidos que jugó, marco dos goles, que a la postre han servido para ganar la liga. Gracias al éxito de los jugadores suplentes, a pesar de ser corta la plantilla, se han podido producir un gran número de rotaciones en la plantilla que ha servido para sustituir a los jugadores lesionados, sancionados o simplemente para dar descanso.

Como entrenador, Pep desde un principio ha seguido los ideales de Johan Cruyff: es fiel seguidor del 4-3-3¹⁰⁰. Guardiola tiene en mente que hay que atacar para ganar los partidos, no le gusta plantear un partido a defender un resultado, de hecho, no lo ha planteado en ningún partido durante estos dos años. “Mañana saldremos, a las diez de la noche, a ganar el partido. Por eso hemos conseguido diez victorias fuera de casa: porque hemos ido a ganar todos los partidos, y el de mañana no será una excepción”.¹⁰¹

Cada partido que ha planteado Guardiola siempre ha sido para ir a ganar, con tres delanteros y tres centrocampistas. Es por esta razón que el juego del Barcelona resulta tan atractivo o vistoso: jugar con menos centrocampistas que el contrario, o se prepara muy bien la táctica o hay muchas posibilidades de perder el partido. Pero para el entrenador azulgrana tanta importancia tiene atacar bien como defender bien. La

⁹⁹ <http://www.rtve.es/deportes/20100509/pep-apuesta-bojan-messi-pedro-para-ganar-liga/330546.shtml>

¹⁰⁰ 4 defensas, 3 centrocampistas y 3 delanteros. ANEXO 3

¹⁰¹ Paraula de Pep, ara Llibres

prueba está en que los dos años que ha sido entrenador del Barça, ha conseguido que el equipo catalán sea el menos goleado de primera división.

Los números como técnico lo avalan: ha conseguido 8 de los 10 trofeos que ha disputado. En el campeonato nacional ha conseguido en dos años ser el equipo menos goleado, y en uno de ellos ser el máximo goleador.

Otra de las grandes facetas que distinguen a Guardiola de otros técnicos, es que él es un estudioso del fútbol, más en concreto de los rivales contra los que se ha de enfrentar. Pep es un obsesivo del trabajo, su jornada laboral puede rondar alrededor de las 12 horas diarias. Contando que con la plantilla entrena un máximo de 3-4 horas, el resto de las horas lo dedica a estudiar al equipo rival y a preparar sus tácticas. En una entrevista realizada a Manel Estiarte, encargado de las relaciones externas del club, afirmó¹⁰² que Pep Guardiola es un obsesivo del trabajo, y que había incluso días, que se hacía traer una ensalada a su despacho para no perder tiempo.

Pep quiere tenerlo todo bajo control, tanto a su equipo como al rival. Además, si juntamos esta virtud con el respeto que Guardiola tiene hacia sus rivales, vemos que incluso ha estudiado a rivales de Tercera División, como es la Cultural Leonesa cuando se enfrentaron en dieciseisavos de Copa del Rey.

Gracias a su obsesión por el estudio del rival, Guardiola cambia a sus jugadores de posición, variando la táctica buscando hacer más daño al rival. Por ejemplo, en la final de la Champions League celebrada en Roma, sabiendo de la lentitud de los centrales del Manchester United como Nemanja Vidic y Rio Ferdinand, junto a la rapidez y la gran capacidad de marcaje del lateral zurdo Patrice Evra; Guardiola decidió poner de extremo a Samuel Eto'o a Messi como falso delantero centro moviéndose entre líneas. El resultado fue apabullante, pues el Barcelona en cada jugada de ataque bailaban como querían a los defensas del equipo inglés.

Otro ejemplo del dominio de Pep sobre la táctica lo encontramos en el último clásico jugado contra el Madrid¹⁰³, sabiendo del peligro de la banda izquierda del Real Madrid, con el mediocampista Marcelo, Guardiola decidió evitar esas subidas colocando a Dani

¹⁰²

http://www.elpais.com/videos/deportes/Estiarte/asegura/Guardiola/obsesionado/trabajo/elpeviddep/20090325elpepudep_10/Ves/

¹⁰³

http://www.elpais.com/articulo/deportes/Iniesta/Alves/extremo/elpepudep/20100410elpepudep_23/Tes

Alves de extremo en lugar de su posición, en la segunda parte viendo que tenía espacios y haber estudiado los cambios del rival, decidió devolver a su sitio al defensa brasileño y colocar de extremo al defensa de la otra banda, a Maxwell. El éxito de la táctica quedó demostrado cuando el equipo azulgrana metió un gol en cada parte y no recibió ningún gol.

Para finalizar este apartado, hay que destacar el pilar básico de los triunfos del Barça de Pep Guardiola: la cantera. El entrenador del Barça, conocedor de la filosofía del club, se toma muy a pecho el cuidado por la cantera y por todo el equipo filial. En cualquier empresa que se precie, cualquier directivo siempre preferirá promocionar a gente de la empresa antes que contratarla de fuera, porque es más barato, menos costoso, será más fiel, rendirá más, etc.

Por todos estos motivos, el Barça siempre ha creído en *La masía*, ésta es la residencia donde a los jóvenes se les imparten clases y se les enseña a jugar a fútbol. Todo este método es una inversión costosa, pero si se trabaja como se debe puede ser muy rentable. De *La masía* han salido grandes jugadores como el propio Guardiola, Puyol, Xavi, Piqué, Messi, Iniesta, Sergi Barjuan, Albert Ferrer, Celades, Sergio Busquets, Pedro, y un largo etcétera. Guardiola es un técnico que ha sabido tomar su tiempo por observar a su filial y ha sabido ascender y dar oportunidad a muchos jugadores. La pasada final de Champions contra el Manchester¹⁰⁴ el Barça jugó con siete canteranos en el once titular, y después saldría otro más (Pedro), es decir, que llegó a jugar hasta con ocho canteranos. Esto sería imposible en muchos equipos que no parten con esta filosofía, pero Pep, que ha sido un hombre formado en el Barça, ha sabido sacarle el máximo rendimiento a la cantera culer. Por todo esto, el equipo de las seis copas es conocido como el "*Pep team*".

Por primera vez en la historia del Barcelona, un entrenador ha recibido casi más importancia en la consecución de títulos que sus jugadores.

Para ver todo el trabajo de Guardiola, volveremos a compararlo con el técnico del Real Madrid, Manuel Pellegrini. El ex-técnico merengue no ha querido utilizar la cantera para jugar¹⁰⁵ e incluso ha llegado a decir que "la cantera no es mi problema". Al finalizar el partido de liga contra el Deportivo de La Coruña Pellegrini manifestó que era "más

¹⁰⁴ http://www.blaugranas.com/la_cantera_en_las_finales_de_copa_de_europa_champions_league-itemap-118-20706-1.htm

¹⁰⁵ http://www.cadenaser.com/deportes/articulo/pellegrini-cantera-trabajo/csrsrpor/20100205csrsrdep_4/Tes

importante ganar la liga que hacer debutar a un canterano”. En muchas ocasiones Pellegrini se ha llevado a jugadores del filial para los partidos, y pocos son los que han debutado, exactamente dos: Mosquera y Juanfran, y ambos jugaron menos de 5 minutos.

En cuanto a táctica se refiere, Pellegrini tiene desde principio de temporada su esquema de juego creado con sus jugadores y nunca lo ha variado. Solo ha sustituido a jugadores cuando se han lesionado o han sancionado a otro. Todos los partidos que han ganado han sido porque los jugadores que tiene el Real Madrid son de una gran calidad y han podido ganar muchos partidos, a pesar de que los equipos rivales ya sabían cómo jugaría el Madrid. Solo en un par de veces cambio su esquema táctico y los resultados fueron nefastos, por ejemplo, el partido de vuelta de la Copa del Rey contra el Alcorcón.

En conclusión, y como bien dice el anuncio de Estrella Damm dedicado al Barcelona¹⁰⁶: “El trabajo bien hecho no tiene fronteras ni tiene rival”. Con esto queremos decir, que el Barcelona no es un equipo invencible, pues Internazionale o Sevilla han logrado eliminarlo de la Champions League y de la Copa del Rey; en la liga ha perdido un partido contra el Atlético, pero ha caído en dichas competiciones y han ganado la liga dando una muy buena imagen.

Han jugado conociendo y respetando al rival, no entrando a disputas, con una unión importante entre entrenador y jugadores yendo todos hacia el mismo camino, ofreciendo una muy buena imagen en todas las competiciones, y una gran utilización del equipo filial. Por todo esto, el aficionado culer sabe que no siempre se podrá ganar, pero mientras los jugadores “se dejen la piel en el campo”¹⁰⁷, Guardiola siga siendo ese entrenador educado, honrado y obsesivo del trabajo, y entre todos continúen dando esta buena imagen, siempre estará orgulloso de todos ellos.

viii. Ser algo más que un entrenador

Guardiola tiene un valor añadido, tanto como persona como entrenador. Es algo más que un buen entrenador, por eso los jugadores lo toman como su líder de grupo y lo siguen a pies juntillas.

¹⁰⁶ <http://www.mr-ad.es/anuncio-estrella-damm-la-feina-ben-feta-el-trabajo-bien-hecho.html>

¹⁰⁷ <http://www.abc.es/20100425/deportes-futbol/dejaremos-piel-20100425.html>

Guardiola es una persona que se fija mucho en los detalles, sabe que las pequeñas cosas pueden ser al final decisivas, y por eso es muy “tiquismiquis” con las pequeñas cosas. De los detalles que Guardiola ha tenido con su equipo podríamos destacar los siguientes¹⁰⁸:

- 1- Guardiola heredó el despacho de Rijkaard en el Camp Nou. Debido a las numerosas horas que pasaba en él, Pep se instaló una pantalla de plasma para analizar los partidos de su equipo y los de los rivales. Lo más curioso del caso es que se la pagó de su bolsillo. En este año y medio, Pep ha intentado minimizar los caprichos tanto de sus jugadores como de sus auxiliares.

- 2- Las primeras palabras de Guardiola en la presentación del equipo esta temporada, en el trofeo Joan Gamper, fueron para “agradecer el esfuerzo de Eto’o, Sylvinho, Hleb, Cáceres, Gudjohnsen y Víctor Sánchez, que ya no están con nosotros”. Pep también se acordó de ellos tras la victoria en el Mundial de clubs.

- 3- Tras la final de Roma, al Barça le quedaba un último partido de Liga en Riazor ante el Depor. Tras el encuentro, Pep sorprendió a jugadores y auxiliares llevándoselos a una marisquería de A Coruña. Según algunos de los presentes, aquella cena, con langostas, percebes y todo el alcohol del mundo, ha sido el mejor momento de este último año y medio lejos del césped.

- 4- El 2 de noviembre de 2008, Juan Carlos Unzué perdió a su padre tras una larga enfermedad. Guardiola no se lo pensó y pese a que el día siguiente el Barça tenía partido, el técnico se llevó a toda la plantilla a la localidad navarra de Orkoien para asistir al funeral. Pep restó trascendencia a lo que muchos calificaron de gran detalle: “En un momento así, es lo más normal estar al lado de alguien con el que convives día a día”.

108

- 5- A principios de temporada, como cada año, Audi cede durante un año un coche a cada jugador del primer equipo, así como a su entrenador. Pep Guardiola renunció al suyo. Argumentó que si no había vehículo para todo el staff técnico, tampoco lo había para él

- 6- Una de las primeras decisiones de Guardiola fue destinar las multas que impondría a la plantilla no a su clásica finalidad de pagar cenas sino a una ONG. Las sanciones no podían ser un premio para el equipo, de ahí que pensara en otra utilidad mucho más solidaria. A principios de la presente temporada, se entregó lo recaudado durante la pasada a la Fundación Sant Joan de Déu que investiga el 'Síndrome de Rett', una grave enfermedad mental

- 7- Cuando terminó el partido copero ante la Cultural en el Camp Nou, Guardiola se encontró en la puerta del vestuario azulgrana con algunos jugadores del conjunto leonés que esperaban que les sacaran camisetas de los jugadores azulgrana. Pep les abrió la puerta del santuario de la plantilla. "Por favor, entrad, como si fuera vuestra casa". Los modestos futbolistas de la Cultural alucinaron

- 8- Cristóbal era una persona entrañable que, sin estudios ni trabajo, vivía de las ayudas de los directivos, técnicos y auxiliares del fútbol base que lo veían cada día en el Mini animando con su particular voz rota a las jóvenes promesas azulgrana. Guardiola lo conocía desde hacía 25 años. Como, con la llegada de Pep, los jugadores se quedaban a comer en el Camp Nou, el técnico invitó a Cristóbal a que cada mediodía se pasara por allí a compartir mesa con ellos, para él conocidos porque muchos habían pasado por la cantera. Cristóbal podía comer y los jugadores, ver otra realidad de la vida. Cristóbal falleció el año pasado, curiosamente pocas horas después de celebrar con Pep y el equipo en los vestuarios del Camp Nou una victoria sobre el Real Madrid.

9- Una semana antes de la final de la Champions, Guardiola se enteró que pese a que las entradas del club para Roma volaban, ninguna había caído en las manos de Ángel Mur, masajista del Barça durante 33 años y una de las debilidades del técnico. Pep tomó nota e invitó personalmente a Mur.

10- Guardiola cuida al máximo a todos sus ayudantes. La noche antes de la final de Roma, los reunió a todos y tras mostrarles el famoso vídeo que encargó a Santi Padró con imágenes de 'Gladiator', les regaló a todos una fotografía de todo el staff que se habían hecho unos días antes dedicada por él mismo: "Gracias por todo. Pep". Y les dijo: "Sois buenísimos, tanto como los jugadores".

En este apartado no podemos comparar a ningún entrenador con Pep Guardiola. Pues en este aspecto el técnico catalán es único. Estos detalles se tienen o no se tienen, no son un comportamiento, sino una actitud, y por suerte para los aficionados culers, Pep la tiene. Cuida todos los aspectos del entorno de una forma ejemplar para todos los jugadores, además lo hace de una forma clara y transparente para que ellos mismos se den cuenta de todo lo que hace su entrenador.

Con todo esto que hace Pep de dar ejemplo a sus jugadores, no tiene otra función que la de motivarlos, para que se den cuenta de lo afortunados que son por trabajar de lo que trabajan y ganar el dinero que ganan, y que en consecuencia de ello actúen. La respuesta de sus jugadores ha sido muy clara, esforzarse en todos los partidos durante estos dos años, dejando por bueno todas las labores que el místico Pep Guardiola realiza día a día.

En conclusión a todo lo relatado sobre Pep, es una persona que no deja nada al azar, que quiere tener todo bajo control, tanto los factores internos, como los externos en la medida de lo posible. Pep es una persona agradecida y solidaria con los suyos, esto junto a que es un estudioso del fútbol, es un hombre que se erige como líder en su equipo, y que quiere que sus jugadores le sigan para conseguir éxitos, ellos sus jugadores) tienen una fe ciega en su entrenador, porque ya ha demostrado y con creces, todos sus conocimientos.

ix. Valoración de la afición

La afición valora muy positivamente las funciones de Pep como entrenador. Ya es sabido que la afición se ha vuelto a enganchar con el “*Pep team*”, pues la media esta última temporada ha ascendido a 74.820 espectadores por partido¹⁰⁹, pero hemos decidido realizar una encuesta para poder demostrarlo. Dicha encuesta¹¹⁰, ha sido realizada a 50 personas de diferentes edades, y se pretendía saber qué opinión tenía la población sobre Pep Guardiola.

Los resultados obtenidos¹¹¹ demolidores, y ha dejado muy claro que la afición azulgrana tiene muy presente al técnico de Santpedor en la consecución de victorias y títulos. De la encuesta hemos apreciado que:

- 1- Un 33% de los encuestados era socio del Barça, mientras el otro 66% restante eran solo aficionados.

- 2- El 56% de la muestra eran jóvenes de entre 20 y 30 años; el 18% tenían entre 30 y 40 años; un 16% se encontraban en una edad comprendida entre 40 y 50 años; y solo un 10% tenían más de 50 años.

- 3- Un 76% le da una nota de Excelente al Barça durante estos dos años; un 20% le da un Notable; y solo un 4% le daría un Bien. Nadie le ha dado un Suficiente o Insuficiente.

- 4- Un 64% de los encuestados cree que el mérito del éxito es de Pep Guardiola; un 22% le da el mérito al equipo; un 4% a la afición; nadie le da mérito a la directiva; pero un 10% considera que el éxito se debe a la mezcla de todas las respuestas.

¹⁰⁹

<http://www.us.terra.com/fútbol/europeo/0910/noticias/0,,OI4437852-EI14117,00-Una+media+de+espectadores+acudieron+al+Camp+Nou+esta+temporada.html>

¹¹⁰ ANEXO 4

¹¹¹ ANEXO 5

- 5- Las notas que le dan los encuestados a la junta directiva son las siguientes: un 6% le suspende con un Insuficiente; un 10% le da un Suficiente; el 50% le da una nota de Bien; el 20% considera como Notable la actitud de la Junta directiva; y el 14% considera que la labor ha sido Excelente.
- 6- Sobre las notas de Pep Guardiola, las notas son: un 90% considera que el entrenador ha estado Excelente; y el 20% le da un Notable. Nadie le da un Insuficiente, Suficiente o Bien.
- 7- Sobre que características destacaría de Pep: el 48% apuesta por haber transmitido los valores del F.C. Barcelona; un 30% ha valorado la forma de gestionar el vestuario; únicamente el 6% creen que la forma de controlar el entorno y las ruedas de prensa; y el 16% valora de Pep todas las opciones anteriores.
- 8- En la pregunta de si se podía conseguir los mismos éxitos con otro entrenador la afición ha sido clara: el 100% cree que no, y nadie cree que sí.
- 9- Sobre la ilusión transmitida a la afición, el 88% le otorga todo el mérito a Pep Guardiola, y solo el 12% considera que la ilusión se debe a otros factores.
- 10- A la pregunta de cómo ven el futuro sin Guardiola: el 72% lo ven muy mal, el 24% mal, el 4% igual, y nadie lo ve bien o muy bien.

Esta encuesta no ha hecho otra cosa que ratificar los datos de entrada del Nou Camp y la actitud mostrada durante el año: Barcelona está volcada con el “*Pep team*”, y la da parte de la culpa a Guardiola. Consideran que Guardiola ha sido el revulsivo que le ha dado un giro a la situación del Barcelona, y ha conseguido convertirlo en el mejor equipo de la historia.

La encuesta muestra la preocupación por Pep: nadie cree que sin Pep se hubiera conseguido todo lo que se ha conseguido, y que el futuro si Pep no renueva pinta negro.

La afición no solo ha sabido valorar los títulos del equipo, sino el buen juego, el esfuerzo mostrado durante el año y la actitud tan trabajadora vista a lo largo de la temporada. También se ha visto que los jugadores de la época de Rijkaard y la de Guardiola son prácticamente los mismos, salvo un par de cambios, lo que de que pensar que el auténtico líder del equipo, y el que está mostrando el camino de la victoria no es otro que Pep Guardiola.

IV. Clasificación del estilo directivo de Guardiola

Clasificar la labor de Pep como entrenador del F.C. Barcelona dentro de algún estilo directivo es difícil, y más aun cuando dándole una sola clasificación estaríamos obviando gran parte de su trabajo. Así que para no olvidar ningún parámetro de todo lo anterior, situaremos el trabajo de Pep Guardiola en el máximo de clasificaciones de estilos de directivos posibles.

En cuanto a los estilos directivos según White&Lippitt, a Guardiola lo situaríamos en el estilo Democrático. Según este estilo y siguiendo la forma de actuar de Guardiola, vemos que Guardiola no es dictatorial, sino que le gusta dialogar con los jugadores. Guardiola escucha a sus jugadores, tiene en cuenta lo que le dicen, y en consenso con cada uno de sus jugadores, ya sea forma de equipo o a título individual, toman la decisión más acertada.

Tanto a Pep, como a sus jugadores, se les puede escapar algún detalle sobre la táctica: un marcaje, una jugada puntual o cualquier otra situación, por eso es habitual durante los partidos ver a Pep dar órdenes a algún jugador y que este se acerque para hacerle algún comentario, al igual que también es habitual que acepten sin decir nada al respecto. Este tipo de estilo, es el equilibrio entre el Laissez-faire (máxima libertad) y el Autoritario (no hay opinión). Todos los jugadores saben que el "jefe" es Guardiola, y que él siempre tendrá la última palabra, pero una vez que cada uno sabe cuál es su posición, actúan en base al criterio de Pep.

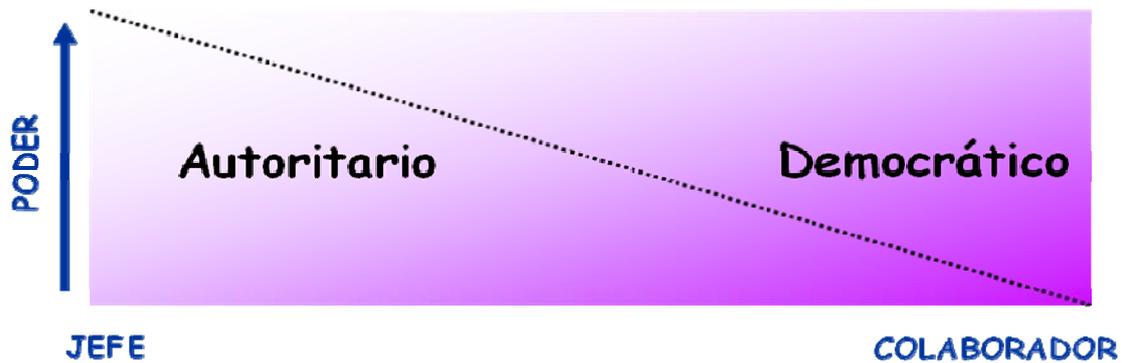
El uso de este estilo, no hace otra cosa que recalcar la importancia que da Pep al factor psicológico. Pues fomentando la participación de sus jugadores los motiva

todavía más y les alimenta a que estén más concentrados durante los partidos. Por eso vemos a jugadores con “galones” dentro de la plantilla, como Xavi, Messi, Ibrahimovic, Henry o Puyol, que se corrigen en el campo porque no están haciendo lo hablado en el vestuario.

A diferencia de los otros dos estilos, los jugadores siguen trabajando y rindiendo al máximo aun cuando no se les está vigilando (todo lo contrario que en el estilo Autoritario), y no se relajan o intentan trabajar lo menos posible (como en el Laissez-faire), pues Guardiola nunca les ha concedido esa libertad para que se relajen tanto. Con todo esto Guardiola ha conseguido tener a sus jugadores al 100%, e incluso ha habido ocasiones en que un jugador estando resentido de una lesión ha forzado más de la cuenta para estar disponible para jugar un partido.

Guardiola sabe qué nivel de libertad y qué nivel de exigencia puede pedir a sus jugadores, y durante estos dos años los resultados le dan la razón. En este caso en concreto, práctica y teoría aciertan al afirmar que el estilo más equilibrado, el democrático, es el que garantiza mejores resultados. Es impensable que Guardiola, no siendo Guardiola obtuviera mejores resultados. Los once jugadores titulares de Guardiola comparado con el de Rijkaard solo varían dos jugadores, Gerard Piqué y Daniel Alves, y son dos defensas. Eso significa que si el “*Pep team*” recibe este nombre, es por su entrenador y por su forma de gestionar el equipo, no por otra cosa.

La clasificación de estilo directivo según Tannenbaum, trata los mismos parámetros que White&Lippitt, pero es más radical, pues hace una división entre autoritario y democrático, eliminando el Laissez-faire. Tannenbaum conceptualiza una escala del liderazgo de acuerdo con el uso de la autoridad y la mayor o menor intervención de los colaboradores en la toma de decisiones.



112

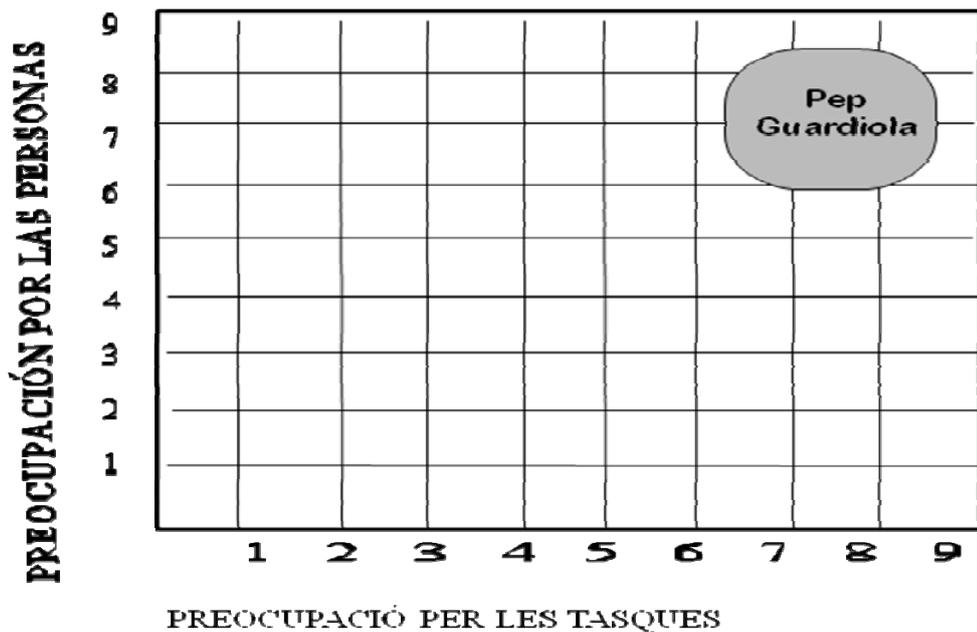
Esta tabla muestra la relación entre el jefe y sus colaboradores. Por debajo de la línea punteada, el jefe tomaría por sí solo las decisiones, sin consultar a nadie y las comunicaría. El jefe identifica el problema, define soluciones y elige la mejor. Por encima de la línea punteada, la situación es diferente, el jefe presenta soluciones y acepta propuestas para elegir la mejor. El hecho de aceptar ayuda, aparenta democracia, dándole una vuelta de 180° a la situación anterior.

En el caso de Pep Guardiola, nos encontraríamos por encima de la línea, aunque en ningún caso Guardiola pide ayuda a los problemas. La democracia de Guardiola radica en qué cuando presenta a sus jugadores una situación, ellos pueden ofrecer una opción alternativa, aunque la última palabra la tendrá siempre el entrenador.

Un buen ejemplo, lo encontramos en los marcajes defensivos, muchas veces el hombre que defiende es Carles Puyol, dejando libre a Gerard Piqué porque ofensivamente es mejor que Puyol. En muchos partidos, como por ejemplo contra el Valencia en el Camp Nou esta última temporada, fue Piqué el encargado de marcar a Zigic. Puyol veía que por su corpulencia no podría con él, habló con Guardiola, y realizaron el cambio. Lo que no aceptaría Guardiola es que los jugadores realizaran este cambio por sí solo. Guardiola tampoco aceptaría ninguna replica de sus jugadores en cuanto a las posiciones o la táctica, pues eso es trabajo del entrenador, y si lo permitiese estaría perdiendo autoridad.

La parrilla de Blake & Mouton, es otra de las clasificaciones. En este caso, hay una matriz que establece la diferencia entre dos factores: la preocupación por las personas y por el trabajo.

¹¹² DP i Liderazgo, Gabriel Ginebra



113

A Guardiola, según esta tabla, lo colocaríamos en las coordenadas 9,9. Pues ha quedado más que demostrado que tan importante es para él el trabajo y que los jugadores se esfuercen, como la preocupación por sus jugadores. Por un lado tenemos a un Pep Guardiola que es un obsesivo del trabajo: entrena a su equipo, prepara tácticas, jugadas ensayadas, dietas, y también se dedica a estudiar al rival.

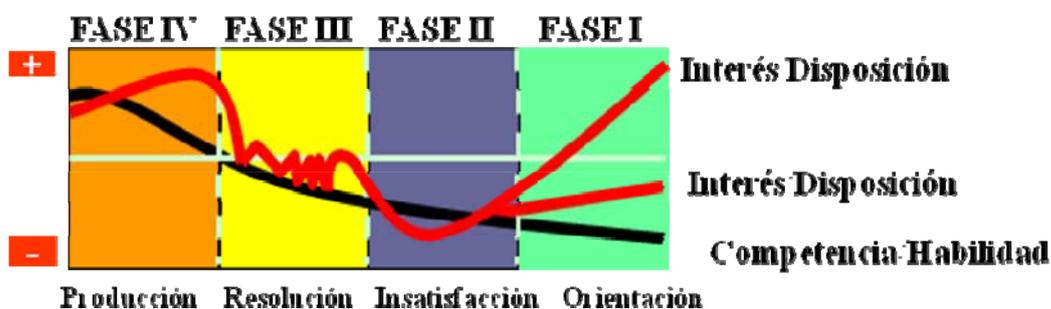
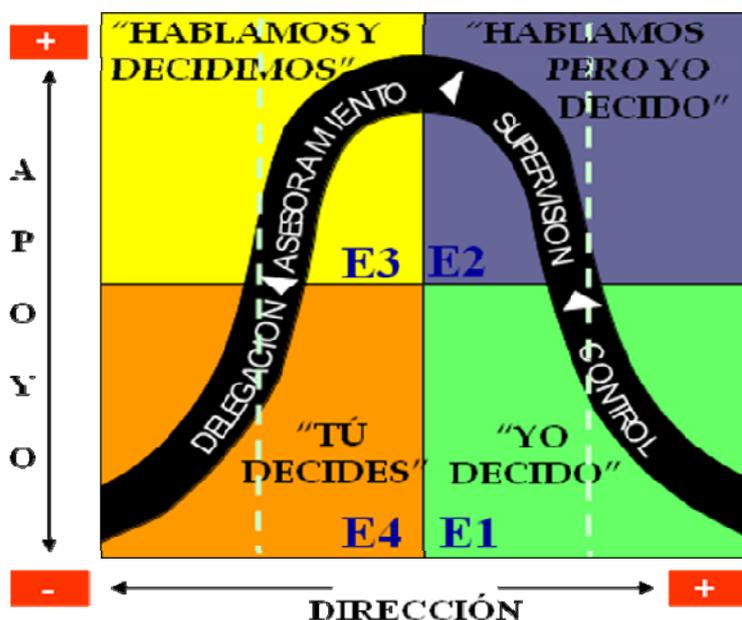
Pero por otro lado está el otro Guardiola, el que se lleva a comer a jugadores porque su rendimiento no es óptimo y no están anímicamente bien, el que visita a los hospitales a sus jugadores o el mismo que agradece públicamente el esfuerzo de sus jugadores.

El error que tuvo Rijkaard, lo ha subsanado Guardiola: el actual técnico se preocupa por ellos, para que estén bien y rindan al máximo, pero sin olvidar quién es ni qué cargo desempeña, por este motivo nadie le pierde el respeto. Lo que llegaría a la conclusión, que en esta clasificación Guardiola también se encuentra situado en un jefe con estilo democrático.

Para finalizar con la parrilla de Blake & Mouton, aclarar que la posición de 9,9 no llega a 10,10 porque siempre se puede mejorar en todos los aspectos, pero eso no significa que la actitud y el trabajo de Guardiola no esté siendo excelente.

¹¹³ DP i Liderazgo, Gabriel Ginebra

El liderazgo situacional de Hersey & Blanchard es la siguiente clasificación. En ella se muestra que los niveles de conducta directiva y de apoyo se basan en la disposición del personal. Es decir, cuando el jefe consigue que sus colaboradores tengan una actitud positiva hacia el trabajo, fluya la comunicación bidireccional, y en consecuencia haya diálogo entre jefe y colaboradores. Por el contrario, cuando los colaboradores intentan rehuir del trabajo, y presentan una actitud negativa, lo que están haciendo es que la comunicación que fluya sea unidireccional del jefe a los colaboradores, produciéndose así un estilo totalmente autoritario del jefe a sus subordinados.



114

¹¹⁴ DP i Liderazgo, Gabriel Ginebra

La primera gráfica muestra la actitud del jefe en relación al comportamiento de sus colaboradores, y la segunda gráfica representa la actitud de los colaboradores respecto a su trabajo. En el caso de Guardiola, al ser un entrenador de fútbol, este gráfico no es tan preciso, pues se encontraría en E2-E3, y aunque lo idóneo de un jefe sería llegar a E-4, en el caso de Guardiola sería negativo, pues llegar a permitir dejar a los jugadores sería como el estilo Laissez-faire, y el ejemplo más cercano lo encontramos en Frank Rijkaard.

El estado en el que se encuentra Pep Guardiola en la actualidad, sería el de “HABLAMOS, DECIDIMOS PERO YO TENGO LA ÚLTIMA PALABRA”, es decir, Pep busca soluciones entre sus jugadores, hablan cuál es más acertada, y siempre Pep, sin olvidar su posición, ha de tener la última palabra, aunque solo sea para ratificar lo que ha dicho su jugador. En la fase en la que se encuentra Pep destaca por el *feeling* con sus jugadores, les muestra confianza, les escucha, comparten decisiones, da explicaciones del cómo y el porqué y llegan a soluciones a base del consenso.

Pep abre las puertas al diálogo, a buscar el consenso común para el bien del equipo pero sin olvidar que él es el entrenador. De la etapa E-4 Pep solo podría relacionarse porque sabe ser agradecido a sus jugadores, siempre está disponible para sus subordinados y comparte las visiones con su equipo. Pero nunca delegando nada a sus jugadores porque pierde su autoridad.

Recíprocamente a su actitud, la situación de los jugadores correspondería a la E-4, pues viendo que su entrenador les hace partícipe de las decisiones, la motivación y las ganas de hacer bien el trabajo y así poder tener un rol más importante en el equipo aumentan. Si a esto le sumamos el plus de que la mayoría de los jugadores provienen de *La masía*, lo que quiere subir que han ido promocionando hasta llegar a lo más alto, la motivación sube todavía más. Junto a la motivación encontramos que la experiencia y las habilidades de unos jugadores como los que tiene el F.C. Barcelona son de una calidad elitista, pues en el mundo pocas plantillas las hay igual, lo que hace la combinación perfecta para un equipo de trabajo.

Después de conseguir seis títulos en un año, era difícil que los jugadores mantuvieran el mismo nivel de intensidad, la misma motivación y las mismas ganas de volver a ganar títulos; gracias al estilo democrático de Guardiola de hacer a todos partícipes de las tomas de decisiones, ha hecho posible que los jugadores volvieran a jugar un año más con las mismas actitudes que las de hace un año.

La última de las clasificaciones, está relacionada con el liderazgo situacional de Blanchard & Hersey, por el nivel de desarrollo de los colaboradores. No nos cansaremos de repetir lo importante que es para Guardiola el trabajo anímico sobre sus jugadores para tenerlo al 100% cada partido. Les enseña vídeos, les da voz y voto, se reúnen, les agradece públicamente su esfuerzo de forma individual, come con ellos, y un sinfín de gestos y acciones que hacen ver el valor que tiene para el entrenador azulgrana este factor.



115

Este gráfico situaría a los jugadores del F.C. Barcelona en una situación parecida a la M4, pues el entrenador azulgrana tiene en sus manos a un equipo con las características necesarias para luchar por todos los títulos y al mismo tiempo a logró la pasada temporada subir la actitud de sus jugadores y mantenerla igual este año. Después de los últimos años de Rijkaard, la afición estaba desencantada y triste, pues se finalizó el ciclo haciéndole el paseíllo de campeón de Liga al Real Madrid y recibiendo una goleada ese mismo partido.

Muchos de esos jugadores tenían la cabeza en otro sitio que no era el de un jugador de fútbol profesional. Pep al llegar logró encandilar a la afición, volver a “engancharla” al equipo, y por lo que respecta a los jugadores, los “volvió” a convertir en profesionales, añadiéndole el plus de que la plantilla se compone de jugadores del filial y de profesionales con mucho “hambre” de títulos. Guardiola y su estilo volvieron a levantar a los jugadores y al club.

¹¹⁵ DP i Liderazgo, Gabriel Ginebra

Como conclusión, vemos que en cualquiera de las clasificaciones, Guardiola queda retratado bajo un estilo Democrático. En consecuencia, en todos los parámetros que hemos medido de Guardiola vemos que es un entrenador que tiene muy en cuenta a sus jugadores, sus pensamientos y sus actitudes, pues ellos son los que salen a jugar cada partido.

El entrenador azulgrana no solo estudia y prepara físicamente a sus jugadores, sino que mediante este estilo Democrático los motiva y concentra, haciéndoles constantemente partícipes de las decisiones a tomar. Además les libera de la presión que supone tomar decisiones, pues a pesar de darles voz a sus jugadores, Pep no se olvida del cargo que ocupa y sabe que es él el que debe tomar las decisiones finales y el que tiene la última palabra.

3.7- Modelo directivo de Pep Guardiola

Pep Guardiola usa un modelo directivo centrado en las personas para conseguir los objetivos. Los jugadores son el pilar básico para conseguir resultados, ellos son los que juegan y son la parte importante del “negocio”. Guardiola, sabedor de esto, gestiona el día a día centrado en sus jugadores, cuida su equipo y alrededor de ellos, construye el resto del proyecto.

Las armas de gestión que diariamente usa Pep, son las de dar ejemplo a sus jugadores para que confíen en él y le hagan caso por lo que dice, no por lo que es. Las más destacables son:

- *Dar las gracias:* Pep es un técnico agradecido con todos sus jugadores. Tanto por el esfuerzo realizado, por tener paciencia por no jugar o por aprovechar las pocas oportunidades. Es consciente de que su plantilla ha de jugar una media de dos partidos por semana, y sabe que el cansancio físico y mental es importante; por eso les “remunera” en forma de agradecimiento, para seguir motivando a sus jugadores.

- *Pedir disculpas y pedir las cosas por favor:* Más que pedir disculpas, acata responsabilidades cuando se equivoca y no tiene ningún problema en

aceptarlas. Pep prefiere cargar con toda la responsabilidad y las culpas que dársele a sus jugadores, porque de esta manera les libera de la presión. “*Me he equivocado y hemos perdido*”¹¹⁶. Otra de las facetas que tiene Pep es pedir las cosas de una forma educada, no le gusta imponer órdenes; para Guardiola lo ideal es que sus jugadores creen en él y le hagan caso, y no al revés, que le hagan caso porque es el entrenador.

- *No hablar mal*: Pep Guardiola durante estos años ha tenido una plantilla de 21-22 jugadores, como es normal, unos han jugado muchos partidos, otros pocos y otros que ninguno. Guardiola siempre habla bien de todos ellos, e incluso ha declarado en más de una vez que le encantaría poder hacer jugar a todos porque se lo merecen, y ha lanzado halagos a los jugadores menos participativos. Lo piense o no, Guardiola siempre tiene palabras de apoyo y ánimo para toda su plantilla, como siempre, el objetivo tenerlos motivados y preparados para el próximo partido.

- *Escuchar y hablar mucho con la gente*: Pep invierte mucho tiempo en conocer a sus jugadores, en prestarles atención, saber lo que piensan, lo que les pasa, en conclusión, escucharles. Escuchando a sus jugadores puede entenderlos mejor, por eso en el estilo de Guardiola no es de extrañar que se vaya a comer con Gerard Piqué o Zlatan Ibrahimovic. A partir de la escucha podrá direccionar su diálogo para con los jugadores, los conocerá más y sabrá qué decirles en cada momento. Como vemos, el estilo Guardiola tiene como pilar básico la psicología en sus jugadores.

- *Contar a la gente lo que realmente pasa*: Guardiola es un hombre claro, transparente. De vestuarios a dentro cuenta las cosas como son y como ocurren. Es por este motivo que el flujo de la comunicación entre Pep y los jugadores es conciso y veraz. Los jugadores, al ver sincero a Pep, no temen que se les esconda nada y de esta forma se verán más unidos a su entrenador, lo defenderán más, y en consecuencia, le tomarán más como su verdadero jefe.

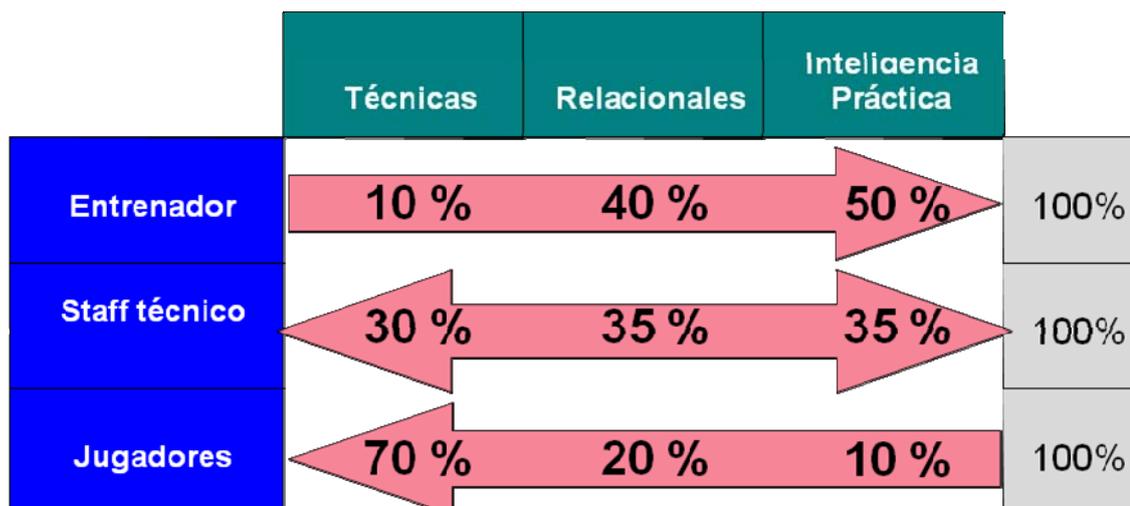
¹¹⁶ Paraula de Pep, ara Llibres

Como vemos, Pep fija sus objetivos en entender, controlar y dirigir a su equipo hacia los objetivos previstos. Hay que recordar que para Pep los objetivos no son ganar títulos, sino esforzarse en cada partido al máximo, pelear por cada jugada como si fuera la última y “dejarse la vida”; solo así llegarán los títulos.



Este esquema refleja el estilo de Guardiola. Pep como entrenador centra sus entrenamientos en cuidar a la plantilla, mediante charlas, ejercicios físicos, tácticas, técnicos y estudio del rival; con ello consigue mostrar a la plantilla a donde deben llegar. Aquí destacamos que Pep es un hombre con filosofía blaugrana desde pequeño y les enseña la misión que persiguen a sus jugadores mientras vistan la zamarra blaugrana (realizar un buen espectáculo cada partido), mediante los valores (con un fútbol espectacular), y a partir de ahí todos juntos visualizan la visión (ganar; partido a partido y llegar a la consecución de títulos). El eje principal del modelo de Pep, es el equipo. Si Pep controla y sabe dirigir el equipo, todo irá por buena dirección, pero a la Pep pierda el control de sus jugadores, el modelo habrá fracasado.

¹¹⁷ DP i Liderazgo, Gabriel Ginebra



118

En esta tabla se muestran cuáles deben ser, siempre en la teoría, las capacidades básicas de los profesionales dependiendo del nivel organizacional en el que se encuentren. A la hora de aplicar estos porcentajes a la realidad vemos que Guardiola queda claramente reflejado en la figura del entrenador. Donde invierte más tiempo Pep es en las capacidades relacionales y de inteligencia práctica, mientras que lo mínimo para las capacidades técnicas.

La explicación es sencilla: Pep tiene en su equipo los mejores jugadores del mundo, poco puede enseñarles de técnicas y de mejorar su juego, pues ya tienen una técnica suficientemente depurada. Ha de invertir más tiempo en sus jugadores y aspectos tácticos. Pep, el hombre obsesivo del trabajo ocupa la mayor parte del día en su despacho estudiado al rival, tácticas y jugadas ensayadas como bien queda reflejado en el apartado de capacidad de la inteligencia práctica, incluso en el modelo de Pep Guardiola sería superior a ese 50%.

Por lo que respecta a las capacidades de relación, Pep dedica gran importancia al trato con sus jugadores, pues ellos son la parte más importante de su modelo, pero sin esa inteligencia práctica aplicada a sus jugadores, no sería posible obtener los resultados que el F.C. Barcelona ha obtenido a lo largo de estos dos años. En el caso de Pep, la inteligencia práctica (todo lo relacionado con el estudio del fútbol como "ciencia"), implementa a la capacidad relacional (sus jugadores). En el día a día de Pep tan importante es una capacidad como la otra.

¹¹⁸ DP i Liderazgo, Gabriel Ginebra

Para finalizar, y llegando a la raíz del modelo de Pep Guardiola, vemos que el centra su modelo en él, que los jugadores confíen en él y lo sigan. Guardiola cree en la autoridad para su modelo, no en el poder. Pero ¿qué hace Pep Guardiola para ganarse esa autoridad por parte de sus jugadores? La respuesta es:

RELACIÓN TAREA	RELACIÓN PERSONAS
Conociendo la tarea	Pedir cosas que puedan ser realizables
Actuando, mandando, dirigiendo	Siendo democrático
Poner objetivos alcanzables	Confianza en la gente
Poner pasión en su trabajo	Dar libertad
Siendo optimista	Sin partidismos ni preferencias

En relación a la tarea, Pep Guardiola es un estudioso del fútbol, sabe lo que hace y cualquier decisión que toma hay un porqué de fondo, no deja nada al azar. Además le dedica muchas horas a su trabajo, puede entrenar y dirigir tres horas un entrenamiento, encerrarse en su despacho unas diez horas y no comer nada. Cuando alguien sabe de algo y además lo hace con pasión, es difícil no confiar en él y seguirlo.

Pep confía en sus jugadores, está convencido de que los resultados serán los esperados y les muestra siempre a sus jugadores cierto grado de positivismo, pero sin caer en la euforia. El modo de no caer en la euforia es fijarse objetivos siempre a corto plazo para ir renovándolos constantemente, y eso es lo que hace Guardiola, ir partido a partido, sin importar cuál sea el rival, lo importante es el próximo partido, nada más.

Por lo que respecta a la relación con las personas, ya hemos visto que Pep es un entrenador democrático, amante del flujo de comunicación para con los suyos, no cortarle las alas a ningún jugador pero sí mostrándoles el camino correcto a seguir. Pep ha demostrado en estos dos años no tener preferencias por nadie, ha abroncado a cracks como Messi o Eto'o, a jugadores del filial como Piqué o Busquets, entre otros, siempre ha tratado a todos por igual, siendo claro y transparente, y eso facilita la relación entre jugadores y entrenador.

Como vemos, el modelo de Pep Guardiola es un modelo democrático centrado en su totalidad a sus jugadores. Guardiola no es una persona autoritaria, pues permite a sus jugadores actuar con libertad, siempre y cuando sigan el camino que Pep les marca. La idea de Pep para con sus jugadores: ser futbolista es un privilegio, así que tienen la obligación de aprovecharlo. Pep les entrega un código interno, les da sus normas a cumplir, y a partir de ahí los jugadores actúan.

El día a día con sus jugadores es la base para crear el futuro. Pero no basta con entrenar 4 horas e irse a casa, el trabajo de Pep no acaba ahí. El trabajo técnico para sus jugadores lo resumiríamos en un 10%, que es el que consiste en ayudarlos de forma individual para mejorar.

El 40% es la inteligencia práctica, es decir, tomar decisiones para el bien de la plantilla: practicar la táctica y el estilo que caracterizan al Barcelona, estudiar a los rivales para preparar los encuentros, elegir los jugadores para ese partido, y un conjunto de decisiones que afectan a la plantilla.

El resto, el 50%, es la capacidad relacional de Pep Guardiola con su plantilla. Es 100% psicología. Agradecimientos, correcciones, ánimos, diálogos fluidos, apartarlos del entorno, etc. Guardiola sabe que sus jugadores son lo más importante, y por eso los cuida por encima de todo dándoles una especial importancia a sus jugadores. Solo de esta forma, logra crear un gran ambiente dentro del vestuario. Y los resultados así lo demuestran.

1. Crítica al modelo directivo de Guardiola

Como todo entrenador, Guardiola hace muchas cosas bien, pero nadie es perfecto, y comete errores como todo el mundo. Podríamos hacer dos críticas sobre la figura de Guardiola como entrenador y otra como Guardiola en las ruedas de prensa, y una sobre la política de fichajes:

- i. Guardiola como entrenador, tiene un esquema fijo, 4-3-3. Este esquema puede recibir algunas variaciones, como pueden ser jugar con un falso delantero y que se posicione más de media punta (entre el centro del campo y la delantera), jugar con dos centrocampistas defensivos y que uno juegue de falso central, y diversas combinaciones más. La crítica para Guardiola, es que es demasiado “estilista”, es decir, pueden realizar diferentes modificaciones de su sistema, pero nunca sin perderlo, aunque sea necesario.

Como ejemplo, tenemos la eliminatoria contra el Inter de Milán: en ambos partidos el Barça debió modificar su sistema porque el partido así lo requería y en ninguna de las dos veces ocurrió. En Milán, el Barcelona iba perdiendo por tres goles a uno, y sustituyó al delantero centro por un lateral izquierdo (Zlatan Ibrahimovic por Abidal), justo después cambio a jugadores de posición hasta poner a un central de delantero centro (Gerard Piqué), todo por no variar su sistema.

En la vuelta pasó lo mismo, necesitando dos goles cambio al delantero centro por otro delantero centro (Zlatan Ibrahimovic por Bojan) y a un extremo por otro extremo (Jeffren por Pedro). Solo los últimos cinco minutos subió a rematar también al central (Gerard Piqué) y fue así como llegó el único gol.

- ii. Pep Guardiola es un entrenador, muy educado, claro, transparente, que siempre defiende a los suyos, nunca ataca a nadie y con pensamientos muy positivos. A priori, se diría que un buen entrenador siempre ha de ser así, pero Guardiola ha felicitado tantas veces al equipo rival, a su equipo, a jugadores de forma individual que su mensaje empieza a perder fuerza. Cada partido motiva a sus jugadores felicitándoles por su gran tarea, afirmando que se merecen todo lo que les está pasando y que son unos grandes profesionales.

Todas las ruedas de prensa de Guardiola son muy parecidas, primero felicitación al rival, después felicitaciones a su equipo y sus jugadores, y por último ya está pensando en el próximo partido. Nadie puede dudar de la veracidad del mensaje, pero sí que se puede ir desgastando. Hasta el momento no ha ocurrido, pero puede ser que a base de repetir el mensaje este pierda fuerza y deba cambiar el método motivacional con sus jugadores.

- iii. Otra de las críticas a hacer a Guardiola son los fichajes que reclama para su equipo. Hleb, Cáceres, Chygrynskiy y más jugadores son lo que insistentemente ha pedido Guardiola para su equipo. Esta crítica se le atribuye por su poco acierto en los fichajes, pero no por su modelo directivo.

4- Conclusión

Una vez hemos realizado el trabajo de investigación tanto sobre Guardiola como la definición de su modelo, es el momento de realizar las pertinentes conclusiones a las que nos ha llevado este estudio.

Empezaremos la conclusión respondiendo a la hipótesis planteada: Guardiola es un líder. Guardiola no es un jefe cualquiera, ni un entrenador muy bueno, es el auténtico líder de este grupo, y en el que todos los jugadores de la plantilla del F.C. Barcelona se apoyan para seguir adelante. Pep es el encargado de mostrarles el camino, y los jugadores solo deben ir detrás de él. Pero Pep Guardiola no nació siendo ya un líder, sino que se hizo a base de experiencia y voluntad. Creció en el Barça, y desarrollo la mayor parte de su carrera allí. Más tarde tuvo diferentes vivencias por Italia, México y Qatar. De cada lugar aprendió conductas positivas que aplicó en el banquillo azulgrana. Responsabilidad, liderazgo, entrenamientos duros, voluntad, son comportamientos que necesitan tiempo para adaptarlos a la propia actitud, y gracias a la vida futbolística de Pep, los ha podido adquirir y transformarse en un auténtico líder.

Con la llegada de Pep Guardiola al banquillo azulgrana, cambiaron muchas cosas: jugadores, forma de entrenar, organización, la manera de ver y entender las cosas, cambiaron muchos aspectos, pero quizá lo más importante es que se produjo un cambio en la mentalidad del grupo. Los jugadores pasaron de dirigir ellos mismos al grupo, como con Frank Rijkaard, a ser dirigidos, y más tarde liderados, por Pep Guardiola.

Es por ello, que la afición valora muy positivamente la labor de Guardiola. Más allá de obtener títulos, el equipo ha mostrado solidaridad, esfuerzo, compromiso, lucha, entrega, y todo lo que siempre se le había pedido. Jugando como juegan, nadie les puede recriminar nada, y para la mayor parte de la afición, el verdadero culpable de este cambio de actitud, no es otro que su entrenador Pep Guardiola.

Como conclusión a este trabajo, Guardiola ha adaptado un estilo directivo basado en la "democracia", al mundo del fútbol. Es decir, no es el entrenador autoritario al que todos estamos acostumbrados. No es aquel jefe que no deja hablar ni da libertad. Todo lo contrario, Pep Guardiola quiere saber la opinión del vestuario, y saber que piensan para poder entenderlos y tomar decisiones más acertadas sobre cada uno de ellos. Pep les muestra el camino a seguir: el de la responsabilidad, obligación, humildad, respeto y los jugadores son los encargados mismos de seguirlo, cada uno con sus características y limitaciones, pero lo acaban siguiendo

Con su actitud, ha sabido convertirse en el líder de este equipo, en aquella persona a la que todos creen y siguen sin dudar, jugadores y afición así lo afirman. Y eso le ha ayudado para convertirse en un directivo “demócrata”. Puede escuchar a todo el mundo y elegir la mejor opción, pero decida lo que decida, todos le seguirán.

El pilar básico del esquema de Pep son sus jugadores. Ellos son los más importantes y los que más valor tienen. Para poder tener a sus “subordinados” al 100%, las armas de gestión que utiliza Guardiola aparte de los entrenamientos, son puramente psicológicas. Como comúnmente se dice; el fútbol es un deporte de estados de ánimos. Pep sabe que si sus jugadores están anímicamente bien, podrán llegar muy lejos, pero por el contrario, si no lo están, no tienen nada que hacer.

Por ello, todo lo que hace Pep Guardiola está encaminado a sus jugadores y a su mejoría, pues el único camino para conseguir éxitos es ser un auténtico equipo, y que los jugadores estén comprometidos y muestren sacrificio. Por suerte para el F.C. Barcelona, el modelo directivo de Pep Guardiola han llevado al F.C. Barcelona a conseguir todos los objetivos previstos y convertirse en el mejor equipo de la historia.

Bibliografía

A) *Páginas web consultadas a Internet*

<http://es.wikipedia.org> *Página web de enciclopedia on line para buscar información general actualizada*

<http://www.articuloz.com/> *Página web dedica a la publicación gratuita de artículos de forma independiente*

<http://www.cepvi.com/> *Página web dedica a la Psicología*

<http://www.fifa.com> *Página web de la Federación Internacional de Fútbol Asociación*

<http://www.gazzetta.it/> *Página web sobre el periódico de tirada diaria La gazzetta dello sport*

<http://www.fcbarcelona.cat> *Página web sobre el equipo del F.C. Barcelona*

<http://www.marca.com> *Página web sobre el periódico de tirada diaria Marca*

<http://www.sport.es> *Página web sobre el periódico de tirada diaria Sport*

<http://www.as.com> *Página web sobre el periódico de tirada diaria As*

<http://www.elmundodeportivo.es> *Página web sobre el periódico de tirada diaria El mundo deportivo*

<http://www.avui.es/> *Página web sobre el periódico de tirada diaria Avui*

<http://www.lavanguardia.es/> *Página web sobre el periódico de tirada diaria La Vanguardia*

B) *Documentos Bibliográficos*

i. Documentos

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml> *Página web donde se puede encontrar información acerca del liderazgo y sus características*

http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/fútbol/temporada_08-09/plantilla/cos_tecnic/josepguardiola.html *Página web donde encontramos la biografía de Pep Guardiola*

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N0ok40rqELgJ:api.ning.com/files/S8JZl5XnRFF9SY-8ob5umfka2vwSrdnn0TrsA40HIRpYEwyoutyGh9vnyQpcm3633ZEJNU-goJp3tcDO8Za4XHaM7E-LUtVx/LiderazgodirectivoUnanecesidadporsatisfacerenlaescuelapblicaperuana.doc+directivos+liderazgo&cd=5&hl=ca&ct=clnk&gl=es>. *Documento redactado por el Dr. Ricardo M. Rossi sobre Liderazgo directivo*

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7yTXbbWw0UwJ:www.utic.edu.py/bdigital/biblio/BIBLIOTECA%2520CIRE/EMPRESARIALES/LIDER/Tipos%2520de%2520Liderazgo.doc+tipo+liderazgo+doc&cd=4&hl=ca&ct=clnk&gl=es> *Documento web sobre estilos de liderazgo*

ENCUESTA REALIZADA A 50 PERSONAS SOBRE PEP GUARDIOLA

ii. Fuentes consultadas

GINEBRA, G. *Gestión de incompetentes*. Libros de Cabecera 2010

Paraula de Pep. Ed. Ara Llibres 2009

ADAIR, JOHN. *No jefes sino líderes: el camino hacia el éxito*. Fundación Comfemetal 2004

COLLELL, J. *Pep Guardiola, de Santpedor al banquillo del Barça*. Ed. Península 2009

CUBEIRO, J.C. *Liderazgo Guardiola*. Ed. Alienta 2010

CUBEIRO, J.C. *Liderazgo empresa y deporte*. Ed. LID 2008

GIOYA, P. *Lideres + Liderazgo*. Ed. LID 2008

PONS, J. *No tindràs collons de fer-ho*. Ed. Base 2009

Anexo

ANEXO 1

Misión: El Barça está en un negocio, en el que a partir de un contenido (partidos de fútbol), y unos personajes (jugadores y 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.

Visión de futuro: Ganar (ilusionar a la afición) y dar una buena imagen (socios, simpatizantes, y por extensión, los catalanes se sintieran orgullosos).

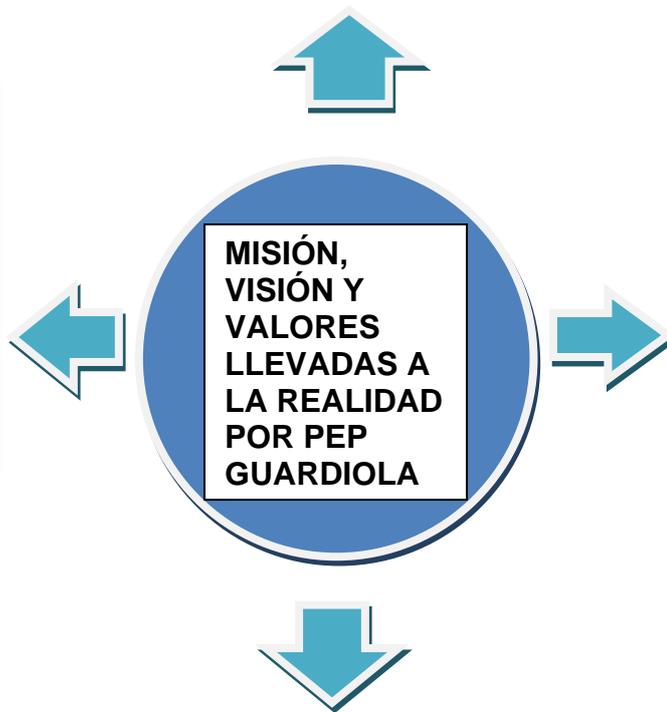
Valores: fútbol espectacular (que estén presentes los mejores jugadores del mundo) y compromiso social (mejorar el mundo a través del deporte y la concordia).

ANEXO 2

Mapa estratégico de Pep Guardiola, donde traslada la misión, visión y valores

CLIENTES: El objetivo es: Ilusionar. El “*Pep team*” ha acostumbrado a su “grupo de interés” (socios, simpatizantes, aficionados culés, y a la sociedad en general). En la primera

RESULTADOS: El objetivo es: Ganar. *“Estoy harto de no ganar nada”* (09/06/1996). En los primeros 80 partidos oficiales Pep Guardiola perdió 8, y siempre por la mínima. *“No creo en las derrotas positivas”* declara el propio Pep.



PROCESOS: El objetivo es: Jugar bonito y con efectividad. Pep apuesta por la calidad futbolística, un estilo de juego propio y una idea de fútbol admirable. Apostar por el equipo como mentalidad y la cantera como forma de alcanzar el éxito. *“El secreto de un buen equipo está en el orden, que todos sepan lo que hay que hacer”* (17/11/1996).



Entrenador: Pep Guardiola

ANEXO 4

ENCUESTAS SOBRE LA VALORACIÓN DE PEP GUARDIOLA COMO ENTRENADOR
DEL F.C. BARCELONA

- 1- ¿Es usted socio del F.C Barcelona?
 - Si
 - No

- 2- ¿En qué rango de edad se clasificaría?
 - 20-30
 - 30-40
 - 40-50
 - + 50

- 3- ¿Qué nota le daría al F.C. Barcelona durante estas dos últimas temporadas?
 - Insuficiente
 - Suficiente
 - Bien
 - Notable
 - Excelente

- 4- ¿A qué es debido según su opinión el éxito de los últimos años?
 - El equipo está formado por grandes jugadores y hay muy buen ambiente
 - Pep Guardiola
 - La junta directiva
 - La afición ha apoyado al equipo desde el primer momento
 - Todas las opciones anteriores

- 5- ¿Qué nota le daría a la junta directiva estas dos últimas temporadas?
 - Insuficiente
 - Suficiente
 - Bien
 - Notable
 - Excelente

- 6- ¿Qué nota le daría a Pep Guardiola como entrenador del F.C. Barcelona?
 - Insuficiente

- Suficiente
- Bien
- Notable
- Excelente

7- ¿Qué destacaría de Guardiola?

- Como gestiona el vestuario
- Sus buenas formas en las ruedas de prensa
- Ha sabido transmitir los valores del F.C. Barcelona
- Todas las opciones anteriores

8- ¿Cree que con otro entrenador el F.C. Barcelona hubiera podido obtener los mismos éxitos?

- Si
- No

9- ¿Cree que Guardiola ha sido la clave para devolver la ilusión a la afición?

- Si
- No

10- ¿Si Guardiola decidiese no renovar, como vería el futuro?

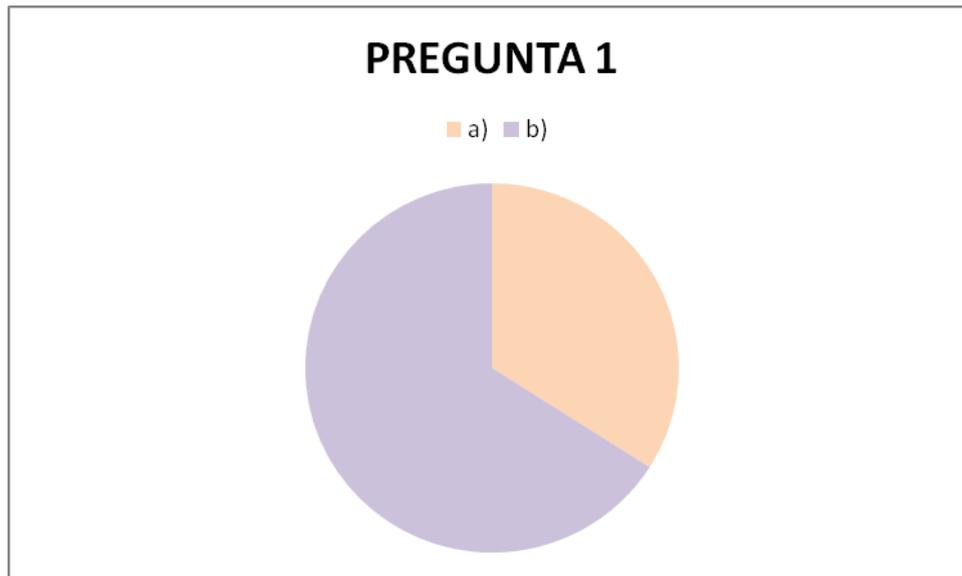
- Muy mal
- Mal
- Igual
- Bien
- Muy bien

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y SU TIEMPO.

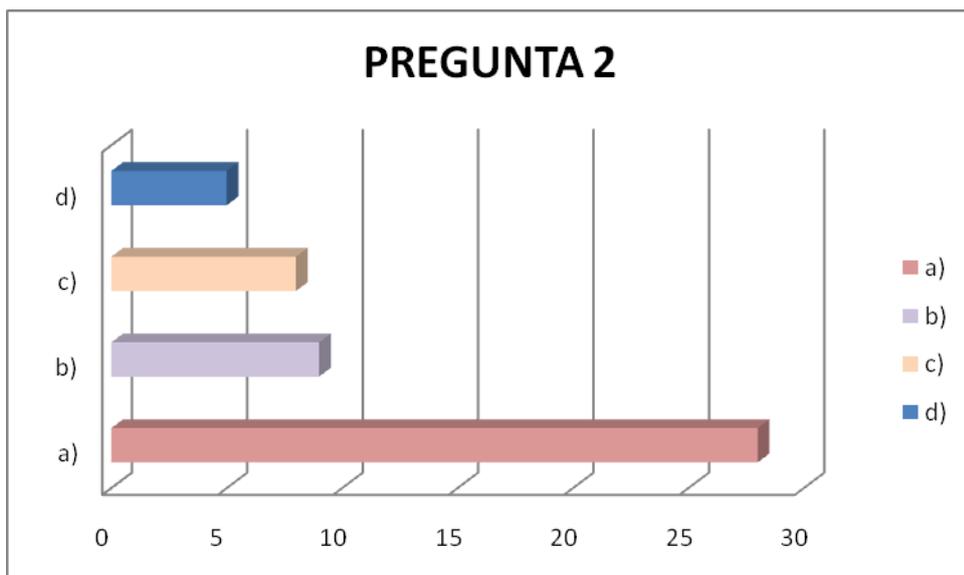
ANEXO 5

De los resultados obtenidos a partir de las 50 encuestas, hemos desglosarlos en las siguientes estadísticas:

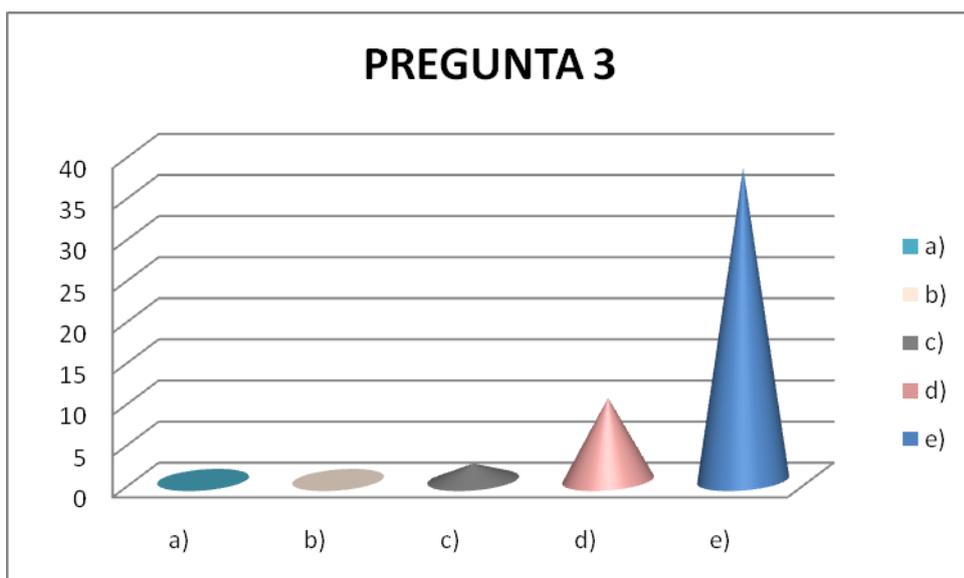
¿Es usted socio del F.C Barcelona?	RESPUESTA 1	%
a) Si	17	33
b) No	33	66



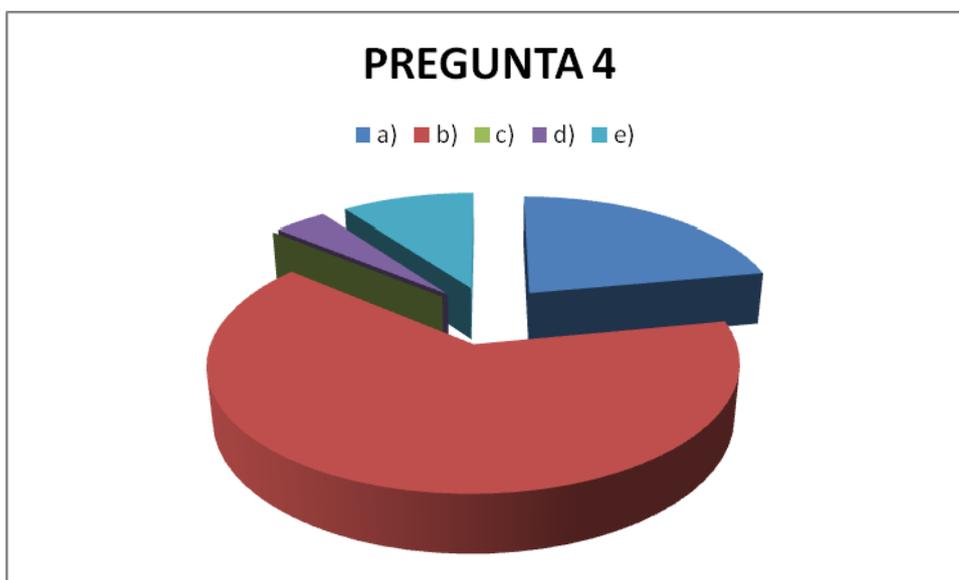
¿En qué rango de edad se clasificaría?	RESPUESTA 2	%
a) 20 – 30	28	56
b) 30 – 40	9	18
c) 40 – 50	8	16
d) + 50	5	10



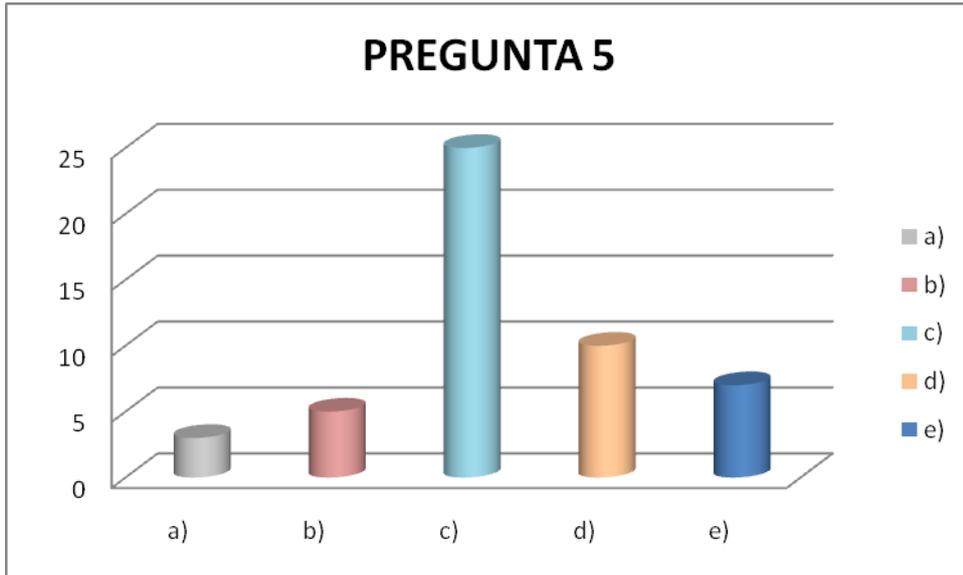
¿Qué nota le daría al F.C. Barcelona durante estas dos últimas temporadas?	RESPUESTA 3	%
a) Insuficiente	0	0
b) Suficiente	0	0
c) Bien	2	4
d) Notable	10	20
e) Excelente	38	76



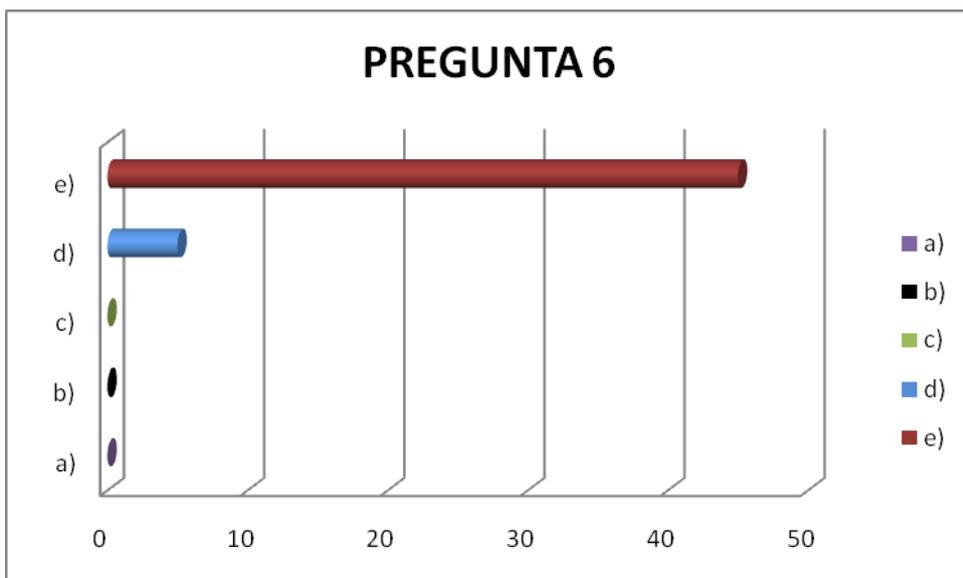
¿A qué es debido según su opinión el éxito de los últimos años?	RESPUESTA 4	%
a) El equipo está formado por grandes jugadores y hay muy buen ambiente	11	22
b) Pep Guardiola	32	64
c) La junta directiva	0	0
d) La afición ha apoyado al equipo desde el primer momento	2	4
e) Todas las opciones anteriores	5	10



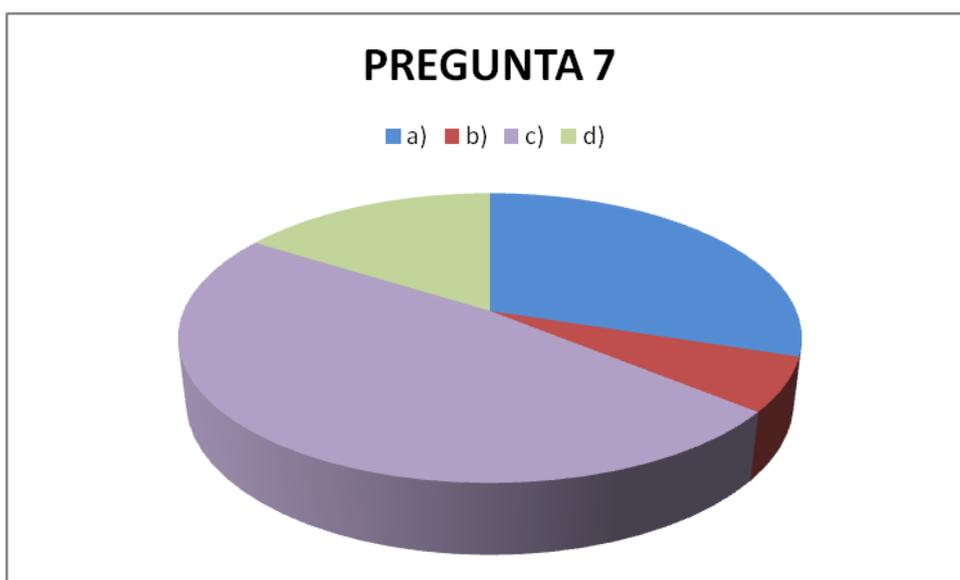
¿Qué nota le daría a la junta directiva estas dos últimas temporadas?	RESPUESTA 5	%
a) Insuficiente	3	6
b) Suficiente	5	10
c) Bien	25	50
d) Notable	10	20
e) Excelente	7	14



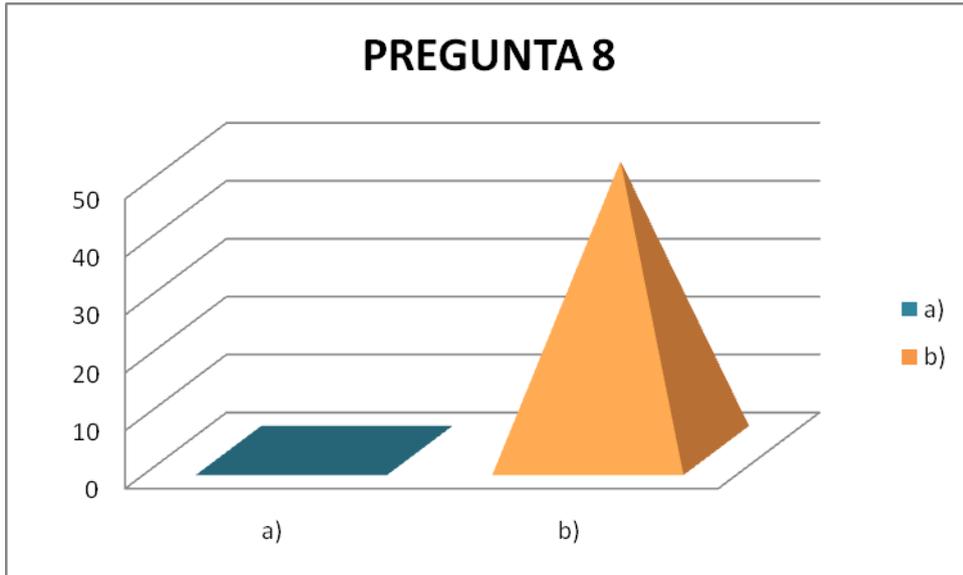
¿Qué nota le daría a Pep Guardiola como entrenador del F.C. Barcelona?	RESPUESTA 6	%
a) Insuficiente	0	0
b) Suficiente	0	0
c) Bien	0	0
d) Notable	5	10
e) Excelente	45	90



¿Qué destacaría de Guardiola?	RESPUESTA 7	%
a) Como gestiona el vestuario	15	30
b) Sus buenas formas en la rueda de prensa	3	6
c) Ha sabido transmitir los valores del F.C. Barcelona	24	48
d) Todas las opciones anteriores	8	16



¿Cree que con otro entrenador el F.C. Barcelona hubiera podido obtener los mismos éxitos?	RESPUESTA 8	%
a) Si	0	0
b) No	50	100



¿Cree que Guardiola ha sido la clave para devolver la ilusión a la afición?	RESPUESTA 9	%
a) Si	44	88
b) No	6	12



¿Si Guardiola decidiese no renovar, como vería el futuro?	RESPUESTA 10	%
a) Muy mal	36	72
b) Mal	12	24
c) Igual	2	4
d) Bien	0	0
e) Muy bien	0	0

