

*Víctor GIMÉNEZ FRANCO*

---

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO  
VERBAL DE JOSEP GUARDIOLA Y SU INFLUENCIA  
PÚBLICA

*Trabajo de Fin de Carrera  
dirigido por  
María MUÑOZ ROCA*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
*Licenciatura Publicidad y Relaciones Públicas*

---

*2014*



*“I no oblideu mai que si ens aixequem ben d'hora, però ben d'hora, ben d'hora, i no hi ha retrets ni excuses i ens posem a pensar, som un país imparable. Creieu-me que som imparables. Moltes gràcies i visca Catalunya.”*

Josep Guardiola i Sala



## **Resumen**

El trabajo que se presenta a continuación es un análisis sobre la comunicación del ex entrenador del FC Barcelona, Josep Guardiola, y la forma en cómo se expresa y utiliza su discurso para impactar a todos sus públicos. Partiendo de su discurso comunicativo como base del trabajo, analizaremos el qué y el cómo de su comunicación, su actitud escondida detrás de sus palabras, cómo interactúa con sus interlocutores o el reflejo de sus expresiones corporales. Descubriremos por qué es actualmente uno de los máximos referentes cuando hablamos de comunicación e influencia en el mundo del deporte. Comprobaremos por qué la figura del técnico ha alcanzado la notoriedad que posee y ha llegado al referente comunicativo actual.

## **Resum**

*El treball que es presenta a continuació és una anàlisi sobre la comunicació del ex entrenador del FC Barcelona, Josep Guardiola, i la forma en com s'expressa i utilitza el seu discurs per impactar a tots els seus públics. Partint del seu discurs comunicatiu com a base del treball, analitzarem també el què i el com de la seva comunicació, la seva actitud amagada darrere les seves paraules, com interactua amb els seus interlocutors o el reflex de les seves expressions corporals. Descobrirem per què és actualment un dels màxims referents quan parlem de comunicació i influència en el món del esport. Comprovarem per què la figura del tècnic ha aconseguit la notorietat que té i ha arribat al referent comunicatiu actual.*

## **Abstract**

*This work is an analysis on the communication of the ex-trainer of the FC Barcelona, Josep Guardiola, and how he expresses itself and uses its speech to impress all its audiences. We take its communicative speech like base of the work, we will analyze also what and how he communicates, its attitude hidden behind its words, how it interacts with his public or his corporal expressions. We will discover why he is at present one of the references when we speak about communication and influence. We will verify why the figure of the technician has reached the fame that it possesses and has become a model in communication nowadays.*

## **Palabras claves / Keywords**

Comunicación – No verbal – Verbal – Guardiola – Cuerpo – Voz – Entrenador – Expresión – Público
--



## Sumario

Introducción .....	09
I. LA COMUNICACIÓN: COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL	
¿POR QUÉ COMUNICAMOS? .....	11
II. MARCA PERSONAL. CLAVES DEL ÉXITO.....	17
1. Importancia de la marca personal .....	17
2. Marca personal de Guardiola .....	18
3. Banco Sabadell y Josep Guardiola.....	22
III. GUARDIOLA Y SU ESTILO DE COMUNICACIÓN. LIDER	
COMUNICATIVO.....	25
1. Dando ejemplo .....	29
2. Características y valores de un líder revolucionario e innovador.....	31
3. Esfuerzo, innovación y humildad van cogidas de la mano.....	36
III. GUARDIOLA Y SU COMUNICACIÓN EN PÚBLICO	
¿DON O PREPARACIÓN?.....	41
1. Estilo propio .....	41
2. Guardiola y su discurso en el <i>Parlament de Catalunya</i> .....	47
3. Guardiola con sus jugadores.....	54
4. Guardiola con la prensa y el público.....	65
Conclusión .....	77
Bibliografía .....	79
Anexo.....	83



## Introducción

Actualmente no encontramos grandes referentes comunicativos en la sociedad en la que vivimos a los que te puedas aferrar y considerar como líderes a seguir. Comunicar parece ser muy sencillo y la mayoría se considera un comunicador, pero nadie es consciente de la importancia que tiene esta palabra. Josep Guardiola, ex entrenador del FC Barcelona, sí le da su debida importancia, como veremos a lo largo del trabajo. Comunicar es una disciplina, un ejercicio, algo que se aprende y que se debe estudiar y ejercitar. Todos necesitamos comunicar de una manera u otra, pero pocas personas saben explotar todas las armas de la comunicación (voz, ritmo, silencio, gestos, vestimenta, expresividad, etc) y utilizarlas como un recurso más para obtener o transmitir lo que desean en su día a día.

En el contexto socio-económico en el que nos encontramos es muy importante comunicar adecuadamente para afrontar nuevos retos y emprender nuevas posibilidades de empleo. Este estudio, que ha tomado como ejemplo a Guardiola, nos servirá para concretar las ventajas que nos aporta una buena comunicación en la consecución de los objetivos que cada individuo se propone. Este trabajo surge de la voluntad de analizar un fenómeno comunicativo que ha nacido en nuestra sociedad y que se ha convertido en un gran referente para muchos públicos: Guardiola.

Encontramos varios puntos de interés en esta figura que se alejan de su rol de entrenador. Ser técnico de un equipo de gran envergadura a nivel mundial le puede haber causado cierta notoriedad, pero la figura de estudio en este trabajo no se centra en el discurso comunicativo únicamente como entrenador, sino en cómo sus mensajes, tanto verbales como no verbales, han traspasado las barreras futbolísticas. Analizando sus palabras, sus silencios, los mensajes escondidos detrás de sus gestos y su expresividad, descubriremos cómo su discurso no es tan sólo objeto de análisis en el ámbito futbolístico, sino que también influye en otras vertientes sociales del país en el que se encuentra. A su vez entenderemos cómo gracias a la preparación exhaustiva de Guardiola como comunicador, a la empatía con el público y a su interés por aprender, sus mensajes han ocupado desde secciones de prensa deportiva hasta las políticas o sociales.

Poco a poco iremos construyendo una estructura de análisis sobre cómo ha llegado a ser el referente que es actualmente. Descubriremos su modo de aprendizaje, su

estilo propio de comunicación desde su juventud, sus facilidades y dificultades comunicativas y la comodidad que siente al saber que todos sus mensajes son escuchados.

La necesidad de realizar este trabajo nace al terminar la asignatura “Técnicas de Presentación” de cuarto curso de Publicidad, basada en analizar las características que poseemos al comunicar. Es en ese momento cuando consideramos la comunicación como algo mucho más complejo de cómo lo veíamos anteriormente y observamos la precariedad habitual al comunicar y los pocos referentes en nuestra sociedad. Sobre Guardiola, es importante analizar cómo ha gestionado sus palabras en cada momento, de qué modo ha sabido crear un estilo propio de comunicación y el motivo por el cual no se ha dejado encerrar en unos discursos marcados previamente por el club. Las citas que menciona Guardiola han ido provocando un interés mucho más allá del que el técnico pretendía. En su primera rueda de prensa y presentación como entrenador del primer equipo del F.C. Barcelona, Guardiola dijo: “*m’esforçaré per fer el millor que sé fer, el meu ofici*”<sup>1</sup> y concluía sus temporadas recibiendo una medalla de reconocimiento en el *Parlament de Catalunya* diciendo: “*no m’agrada ser exemple de res, només he realitzat el meu ofici de la millor manera que sé*”<sup>2</sup>. Con estas dos citas podemos observar a un Guardiola que sabe que su profesión es la de entrenador, pero que es consciente de que sus actos son mucho más, que simples directrices a un vestuario, y pueden llegar a ser consejos a una sociedad al completo.

Una vez reconocido este fenómeno comunicativo nos planteamos la siguiente cuestión: ¿Qué factores han permitido que Guardiola sea considerado un referente comunicativo? Una vez formulada esta pregunta, nos surgen otras cuestiones secundarias: ¿Por qué son tan apreciados en nuestra sociedad estos discursos?, ¿Qué trasfondo tienen estas palabras en nuestra sociedad? y ¿Nos contagia con sus ideas o con sus formas?

---

<sup>1</sup> “Me esforzaré por hacer lo mejor que sé hacer, mi oficio”. Marca.com (2008) “Guardiola en estado puro”. Recuperado el 28 de mayo de 2013 por: [http://archivo.marca.com/futbol/adios\\_guardiola/frases.html](http://archivo.marca.com/futbol/adios_guardiola/frases.html)

<sup>2</sup> “No me gusta ser ejemplo de nada, sólo he realizado mi oficio de la mejor manera que sé” Guardiola i Sala, Josep. 9 de septiembre de 2011. *Parlament de Catalunya*

## I. LA COMUNICACIÓN: COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL. ¿POR QUÉ COMUNICAMOS?

Como decía Aristóteles, el hombre es un ser social por naturaleza, y por esa razón nos nace la necesidad de relacionarnos con los demás y dejar constancia de nuestra existencia. Comunicarse siempre ha sido fundamental para nuestra especie y es parte de nuestra esencia intrínseca. La comunicación es entablar una relación con otras personas con el fin de compartir una información o crear relaciones, y sin ella nuestra vida nunca llegaría a ser completa.

Actualmente la comunicación se encuentra en una etapa de grandes avances, avances insospechables décadas atrás. Muchos son los recursos explotados y utilizados para transmitir información, y aunque la comunicación existe desde que la especie humana apareció en la tierra, la mayoría de personas no somos conocedoras de cómo aprovechar al máximo este canal. Cualquier persona puede hablar con otra y trasladarle un mensaje que desvele una información o una experiencia, pero la gran mayoría necesitamos aprender, estudiar y desarrollar la comunicación. A continuación os presentamos algunas de las formas que adopta la comunicación. La comunicación verbal se puede realizar de forma oral (a través de signos orales y palabras habladas) o escrita (por medio de la representación gráfica de signos).

Pensamos que la comunicación no verbal ha cogido día a día una importancia creciente y merecida en la sociedad en la que vivimos. En el libro “El Lenguaje no verbal” de Teresa Pont encontramos: “la percepción del cuerpo de los demás y de su expresión de las emociones es tan primaria como la percepción de nuestro propio cuerpo y sus emociones y expresiones”<sup>3</sup>. Esta comunicación se realiza a través de la multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas), sonidos, gestos, movimientos, etc. La comunicación no verbal hace referencia al lenguaje del cuerpo y al lenguaje icónico y nos puede servir para ver rasgos diferentes entre cada cultura, mostrar estados de ánimo, emociones, etc. Como dice Flora Davis: “el cuerpo comunica por sí mismo, no sólo la forma en que se mueve o por la posturas que adopta. También puede haber un mensaje en la forma del cuerpo en sí, y en la distribución de los rasgos faciales”<sup>4</sup>. En este apartado

---

<sup>3</sup> Pont, T (2008). La comunicación no verbal “El lenguaje del cuerpo y el entorno” (P.23). Barcelona. UOC

<sup>4</sup> Davis, F (1994). El Lenguaje del Cuerpo “El cuerpo es el mensaje” (p.52). Madrid. Alianza

tampoco hemos querido perder la oportunidad de iniciar un trabajo de estas características sin realizar una pregunta simple pero a su vez compleja: ¿Por qué comunicamos? El simple intercambio de información es una condición inherente e imposible de evitar el ser humano. Todas las especies vivas del planeta desarrollan un proceso propio de intercambio de datos o información. El cuerpo comunica siempre, aunque uno no lo desee, por lo que no podemos no comunicarnos. Podemos realizar más de 1000 gestos diferentes, incluso 1000 expresiones faciales, y los músculos de la cara son tan versátiles que incluso una persona podría mostrarlos en sólo dos horas. Únicamente unos gestos o expresiones, sin embargo, poseen un sentido real e inequívoco, y Ekman (psicólogo pionero en el estudio de las emociones y sus relaciones con la expresión facial) considera que esas pocas apenas se ven en toda su intensidad.<sup>5</sup> Estos gestos serán percibidos por el público y clasificados según un estado de ánimo u otros.

Los seres humanos nos comunicamos para establecer principios de convivencia, aprender, intercambiar emociones, transmitir conocimientos, divertirnos, etc. Cuanto más nos hemos desarrollado, más compleja la comunicación se ha vuelto, ya que hemos aprendido, la tecnología ha avanzado y los individuos hemos tenido que innovar día a día para poder utilizar todas las armas de la comunicación. Josep Guardiola utiliza estos dos tipos de comunicación de forma inteligente, es una persona preparada, consciente de que no únicamente las palabras son importantes. Por ejemplo, en los discursos motivadores a su equipo, el lenguaje no verbal, su voz, su expresión facial y sus manos siempre han jugado un rol primordial.

Flora Davis dice que la siguiente frase es muy típica en la comunicación cotidiana: "Fulano se quedaría mudo si le ataran las manos"<sup>6</sup>. Eso mismo le pasa a Guardiola, un comunicador incansable y repleto de pasión que gesticula mucho. El matrimonio Pease también dice:

Es difícil interpretar los gestos por separado, un gesto puede significar en un contexto una cosa y en otro contexto, algo completamente distinto. Para empezar a entenderlos debemos seguir estos puntos: lea los gestos de forma agrupada, busque la congruencia, interprete los gestos en contexto.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Davis, F (1994). El lenguaje del Cuerpo "El rostro humano" (p.70), Madrid. Alianza

<sup>6</sup> Davis, F (1994). La comunicación no verbal: "La danza de las manos" (p. 102). Madrid. Alianza

<sup>7</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. "Comprenda lo básico" (p.36). Barcelona. Amat

Comunicar eficazmente es posible si se pierde el miedo y si la audiencia disfruta con tu discurso y aprende. El "trac" son los nervios que sentimos al comunicar en público, unos nervios necesarios para estar alerta en el momento del discurso y tener el punto de adrenalina necesario para dar el máximo.. El *trac* es algo que a todo el mundo le ocurre, mejor o peores conferenciantes, comunicadores eventuales o diarios. Este *trac* es bueno ya que permite respetar la audiencia que tenemos delante y preparar nuestros discursos, es una medicina en forma de vitamina que nos mantiene despiertos y nos estimula. Para perder los nervios es importante preparar bien el discurso a nivel verbal y no verbal. Cuando hablamos sobre si Guardiola tiene un don comunicativo o sus discursos nacen de una gran preparación, sin duda ambas cosas son ciertas. Relajarse es importante, confiar en uno mismo, ser como eres y sentirte a gusto tal y como te presentas.

A la hora de informar a un público estamos convenciendo, estamos informando o bien entreteniendo y sin duda, estamos interactuando. Para que esta seducción y este interés recíproco sea efectivo debemos tener en cuenta tres factores importantes: el tema del que hablamos ha de entusiasmarnos, lo hemos de conocer en profundidad y por último, se debe reflejar que nos interesa y nos gusta hablar en público de ello. Guardiola sin duda, cumple los requisitos y, por ello, tiene credibilidad. Un estudio de Albert Mehrabian indica que existen 3 factores que influyen en la credibilidad de nuestras presentaciones: la parte verbal (hablada) tiene un 7% de importancia; la parte vocal (entonación, volumen, pausas, ritmo) tiene un 38% de importancia; para finalizar, la parte visual (imagen, postura, gestos, expresión del cuerpo, expresión de la cara, etc) tiene un 55% de importancia.<sup>8</sup>

Las investigaciones han demostrado, de forma convincente, que cambiando el lenguaje de nuestro cuerpo podemos cambiar muchas cosas de nuestra vida. Podemos alterar nuestro estado de humor antes de salir de casa, sentirnos más confiados en nuestro trabajo, agradar más a los demás y ser más persuasivos o convincentes. Cambiando el lenguaje de nuestro cuerpo llegaremos a relacionarnos de otra forma con personas que nos rodean y ellas, a su vez, nos responderán de otra manera<sup>9</sup>.

La voz dice mucho de nuestro mensaje y de nosotros. Es importante tener en cuenta la dicción (correcta pronunciación de las palabras), el tono (revelador del estado emocional), el volumen (señalizador de autoridad, dominio, sumisión, carácter introvertido) y el ritmo (determinante de la fluidez verbal con la que nos expresamos). Si aprendemos a utilizar la voz, a moldearla y a aplicarla de manera

---

<sup>8</sup> Universiascience.net (2004) ·Factores del éxito profesional: la credibilidad". Recuperado el 22 de diciembre de 2013 por: <http://nextwave.universia.net/desarrollo-profesional/BE26.htm>

<sup>9</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. Resumen (p.405). Barcelona. Amat

correcta, se puede convertir en un arma de persuasión y podemos aumentar nuestro poder de convicción. Como dice Flora Davis: “la postura es la clave no verbal más fácil de descubrir, y observarla puede resultar muy entretenido”<sup>10</sup>. Es entretenido porque conocemos y creemos identificar muchos de estos gestos, aunque pueden ser estudiados más a fondo. Como decía el antropólogo social Edward Spair (una de las figuras de referencia de la lingüística estructural y fundador de la ciencia lingüística): “respondemos con vivacidad a los gestos, como de acuerdo a un código secreto no descrito en ningún sitio, que nadie conoce, pero que todos comprenden”.<sup>11</sup>

Tan importante es que actualmente todo aquello que representa la comunicación no verbal es objeto permanente de análisis, incluso de estudio en ámbito judiciales (*Lie to me*). Sergio Rulicki (Doctor en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Austral, y Licenciado en Ciencias Antropológicas por la Universidad de Buenos Aires, que realizó su especialización doctoral en Comunicación No-Verbal – CNV) declara en un artículo sobre la serie de televisión “Lie to Me” que estos estudios de la comunicación no verbal son fundamentales para la ciencia y también para el arte de la detección de la mentira de los individuos a partir del lenguaje corporal. Las estrategias para esta detección son la observación de la falta de coherencia entre lo que declara una persona con sus palabras y las expresiones que deberían tener relación con el contenido emocional de los mensajes. Un ejemplo típico sería cuando una persona declara estar triste y en su rostro ofrece una sonrisa, no habría coincidencia entre las palabras y los gestos.<sup>12</sup>

Es importante conocer el campo de la Kinesia, que analiza las pequeñas señales de comunicación que emitimos a través de la postura corporal, de los gestos, de la mirada y de la sonrisa. La proxemia estudia la cercanía, la proximidad, el espacio social. Estudia la dificultad que tienen muchas personas en aceptar una invasión de su espacio personal y la posibilidad de entorpecer una relación al traspasar esta zona. Un ejemplo lo encontramos en la gente que habla dando golpes para captar la atención.

Josep Guardiola es una persona expresiva, utiliza muchos gestos, y los gestos son una forma de comunicación no verbal ejecutada con alguna parte del cuerpo y

---

<sup>10</sup> Fora, D (1994). La Comunicación no verbal: “La interpretación de la postura” (p.123). Madrid. Alianza

<sup>11</sup> Pont, T (2008). La Comunicación no verbal: Actitudes, posturas, gestos” (p.40). Barcelona. UOC

<sup>12</sup> Rulicki, S (2009) “La ciencia detrás de Lie to me”. Recuperado el 15 de diciembre de 2013 por: <http://www.comunicacionnoverbal.com/01-la-ciencia-detras-de-lie-to-me/>

producida por el movimiento voluntario o involuntario, de articulaciones, músculos, brazos, manos o cabeza. En ocasiones podemos pensar que Josep Guardiola sobreactúa. Miguel Ángel Violan apuntaba:

Utiliza mucho los gestos, y estudia mucho la importancia de estos. Y esto forzosamente le debe plantear un dilema moral: hasta qué punto es lícito que renuncie a su autenticidad. Él es nervioso, vehemente de tipo. Y bastante telegénico. Es una mezcla de espontaneidad y premeditación. Una mezcla paradójica<sup>13</sup>.

El lenguaje de los gestos permite expresar una variedad de sensaciones y pensamientos, desde desprecio hasta afecto. De todos los gestos que utiliza Guardiola, la expresión facial y los brazos son los que más podemos destacar. Él normalmente expresa seguridad, sabiduría y energía, aunque su rostro, a nuestro parecer y sobre todo en las ruedas de prensa, muestra cansancio y preocupación, como si estuviera siempre atento a seguir unas pautas muy concretas que lo van desgastando poco a poco. Con la expresión facial mostramos muchos estados de ánimo, emociones y básicamente se utiliza para regular la interacción y para reforzar o enfatizar el contenido del mensaje dirigido al receptor.

Guardiola a pesar de que normalmente se muestra como una figura discreta y la mayor parte del tiempo moderada de personalidad, tiene unos gestos bruscos y bastante expresivos. Entre los gestos que utiliza el ex entrenador de FC Barcelona encontramos: frotarse la cara o los ojos, subir las cejas y fruncir el ceño, apretarse la frente con las manos, fregarse la cabeza, lamerse el labio inferior, carraspear o tocarse la barbilla. Tocarse los ojos y la cabeza creemos que son simples tics propios de cada persona que reflejan nerviosismo, y en el caso de Guardiola, es obvio que es una persona poco calmada. Tocarse la barbilla y lamerse el labio inferior también son recursos que denotan interés hacia la pregunta que se le está formulando y que son utilizados para ganar tiempo y responder cuando él lo crea necesario.

Si nos fijamos en el Guardiola de los terrenos de juego y las ruedas de prensa podremos visualizar cómo se queda con la mirada fija, concentrada o incluso ausente, tardando en responder unos pocos segundos. Este gesto significa la capacidad que tiene Guardiola a esperar y tardar lo que él cree necesario en contestar, midiendo bien todo lo que quiere decir para que sus palabras no sean malinterpretadas, aunque en ocasiones también puede significar preocupación. El

---

<sup>13</sup> Violan, M.A. 25 de noviembre de 2013. Véase entrevista completa en el anexo.

lenguaje corporal es un reflejo externo de la condición emocional de la persona. Como dice el matrimonio Pease: “El lenguaje del cuerpo es un reflejo externo de la condición emocional de la persona. Cada gesto puede ser una clave valiosa para descubrir una emoción concreta que esa persona siente en ese preciso momento”<sup>14</sup>.

Muchos de los gestos o expresiones de Guardiola pueden pasar desapercibidos inicialmente pero después, los medios de comunicación pueden editar comportamientos corporales y unirlos con expresiones del entrenador para dar más autenticidad a los titulares, que posteriormente, publicará. Guardiola da mucho juego con sus expresiones, y aunque sean sacadas de contexto, “el fin justifica los medios”. Guardiola parece ser que lo tiene todo controlado a nivel verbal, pero a nivel no verbal, muchas veces la imagen que proyecta cuando se frota la cara o los ojos, frunce el ceño en una rueda de prensa después de una derrota o un empate, denotan que su temple y seguridad no siempre son su principal comportamiento, sino que, a veces está preocupado, desanimado o sufre porque no ha hecho bien su trabajo. Es por esto que Guardiola en ocasiones es acusado de falso, modesto o hipócrita, como veremos más adelante.

Dicho esto sólo cabe recordar una frase que mencionó Josep Guardiola en una entrevista personal cuando lideraba un equipo de la liga árabe: *“Una parte de mí dice que debería seguir ligado al fútbol y otra que me aleje”*<sup>15</sup>. Comunicativamente esta frase permite percibir que es una persona que ama a su trabajo, pero que su obsesión y su dedicación lo han alejado de la realidad. Es por ese motivo que no tiene claro su futuro. De todos modos esta frase nos indica su sinceridad y su dedicación.

---

<sup>14</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. “Comprenda lo básico” (p.27). Barcelona. Amat

<sup>15</sup> Guardiola i Sala, Josep 19 de Diciembre 2009 Abu Dhabi.

## **II. MARCA PERSONAL. CLAVES DEL ÉXITO**

### **1. Importancia de la marca personal**

“La marca personal aparece como resultado de acciones que derivan de considerarse a uno mismo una marca, es decir, un elemento único y diferenciado formado por una serie de valores, experiencias, competencias y éxitos”.<sup>16</sup> Estos elementos forman a la persona y la convierten en un ser único. Todos formamos nuestra marca, cómo queramos venderla o mostrarla es otra cuestión. En estas marcas personales entran en juego una serie de estrategias de comunicación, de visibilidad e impacto hacia las otras personas que van mucho más allá de un simple concepto de Marketing, es un procedimiento muy largo y complejo.

Actualmente las opciones y facilidades de darnos a conocer se han multiplicado con la irrupción de los Social Media, ya que no tan sólo podemos decir quién somos, cómo somos y cómo actuamos, sino que también podemos demostrarlo a través de las redes. Uno de los motivos de la importancia creciente de la Marca Personal es la necesidad de diferenciación. Es ésta, la que te llevará por el camino del éxito o del fracaso, pero si no te diferencias, nadie te “comprará”. Cuando expones tu marca al público estás realizando los mismos pasos que realiza una empresa al lanzar un producto. Toda marca tiene su cuadro de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y sabe cuáles son sus puntos flacos y sus potencialidades para dar visibilidad a la marca y fidelizar a un público objetivo.

El primer paso para empezar a trabajar la marca es iniciar un proceso de autoconocimiento que sustentará cualquier acción que venga posteriormente. Cuando creas tu marca es muy importante ser honesto: cuáles son tus logros, en qué eres bueno y en qué no, etc. Así, siempre estarás catalogado de una cierta manera y llegaremos a aportar un valor único e irrepetible. Una vez ya sabemos aquello esencial en tu marca es el momento de lanzarla y difundirla. Hemos de ser coherentes con el objetivo antes fijado y no querer abarcar a todo el público, tener nuestro nicho, aquél que nos hará sentirnos significativos y triunfar. La coherencia de la que hablamos es imprescindible ya que nuestro discurso debe ir ligado a las acciones que realizamos, así crearemos valor y autenticidad, provocando que la gente crea y confíe en la persona que identifica la Marca.

---

<sup>16</sup> Personal branding. Recuperado el 20 de mayo de 2013 por: [www.elmarketingpersonal.com/](http://www.elmarketingpersonal.com/)

La forma de comunicar de Guardiola es la habilidad fundamental para la generación de confianza y motivación. Las claves más importantes entorno a la marca personal son la visibilidad y la diferenciación, Guardiola lo ha intentado desde que apareció como entrenador blaugrana en primera división. Cada persona tiene una marca personal aunque es posible que no lo sepa. Guardiola comunica por su manera de comportarse, por su tono de voz o por su imagen personal. El gran problema es que nuestra persona comunique y proyecte una marca que no es la que siempre deseas, es fruto y respuesta de la autenticidad, de nuestros valores y capacidades. Presentar este referente del mundo del deporte como figura a seguir es muy significativo, ya que consciente o inconscientemente, Guardiola ha llenado un hueco comunicativo en un mundo muy desvalorizado. Actualmente se ha convertido en una figura destacada en el ámbito del “Personal Branding” gracias a todos los logros que ha desarrollado, y que podemos asociar a su gran habilidad comunicativa. Este logro ha sido posible por sus valores, competencias, ideas y habilidades que están presentes en todos los aspectos de la vida, no sólo por lo que transmite de forma manifiesta, sino por el trasfondo de las acciones que realiza.

La excelente gestión de la marca personal (fuera de que una persona te caiga bien, te caiga mal, te identifiques con su marca o sus valores o no) es la que nos ha llevado a presentar un conocido ejemplo: la figura de Pep Guardiola, el ex entrenador del Fútbol Club Barcelona y actual entrenador del Bayern de Múnich.

## **2. Marca personal de Guardiola**

Todo lo que Guardiola hace en los terrenos de juego, en las salas de prensa, en los vestuarios, en los entrenamientos, en su vida personal y social, tiene una repercusión, por lo tanto, también va enlazado a su coherencia como marca. Los componentes de su carácter, de su comunicación, de su expresividad o de sus mensajes son perfectamente aplicables a otros ámbitos profesionales, más allá del deporte. Esto se ha logrado a través de unos valores y elementos que lo hacen único. Cualquier empresa podría adoptar su gestión de habilidades y su estrategia de marketing y comunicación. Es por eso que muchas organizaciones, empresas o territorios se han identificado con su marca, ya sea el FC Barcelona, el Banco Sabadell o Cataluña.

Como decía el especialista en personal branding Ignacio Brun: “un trabajo es temporal pero una marca personal es para siempre”<sup>17</sup>. El entrenador Josep Guardiola sabe cómo jugar sus cartas para crear una dependencia en aquellos clubs en los que ha estado. En todos los medios deportivos, el ex entrenador del FC Barcelona, ya sea a nivel nacional o internacional, nunca se ha pronunciado sobre su futuro futbolístico. En su etapa blaugrana se especulaba que alargaría un año más, que ya estaba cansado y que ese era su último año, que cuando le diagnosticaron una grave enfermedad a su compañero y amigo Tito Vilanova se había desanimado, etc. Todos los medios continuaban expectantes cada semana a la decisión del futuro de Guardiola. El ex entrenador pedía tiempo para meditar, reflexionar y valorar, pero los aficionados, la prensa, los directivos y sus compañeros necesitaban saber si seguiría al mando del equipo. Guardiola había logrado fidelizar a su público y crear una dependencia hacia su marca. Es difícil comprender cómo un entrenador tenía el poder de decidir si renovaba o no su contrato y decidir cuando él quisiera. Es impensable que para un club de las características del Barça, el entrenador tuviera la última palabra en este sentido.

La respuesta es sencilla, Pep Guardiola es más que un entrenador. Es difícil imaginar que un recién ascendido de la tercera división pueda ganar tantos títulos y tanto prestigio, llegando a tener en sus manos decisiones tremendamente importantes para la entidad en la que trabaja. Miguel Ángel Violan decía: “*el futbol pot catapultar una marca arreu del món*”<sup>18</sup>, y Guardiola a su llegada supo llevar a su máximo exponente la marca Barça y a su vez, la marca Guardiola, haciendo que ésta estuviera a la altura del club o que incluso en ocasiones, los superara.

Es más que un entrenador, en primer lugar por la experiencia de ser ex jugador. Ha sabido crecer profesionalmente y personalmente dentro del club blaugrana, ha estado rodeado de un ambiente puramente futbolístico. Estuvo dentro de la Masía y conoce muy bien lo que la cantera puede ofrecer y cómo estos jugadores pueden ser motivados para que se sientan importantes y para que estén concentrados, aportando buen clima y serenidad al vestuario.

Guardiola también tuvo un gran maestro y actuó como uno de sus mejores alumnos: Johan Cruyff. Ha sabido trasladar y mejorar la idea del técnico holandés, poco reutilizada hasta entonces. Cruyff le enseñó el valor que tenían los canteranos, cómo asignar roles, cómo comunicarse con ellos, ser una persona de confianza, hablarles

---

<sup>17</sup> Ignacio Brun, director comercial y de marketing de Soymimarca.

<sup>18</sup> “El fútbol puede catapultar una marca en todo el mundo”. Violan, M.A. (2010) Guardiola i la intel·ligencia política. El mètode Guardiola (p. 158)

de tú a tú como un apasionado más del fútbol, enfatizar momentos clave del discurso para motivar a los jugadores..

Guardiola ha destacado por su capacidad de sacar a jóvenes de la cantera, darles minutos en partidos muy importantes, creer en ellos, y convertirlos de jugadores de tercera división, a titulares indiscutibles y campeones del mundo. Guardiola ha conseguido que muchos de estos magníficos jugadores, que venían de categorías inferiores, ahora sean un referente tanto en su club como en la selección, aportando un valor añadido a su entidad, como por ejemplo Pedro y Busquets.

También tiene la virtud de llevar dentro de sí a un gran entrenador. Es un fanático del fútbol, conoce a la perfección la filosofía blaugrana y sabe motivar a jugadores que ya lo han ganado todo, siguiendo la fiel filosofía que marcó desde el primer día y logrando éxitos tanto deportivos como sociales. Pensar (en términos deportivos) en Guardiola significa admirar su elegancia en el juego y su temple al dirigir un grupo de jóvenes. Este rol que ha adquirido ha sido el que más ha impregnado su marca personal. Hay muchas frases célebres que Pep Guardiola ha dicho en ruedas de prensa o en actos públicos que permiten conocer su filosofía o estilo y relacionarla con la marca personal que poco a poco ha ido construyendo:

Si perdemos, continuaremos siendo el mejor equipo del mundo. ¡Si ganamos, seremos eternos!<sup>19</sup>; Perdonaré que no acierten, pero no que no se esfuercen y no corran<sup>20</sup>; “El secreto de un buen equipo está en el orden, que todos sepan lo que hay que hacer<sup>21</sup>

Hay otros factores que siguen sumando en su Personal Branding que no podemos obviar. Es una persona que sabe cómo comportarse ante los medios y cómo afrontar todo tipo de situaciones que se te presentan cuando permaneces al cargo de un club de primer nivel. Es una persona educada tanto dentro como fuera del terreno de juego, que no pierde los nervios ni el respeto y se comporta como un líder con unos valores que sus jugadores deben seguir. Busca el mínimo protagonismo (aunque al final haya tenido mucho más del que él esperaba) y deja todos los elogios para los futbolistas, respeta al contrario sea pequeño o grande, y tiene los pies sobre la tierra<sup>22</sup>. Muchas veces comentaba: “el éxito es efímero, viene y va, unas veces estás arriba y al día siguiente todo el mundo te ha olvidado, la única manera que tienes

---

<sup>19</sup> Guardiola i Sala, Josep 19 de Diciembre 2009 Abu Dhabi.

<sup>20</sup> Guardiola i sala, Josep 17 de Junio 08. Rueda de prensa de presentación como nuevo técnico del FC Barcelona

<sup>21</sup> 5 Guardiola i Sala, Josep 17 de Junio 08. Rueda de prensa de presentación como nuevo técnico del FC Barcelona

<sup>22</sup> Cubeiro, J.C., Gallardo, L. (2010) El arte de crear valor. A *Liderazgo Guardiola*. Barcelona: Alienta

para que este tramo de tu vida no sea eventual es seguir trabajando y amando aquello que realizas".<sup>23</sup>

Guardiola no concedía entrevistas personales en España, quizás era su punto débil en su comunicación, aunque también como veremos más adelante, la falta de control de su cuerpo a la hora de comunicar o su obsesión y perfeccionismo también han podido ser parte de esos puntos débiles. No concediendo entrevistas podría parecer que escondiera algo, pero sabía de primera mano que en este país se puede extrapolar un comentario y magnificarlo hasta llegar a afectar sus valores personales y a los de su club. También podríamos hablar que ha llegado a ser un ejemplo de moda y elegancia, siendo imagen de la marca Toni Miró, marcando tendencias en la sociedad y en el público objetivo, fiel seguidor a su persona.

Como en la vida misma, los comportamientos, tu forma de ser, la imagen que quieres proyectar y la manera como te ven los demás, construyen una base de la que es muy difícil escapar y que se acaba consolidando en tu imagen personal. Desde el punto de vista empresarial es importante, en ocasiones, vincular o asociar una figura conocida a tu marca. Es en este momento cuando la comunicación de la persona y de la empresa ha de ir por el mismo camino para que ésta, sea utilizada como una herramienta estratégica que sirve para la creación de valor en la organización. En este caso es demostrable que Guardiola es un gran comunicador y aporta mucho valor con los mensajes que difunde, siempre muy coherentes y con la misma línea de la marca/club.<sup>24</sup> Si no fuera así, los mensajes nunca se impregnarían del todo en tu público objetivo, se podría hacer mucho ruido pero al no ir unido a una línea de valores, no se haría ni la misma fuerza ni el mismo trabajo.

Muchos escritores entre ellos Miguel Ángel Violan, Leonor Gallardo y Juan Carlos Cubeiro han remarcado la importancia con que Guardiola se ha posicionado como uno de los activos más importantes del Barcelona. Por ejemplo, en muchas ocasiones los mensajes de Guardiola han tenido más repercusión que los propios filtrados por el club. Para ponernos en contexto, una situación que avala este comentario fue cuando el Barça firmó el patrocinio de su camiseta con la fundación Qatar. Muchos fieles seguidores del club creían que era un mero interés económico y que rompía el posicionamiento del club y sus valores democráticos y sociales. Guardiola salió a la defensa como conocedor del país ya que había jugado allí y

---

<sup>23</sup> Zamora, J (2012). Pep Guardiola "Mes que un entrenador". Recuperado el 15 de diciembre de 2013 por <http://www.spainsn.com/pep-guardiola-mes-que-un-entrenador>

<sup>24</sup> Bancsabadell.com (2010) "Banco Sabadell amplía a todo España la campaña televisiva protagonizada por Josep Guardiola. Recuperado el 15 de julio de 2013 por: <http://bpress.bancsabadell.com/2010/09/banco-sabadell-ampl%C3%ADa-a-toda-esp%C3%B1a-la-campa%C3%B1a-televisiva-protagonizada-por-josep-guardiola.html>

dijo: “Sin duda alguna es el país más abierto y occidental del mundo islámico y por ello le han otorgado el mundial, se quieren abrir al mundo occidental, donde las democracias están mucho más instauradas”<sup>25</sup>.

Una marca es una promesa de valor y si analizamos el valor que proyecta actualmente el Barça, y su ex entrenador, podemos ver que el club es una de las marcas más prestigiosas del mundo y Guardiola una de las más importantes de Cataluña. Podemos comprobar este hecho con la medalla de oro que le concedió el *Parlament de Catalunya*<sup>26</sup>. Cataluña, en este caso hacía un intercambio de valor bidireccional, ya que los dos se retroalimentaban. Guardiola ganaba un premio importantísimo por el sentimiento ideológico que tiene por su nación y Cataluña se lucraba de la figura de éste como un ejemplo, para que el público objetivo y no objetivo viese qué tipo de valores hay en Cataluña.

### **3. Banco Sabadell y Josep Guardiola**

La imagen de Guardiola también ha sido utilizada y explotada en la publicidad convencional. Este fichaje tenía como condición indispensable utilizar los valores del entrenador para llevar a cabo el objetivo del Banco Sabadell, el reposicionamiento de esta marca. Guardiola quería utilizar su lenguaje, sus palabras, sus expresiones, en definitiva, su naturalidad y personalidad.

El Banco Sabadell diseñó una campaña publicitaria de carácter innovador y dinámico que no iba a ir dirigida a un sector en concreto, sino a toda la sociedad en general. Se trataba de difundir una misma idea a través de la utilización de diferentes medios publicitarios. Para esta campaña utilizaron un icono (Pep) cuya imagen en los últimos años se había fortalecido mucho y representaba valores como fuerza, perseverancia, liderazgo y éxito. Era momento de comprobar si podría ayudar a otra organización que no fuera el FC Barcelona. Jaume Guardiola, consejero delegado del Banco Sabadell alegó la importancia de la utilización de este icono en su campaña con estas palabras:

La imagen del entrenador del Barcelona está fuertemente asociada a la buena gestión y al éxito profesional como resultado de la preparación, el esfuerzo y el trabajo perseverante. Su capacidad de liderazgo y su carácter positivo, respetuoso y luchador al afrontar nuevos

---

<sup>25</sup> Guardiola i Sala, Josep 20 de setiembre de 2011 (Barcelona)

<sup>26</sup> Guardiola i Sala, Josep. 8 de setiembre de 2011 (Barcelona)

retos; su calidad humana y empatía, y la excelente imagen que tiene en el mundo del deporte internacionalmente hacen de Pep Guardiola la mejor opción posible a la que podemos vincular nuestra marca.<sup>27</sup>

El hecho de que en el momento de reposicionar una marca utilices una persona conocida y con un enorme respeto por la sociedad, es positivo. El banco anunciaba “La cuenta expansión”, una nueva cuenta nómina, que en la campaña, no se descubría hasta el final cuando se realizó el anuncio de televisión. En un principio se impactó al público con publicidad en las vallas publicitarias y en la radio. El Banco Sabadell lanzó su campaña primero en Cataluña, debido a que es un banco catalán, antes de comenzar el verano del 2010. En la imagen de las vallas podemos ver un gesto facial con el ceño fruncido que transmite seguridad, confianza y atención. En el eslogan, la información dada no hacía referencia al producto financiero que desean vender (nueva cuenta de expansión) y tampoco facilitaba ninguna información acerca del banco que patrocinaba. Lo que sí querían reflejar en esta primera fase era el modo de trabajo de dicho Banco, mediante la figura de Pep y frases como “El motor del trabajo es la pasión. Es el motor de todo en realidad”

Más tarde este medio de difusión se extendió a nivel nacional con imágenes que sugerían sensaciones muy similares a las ya citadas; frases como por ejemplo “cada uno tiene que luchar por ser el mejor, pero sin los demás es imposible. Absolutamente imposible”<sup>28</sup>. Después se lanzó a la prensa escrita con un anuncio, en el cual salía la cara de Guardiola acompañada de una frase “Jamás le he pedido a un jugador algo que no pueda hacer, jamás”<sup>29</sup>. En este caso querían crear un paralelismo con el banco de respecto y honestidad al cliente para crear confianza.

Finalmente la campaña saltó a la gran pantalla, el medio de comunicación más masivo. Guardiola salía ayudando a un padre de familia a afrontar los problemas del día a día, transmitiendo la idea de que el banco no solo es un banco, sino una entidad que está cerca de la persona y que se preocupa por todos aquellos problemas que puedan surgir. La voz en off decía lo siguiente: “Eres bueno y sabes que eres bueno”, “yo soy un gran defensor del ser humano y creo mucho, mucho en él” y los gestos que realiza acompañado todo ello con la voz en off que anuncia el

---

<sup>27</sup> 30 minuts. Més que futbol. Recuperado el 12 de junio por <http://www.tv3.cat/30minuts/reportatges/1804/mes-que-futbol>

<sup>28</sup> Guardiola i Sala, Josep (2010). Anuncio valla Banco Sabadell. Véase fotografía en el anexo

<sup>29</sup> Guardiola i sala, Josep (2010). Anuncio en prensa escrita Banco Sabadell.

producto y el mensaje de forma clara y directa “Así es la nueva cuenta expansión...”<sup>30</sup>.

El punto importante de la campaña sin lugar a dudas era la figura de Pep Guardiola. Fue un trabajo de estudio bien logrado ya que se utilizó una persona respetada por sus valores y su estilo de comunicación. Sin duda alguna fue un éxito para el Banco Sabadell, el banco triplicó la notoriedad de la marca en Catalunya y la duplicó en el estado español<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Banco Sabadell. Cuenta expansión. Recuperado el 12 de junio por [www.youtube.com/watch?v=N8fCISdLFko](http://www.youtube.com/watch?v=N8fCISdLFko)

<sup>31</sup> Banco sabadell (presentación de los resultados 3er trimestre de 2010). Barcelona, 21 de octubre de 2010

### III. PEP GUARDIOLA Y SU ESTILO DE COMUNICACIÓN. UN LÍDER COMUNICATIVO

Guardiola sabe cómo lograr una sonrisa de su público gracias a sus acciones y sobre todo, a su manera de expresarse y comunicarse, porque no olvidemos, que la forma cómo un espectador recibe un cambio en la alineación, una actitud en el campo, un aplauso, un grito, entre otros, también es comunicación. En el dos a seis contra el Real Madrid Guardiola dijo:

*Estoy muy contento. Es uno de los días más felices de mi vida. Venir aquí y hacer un gran partido como el que hemos hecho no es sencillo. Me emociona saber que esta noche hemos hecho feliz a mucha gente. Siento una alegría inmensa<sup>32</sup>*

Con esta cita podemos reflejar el lenguaje emocional que se desprende del entrenador cómo modo para conquistar los corazones y, a su vez, una forma de persuasión. Guardiola sabe acercarse a su entorno para que este se sienta más cómodo con él y así conseguir sus objetivos. En estas palabras podemos ver como utiliza términos positivos como: contento, felices, emociona, alegría. Son palabras que forman parte de la comunicación verbal y que bien implementadas en un discurso, llegan y calan profundamente en la mente del receptor. Utiliza las palabras “vida”, “gente” e “inmenso” como palabras poco concretas pero que dan un sentido muy profundo. El adjetivo “inmenso” describe que no puede cuantificar cual es el rango de alegría, pero es muy alto. La palabra “vida” emociona ya que se viven muchas situaciones en el día a día a lo largo de los años, y si ésta es una de las más felices, es que ha sido trascendente y aporta un valor añadido. Con la palabra “gente” quiere hacer que todo aquél que se quiera sentir identificado lo haga, no solo recurriendo a la típica frase que podría haber utilizado: hemos hecho feliz a los culés. La comunicación no verbal con el uso de las expresiones faciales es muy importante en esta cita. Utiliza micro expresiones que denotan felicidad y orgullo, sonriendo en muchas ocasiones. Tienen una mirada cálida, utiliza un tono de voz directo, sincero y pausado.

En estos aspectos mucha gente discute si Pep Guardiola es un líder comunicativo, es un positivista o ambas cosas. Algunos piensan que su éxito llega por ser un positivista que sabe modificar las actitudes que tiene a su cargo y sacarles el mejor partido, y que junto a ello, le acompañan actitudes como ser una persona magnética

---

<sup>32</sup> Guardiola i Sala, Josep 2 de mayo de 2009 El 2 a 6 al Real Madrid en el estadio Santiago Bernabéu

y carismática. Líderes con valores dejan huella y transforman a las personas que están a su cargo, haciendo que saquen su mejor versión de ellos y sabiendo cómo comunicarse con cada uno. Se hacen querer, resultan atractivos e incluso llegan a convertirse en una marca. A todas estas personas casi siempre les unen unos rasgos característicos, desde una comunicación estudiada y carismática, a una manera de expresarse que penetra en el público y que es única e irrepetible.

Guardiola utiliza muy bien su cuerpo y en muchos rasgos, que iremos analizando posteriormente, vemos como éstos ayudan a que su comunicación sea más convincente. Al igual que ayuda a la convicción, también ayudan al carácter de líder. Muchos de estos rasgos se ven en el día a día con sus jugadores. Cuando los llama en el campo para darle una orden, llega el futbolista y siempre los coge del brazo, da un paso al frente invadiendo el espacio del jugador y les pone una mano por encima, para acabar dando un golpe motivador. En el libro de Allan y Barbara Pease "El lenguaje del cuerpo" encontramos que: "dar un paso adelante, coger del brazo, no solo la mano y abrazar tirando a la persona hacia tu pecho" significa invadir el espacio personal de la otra persona. Invadiendo este radio puedes estar intentando estrechar lazos con esa persona forzosamente, aunque siempre interviene el carácter de tu interlocutor. También puede ser un signo de confianza pero que muestra que el líder es la persona que te está invadiendo, quizás vienen a darte ánimos, a motivarte o a regañarte, pero él es quien manda.

Cuando Guardiola invade los espacios personales y coge a los jugadores del brazo y se los acerca a su pecho para decirles algo mirándolos a los ojos, es un claro símbolo de líder, aunque esta invasión que puede llegar a incomodar a muchos receptores, Guardiola la realiza de un modo que creemos que no molesta, ya que en el mundo del deporte, está mucho más aceptado. Del mismo modo, nos indica otra señal que tiene el joven entrenador cuando cada partido va a saludar al entrenador al banquillo contrario. Siempre da la mano contundentemente (muestra seguridad) aunque con la cara muestra respeto e incluso admiración. En estas situaciones su mirada es clara, no muestra maldad ni superioridad, va acompañado normalmente de una sonrisa y siempre es fija hacia la otra persona, sin evitar el contacto visual con el otro entrenador. Su brazo está relajado e inconscientemente Guardiola realiza un gesto muy autoritario. La mayoría de ocasiones utiliza el doble saludo (poner la mano izquierda encima de las dos manos que se están estrechando) o pone su brazo izquierdo en el brazo del otro entrenador.

El matrimonio Pease comentan: “hacer el doble saludo, poner tu mano libre encima del cuerpo del otro es un síntoma de total autoridad”<sup>33</sup>.

Es importante ser una persona asertiva, y Guardiola lo es. La persona asertiva (clave para llegar al éxito comunicativo) atiende, escucha activamente, piensa, reflexiona, analiza, empatiza y es entonces, cuando encuentra las palabras adecuadas que debe comunicar, aquello que quiere expresar. No olvidemos que Guardiola es una persona que quiere controlarlo todo y quiere responder aquello que debe contestar para no perjudicar al vestuario.

En muchas ruedas de prensa vemos como Guardiola cruza los brazos encima la mesa y mira fijamente al periodista, frunce el ceño cuando no ha escuchado algo bien o cuando no acaba de entender la pregunta, se toca la cabeza o los ojos cuando la pregunta es complicada, y en muchas ocasiones, se pone el dedo pulgar e índice en el perfil de la barbilla, gesto que denota interés y refleja al periodista, que está siendo escuchado. Josep Guardiola es un buen portavoz que fabrica titulares y los difunde con espontaneidad. Muchas personas dicen que podría ser un excelente Director de Comunicación (DirCom). Guardiola hace “*networking*” con los periodistas de confianza, intercambia información con ellos hasta el punto de llegar a enviarles un mensaje que decía: “*guanyarem, m’ho diu la palpitació dels jugadors*”<sup>34</sup>. Con este mensaje quería mostrar que pensaba en ellos, que ellos vieran que había una relación cercana.

Guardiola sabe muy bien que él envía el mensaje, pero que aún queda una parte muy importante del proceso, y es quien lo filtra. Sabe que quien lo difunde son los medios de comunicación y que es esencial mantener una buena relación con ellos. Si consigue ser cercano con su expresividad, su tono, sus palabras y trata a los entrevistadores como compañeros, obtendrá un beneficio a corto y largo plazo. Sabe que puede intentar ganarse su confianza, amistad o respeto a través de la comunicación con ellos. Guardiola contestaba siempre lo justo y necesario, aunque pensemos que quizás hablaba más que otros compañeros de profesión, quizás se estaba expresando mejor, pero no estaba dando más información de la que pretendía dar.

---

<sup>33</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. “El poder está en sus manos: el apretón doble” (p.69). Barcelona. Amat

<sup>34</sup> “Ganaremos, me lo dice la palpitación de los jugadores”. Violan, M.A., (2010) La “palpitació dels jugadors”. El mètode Guardiola.

En otras ocasiones se ha comparado a la figura de Guardiola con la figura del presidente de los Estados Unidos, Barack Obama. Ambos son jóvenes, personajes actuales, elegantes, deportistas y con una gran característica en común: son grandes comunicadores, inspiran confianza, transmiten fe en sí mismos y dan la impresión de que confían en las personas que están a su alrededor. Ambos personajes no tenían experiencia previa en el cargo que estaban desempeñando. Obama nunca había ejercido el poder político y Guardiola nunca había sido entrenador de primera división. Ambos son directos, son creíbles, tienen una actitud serena, son coherentes, comprometidos, pragmáticos y mantienen una excelente relación con los diferentes medios gracias a su forma de comunicarse. Gracias a todo ello lograron un gran éxito ya que: Obama pasó en 9 meses, de ser un desconocido a conseguir la presidencia de los Estados Unidos. Guardiola en un año obtuvo el sexteto de títulos.

Josep Guardiola muestra una gran profesionalidad y en las ruedas de prensa contesta a todas las preguntas en el idioma en el que le están hablando (si lo conoce), mostrando su conocimiento y dedicación. Un buen ejemplo de ello es cuando apareció en su primera rueda de prensa como entrenador del Bayern de Munich y mostraba un nivel de alemán digno de una persona que ha estudiado durante 3 años<sup>35</sup>. Este nivel medio de un idioma muy difícil de aprender, fue adquirido con 4 horas de estudio diarias durante 5 meses<sup>36</sup>. Conocer el idioma significa que la parte verbal de su mensaje la va a transmitir directamente, no un intérprete. Por tanto, él escoge las palabras específicas, el tipo de lenguaje que quiere trasladar al público.

El entrenador quería entrar en su nuevo equipo con el idioma propio del club aprendido para poder responder todas las preguntas y gestionar sus discursos. La comunicación directa es una de las claves de Josep Guardiola y de ese modo, podría hablar de tú a tú con directiva, *staff* técnico y jugadores. Guardiola es consciente que la comunicación es compleja, que se debe estudiar. Queremos destacar otra vez la importancia de controlar al 100% todos los aspectos de la comunicación: no sólo verbal (gestos, voz, etc) sino también el verbal (tipo de vocabulario, expresiones lingüísticas, pronunciación, etc).

---

<sup>35</sup> Guardiola i Sala, Josep. 24 de junio de 2013 (Munich)

<sup>36</sup> As.com (2013) Guardiola habla alemán como si llevase tres años estudiándolo. Recuperado el 2 de 14 de octubre de 2013 por: [http://futbol.as.com/futbol/2013/07/12/primera/1373643769\\_360140.html](http://futbol.as.com/futbol/2013/07/12/primera/1373643769_360140.html)

## 1. Dando ejemplo

La dimensión mediática del fútbol condiciona los comportamientos públicos de la sociedad ya que al ser un deporte con muchos seguidores y mucha trascendencia mediática, el público puede captar el estilo de sus referentes e imitarlos. Se puede imitar desde comportamientos comunicativos hasta estilos de liderazgo. Es por eso que nos gustaría aplicar el método Guardiola y la manera cómo ha gestionado el vestuario blaugrana a la coyuntura de crisis actual, y en cómo los individuos pueden afrontarla.

El ex entrenador Pep Guardiola era y es una persona que se compromete con los valores deportivos tanto del club como los extradeportivos, que no pertenecían a la entidad. Lo lleva en la sangre, se nota simplemente cuando habla ya que utiliza unas palabras siempre de orgullo, satisfacción y sentimiento cuando se refiere a todo el entorno barcelonista. Sus gestos y micro expresiones faciales como las pequeñas sonrisas, denotaban la estima por su club. Ha sido barcelonista desde que tenía 13 años y ha llegado a convertirse en una referencia de toda una institución, de la cual se siente muy orgulloso y en sus actuaciones en público siempre lo muestra como algo innato en él, haciendo referencia a que forma parte del mejor equipo del mundo perteneciente a un pequeño país<sup>37</sup>.

En unas jornadas que se organizaron por AEDIPE en Cataluña, Juan Carlos Cubeiro, persona madridista que fue coautor del libro Liderazgo de Guardiola junto a Leonor Gallardo, reflexionaba sobre la figura de uno de los profesionales del deporte que ha sido más admirado y respetado en España y cuya personalidad traspasa fronteras, entre otras cosas, por su notable forma de comunicar.

Guardiola es pura convicción comunicando: *«El líder soy yo. Si los jugadores me siguen, que lo harán, seguro que lo conseguiremos»*<sup>38</sup>, apuntaba. Con esta frase reafirma que quiere el control del vestuario, que aunque sea joven, compañero de algunos jugadores y debute como entrenador de primera división, él será el referente. Utiliza un lenguaje seguro, claro y firme, sin inseguridad, sin elevar el volumen de tono al pronunciar sus palabras pero enfatizando la palabra líder, con decisión y firmeza. También es puro análisis: "Guardiola tiene una gran capacidad

---

<sup>37</sup> Guardiola i Sala, Josep. 5 de diciembre de 2010 Pamplona

<sup>38</sup> Martín, L (2009) "El líder del Barça soy yo":

[http://elpais.com/diario/2009/03/04/deportes/1236121207\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/03/04/deportes/1236121207_850215.html)

de aprender, de absorber aquello que le gusta. Esta habilidad para admirar le ha llevado a convertirse en un modelo.<sup>39</sup>, decía Cubeiro. Es pura sinceridad, decía un aficionado:

Guardiola es simplemente el mejor, un ejemplo para todos, lo ha demostrado como jugador y ahora como técnico, combina el talento, la prudencia, el liderazgo, y gestiona emociones, es elegante, y por supuesto, culto. Como aficionado del Real Madrid, me hubiese encantado poder tener un Guardiola en la casa blanca, lo miro con mucha envidia sana. Los seguidores de Barça tienen mucha suerte de poder disfrutar con este director de orquesta<sup>40</sup>.

Guardiola es autenticidad: en la última campaña que ha realizado para el Banco Sabadell debajo de la foto de su rostro aparece una frase que dice: “Cada uno tiene que luchar por ser el mejor, pero sin los demás es imposible, absolutamente imposible”<sup>41</sup>. Aunque sea una campaña de publicidad (fuera ficción) el lenguaje comunicativo era el de Guardiola. En todo el proyecto el entrenador trabajó mano a mano con los creativos para que fuera lo más real posible. Se utilizó su intencionalidad, su personalidad, sus palabras, ayudando a dar credibilidad a la campaña.

Como veremos posteriormente, los jóvenes pueden imitar la manera de vestir o de peinarse de los jugadores, o de Guardiola. Estos son, sin duda, un claro elemento de comunicación no verbal que Guardiola cuida y valora mucho. A la vez que imitan también la manera de jugar o de actuar, también pueden aprender de su honestidad, de sana competitividad, de su deportividad, del sentimiento de superación y amor a unos valores.

---

<sup>39</sup> Fernandez, T (2010) “Liderazgo Guardiola, Pep Esponja o el secreto de un equipo admirado” Recuperado el 10 de junio de 2103 por [http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo\\_de\\_carrera/1271063497.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo_de_carrera/1271063497.html)

<sup>40</sup> SlideShare.net (2011) “Liderazo, marca personal y comunicación” recuperado el 11 de junio por <http://www.slideshare.net/PabloAdnMic/50-articulos-marca-personal-liderazgo-comunicacin>

<sup>41</sup> 30 minuts. Més que futbol. Recuperado el 12 de junio por <http://www.tv3.cat/30minuts/reportatges/1804/mes-que-futbol>

## 2. Características y valores de un líder comunicativo revolucionario e innovador.

Una auténtica revolución a todos los niveles de comunicación y dirección deportivos es lo que ha supuesto la irrupción de Josep Guardiola como entrenador en el mundo del fútbol profesional. En apenas 2 años que llevaba al frente del primer equipo del FC Barcelona despertó más interés que cualquier otro entrenador de la historia del fútbol. Todo ello fue gracias a un estilo comunicativo propio, diferente y a los éxitos cosechados. Fascinados por unos gestos cercanos, unas palabras claras, un lenguaje coloquial y un carácter comunicativo carismático. En poco tiempo se han publicado muchos artículos, estudios e incluso libros sobre Josep Guardiola y su forma de trabajar y comunicar<sup>42</sup>, mostrándose como un referente digno de imitar para muchas personas que pueden impregnarse de estos rasgos comunicativos.

Guardiola utiliza la inteligencia emocional y ha sabido integrar estas emociones en la dirección de su equipo y pulsar el botón de los sentimientos para que afectaran positivamente al comportamiento de sus jugadores mediante discursos de todos los tipos, como veremos próximamente. Un ejemplo fue cuando Guardiola mencionó las siguientes palabras:

No preocuparos por nada. Haced lo que sabéis, con paciencia. Los diez hacemos las operaciones igual que siempre, ahora más que nunca es moverse, moverse y moverse y crear situaciones. Abrimos el campo y en principio buscamos la banda, y ya habrá espacios por el centro. ¿Ok señores? ¡Como siempre, vamos eh!<sup>43</sup>

El mensaje que se desprende de estas palabras fue un claro ejemplo de motivación. Las palabras eran tranquilizadoras pero a la vez sabía que les estaba pidiendo ganar. Eran palabras llanas y sencillas, pronunciadas primeramente con tranquilidad y lentitud, para que los mensajes calaran profundamente y con gestos nada bruscos, mirando a todos sus jugadores. Quería dejarles claro que no se tenían que preocupar, que tuvieran paciencia, que él confiaba en ellos y que si lo hacían como sabían él confiaba en todos ellos. Después empezó a hablar rápido haciéndoles ver que el proceso que siempre hacían era el de siempre. Son palabras que Guardiola acompañaba de mucho movimiento, gesticulando mucho con los brazos para indicar que se han de mover, que han de abrir el campo y buscar la banda. Al final dice:

---

<sup>42</sup> Violan, M. A., (2010). El mètode Guardiola. Barcelona: Columna

<sup>43</sup> Guardiola i Sala, Josep 28 de agosto de 2009, Mónaco

Otro claro ejemplo comunicativo y motivador excelente, fue el vídeo que Pep Guardiola hizo a sus jugadores, un cuarto de hora antes de la final de la Champions<sup>44</sup>. Siete minutos de vídeo, con una mezcla de imágenes de todos los jugadores, inspirado en la popular película de Gladiator y el Turandot de Puccini, con el tema de *Nessun Dorma* como música principal. Josep Guardiola solicitó que en el vídeo aparecieran los 24 jugadores de la plantilla. El gol de Iniesta rodeado de otros buenos momentos, junto con los goles en el Bernabéu y el “Venceré, Venceré” del *Nessun Dorma* fueron los últimos impactos emocionales que recibieron los jugadores antes de entrar al terreno de juego. Guardiola puso el vídeo para los jugadores 17 minutos antes de que se iniciara el partido, para motivarlos de una manera nueva antes de que saltaran al terreno de juego. Era una nueva apuesta, mientras los jugadores del United peloteaban nerviosos en el césped, los del Barça se motivaban y se unían de este modo.

Guardiola le encargó a su amigo y periodista Santi Padró hacer este video, con la única premisa que salieran todos los jugadores del equipo. Un claro ejemplo de la franqueza y la naturalidad con la que habla Josep Guardiola la vemos cuando Padró explica el mensaje que recibió de Guardiola, que decía: "necesito un favor para poder ganar la Copa de Europa"<sup>45</sup>. El entrenador sabía que con ese vídeo aumentarían sus posibilidades y no tenía ningún reparo a pedir ayuda para conseguirlo. Padró hizo el vídeo, pero se alargó de tiempo, ya que en un primer momento, este referente motivador duraba 18 minutos. Guardiola lo quería poner después del último calentamiento y segundos antes del inicio del Partido y por eso la duración final fue de 7 minutos. Guardiola aceptó el contenido, se emocionó y le dijo: "Si ganamos la Champions te dejo sacar el vídeo por la tele"<sup>46</sup>. El entrenador supo callar en los minutos previos al partido y resumir todos los discursos (que seguro tenía preparados para esta ocasión) con un seguido de imágenes. Para todos los jugadores fue un extra de adrenalina. Sin duda alguna, este es un momento comunicativo y de expresión no verbal incalculable, que aporta una motivación extrema en cada jugador y que representa un estilo comunicativo propio e innovador.

---

<sup>44</sup> RTVE.es (2009). "El video integro de Gladiator con el que Guardiola motivó a sus jugadores ve la luz". Recuperado el 20 de julio de 2013 por: <http://www.rtve.es/deportes/20090602/video-integro-gladiator-guardiola-motivo-jugadores-ve-luz/279402.shtml>

<sup>45</sup> El mundo.es (2009) "Necesito un vídeo para ganar la Champions". Recuperado el 20 de diciembre de 2013 por: <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2009/05/29/futbol/1243598833.html>

<sup>46</sup> El mundo.es (2009) "Necesito un vídeo para ganar la Champions". Recuperado el 20 de diciembre de 2013 por: <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2009/05/29/futbol/1243598833.html>

En ocasiones se ha comentado que Josep Guardiola es una persona obsesiva con todo y principalmente con su trabajo, que busca la perfección, la gestión de la calidad del producto que ofrece, y él lo ha aceptado sacando hierro al asunto y diciendo: *“Tan solo hay una cosa que me imputo a mí: quiero mi oficio y tengo pasión por él”*<sup>47</sup>. Con estas palabras está comunicando implícitamente que ama tanto este oficio que para él no es trabajo, sino que vive por éste y que la obsesión forma parte de la perfección que quiere conseguir con los objetivos que se marca.

Uno de las principales personas que habló del carácter obsesivo de Guardiola fue Cruyff, que comentó en la segunda temporada de Pep en el equipo blaugrana: *“Conseguirá lo que se proponga. Es obsesivo con los detalles y está perfectamente integrado. Lógicamente tiene que ir desapareciendo este seguimiento tan cercano de todo, si no acabará enfermo”*<sup>48</sup>. En el reportaje de RTVE “En Torno a Pep” podemos ver como sus padres dicen que Guardiola está enfermo por el fútbol y que les preocupa su delgadez, su pérdida de pelo y su rostro cansado<sup>49</sup>. No era la primera vez que se decía algo así, Guardiola cuando era jugador ya se había comentado que llegaba a ponerse tan nervioso ante partidos importantes, que estos nervios le provocaban náuseas y vómitos. Sin duda otro ejemplo de expresión de motivación, de pasión y de nervios. Y es así cómo se ganó el respeto de todos sus compañeros, que veían en él un apasionado y un gran compañero.

Dos frases que pronunciaba el ex entrenador blaugrana que resumen firmemente lo comentado son las siguientes: “El secreto está en el talento que tienen los futbolistas y en el trabajo duro, nada más.” “Siempre tienes que mejorar, aunque estés ganando”<sup>50</sup>. Guardiola sabe mejor que nadie que en el mundo del deporte el éxito atrae al éxito, pero que éste viene únicamente a través del esfuerzo y el trabajo.

Es un personaje atípico en el mundo del deporte: es culto, educado, humilde, buen comunicador y siempre correcto. Por todos estos motivos incluso gente desinteresada totalmente por el mundo del deporte y sus rivales, lo han elogiado y han admirado su forma de trabajar. Los méritos no se cuentan, no son tangibles, pero se demuestran con el elogio sincero y con las muestras de respeto recibidas. Sin ilusión y pasión por el trabajo no creemos que nada sea posible. Apasionarse es

---

<sup>47</sup> Guardiola i Sala, Josep. (9 de setiembre de 2011), *Parlament de Catalunya*

<sup>48</sup> Cubeiro, J.C., Gallardo, L. (2010) Un estilo propio de liderazgo: ¿Qué tiene Guardiola? *Liderazgo Guardiola* (p. 135). Barcelona: Alienta

<sup>49</sup> Sala, D. TVE En Torno a Guardiola <http://www.rtve.es/alacarta/videos/programa/reportaje-torno-guardiola/706727/>

<sup>50</sup> Mundodeportivo.com (2010) “El liderazgo existe” Recuperado el 15 de junio de 2010 por [http://www.mundodeportivo.mobi/slowdevice/20100728/el-liderazgo-existe\\_53972764271.html](http://www.mundodeportivo.mobi/slowdevice/20100728/el-liderazgo-existe_53972764271.html)

lo que marca la diferencia entre la excelencia y la mediocridad, y Guardiola lo consigue. Como siempre nos aconsejan familiares, profesores y amigos: hazlo tuyo y triunfarás; créetelo y lo conseguirás, ponle ganas y serás el número uno.

Guardiola disfruta con lo que hace y esto queda plasmado en su comunicación. Las personas que no pueden disfrutar con aquello que hacen en su vida personal o profesional, nunca podrán marcar una diferencia positiva. Y por supuesto, las personas que no disfrutaban no comunican con la misma convicción. Gracias a que Guardiola se divierte con lo que hace es capaz de convencer a su personal (equipo) motivándolos para que luchen en conjunto y consigan satisfacer a sus clientes (público). Guardiola demuestra cómo se divierte con sus acciones, sus palabras y sus emociones. En un equipo de estas características es muy importante la unidad del colectivo y Guardiola lo afirmaba diciendo lo siguiente: *“Únicamente me enfado con los jugadores cuando piensan en ellos mismo más que en el grupo”*<sup>51</sup>.

Guardiola tiene muy claro lo que es un equipo: una unidad que debe estar por encima de las individualidades y que debe jugar en conjunto con unas mismas prioridades; un concepto muy sencillo pero que en ocasiones cuesta seguir. Incluso en los peores momentos siempre ha defendido el lema típico utilizado en un equipo: remar en un mismo sentido y ser un grupo. Los entrenadores y líderes deben saber aprovechar el talento y la personalidad individual de los miembros de su equipo para el beneficio del colectivo. Guardiola también resaltaba que: “el éxito es un estado de ánimo y cuando los miembros del equipo quieren ganar y dan lo mejor de ellos mismos, este éxito no tarda en llegar”.<sup>52</sup>

Los periodistas quedaban sorprendidos cuando comprobaban que Guardiola estaba siendo capaz de cumplir su reto de no hacer entrevistas pero sí contestar tantas preguntas como se le realizaban en las ruedas de prensa. Ha sido acusado de ser siempre un poco hipócrita y actuar siendo protocolariamente demasiado correcto como la gran mayoría de los jugadores y entrenadores de la liga española. A él se le puede criticar más porque lo ganaba casi todo y alagaba a equipos de segunda B, a sus rivales más directos y aquéllos que le habían criticado. Bajo nuestro punto de vista, en Guardiola veíamos a una persona que creía y te hacía creer aquello que estaba diciendo, que era convincente y nos mantenía alerta cuando resaltaba a cualquier equipo.

---

<sup>51</sup> Cubeiro, J.C., Gallardo, L. (2010) El Pep Team: misión, visión y valores. Liderazgo Guardiola. Barcelona: Alienta

<sup>52</sup> 30 minuts. Más que futbol. Recuperado el 12 de junio por <http://www.tv3.cat/30minuts/reportatges/1804/mes-que-futbol>

Ni los medios de comunicación ni el mundo del fútbol estaban preparados para la irrupción de alguien con un trato tan correcto hacia los medios de comunicación. Este hecho desbarató la poca confianza inicial que se tenía con la llegada de un novato que sólo llevaba un año de experiencia en 3ª División. Guardiola siempre se mostraba próximo, con respeto, felicitando y sintiéndose orgulloso de todo aquel que le rodeaba. El liderazgo como comunicador podría resumirse en muchos actos que hemos podido ver o con simples frases que él haya podido pronunciar. En este caso nos gustaría finalizar este apartado resumiendo la facilidad comunicativa y emotiva del entrenador con seis consejos que impartió en unas conferencias en Bogotá<sup>53</sup>:

“El balón debe ser el centro del universo...esa cosa redonda la quiero yo, me pertenece”. En este caso Guardiola daba ejemplo de que aquello que quieres, aquello que te marcas como objetivo, debe ser tu prioridad, por lo que vives cada día, y si es así, disfrutarás realizando tus objetivos y los conseguirás. “Tienen que tomar decisiones...hagan lo que les dé la gana, pero háganlo con decisión”. En este caso Guardiola se quedaba mirando fijamente a parte del público, les señalaba, gesticulaba muy fuerte, parecía enfadado, les quería transmitir un mensaje muy claro: los oyentes tenían que hacer lo que más quisieran, sin seguir consejos ni órdenes de nadie, pero aquello que decidieran hacer, lo tenían que tomar como una decisión firme e ir a por todas.

“El éxito en el Barcelona se lograba porque a pesar de haberlo ganado todo, les seguía gustando lo que hacían”. En esta cita Guardiola ponía cara de sorprendido, una cara que mostraba que incluso a él le costaba comprenderlo pero que era verdad, jugadores con todo ganado, continuaban trabajando como los que más.

“No hay que intentar cambiar a los jugadores. Cada quién es como es...hay que buscar el botón que los enchufa y saber que ese botón es diferente en cada uno”. “Todo lo que hacemos en la vida es para que nos quieran”. “Hay que hacer las cosas que salen desde el corazón”. Estas tres frases las citaba juntas, paseando de un lado al otro del escenario, con una rapidez impropia de un ponente que habla ante muchos espectadores, pero propia de la pasión con la que vive. Lo que conseguía en términos de comunicación era captar la atención del público. Una vez más gesticulaba mucho, iba mirando a los oyentes y dirigiendo su dedo hacía ellos para que ninguno se despistara. Enfatizaba con sus frases y se creía lo que decía.

---

<sup>53</sup> López, J.M (2013) Pep Guardiola: “La pelota ha sido la razón de todo”. Recuperado el 15 de junio por <http://www.elespectador.com/deportes/futbolinternacional/articulo-419441-pep-guardiola-pelota-ha-sido-razon-de-todo>

Podemos ver una vez más un discurso con consejos cortos, emocionales y directos, que contagian la motivación y las ganas de emprender a todo el público. Quizás son frases que todos podríamos pensar o escuchar, pero Guardiola tiene hechos que avalan cada una de ellas y que provocan que tengan mucho más valor. Supo “pulsar el botón” de cada uno de los oyentes y motivarlo para creer en la consecución de sus metas.

### **3. Esfuerzo, innovación y humildad van cogidas de la mano.**

Valores y características de Josep Guardiola son plasmados a través de su comunicación, su forma de expresarse y a través de la interpretación de los distintos públicos.

El esfuerzo ha sido una de las claves de Guardiola y fue uno de los valores que primero resaltó nada más pisar terreno blaugrana, con una sonrisa de oreja a oreja pero con un tono de respeto y preocupación: quería estar a la altura. La primera frase que reprodujo en su primera rueda de prensa como entrenador del FC Barcelona fue: *“Perdonaré que no se juegue bien, pero no que no se esfuerzen”*. Guardiola, al comparecer ante los medios también dijo: *“Creo mucho en el trabajo, el esfuerzo y el talento”*<sup>54</sup>. Esta frase define a la perfección los valores que han acompañado su trayectoria y en la que se fundamenta el éxito de Barça. Guardiola no concibe talento sin esfuerzo.

Situaciones coyunturales de crisis como la actual provocan que el esfuerzo sea un mecanismo vital para sobreponerse y mirar al frente. La peor causa que alimenta a la crisis es el miedo que nos paraliza. Cuando Guardiola expresaba sus palabras, se convertían en mensajes de esfuerzo y atrevimiento que ilusionaban a un equipo y a un público. Albert Einstein decía refiriéndose a este miedo y a la crisis: *“En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla”*<sup>55</sup>. Guardiola siempre predica con los ejemplos y frases que menciona, y en este caso repetía continuamente: *“trabajo, trabajo y trabajo, ésa es la clave”*<sup>56</sup>. Cuando mencionaba estas palabras mostraba

---

<sup>54</sup> Guardiola i sala, Josep 17 de Junio de 2008. Rueda de prensa de presentación como nuevo técnico del FC Barcelona

<sup>55</sup> Megabolsa.com (2011) "Como superar la crisis, lecciones de sentido común por Albert Einstein". Recuperado el 6 de noviembre de 2013 por: <http://www.megabolsa.com/biblioteca/art206.php>

<sup>56</sup> Guardiola i sala, Josep 17 de Junio de 2008. Rueda de prensa de presentación como nuevo técnico del FC Barcelona

un rostro transparente y una voz sincera, dando a conocer a todo el mundo, que el trabajo verdaderamente era la clave de todo. En muchas ocasiones, desde el mismo club, periodistas y jugadores informaban que era el miembro del *staff* técnico que más estaba en la Ciudad Deportiva dedicando horas y horas al club. Eto'o decía "se pasa horas trabajando en la ciudad deportiva, no duerme muchas noches por preparar detalles del partido"<sup>57</sup>. Guardiola nunca había reprochado nada a sus compañeros, a la directiva ni a los medios de comunicación en ruedas de prensa; lo veía como algo normal.

También se comentaba que en los viajes de vuelta miraba y remiraba el partido que su equipo acababa de jugar mientras los otros descansaban. Esto provocaba que su nivel de exigencia fuese siempre muy alto, ya que todos los compañeros y jugadores veían que Guardiola trabajaba y por lo tanto, era lógico que él pidiera lo mismo. El ejemplo es el que hace al líder y el líder debe demostrar que lo es dando ejemplo a diario. El líder comunicativo es aquel que se define con la siguiente frase que mencionaba Leonardo da Vinci "“Quien de verdad sabe de qué habla, no encuentra razones para levantar la voz”"<sup>58</sup>.

Álex Martín, autor del libro "L'efecte Guardiola" indica que el método de trabajo de Guardiola se basaba en la investigación, la disciplina profesional, la brillantez creativa y los resultados a los clientes. Con todo esto, Guardiola decía en el *Parlament de Catalunya*: "Me encierro durante una hora y media o dos horas, con uno o dos DVD's seleccionados del siguiente rival. Me siento, cojo un bolígrafo y un folio y empiezo a ver los partidos del equipo al que nos enfrentaremos".<sup>59</sup> Explicar historias personales o anécdotas vividas da mucha credibilidad a un discurso y fija más la atención del público. Guardiola lo estaba haciendo y, aunque estuviera en el *Parlament de Catalunya* con muchas celebridades, estaba utilizando un lenguaje muy llano, coloquial y franco. No estaba adornando su discurso con palabras sofisticadas impropias de su personalidad, las cuales no darían tanta emoción al hecho que estaba narrando. Estas palabras las expresa mirando al público sorprendido, ya que está narrando una situación que le produce sorpresa incluso a él, y con un tono de voz relajado y tenue que da un sentido misterioso a la situación.

---

<sup>57</sup> Vilar, R (2009). El arte de convencer por entusiasmo. Recuperado el 5 de setiembre de 2013 por <http://www.publico.es/deportes/224628/el-arte-de-convencer-por-entusiasmo>

<sup>58</sup> Alonso, M (2013) "Quien de verdad sabe de que habla, no encuentra razones para levantar la voz". Recuperado el 15 de diciembre de 2013 por <http://www.managementgalicia.es/comunicacion-construktiva-ser-un-lider-comunicativo/>

<sup>59</sup> Guardiola i Sala, Josep 9 de setiembre de 2011, *Parlament de Catalunya*

Entre frase y frase utiliza unas pausas y unos pequeños silencios para comunicar de manera elocuente aquello que quería transmitir y crear incertidumbre.

Y para concluir el esfuerzo reflejado tanto en su comunicación, su expresión, su método de liderazgo, hablaremos de algo que todo el mundo ha comentado, el esfuerzo reflejado en su rostro. A través de muchos canales, radio, prensa y televisión se comentaba que Guardiola estaba envejeciendo a causa de estrés: “El estrés envejece a Pep<sup>60</sup>” titulaba el diario As. Este mismo diario comentaba que en tan solo 16 meses Josep Guardiola había podido envejecer 3 años. Más canas, alopecia, delgadez y ojeras eran los signos que delataban a Josep Guardiola en el banquillo del Barça y que todos podíamos apreciar. Los nervios a flor de piel y esa ansiedad que vive Guardiola con el fútbol tenían que salir por alguna parte, y el 22 de diciembre de 2009 en Abu Dhabi aparecieron en forma de lágrimas. Guardiola había ganado todo al estrenarse en Primera división con el equipo de su vida y se puso a llorar desconsoladamente<sup>61</sup>. Estas lágrimas se pueden ver mientras Guardiola encoge los hombros, se tapa los ojos para que sus compañeros no lo vean, se frota los ojos como señal de que no se cree lo que está pasando y para que no se vean esas lágrimas, mira al césped, se deja abrazar por sus jugadores apoyándose en su torso. Como dicen Allan y Barbara Pease: “Encoger los hombros indica estar sorprendido, no entender o no quiere comprender, pero también indica sumisión y vergüenza<sup>62</sup>. Sumisión a un público que sabe que está a su favor e incredulidad ante una meta que te ha costado conseguir.

La innovación es otra de las características más importantes de Josep Guardiola, aunque él no suele utilizar unas palabras ni expresiones fuera de lo normal o extraordinarias. Lo que sabía Guardiola es que si no innovas puedes quedarte estancado hasta morir como marca. Albert Einstein decía: “*Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias*”<sup>63</sup>. En toda su trayectoria y hoy en día, demuestra gran entusiasmo por aprender de los entrenadores y personas que le han rodeado a lo largo de su vida. Muchas publicaciones coincidían en nombrar a Guardiola como “Pep Esponja”<sup>64</sup> por su gran capacidad de absorber el

---

<sup>60</sup> Guasch, T. (2009). “El estrés por los seis títulos envejece a Pep”. Recuperado el 3 de setiembre de 2013 por [http://futbol.as.com/futbol/2009/12/30/mas\\_futbol/1262158056\\_850215.html](http://futbol.as.com/futbol/2009/12/30/mas_futbol/1262158056_850215.html)

<sup>61</sup> Guardiola i Sala, Josep 19 de diciembre de 2009, estadio Sheikh Zayed, Abu Dabi. Recuperado el 2 de setiembre de 2013 por <http://www.youtube.com/watch?v=Fgj9IRWlpRQ>

<sup>62</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. “tres reglas para interpretar correctamente” (p. 36). Barcelona. Amat

<sup>63</sup> Revistanamaste.com (2009). En la crisis nacen la inventiva y las grandes estrategias. Recuperado el 15 de junio por <http://www.revistanamaste.com/quien-supera-la-crisis-se-supera-a-si-mismo/>

<sup>64</sup> Fernandez, T (2010) Liderazgo Guardiola, Pep Esponja o el secreto de un equipo admirado. Recuperado el 17 de junio por [http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo\\_de\\_carrera/1271063509.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo_de_carrera/1271063509.html)

máximo conocimiento y sacarle rendimiento.

La humildad es uno de los valores o características que más ha perseguido a Guardiola. En una coyuntura complicada todos los pasos que daba Guardiola le salían bien y su marca empezaba a dar buenos frutos. En este período era crucial ser una persona humilde, y Guardiola lo ha demostrado en muchas ocasiones con titulares, gestos a jugadores, gestos a otros entrenadores, etc. Josep Guardiola siempre otorgaba las felicitaciones a sus jugadores: *“Sin estos jugadores yo no tendría seis títulos”*<sup>65</sup>. Seguro que no le faltaba razón, pero él bien sabía que los jugadores sin él tampoco lo hubieran logrado. Como decía Ernest Hemingway: *“el secreto de la sabiduría, del poder y del conocimiento es la humildad”*<sup>66</sup>.

La gente considera a Guardiola humilde. La humildad es un carácter que no creemos que se pueda aprender. Él no se sentía a gusto con las cámaras y los focos, ni con la mediatización de su figura, pero no le ha quedado más remedio que adaptarse. Su mayor sueño era formar, desde la dirección blaugrana, toda la cantera futbolística y ayudar a subir a los más jóvenes a la élite. Muchas personas han creído que Guardiola desempeñaba un papel, que un líder de sus características pierde la humildad por el camino. Pero nosotros creemos que la versatilidad de Guardiola puede complementar la humildad con el genio según la situación en la que se encuentre.

Junto a la humildad juega la serenidad, una persona moderada que nunca pierde el respeto y sigue una línea muy fiel tanto en la felicidad como en la tristeza, en el triunfo o en la derrota. Guardiola quiere transmitir que cuando todo el mundo está paralizado tú debes seguir con tu trabajo, con aquello que te importa y seguir esforzándote al máximo. La serenidad acompañada de la humildad permite que no te dejes llevar por la euforia y por el éxito y seguir trabajando sin pausa. Guardiola como comentábamos anteriormente decía: *“lo que hace grande a mis jugadores es que aun habiéndolo ganado todo, quieren ganar más y más”*.

Guardiola mostraba más signos de estas cualidades diciéndoles a sus jugadores que si perdían continuarían siendo los mejores del mundo, pero que si ganaban, serían eternos.<sup>67</sup> En la rúa de celebración del sexteto Guardiola mandó implantar al

---

<sup>65</sup> Guardiola i Sala, Josep. (25 de agosto de 2010). Presentación del equipo 2010/11. Camp Nou.

<sup>66</sup> wordpress.com (2008) El secreto de la sabiduría, del poder y del conocimiento es la humildad. Recuperado el 28 de diciembre de 2013 por: <http://empretec.wordpress.com/2008/02/04/el-secreto-de-la-sabiduria-del-poder-y-del-conocimiento-es-la-humildad/>

<sup>67</sup> Guardiola i Sala, Josep (2009) Abu dabi. Si ganamos seremos eternos. Recuperado el 10 de junio de 2013por <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2009/12/20/futbol/1261300010.html>

equipo de marketing un eslogan que fue aceptado al segundo: *todo ganado, todo por ganar*<sup>68</sup>. Son otra vez dos situaciones que comunican una gran sabiduría emocional, que motivan y que tienen un carácter humilde y a su vez ganador. Violan dice en el libro del método Guardiola: *“En el fracaso, persistencia; en el triunfo, humildad*<sup>69</sup>” y Guardiola parecía tenerlo muy claro cuando declaraba que haciéndolo todo tal y como lo habían hecho, podría haber salido un resultado totalmente distinto.

Es un entrenador obsesionado y con una mentalidad moderna y adaptada a los tiempos. Sus entrenos son siempre cortos y con un período para charlar con los jugadores, acercar posturas y hacer del grupo una familia. La motivación es esencial y trabaja mucho más a nivel grupal. Concede libertades a los jugadores si éstos rinden como él cree necesario. Es estudioso y aprende día a día de todo el que le rodea. Trata con los medios de comunicación con máxima educación, prepara las charlas y las entrevistas, intenta dar titulares y no entrar en preguntas conflictivas que puedan desestabilizar al vestuario y es amable con los entrevistadores.

---

<sup>68</sup> Martin, L (2009) Abu Dabi. Todo ganado, todo por ganar. Recuperado el 11 de junio de 2013 por [http://elpais.com/diario/2009/12/20/deportes/1261263603\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/12/20/deportes/1261263603_850215.html)

<sup>69</sup> Escudero, J (2009) “Afrontando los problemas”. Recuperado el 10 de junio de 2013 por <http://www.emprendedores.es/gestion/el-liderazgo-y-las-claves-de-gestion-de-guardiola/afrontando-los-problemas>

## IV. GUARDIOLA Y SU COMUNICACIÓN EN PÚBLICO. ¿DON O PREPARACIÓN?

### 1. Un estilo propio

¿Y qué sería de un líder que no comunicase bien? Nos gustaría iniciar este apartado comentando que Guardiola en pocas ocasiones ha hablado de su vida privada. Su estilo de comunicación sigue unas directrices estrictas y se basa en proteger el vestuario. De la misma forma que no quiere que se rumoree de la vida privada de sus jugadores para no desestabilizarlos, tampoco quiere hablar de la suya. Desde joven ya había tenido claro este discurso, y la prensa, para sacar información, le había acusado de homosexual, de que tenía la enfermedad del VIH, de que se dopaba, entre otros, para intentar molestarlo. De esta forma querían que se defendiera y diera titulares para tener información de su día a día.

Guardiola tenía un equipo técnico detrás, con especialistas de comunicación, asesores de marketing, etc. Pero él tenía sus ideas muy claras. Parecía todo estudiado, no daba entrevistas personales pero en sus ruedas de prensa lanzaba titulares que provocaban que los jugadores y su entorno actuaran como él quería. Lanzaba estos comentarios repletos de sentimientos y emociones, cargándolos de reseñas personales y anécdotas privadas. Hacía del optimismo y la positividad su línea de comunicación.

Sin que lo conozcamos personalmente, para nosotros Guardiola representa lo que un entrenador debería ser: una persona con valores por encima de un entrenador ganador, que siempre antepone el “cómo” se consigue un resultado a obtener el mismo objetivo “a cualquier precio” sin ser consecuente con tus ideales. En una sociedad como la actual en el que el fin justifica los medios, Guardiola ha sido capaz de crear un equipo con identidad y con un estilo muy definido, primando los valores y el compromiso como filosofía principal. Su amiga Mónica Terribas apuntaba que “para Pep el cómo se hacen las cosas es tan importante, como lo que se consigue”<sup>70</sup>.

Siempre se ha enfrentado a situaciones difíciles con caballerosidad, respeto y educación. Ha despertado admiración en todo el mundo y ha creado una amistad y

---

<sup>70</sup> Martin, A (2011) “Guardiola: Lo único que hago es trabajar con pasión” recuperado el 12 de junio por <http://www.sport.es/es/noticias/barca/guardiola-unico-que-hago-trabajar-con-pasion-1144288>

un vínculo con sus jugadores y con el público<sup>71</sup>. Guardiola no es más que una persona comprometida consigo mismo. Sabe que es una persona mediática y un ejemplo para mucha gente, y ha intentado ofrecer día a día la mejor versión de sí mismo con valores como el esfuerzo, humildad, respeto, valentía y solidaridad. Evarist Murtra decía: “Guardiola ha ganado la voluntad de todos desde el primer día que ingresó como entrenador”. Añadía también: “desde la primera vez que lo conocí me pareció una persona muy educada”<sup>72</sup>. Una de las muestras que indican mundialmente un estilo propio en cada uno de los ciudadanos es la firma. Guardiola en su firma, desde que era joven ya representaba unos valores y una filosofía propia de aquella persona que con sus mensajes quiere dar valor añadido. Sin duda alguna una firma te representa y Guardiola cuando lo hacía siempre utilizaba el mismo símbolo, era fiel a una dedicatoria que iba acompañada de una palabra corta, rápida y que decía mucho: suerte. No hay nada mejor que desear suerte a una persona que no conoces ya que implícitamente le estas deseando lo mejor<sup>73</sup>.

Con este ejemplo vemos como es una persona que se relaciona muy bien con el pueblo, sabe cómo entrar en sus almas y como generar un vínculo difícil de romper. Es una persona humilde y urbana, en la que podemos observar como gracias a su tipo de comunicación expresiva y cercana, sus dotes oratorias y su proximidad con el ciudadano de a pie, su discurso llega a una masa amplia de la sociedad en la que le despierta un gran interés. Y es que el ex entrenador, encarna unos valores positivos que llegan al conjunto de la sociedad, especialmente a Cataluña. En este estilo propio podríamos imputarle un sentimiento catalanista muy arraigado en su figura, pero que no es de extrañar ya que lo ha mostrado en infinidad de ocasiones, la última apoyando la cadena humana a favor de la independencia<sup>74</sup>. Guardiola nunca se ha escondido del sentimiento que tiene sobre la catalanidad que encontramos en su figura. En muchas ocasiones ha utilizado el término país para referirse a Catalunya pero nunca ha intentado utilizar estos términos y la popularidad de su persona como método reivindicativo o nacionalista.

Sin duda alguna, un valor que ha hecho que la figura de Josep Guardiola vaya acompañada del sinónimo estilo propio y único es el sentido común que le caracteriza. Como decía Napoleón “para triunfar es necesario, más que nada, tener

---

<sup>71</sup> 30 minuts. Más que futbol. Recuperado el 12 de junio por <http://www.tv3.cat/30minuts/reportatges/1804/mes-que-futbol>

<sup>72</sup> Murtra, Evarist 9 de setiembre de 2011, *Parlament de Catalunya*

<sup>73</sup> Revista FCBarcelona (2012) El llegat de Guardiola (p.9). Barcelona. FCBarcelona.

<sup>74</sup> Marca.com (9 de setiembre de 2013) “Guardiola apoya a la cadena por la independencia de Cataluña”. Recuperado el 13 de setiembre de 2013 por: [http://www.marca.com/2013/09/09/futbol/futbol\\_internacional/bundesliga/1378721559.html](http://www.marca.com/2013/09/09/futbol/futbol_internacional/bundesliga/1378721559.html)

sentido común”, pero Voltaire decía: “el sentido común no es nada común”. Pep Guardiola ofreció una entrevista para el portal de la FIFA en la cual dejó patentes en sus respuestas referentes a situaciones ocurridas en su temporada, la utilización del sentido común<sup>75</sup>. En esta entrevista Guardiola repasaba los secretos del Barcelona, que continuaba ganando y por lo tanto asombrando al mundo con un fútbol espectacular basado en el esfuerzo, la ilusión y la humildad. Le preguntaron sobre la receta de sus éxitos como entrenador del primer equipo y Guardiola respondía:

En realidad, no se trata de nada especial. En primer lugar respetar la historia de este club, la trayectoria de los jugadores y combinarlo con un buen manejo de la cantera para ayudar a la gente de abajo, darles oportunidades cuando sea el momento y no tener miedo de hacerlo.

A continuación se le preguntó por el rápido funcionamiento del equipo que había conseguido nada más entrar al mando, Guardiola explicó:

Mi principal compromiso con la afición fue que el equipo se esforzara, corriera, jugara bien y que se sintiera orgullosa del trabajo mostrado en el campo. Al final, la gente va a ver un espectáculo, lo que no quiere es que la engañen, los aficionados aceptan que juegues mal pero odian cuando puedes hacer un esfuerzo y no lo haces.

En la imagen personal de Guardiola también juega un papel protagonista su estilo propio y personalizado. Guardiola, al vivir la expuesto a las cámaras tiene un nivel de exposición hacia los medios enorme, con lo cual, cualquier movimiento suyo debe ser controlado porque en cuestión de segundos, puede dar la vuelta al mundo. Ser uno de los iconos del FC Barcelona es muy importante para Guardiola, pero personalmente creemos que sin querer darse cuenta ha ido construyendo un icono de moda y en su etapa en Barcelona, estaba considerado como uno de los hombres más elegantes a nivel nacional<sup>76</sup>. Para el entrenador, disfrutando como disfruta de la moda era un gran elogio. Tenía un estilo muy cuidado dentro y fuera del terreno de juego y eso hacía que fuera uno de los hombres más admirados e imitados a la hora de vestir por los jóvenes de hoy en día<sup>77</sup>. Teresa Pont nos comenta que:

---

<sup>75</sup> FIFA.com (2011). Guardiola: "El sentido común, la clave del éxito" Recuperado el 1 de julio por <http://es.m.fifa.com/newscentre/news/newsid=1555845.html>

<sup>76</sup> Rivera, L (2013) "Pep Guardiola, un ícono de la moda y genio del futbol acostumbrado a los reflectores". Recuperado el 15 de noviembre de 2013 por <http://www.sinembargo.mx/17-01-2013/493992/guardiola-5>

<sup>77</sup> La información (2010) "Cómo conseguir el estilo de Pep Guardiola". Recuperado el 15 de noviembre de 2103 por <http://moda-y-belleza.practicopedia.lainformacion.com/moda-masculina/como-conseguir-el-estilo-de-pep-guardiola-11704>

La apariencia y la forma de vestir son parte de los estímulos no verbales totales que influyen en las respuestas interpersonales, y que en ciertas ocasiones son los determinantes principales de estas respuestas.<sup>78</sup>

Guardiola cuidaba su línea, continuaba estando delgado, hacia deporte a diario y mantenía su estilo firme. Guardiola siempre había llevado el pelo corto, actualmente continuaba con este estilo, incluso rapado, dando un toque atractivo a su figura y dejando en segundo plano, la obviedad de la continua pérdida de pelo. Otro rasgo característico de Guardiola y muy de moda actualmente es la barba de tres días, siempre cuidada, ofreciendo un estilo desenfadado, joven y casual.

Un líder comunicativo que se hace popular y se somete a la crítica de la sociedad diariamente debe cuidar su estilo. Si se preocupa por éste, se estará ayudando a conseguir sus objetivos, ya que esos mismos discursos realizados con un estilo descuidado e inapropiado, seguro que no darían las mismas sensaciones al público. En el libro *El Lenguaje del Cuerpo del matrimonio* Pease vemos que: “para un líder comunicativo a veces la importancia recae en el aspecto que mostramos y no en aquello que en realidad decimos.”<sup>79</sup>

La elegancia de Josep Guardiola se resume, en elegir llevar traje en los partidos. Entre sus diseñadores preferidos encontramos Armani y los hermanos Dsquared2. Los trajes suelen ser estilizados, los pantalones rectos y ligeramente de pitillo con la corbata estrecha, lisa o rayada y casi siempre del mismo color que el traje. Combinando chalecos, grises y negros, y chaquetas entalladas, la imagen del ex técnico blaugrana era una de las más elegantes. Para Guardiola, Dior, Prada o Toni Miró eran otras de sus marcas preferidas. Para esta última, el entrenador incluso desfiló en una pasarela Gaudí<sup>80</sup>. Cuando va vestido de “sport” les gustan los vaqueros estrechos y las camisetas –siempre de marca- de colores vivos. El entrenador cuando vestía de diario para ir a los entrenos, utilizaba este estilo desenfadado.

En una sociedad tan superficial como la de hoy en día, en la que para muchas personas prevalece la imagen exterior que el interior, creemos que es muy importante la imagen que proyecta a la sociedad un líder comunicativo que está

---

<sup>78</sup> Pont, t (2008). *La comunicación no verbal: “Los cambios en la apariencia física”* (p.50). Barcelona.UOC

<sup>79</sup> Pease A. Pease.B (2006) *El Lenguaje del Cuerpo. “Comprenda lo básico”*(p.25). Barcelona. Amat

<sup>80</sup> Zamora, J (2012): “Pep Guardiola, más que un entrenador”. Recuperado el 15 de noviembre de 2013 por: <http://www.spainsn.com/pep-guardiola-mes-que-un-entrenador>

extrapolando su figura a un referente comunicativo y social. Es importante ya que depende de ésta, que puede fortalecer o disminuir lo que quiera transmitir.

La autoridad que hablamos de Josep Guardiola también se representa en su forma de andar, otro factor de análisis en la comunicación no verbal. Nos sorprende ver a Guardiola que muchas veces anda firme, recto, con decisión pero que lleva su cabeza mirando levemente al suelo. Creemos que es una manera fácil a la que recurren personas con popularidad a no tener que responder a todos los medios de comunicación, a todos los fans, etc. Guardiola, sin tener en cuenta este punto, tiene una forma de andar firme. Flora Davis nos comenta que:

Caminar con fuerza da la impresión de ser un individuo decidido, si camina ligero, podrá parecer impaciente o agresivo, aunque si con el mismo impulso lo hace más lentamente, de manera más homogénea, nos hará pensar que se trata de una persona paciente y perseverante.<sup>81</sup>

El Guardiola de los terrenos de juego anda muy ligero, es un entrenador agresivo. El Guardiola que vemos por las inmediaciones del club, saliendo del autocar cuando llega a un campo de juego, cuando comparece ante los medios, es una persona que anda más lentamente mostrando su paciencia.

El estilo propio que mencionamos de Guardiola también puede deberse a que es una persona culta e interesada por el arte en general (música, teatro, literatura, etc). Como dice Miguel Ángel Violan: "Tiene buenos recursos, propios de persona que en una determinada época de su vida ha leído mucho y ha redimido así algunas carencias formativas (por ejemplo, no es universitario). Tiene madera de buen comunicador<sup>82</sup>". Por otra parte, Javi Giraldo, periodista del diario Sport decía:

Creo que es una persona que se preocupa por asuntos que van más allá del fútbol (cine, teatro, literatura, moda) y eso, forzosamente, acaba por notarse, en este caso, para bien, en mi opinión. Evidentemente, supongo que hay un don innato, pero eso tiene que pulirse. También creo que a Guardiola le gustaba sentirse escuchado, se sentía cómodo en ese papel.

La poesía y el fútbol parecen a simple vista territorios contrapuestos y nada relacionados. De vez en cuando se han podido dar de la mano. En la sala Bikini de Barcelona, el entrenador Josep Guardiola participaba junto el cantante Lluís Llach,

---

<sup>81</sup> Davis, F (1994) La comunicación no verbal: "Indicadores de carácter" (p.206). Madrid. Alianza

<sup>82</sup> Entrevista a Violan M.A. (25 noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo.

en la presentación de un libro del poeta catalán Miquel Martí i Pol, “Llibre de les solituts” (Empúries). Su participación podía sorprender pero no era casual, ya que el libro estaba dedicado a él y a su compañera Cristina Serra. Guardiola reconocía que era una persona apasionada por la literatura y que había coincidido con Lluís Llach en un programa de televisión y fue él quien le propuso ir a visitar a Martí i Pol. El personaje le fascinó desde un primer momento, una persona apasionada del FC Barcelona.

Desde siempre ha tenido una gran vocación comunicativa y ha intentado aprender y nutrirse de profesionales de la comunicación como sus amigos Jordi Basté (presentador catalán de radio y televisión) o Mónica Terribas (periodista que ejerció como directora de Televisió de Catalunya). Su discurso como comentábamos anteriormente se ha beneficiado gracias a sus conocimientos culturales. La música ha sido un recurso muy utilizado para el entrenador para motivar a sus jugadores, por ejemplo el “Viva la Vida” de Coldplay, uno de sus grupos preferidos. Guardiola no quiere ser tachado de intelectual pero cultiva sus inquietudes que con el paso del tiempo han demostrado que no tan solo son positivas para enriquecerse como persona y saciar sus *hobbies*, sino que han hecho más rico y potente su discurso diario.

Un líder comunicativo como Guardiola se preocupa por la trascendencia de lo que comunica, cómo lo comunica y lo que proyecta al público. Miguel Ángel Violan nos comentaba que su obsesión por la importancia de lo que transmite con su discurso ha provocado que siempre quiera ser fiel a declaraciones realizadas anteriormente, sin traicionarse a él mismo y mostrando coherencia y personalidad. Violan también apunta que por ese motivo, él tiene la sensación de que Guardiola, a veces, puede tener ganas de huir de su propio Pep, el personaje que ha construido con unos valores y premisas muy estrictas y que en más de una ocasión, le gustaría romper o alejarse.

Se ha entrenado en el día a día para comunicar, es observador, es inteligente y es autoexigente. Pero para mí patente es que a veces el personaje se come a la persona y me huelo que debe tener su sufrimiento interior. Fragilidades emocionales que desde fuera no nos podemos imaginar. Yo intuyo que están. Y su lenguaje no verbal me corrobora.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Entrevista a Violan M.A. (25 noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo.

Concluyendo el estilo propio que se le otorga a Guardiola, el ex entrenador blaugrana afirmaba que él no es ejemplo de nada atribuyendo gran parte de sus méritos a los que le habían escogido y afirmaba en el *Parlament de Catalunya* que: “lo que he hecho lo he aprendido de mis entrenadores, de mis compañeros y de los jugadores que tengo”<sup>84</sup>. También resaltó que su único mérito, si tenía alguno, era hacer su trabajo con mucha pasión.

## 2. Guardiola y su discurso en el *Parlament de Catalunya*

Oriol Domenech, periodista deportivo decía sobre el discurso en el parlamento: “Brillante y constructivo para el país pero sobre todo reivindicativo para la gente que le gusta el deporte”<sup>85</sup>.

Guardiola preparó muy bien su discurso. El público, normalmente, frente a una exposición, cuando esta finaliza sólo recuerda el 30% del mensaje total<sup>86</sup>. Después de tres días el recuerdo sobre lo transmitido se reduce al 10%. Si nos preparamos muy bien el discurso, lo adornamos con experiencias personales, explicamos una historia, etc. puede llegar a recordarse entre el 50 y el 65% del mensaje.

Y no olvidar nunca que si nos levantamos temprano, pero bien temprano, muy temprano, y no hay reproches ni excusas y nos ponemos a trabajar, somos un país imparables. Creedme que somos imparables. Muchas gracias y viva Cataluña.<sup>87</sup>

Ésta fue la última frase y quizás la que dio un plus de excelencia a uno de los mejores discursos que ha realizado Guardiola. Analizando este discurso de inicio a fin podemos encontrar muchos matices, mucho sentimiento, mucha pasión, sinceridad e incluso emoción. En este discurso analizaremos su comunicación verbal y no verbal. Esta última, referente a su lenguaje corporal, no es muy extensa. Si bien es cierto que Guardiola tiene unos gestos muy personalizados y repetidos en su día a día, analizaremos sus posturas, el balanceo de sus manos, su voz, el tono, el ritmo, los silencios, la velocidad, el volumen y la vocalización. De todas formas, sus brazos siempre eléctricos, sus tics a la hora de tocarse la cara y sus movimientos de cabeza y ojos, nos aportaran una información extra sobre su estado de ánimo, sus

---

<sup>84</sup> Guardiola i Sala, Josep 9 de setiembre de 2011, *Parlament de Catalunya*

<sup>85</sup> Entrevista a Domenech, O. (26 de Noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo.

<sup>86</sup> Caracol.com (2007). "La victoria del orador es ser recordado". Recuperado el 16 de diciembre de 2013 por <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/la-victoria-del-orador-es-ser-recordado/20070717/nota/454518.aspx>

<sup>87</sup> Todas las citas de Guardiola i Sala, Josep de este apartado ha sido extraídas del discurso en el parlamento, veas el discurso transcrito íntegramente en el anexo.

nervios, sus sensaciones o su relación con los diferentes públicos, principalmente, con la prensa y los jugadores. Es en este punto en el que podremos observar que aunque se prepara mucho, su lenguaje corporal a veces demasiado eléctrico no va en total consonancia con lo que quiere transmitir, aunque lo hace bastante mejor que la generalidad de personas que no preparan sus discursos, creemos que debería acabar de profundizar en el estudio en este sentido.

Guardiola subía a recoger la medalla de honor en la categoría de Oro del *Parlament de Catalunya*, la máxima distinción de la Cámara catalana, en reconocimiento a su trayectoria como deportista y entrenador y a los valores que representaba. La entrega tiene lugar en el auditorio del Parlament. El chico de Santpedor ve como se añade su nombre a la lista de ilustres premiados gracias a una votación unánime de la Mesa del Parlament, que destacaba la proyección que hace Guardiola de una Cataluña culta, cívica y abierta, además de otros valores personales como el trabajo en equipo, el esfuerzo o la deportividad.

Todo esto ocurre rodeado de su familia, amigos y compañeros. Un gran amigo suyo, Evarist Murtra (ex directivo culé) era uno de los primeros en resaltar las bondades del ex entrenador Blaugrana. Con una voz tenue recordaba que Guardiola fue el primero en proponer a toda la directiva que si no llegaba a clasificarse para la Champions no cobraría el sueldo estipulado. Para finalizar su discurso destacaba dos virtudes de Guardiola: “siempre prudente, siempre valiente”<sup>88</sup>. A continuación subía al estrado Mónica Terribas, directora de TV3 y amiga personal del matrimonio. Como hemos comentado anteriormente en más de una ocasión había dado la cara por Guardiola y había calificado sus valores como dignos de admirar. Mónica argumentaba “es verdad que podríamos haber esperado más años para este homenaje” pero a continuación destacaba la actitud vital, valiente, honrada y coherente de Guardiola en una época de incertidumbre, como la que empezábamos a vivir<sup>89</sup>. Mónica, como hemos comentado anteriormente, no quiso desaprovechar la ocasión para hacer referencia al momento más duro que vivió Guardiola cuando dio positivo en nandrolona. Su amiga creía que esa etapa en los tribunales le puso un escudo a las críticas. Para finalizar su discurso sacaba a relucir el catalanismo de Guardiola con un pequeño recuerdo de cuando el ex jugador, con 21 años de edad entregó la Copa de Europa de Wembley a su público gritando: “Ciudadanos de Cataluña, ya la tenemos aquí”<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> Murtra, Evarist 9 de septiembre de 2011, *Parlament de Catalunya*

<sup>89</sup> Terribas, Mónica 9 de septiembre de 2011, *Parlament de Catalunya*

<sup>90</sup> Guardiola i Sala, Josep 20 de mayo de 1992, Plaza Sant Jaume, Barcelona.

Guardiola sube al escenario más intranquilo de lo normal y con la cabeza baja, quizás con nervios a flor de piel, no es el escenario al que está acostumbrado. Sube con su clásica vestimenta de traje oscuro y camisa lisa blanca con corbata gris. La corbata la tiene descolocada, el único detalle de su puesta en escena que podría ser criticado, pero Guardiola había tenido sentada a su hija más pequeña encima buena parte del acto. Le colocan la medalla. Una vez en el estrado, extrae una libreta con pequeñas anotaciones del bolsillo interior de su chaqueta, mira al público, traga saliva y se dispone a hablar. Como decía Teresa Pont en el libro "La comunicación no verbal": "la ropa tiene múltiples funciones, sobre todo una protectora, pero no es menos importante la decorativa".<sup>91</sup> La función protectora de su ropa se representa como un factor indispensable a la hora de disminuir los nervios, ya que Guardiola utilizará sus prendas, para tocarlas, sentirse cerca de él mismo y estar más tranquilo. También, como dice el libro del Lenguaje del Cuerpo del matrimonio Pease: "*Ajustarse la camisa, la corbata, el gemelo de la camisa, son signos de nerviosismo, respeto o inseguridades*"<sup>92</sup>. Un ejemplo básico se resume cuando vemos a ponentes exponer su discurso con un bolígrafo. Gracias a este elemento no se notará que por los nervios le tiemblan las manos. Si el ponente sabe que la gente puede estar notando el temblor de sus manos, se pondrá más nervioso y el discurso empeorará. Guardiola se toca continuamente la medalla, la chaqueta e incluso hace un movimiento impropio en el discurso que está realizando: se sube los pantalones y se los coloca bien.<sup>93</sup> Es un gesto impropio de la seguridad y la elegancia que se debe mostrar en un entorno como ese.

Guardiola en este inicio del discurso utiliza su voz grave y a la vez tenue, dando lugar a la interpretación de la emoción y el nerviosismo que está viviendo. Si no conociésemos a Guardiola, hay dos evidencias más que no son muy apropiadas de un líder comunicativo. Una de ellas es el tic de Guardiola de lamerse con la lengua el labio inferior de forma habitual y otra es tener la mano izquierda escondida bajo el atril. Otro de los tics habituales que forman parte de su personalidad son los ruidos que hace con su garganta, como si ésta estuviera seca y sus muletillas entre frase y frase en forma de "aaahh". Estas son las muletillas que adopta cada persona para ganar tiempo en responder, causados por los nervios o inseguridades. Quizás empezaron siendo recursos contra el nerviosismo y ahora ya forman parte de su

---

<sup>91</sup> Pont, T (2008) El Lenguaje del Cuerpo: "Los cambios en la apariencia física" (p.51). Barcelona. UOC

<sup>92</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. "Señales de los brazos" (p.117). Barcelona. Amat

<sup>93</sup> Para poder ver todos los gestos del discurso de Guardiola en el *Parlament de Catalunya* véase <http://www.youtube.com/watch?v=ormwjRek0-ms>

manera de comunicar y no los puede remediar, aunque quitar las muletillas de un discurso, sobre todo si son muy repetitivas, siempre es recomendable.

Empieza su discurso con unas palabras agradeciendo la distinción que le otorga el *Parlament de Catalunya* y dando gracias a todos sus compañeros que han hablado, con estas palabras: "*Si el elogio debilita, estoy fundido, después de todo lo dicho*". Continúa con pocas palabras, a nuestro parecer, cuando empiezas a ver y oír el discurso de Guardiola, no crees que pueda llegar a ser uno de los mejores discursos que ha realizado el técnico. Una vez revisado el discurso en numerosas ocasiones, creemos que sabía muy bien que su discurso era potente, tenía miedo a que no saliera como él pretendía y cómo no, al principio junto a sus nervios, quería mantener la emoción propia de la cita. No queremos decir que finja esta emoción, pero la intensidad del discurso que vemos al finalizar, no encaja con los dos primeros minutos, lentos y nerviosos.

Guardiola se muestra equilibrado y armonioso, recto sin parecer un soldado, con hombros estirados y bien colocados pero a su vez relajados, con los brazos siempre a 90 grados y utilizándolos para enfatizar sus frases sin ser grotesco. Se mueve un poco, balanceando un poco su cuerpo, movimiento inapropiado en los discursos, pero es un movimiento muy sutil y que posteriormente encajará a la perfección cuando hable de sus vivencias personales enfatizando anécdotas de su día a día. Mueve la dirección de su cuerpo enfatizando el punto donde miran sus ojos. Guardiola continúa su discurso argumentando: "Yo fui elegido. Cualquiera otro podría haber sido escogido para entrenar al FC Barcelona, pero me escogieron a mí. El mérito lo tienen los que me eligieron", y como siempre agradece los consejos de la gente que le ha acompañado en todo el camino diciendo:

Me lo dijo David Trueba el día que el presidente Laporta y su gente me escogieron: "Créeme, el único mérito que tienes es que has sido el elegido". Y pensé que era una muy buena manera de afrontar mi profesión, la mejor manera.

A partir de esta cita es cuando creemos que empieza a sentirse cómodo, como decía Flora Davis: "el cuerpo del hombre baila continuamente al compás del discurso. Cada vez que una persona habla, los movimientos de sus manos y dedos, los parpadeos y todos sus movimientos de cuerpo coinciden con este compás".<sup>94</sup> Continúa su discurso señalando que muchas personas dicen que el Barça gana gracias a él, que él fue el escogido pero que después lo han ganado todo, y él

---

<sup>94</sup> Davis, F (1994). La comunicación no verbal "Ritmos corporales" (p.134). Madrid. Alianza

asume que es cierto, pero lo único que quiere transmitir es que todo es fruto de la enseñanza, y que él ha querido transmitir unos conocimientos que tampoco le pertenecen, sino que son de todos los entrenadores que ha tenido, todos los países donde ha vivido y de todos los compañeros con los que ha vivido. Acaba esta parte del discurso diciendo: “Yo vivo mi profesión de esta manera. Sólo hay una cosa que me imputo a mí: amo mi oficio, tengo pasión por mi oficio”. En esta parte del discurso su brazo derecho empieza a actuar como nos tiene acostumbrado Guardiola, lo mueve del centro hacia la derecha para enfatizar que él no tiene la pócima mágica para lograr lo que se ha logrado. Se toca el pecho para destacar esta última frase. En ciertos momentos, cierra el puño encima la mesa, para volver a abrir el brazo y remarcar una parte de su discurso.

A partir de este punto del discurso empieza a hacer una clara reivindicación a la pasión que siente por su oficio iniciando con la siguiente frase: “Lo adoraba cuando jugaba, lo adoro cuando entreno, cuando hablo, cuando estoy con gente discutiendo de esto y de aquello”. En ese momento está mucho más relajado, sabe que le está saliendo a la perfección y que tiene a todo el imponente público prestando atención, y es en este momento, cuando sus manos empiezan a enfatizar todas sus palabras, las siente y golpea con su mano izquierda contra el atril suavemente para reivindicar esos momentos que hacen que su profesión sea única. En el libro de “El Lenguaje del Cuerpo” nos comentan que: “hablar con los brazos abiertos, moviéndolos lentamente y enseñando las manos, significa que estás pidiendo que confíen en ti”<sup>95</sup>. A continuación pronuncia unas palabras con gran repercusión en el discurso:

Al final todo se reduce a instantes. En todos los trabajos que tenemos, todo acaba en un instante, un momento mágico y lo quiero compartir con vosotros. Un día antes o dos antes cada partido, me voy al sótano de “Can Barça”, donde no hay luz exterior y hay un pequeño despachito que me he arreglado. Allí me cierro durante una hora y media, o dos horas, con uno o dos DVD’s del siguiente rival. Me siento, cojo un bolígrafo y folio y comienzo a ver los partidos del equipo al que nos enfrentaremos. Voy apuntando todo lo que se me ocurre de las cosas buenas del contrario, y de las cosas malas también. Pero llega un momento acojonante, fantástico, lo que da sentido a la profesión... Creedme si os digo que soy entrenador por este instante.

En este momento creemos que Guardiola hace una cosa propia de un buen comunicador, y como hemos estado hablando durante todo el trabajo, propia de una persona en la que prevalece la emoción por encima de la racionalidad de su

---

<sup>95</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. “El poder está en sus manos” (p.49). Barcelona. Amat

mensaje: hace pausas cortas, silencios que aumentan la atención del público, movimientos continuos con las manos pero menos bruscos que en sus ruedas de prensa o en el terreno de juego, y dirige muy bien la mirada a distintos focos de atención del público del auditorio del Parlamento. Como decía Miguel Ángel Violan referente a los discursos de Guardiola<sup>96</sup>:

Prepara bastante sus mensajes. Él es un preparador nato. Tiene una gran capacidad de cálculo y es un excelente estratega, si bien algunas veces sobreactúa. Si el fútbol es un juego de errores, la comunicación también. Hay que hacer lo menos posible. Él se sale bastante bien. Lo mejor, su clímax, el discurso en el Parlamento de Cataluña. Una excelente pieza de oratoria repleta de razón y emoción.

Aquí empieza a jugar con su voz, está explicando algo que habrá contado infinidad de veces a su entorno más cercano, y sabe que siempre es escuchado con atención. Es el momento más expresivo de Guardiola, tanto vocal como corporalmente, donde más enfatiza con sus brazos, donde más mueve la cabeza, donde modula los tonos de voz para dar un plus de emoción al discurso, con las siguientes palabras:

Pues yo tengo este instante mágico. A veces dura un minuto veinte, minuto y medio, que es cuando digo: "Ya lo tengo, mañana ganaremos". No sabes por qué, pero hay una imagen, unas cosas que has visto, que te hacen decir: "Mañana vamos a ganar".

La emoción del discurso va aumentando a medida que Guardiola empieza a agradecer a todas esas personas que le han acompañado y le han ayudado a formarse, desde sus padres hasta el micro sistema que forma un equipo de fútbol. La emoción se puede notar por su voz, quizás un poco más entrecortada aunque es la parte del discurso que va más rápido, como si hubiera pensado ese fragmento en multitud de ocasiones. Su manos no dejan de moverse, se señala, junta los dedos pulgar e índice en forma de redonda para destacar momentos excepcionales que él ha vivido a lo largo de su profesión. El primer agradecimiento empieza dedicando una mención especial a Valero Rivera, entrenador de hándbol, que le dedicó las siguientes palabras un día en el estadio: "El Barça nos hace buenos a todos, vive tu profesión dando gracias a esta institución, y no vivas nunca pidiendo algo de esta

---

<sup>96</sup> Entrevista a Violan M.A. (25 de noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo.

institución". Guardiola sigue su discurso añadiendo que este consejo ha intentado inculcarlo a todos sus jugadores.

Mencionando a sus padres, su esposa, sus hijos y mirandolos a cada uno de ellos empieza a finalizar un discurso emocionante y que permite a todos los catalanes impregnarse de fuerza para amar sus profesiones, seguir adelante e intentar salir de una situación complicada que empezaba en esa época. Finaliza el discurso con la segunda parte que, creemos, ha tenido más repercusión mediática y que fue el ejemplar resumen de un discurso excelente y de un líder comunicativo:

Sólo espero comportarme de la mejor manera que sé. Y no olvidad nunca que si nos levantamos temprano, pero bien temprano, muy temprano, y no hay reproches ni excusas y nos ponemos a trabajar, somos un país imparable. Creedme que somos imparables. Muchas gracias y viva Cataluña.

En nuestra opinión, Guardiola logra que la audiencia se sienta identificada, es muy empático, y sabe y se prepara según el público al que se enfrenta. En esos momentos sus palabras depodían tener más fuerza que cualquier discurso de políticos o diputados. Utiliza un tono grave y una seguridad que crece a lo largo del discurso. Su lenguaje sencillo llega fácilmente a un público muy amplio, su manera de enfatizar permite que queden claras y en la memoria de la audiencia tres o cuatro ideas de su exposición (normalmente las más importantes), sin más intención que la de dejar clara su pasión por el deporte.

Una vez más repetimos que es un discurso bien logrado, su estructura es perfecta. Se inicia con una apertura captando la atención del público, haciendo un elogio al Parlamento y a quienes le habían elegido. Utiliza un cuerpo del discurso bien estructurado, facilitando la comprensión, la credibilidad y la emoción, utilizando un lenguaje muy cercano, apto para todos los públicos, claro, gráfico, muy suave y con unos cambios de pronunciación claves para provocar emoción al público. Guardiola durante el discurso sigue siempre otras premisas imprescindibles para emocionar: está motivado y habla con entusiasmo, orienta los mensajes hacia los intereses de la audiencia, utiliza la palabra "nosotros" para hacer referencia general, implicar al público y recordar a todos aquellos que le han acompañado. Para finalizar hace un cierre sorprendente, deja un buen sabor de boca, suelta una frase en el aire que

incita al público a moverse, a empezar a actuar, a recordar precisamente esa frase: “si nos levantamos bien pronto, somos un país imparables”<sup>97</sup>.

### 3. Guardiola con sus jugadores

“Yo no hago milagros, son los jugadores que son muy buenos, yo no les doy el prestigio a ellos, ellos me lo dan a mí”.<sup>98</sup>

Guardiola es una persona que sólo con sus formas, sin tener que decir nada, es capaz de movilizar a su equipo o a su público. A veces simples gestos le han servido en el campo para dar alguna instrucción importante. La elegancia de la que hablábamos era utilizada para motivar con frases como: “Henry nos ha ayudado en muchas cosas que no se ven; es de agradecer que un jugador de su prestigio y palmarés tenga la disponibilidad para jugar como ha jugado y ayudarnos tanto en tareas ofensivas como defensivas” o “La verdad es que me siento en deuda con los jugadores que no participan mucho”<sup>99</sup>. Siempre mostraba interés y elogiaba a quien había jugado bien y a los jugadores que estaban haciendo méritos para ser reconocidos. No todo fueron situaciones cordiales y amistosas con sus jugadores, Guardiola también tuvo problemas con ellos, como veremos más adelante.

Guardiola es una persona cercana, y eso se ve en sus charlas y en cómo dirige a sus jugadores. Podemos ver particularidades de su comunicación y su forma de expresarse cuando hace un cambio durante el partido, en ese momento felicita al que sale (con una palmada en el espalda, un abrazo o un beso en la mejilla) y reta al que entra con una gracia y una motivación especial, acompañado de un aplauso, un zarandeo, juntando las cabezas o un empujón. En el reportaje de TV3 “L’àlbum d’en Pep” su hermana Francesca Guardiola decía: “*Es una persona muy vehemente, toca mucho, es su manera de hacerse querer y motivar*”. Su amigo Manel Estiarte decía: “los golpes pueden sentar mal, pero es un gesto de estima, para poder hacer esto hay algo detrás de trabajo, él sabe a quién se lo puede hacer y cuando lo puede hacer”. Por último, Juan Manuel Lillo decía: “hay tantas cosas en un golpe, Guardiola está diciendo mucho y el jugador está entendiendo tantas cosas...”<sup>100</sup> Guardiola es una persona que quiere demostrar que él es el líder, y aunque trate a sus jugadores con afecto, está actuando inconscientemente de manera autoritaria, como comenta

---

<sup>97</sup> Guardiola i Sala, Josep 9 de septiembre de 2011, *Parlament de Catalunya*

<sup>98</sup> TV3· Paraula de Pep Guardiola 2/3 <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

<sup>99</sup> TV3 Seduïts pel Pep <http://www.youtube.com/watch?v=XmoC16jDrII>

<sup>100</sup> Lillo.J.M, TV3 (emitido 16 junio 2008). L’àlbum d’en Pep. Recuperado octubre 2013 de <http://www.tv3.cat/videos/499569/Un-repas-a-la-seva-vida>

Teresa Pont en el libro “La comunicación no verbal”:

Una falta de distancia física respecto del otro, o el hecho de tocarle a menudo el brazo, las manos u otra parte del cuerpo es propio de personas que no tienen muy claros los propios límites personales, tienden a ser dominantes o posesivos con los demás, respecto a quienes, a menudo, se sienten “con derecho a”, y tienen tendencia a querer manipularlos.<sup>101</sup>

Aunque Guardiola sea una persona que actúa sabiendo con quien puede o no puede mantener este tipo de contacto, los estudios que ha realizado la señora Teresa Pont, nos indican que su trasfondo es el de una persona que como mínimo, tiene un carácter autoritario y líder. Guardiola era muy joven cuando comenzó a jugar en el Barcelona, pero ni la juventud, ni la amistad, ni la proximidad le restaban autoridad, y Guardiola tenía mucha. Desde un buen principio dejó claras las reglas del juego para que no hubiera sorpresas, problemas o malentendidos. Él era quien mandaba y fue gracias a esas primeras aclaraciones, comentadas anteriormente, con las que se ganó el respeto: “*Yo soy el líder, que me sigan y lo conseguiremos, que me sigan, que me sigan*”.

Cuando aparecen situaciones de crisis, Guardiola habla con sus jugadores nada más terminar el encuentro y dentro del vestuario, porque la inmediatez de los hechos hace que los jugadores capten mejor los mensajes. Los discursos públicos en mitad del campo de entrenamiento también se suelen hacer en cada sesión de entrenamiento, todos en semicírculo y él gesticulando mucho, imitando a sus jugadores en situaciones del campo, gritando y andando de una punta a otra, (si estás en movimiento captas la atención del público). Guardiola cuando gesticula y señala, tiene siempre la palma de la mano mirando al césped, hacia abajo, esto es un símbolo de autoridad, como indica el matrimonio Pease.<sup>102</sup>

En estos momentos críticos también es habitual que al finalizar el partido y salir los futbolistas de la ducha, Guardiola se dirija a ellos para decirles con voz alta y de forma muy clara que no pasa nada, pero que no cometerán los mismos errores y que todo esto servirá de aprendizaje. Un grave enfrentamiento que ha tenido Guardiola en su nuevo equipo Bayern de Munich ha salido a raíz de este momento que Guardiola valora tanto, las charlas en el vestuario. Guardiola estaba cansado de que el diario Bild acertara sus alineaciones. Sabía que había un jugador del

---

<sup>101</sup> Pont, t (2008) La comunicación no verbal: “La distancia física con los demás) (p.34). Barcelona.UOC

<sup>102</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. “El poder está en sus manos” (p.53). Barcelona. Amat

vestuario que filtraba las alineaciones, las charlas e incluso los aspectos tácticos y estratégicos. Se filtró incluso lo que Guardiola dijo en el vestuario cuando se enteró de que había un topo, por eso sabía que era un jugador. Guardiola muy enfadado dijo: "van a rodar cabezas, no me importa quién sea el topo. Lo voy a echar, no va a volver a jugar conmigo". Acto seguido enfadado salió en rueda de prensa para decir a un periodista del diario Bild: "si quieres te invito a mi charlas tácticas, así no necesitar contactar con mis jugadores"<sup>103</sup> sabiendo que era una manera de intoxicar y crear mal ambiente en el vestuario.

Guardiola usaba su comunicación humilde para no mostrar siempre un momento de máximo éxito, porque sabía que entonces se le mediría todo mucho más al milímetro y que si algún día caía, la caída sería mucho más fuerte. Por eso en partidos importantes perdidos, por ejemplo, decía: "Ni antes lo habíamos ganado todo, ni ahora lo hemos perdido"<sup>104</sup> alegando que cuando las cosas van bien no hay que sacar pecho, pero tampoco nunca se debe agachar la cabeza si estás contento con el trabajo y esfuerzo realizado aunque los resultados sean negativos.

"Saltad y disfrutad", éste es el grito de guerra y además durante el calentamiento sonaba por megafonía la canción de "Viva la Vida" último éxito de la banda liderada por Chris Martin para enganchar la energía y fuerza a sus jugadores y mentalizarlos. Siempre se ha dicho que lo que más valora Guardiola es que sus jugadores disfruten el deporte. Entre otras declaraciones podemos oír al lateral brasileño Dani Alves cuando dijo:

En mi vida he podido disfrutar mucho del fútbol, pero ahora lo hago aún más. Soy un apasionado del deporte, me gusta lo grande y bonito que es, y ahora veo a esta gente, a la que antes seguía y admiraba, y los tengo al lado, son mis compañeros, y verlos jugar de cerca es una maravilla<sup>105</sup>.

Guardiola es un comunicador discreto, sabe que hasta el final no hay éxito y cuando éste llega sabe cómo administrarlo, manifestando que son los jugadores los que meten los goles y felicitándolos a ellos. En una entrevista para la FIFA Guardiola

---

<sup>103</sup> Futbol.as (2013) Pep busca al topo de Bayern "El que siga filtrando se marcha". Recuperado el 22 de diciembre de 2013 por: [http://futbol.as.com/futbol/2013/11/24/internacional/1385323558\\_736441.html](http://futbol.as.com/futbol/2013/11/24/internacional/1385323558_736441.html)

<sup>104</sup> Frieros, T (2009) "Sepa qué le dijo Guardiola a sus jugadores a tras el derby". Recuperado en 8 de octubre de 2013 por: <http://www.sport.es/es/noticias/barca/20090223/sepa-que-dijo-guardiola-sus-jugadores-tras-derby/print-716472.shtml>

<sup>105</sup> Mundodeportivo.com (2009) Dani alves: "Soy un currante" recuperado el 21 de julio de 2013 por [http://www.mundodeportivo.com/20090119/dani-alves-soy-un-currante\\_53621681429.html](http://www.mundodeportivo.com/20090119/dani-alves-soy-un-currante_53621681429.html)

decía<sup>106</sup>:

La gente habla de táctica, pero en realidad la táctica son los jugadores. Tú adaptas para que sus cualidades funcionen mejor para el servicio del equipo, pero no haces nada más allá. Cuando se habla de táctica hay que pensar qué hace el contrario y en los jugadores que pueden hacerle daño.

Guardiola ha tenido un gran maestro y muchas de las cosas que ahora se le llaman innovación, son resultado de los deberes que Guardiola ha hecho después de aprender de su ex entrenador. En esta entrevista para la FIFA Guardiola decía:

La influencia es de Cruyff; estuve seis años con él, y me dejó grandes conocimientos. Sacchi no tanto, porque no tuve la fortuna de jugar bajo su mando. Otro fundamental fue Juan Manuel Lillo. Lo tuve sólo seis meses como entrenador en Culiacán, en México, pero lo pasamos muy bien y aprendí mucho. Le tengo una gran estima y un gran agradecimiento, porque fue muy generoso, me dio sus conocimientos, que son muchos.

Entre la innovación podemos encontrar los montajes fotográficos, los vídeos editados, las concentraciones el mismo día, etc. Guardiola reflejaba su coherencia al innovar en estos aspectos ante las preguntas de la entrevista de la FIFA con las siguientes declaraciones:

La gente antes de ir a su trabajo no pasa un día encerrado en un hotel. Tratamos de que la vida normal sea la misma: si ellos no descansan, si no se cuidan, van a jugar peor y perderán su empleo. Yo juzgo a mis jugadores por su trabajo, no por su vida privada. No soy policía, a las 10 de la noche estoy durmiendo y no tengo ganas de controlar a mis futbolistas, por eso prefiero que estén en casas con sus familias y no en un hotel encerrados sin nada que hacer. Intentamos utilizar el sentido común.

Con estas palabras podemos ver un Guardiola empático, que utiliza un lenguaje sencillo y sin importancia, creyendo que lo que dice no es innovador, sino que se basa en algo de sentido común. El simple hecho de hacer comer juntos a los jugadores servía para reunirlos, sociabilizarlos y controlar los hábitos dietéticos. Dar confianza a los jugadores era excelente porque los resultados positivos se multiplicaban. También tenía actos que mostraban su compromiso social: multaba a todos los jugadores que llegaran tarde con 100 euros. Este castigo no era una

---

<sup>106</sup> FIFA.com (2011). Guardiola: "El sentido común, la clave del éxito" Recuperado el 1 de julio por <http://es.m.fifa.com/newscentre/news/newsid=1555845.html>

recompensa a largo plazo para ir a cenar a final de temporada y pasarlo bien, era una recaudación para causas benéficas en las que el entrenador quería colaborar. Quería implementar que ser puntual no era llegar a la hora, sino llegar un poco antes, hablar con el entorno técnico, relacionarte, no correr riesgos ni imprevistos y hacer vestuario. Guardiola logró hacer grupo y pudo demostrar que los resultados eran positivos. Guardiola declaraba: “Un equipo se ve como es, estábamos citados a las cinco y a las cuatro y media ya estaban todos, lo pasan bien juntos”<sup>107</sup>. Parecía que esta autoridad, innovación y disciplina era aprobada por sus jugadores. Xavi decía:

Es una persona muy exigente, consigo misma ya lo es, por eso la espina dorsal y todo eso que tiene, la cabeza le va a 200 por hora. Él siempre va por delante. Este orden y disciplina que puso el primer día fue el clave, el más importante es cautivar y él lo hace.<sup>108</sup>

Guardiola es una persona que para motivar primero siente afecto por las personas que tiene a su cargo, sabe cuál es el punto fuerte de cada uno de ellos y los muestra al público. Entre otros comentarios, Guardiola decía<sup>109</sup>:

Víctor, el portero perfecto para el Barça; Piqué, sólido y con confianza; Carles: nos hace la vida muy fácil a todos; Alves: quiero hacerle descansar, pero no se cansa, es la alegría, el que pone la música, un crack; Xavi: Participativo, inteligente, el juego en sí mismo; Iniesta: “es comer a parte Andrés”, es muy bueno, un ejemplo, que las generaciones que suben se miren en él, es lo que siempre recomiendo, no se peina, no se tatúa, no se enfada, mira por el equipo siempre; Messi: nunca juega mal, es muy fuerte, un animal, si Leo sonrío todo es más fácil.

Los jugadores han dicho maravillas del entrenador, de su forma de interactuar con ellos y de cómo se han sentido. Xavi Hernández declaraba: “te contagia entusiasmo, tiene las ideas claras, es una persona segura de sí misma, y eso te lo transmite”, e Iniesta decía: “convence a todo el mundo en con sus ideas, transmite y llega a la persona”.<sup>110</sup> También ha recibido halagos como por ejemplo de Alex Ferguson, entrenador del Manchester United que decía: “*Es joven y ha cambiado la forma de jugar*” o del crack barcelonista Leo Messi: “*es muy cercano a nosotros y tiene una*

---

<sup>107</sup> TV3· Paraula de Pep Guardiola 2/3 <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

<sup>108</sup> Hernández, X. TV3 Seduïts pel Pep <http://www.youtube.com/watch?v=XmoC16jDrll>

<sup>109</sup> TV3· Paraula de Pep Guardiola <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

<sup>110</sup> TVE En Torno a Guardiola <http://www.rtve.es/alacarta/videos/programa/reportaje-torno-guardiola/706727/>

*química muy especial con el equipo*".<sup>111</sup> De todas formas no siempre todo han sido piropos, y Guardiola tuvo unos inicios difíciles en los que lidió con problemas ante los medios y con los jugadores. Muchos jugadores atacaron a Guardiola alegando que comunicativamente no había sido claro con ellos, aunque el entrenador siempre ha manifestado que los motivos que le han llevado a prescindir de los jugadores, eran sabidos por todo el mundo. Entre otras críticas por parte de ex jugadores<sup>112</sup>, Aliaksandr Hlep decía:

Guardiola favorece a los jugadores españoles. En cuanto se hizo cargo del equipo lo primero que hizo fue deshacerse de Deco y Ronaldinho y se rodeó de una plantilla de jugadores nacionales. Las reuniones importantes para decidir cualquier cosa de peso estaban formadas por españoles únicamente. Era muy incómodo para los extranjeros.

A su vez Ibrahimovic decía: "Guardiola no fue un hombre conmigo"; Yaya Touré comentaba: "Hablé con Guardiola y me dejó blanco. Sus explicaciones eran un poco raras y no me hizo caso hasta que tuve la oferta del City". Por último Bojan krkić decía: "En muchos momentos no ha sido justo conmigo. Muchas cosas que han pasado me han sabido muy mal".

Al empezar, Guardiola se enfrentó a un vestuario desilusionado por la temporada 2008-2009 que había realizado con Frank Rijkaard. Pocos confiaban en un entrenador que llegaba de tercera división y aún así, Guardiola se encaró a tres de las piezas fundamentales del equipo. Habló directamente con Ronaldinho, Deco y Eto'o ya que su rendimiento había bajado terriblemente y su comportamiento dejaba mucho que desear. Guardiola dijo que si estaban dispuestos a trabajar, a comprometerse con el equipo y a acatar órdenes del entrenador, podrían seguir, en caso contrario, deberían irse. La respuesta o actitud que percibió debería ser negativa porque tomó la decisión de prescindir de ellos y anunciarlo al mundo entero en una rueda de prensa. Sus palabras fueron:

Estamos componiendo un equipo y no están (Deco y Ronaldinho) en nuestro pensamiento. Si sintiera que Ronnie quiere, que siente que puede volver a ser el que fue, no hay entrenador que no lo quiera. Quiero un vestuario fuerte en el que todos se sientan

---

<sup>111</sup> Messi, Leo. 19 de febrero de 2011 Camp Nou. Barcelona

<sup>112</sup> Ortí, F (2012) "Los enemigos de Pep Guardiola". Recuperado el 4 de noviembre de 2013 por: <http://www.futbolprimera.es/2012/05/17/los-enemigos-de-pep-guardiola>

importantes. Si no blindamos esos aspectos, seremos menos fuertes. Si él sintiera esto, estaría<sup>113</sup>.

Muchas fueron las críticas entre el público y los medios de comunicación ante esta decisión, pero Guardiola lo tenía claro, y como decía Cubeiro en el libro "Liderazgo Guardiola": "La actitud y, por tanto, el compromiso es más valioso que la aptitud. Conocimientos y habilidades se pueden adquirir y aprender, pero el compromiso es imprescindible e insustituible si alguien no lo tiene".<sup>114</sup> Eto'o era conocido como un trabajador incansable pero era muy individualista en muchos aspectos y en ocasiones hacía declaraciones polémicas e incontroladas. Era un jugador un tanto polémico en el vestuario. En rueda de prensa, Guardiola lo explicó así:

*Es lo mejor para el equipo y para el club. Eto'o es un jugador maravilloso. Sin él no habríamos ganado todo, estoy seguro (...) después de ganar toca cambiar. Me lo dice la experiencia como jugador. Lo más sencillo sería no cambiar nada. Es sólo una cuestión de feeling, de sensaciones.*<sup>115</sup>.

Guardiola empezó su primera temporada con una derrota y un empate. Se mantuvo firme en su discurso y fiel a sus convicciones. Pidió calma y consiguió que el público, muy exigente en este club, le diera un margen de confianza. En estos inicios ya podíamos ver a un entrenador que no callaba durante todo el partido, que se tiraba en el banquillo cuando algo le parecía mal, que andaba de una punta a la otra del de la zona técnica, que gesticulaba con las manos incansablemente con unos gestos que sólo pueden entender sus futbolistas. Guardiola muchas veces paseaba mirando al césped, pensando, con las manos en los bolsillos o con los pulgares fuera, para después ver algo que quería corregir, y empezar a gesticular. El libro del "Lenguaje del Cuerpo" dice: "Andar con las manos en los bolsillos indica nerviosismo"<sup>116</sup>. También nos explican que los pulgares siempre muestran autoridad, y sacar los pulgares en la chaqueta o los pantalones, es un símbolo de autoridad. Estiarte, en el reportaje "Seduts pel Pep" decía: "*vive mucho, es demasiado pasional, lo ves y dices: ¡va a estallar!*"<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> 30 minuts. Más que futbol. Recuperado el 12 de junio por <http://www.tv3.cat/30minuts/reportatges/1804/mes-que-futbol>

<sup>114</sup> Cubeiro, J.C., Gallardo, L. (2010) Qué significa liderar. Las empresas más admiradas del mundo Liderazgo Guardiola (pp17-25). Barcelona: Alienta

<sup>115</sup> Guardiola i Sala, Josep. 20 de julio de 2009 en Sant Joan D'espí (Barcelona).

<sup>116</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. "Gestos con la mano o el pulgar" (p.154). Barcelona. Amat

<sup>117</sup> "Lo vive mucho, es muy pasional. Lo ves y dices: ¡Va a estallar!" Estiarte, M. TV3 Seduïts pel Pep <http://www.youtube.com/watch?v=Xm0C16jDrII>

Guardiola aunque tuvo problemas con ciertos jugadores, en la mayoría de casos mantuvo una relación muy cercana con ellos. El primer caso lo encontramos en gestos que tenía durante los entrenos. Uno de ellos fue cuando Guardiola sabiendo que Eto'o podría vencerlo físicamente, lo va a buscar, lo agarra y somete al jugador. El entrenador pasa su brazo por encima del cuello de Eto'o, lo acerca a su pecho, le obliga a agacharse y le habla cerca para que Samuel sienta su aliento en el cuello, posteriormente lo aleja empujándolo. Es un gesto típico del reino animal, de controlador; pero también es un gesto de amigo y de motivador<sup>118</sup>.

El entrenador también protegía a los jugadores de la cantera. Pedro y Busquets subieron de la tercera división al primer equipo con él, y en muchas ocasiones se notaba el afecto que tenía por estos jugadores. Varias son las secuencias donde hemos podido ver a Guardiola abrazando a sus jugadores, aquéllos que empiezan y necesitan confianza, o dando un paseo por el campo mientras los abraza en forma de protección y les da consejos personales, mientras que el brazo que envuelve al canterano cae sobre su pecho y le va dando golpes motivadores. Nunca ha dejado que ninguna pieza del vestuario desestabilizara el equipo, enfrentándose a ellas si era necesario. Este es el caso de Ibrahimovic, un jugador que domina artes marciales, de casi dos metros de altura, con mucho carácter, al que Guardiola se dirige y utiliza recursos agresivos para controlar al jugador. Usa el signo de ataque de señalar con el índice acusando, además lo une al contacto para hacerlo aún más agresivo, pinchando el dedo contra su pecho. Mantiene la distancia, pues quiere mantener su status de líder, pero no quiere buscar un enfrentamiento, por lo que no invade la distancia íntima del jugador. El matrimonio Pease dice sobre este tipo de gesto: "El dedo apuntando genera sentimiento negativos, de autoridad, agresivos en casi todo el mundo".<sup>119</sup>

Guardiola había pedido el fichaje de Ibrahimovic y éste había firmado por cinco temporadas. Guardiola fue el primero en prescindir de él en la siguiente temporada por cuestión de *feeling* y sensaciones. Zlatan una vez fuera del Barça demostró su difícil carácter declarando que el vestuario era como un colegio de niños y que Guardiola se amedrantaba con Mourinho<sup>120</sup>. Prescindió de Bojan, un canterano que no se sintió bien tratado por el entrenador, ya fuera del equipo declaraba:

---

<sup>118</sup> Para poder ver las fotos de este apartado de comunicación no verbal con los jugadores, véase los anexos.

<sup>119</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. "El poder está en sus manos" (p.55). Barcelona. Amat

<sup>120</sup> Marca.com (2011) Ibra a pep: "Te cagas encima con Mourinho, vete a tomar por culo" recuperado el 1 de noviembre de 2013 por <http://www.marca.com/2011/11/03/futbol/equipos/barcelona/1320320326.html>

“no me despedí de Pep, solo de la gente que se portó bien conmigo”<sup>121</sup>. Otros conflictos destacados fueron los que tuvo Guardiola con Dani Alves, por ejemplo. Ante todos sus compañeros, y después de un error durante el partido, lo cogió de los brazos reprochándole sus labores tácticas: “Defensa, primero eres defensa”<sup>122</sup>, al día siguiente, el jugador llegó tarde al entreno y durante una semana parecía no dirigirse al entrenador.

En Guardiola vemos rasgos de su personalidad tanto por sus gestos, sus palabras o sus recursos para motivar. Haciendo un breve repaso a la trayectoria de Guardiola y las citas que más nos han sorprendido, encontramos las declaraciones de Joan Laporta en el reportaje “En Torno a Guardiola”. El ex presidente exponía las palabras que dijo Guardiola (utilizando un lenguaje más apropiado), cuando se le propuso que podría ser el siguiente entrenador. Guardiola contestó: “No tienes cojones, si te atreves a hacerlo es porque sabes que ganaremos la liga”<sup>123</sup>. En su primera charla con los jugadores, mirando fijamente a todos y cada uno de ellos reprodujo bastantes frases que marcarían el camino del equipo:<sup>124</sup>

Yo te defenderé hasta la muerte, pero también puedo decir que voy a ser exigente con todos como lo soy conmigo mismo. Yo podría perdonar cualquier error pero no perdonaré al que no entregue su corazón y su alma al Barcelona. No estoy pidiendo resultados, sólo rendimiento. No voy a aceptar a los que especulen sobre el rendimiento”.

Guardiola colocaba a todos sus jugadores en semicírculo para ponerse en frente y destacar su autoridad. Se dirigía a todos por igual, gritaba para que todos lo escucharan. Tenía claras las directrices que quería seguir como líder, era ex jugador y conocía lo que no se podía permitir, lo que no ayudaría al equipo. Quería encargarse de todo aquello que no fuera el de juego y ya estaba preparando el camino para que nadie hiciera guerra con la prensa. Él no lo consentiría, él sería el primero en intentar no enfrentarse a ello, informando que no concedería entrevistas personales a los medios para no crear distinciones. En esta primera charla, decía:

---

<sup>121</sup> Marca.com (2011) Bojan "No me despedí de Pep, sólo de los que se portaron bien conmigo". Recuperado el 1 de noviembre por <http://www.marca.com/2011/10/11/futbol/equipos/barcelona/1318285340.html>

<sup>122</sup> Rojo, L.F (2011) "El desgaste de una relación" recuperado el 1 de noviembre de 2013 por: <http://www.marca.com/2012/04/28/futbol/equipos/barcelona/1335594925.html>

<sup>123</sup> Laporta, J TVE En Torno a Guardiola <http://www.rtve.es/alacarta/videos/programa/reportaje-torno-guardiola/706727/>

<sup>124</sup> Todas las citas de este apartado las encontramos en Sport.es (2012) "Así fue la primera charla de Guardiola en el Barça". Recuperado el 15 de noviembre de 2013 por <http://www.sport.es/es/noticias/barca/asi-fue-primer-charla-guardiola-barca-2253161>

No hacemos grupitos porque en todos los equipos esto es lo que acaba matando el espíritu. Los jugadores de esta sala son muy buenos, si no podemos llegar a ganar nada, será culpa nuestra. Estemos juntos cuando los tiempos sean difíciles. No filtremos nada a la prensa. No quiero que nadie haga guerra por su cuenta”.

Para finalizar hizo su primer parte de discurso motivador, recordando que los jugadores estaban cabizbajos por la situación que habían vivido en la temporada anterior, y les dijo:

Vamos a estar unidos, tened fe en mí. Como ex jugador, he estado en vuestro lugar y sé por lo que estáis pasando. El estilo viene determinado por la historia de este club y vamos a ser fieles a ella. Cuando tengamos el balón, no lo podemos perder. Cuando eso suceda, hay que correr y recuperarlo. Eso es todo, básicamente.

Guardiola tuvo otros momentos estelares, uno de ellos fue el vídeo motivador previo a la final de la Champions<sup>125</sup>. Manel Estiarte comentaba que fue uno de los momentos deportivos más especiales de su vida. Dijo que Guardiola sabe cómo tocar la fibra a los jugadores, sabe que en una final de la Champions, cuando los jugadores salen del entrenamiento y se dirigen a los vestuarios son los momentos de más tensión y el ambiente está muy tenso. Son instantes en que reciben las últimas directrices y los jugadores hacen sus tres o cuatro rituales antes de salir jugar, donde la intimidad de cada uno de ellos es importante. Guardiola rompió el momento. Estiarte estaba en el vestuario y vio cómo llegaban todos los jugadores, sudados, con el ruido de los tacos de las botas por los pasillos. Guardiola los hizo entrar y les dijo: “*mirar esto*”. Posteriormente apagó la luz y empezó el vídeo. Estiarte dice que los jugadores estaban entusiasmados, se veía como se iban dando las manos, pasando los brazos uno por encima del otro, se abrazaban y finalmente aplaudían. Guardiola les abrió la puerta y les dijo: “¡A ganar!”. Todos coinciden en que fue un momento inolvidable y épico. Tito Vilanova decía: “sabe el momento justo de decir las cosas, sabe motivar”. A su vez, Xavi comentaba: “es buena persona y ha innovado el fútbol, no había visto entrenar nunca a alguien como él, acojonante”<sup>126</sup>. Sique Rodríguez también apuntaba que otros entrenadores han hecho montajes motivadores (Guardiola no era el primero) y muchas personas del

---

<sup>125</sup> RTVE.es (2009). “El video integro de Gladiator con el que Guardiola motivó a sus jugadores ve la luz”. Recuperado el 20 de julio de 2013 por: <http://www.rtve.es/deportes/20090602/video-integro-gladiator-guardiola-motivo-jugadores-ve-luz/279402.shtml>

<sup>126</sup> TVE En Torno a Guardiola <http://www.rtve.es/alicarta/videos/programa/reportaje-torno-guardiola/706727/>

staff técnico de cada equipo tienen el rol de motivadores, pero Guardiola se ha esforzado en potenciar este recurso, que hoy en día puede ir vinculado al *coaching*:

No creo que haya sido un innovador en este sentido aunque la tecnología le ha ayudado a potenciar el tema de los vídeos. En el vestuario del Barça ha habido figuras como Ángel Mur que siempre han transmitido emocionalidad antes de un gran partido sin necesidad de que se supiera. Pero sí es cierto que Pep ha recurrido a todos los recursos posibles para potenciar la autoconfianza de los jugadores. El tema del '*coaching*' y la psicología deportiva está ahora muy de moda. La competitividad en la élite es muy alta y todo ayuda.<sup>127</sup>.

El otro gesto deportivo y motivador que mencionábamos anteriormente fue cuando se le detectó la enfermedad en el hígado a Abidal. Guardiola sabía lo sensibilizado que estaba el vestuario con el riesgo a padecer un cáncer, poniendo como ejemplo a Tito Vilanova. Quería agradecer la valentía que tenía Abidal, necesitaba motivar a los jugadores y que se centraran en su trabajo, pero entendía la preocupación que había hacia su compañero. Estiarte cuenta que antes del partido, citó a todos los jugadores y les explicó con sus palabras la situación que tenía Abidal, para concluir el discurso de la siguiente manera: "*Guanyarem, avui i els pròxims partits, ho hem de fer pel fetge de l'Abidal*"<sup>128</sup>. Esta manera de contarlo "*el fetge de L'Abidal*" le sorprendió a Estiarte, quien comenta que Mascherano, que estaba a su lado, tenía los ojos llorosos. Fue otro ejemplo más de motivación en estado puro. Fueron unas palabras muy francas y tranquilas, con unas pausas muy bien utilizadas, unos silencios que expresaban mucho y mirando a todos y cada uno de los jugadores. El ejemplo más claro de cómo Guardiola quiere reunir a través de sus discursos a un grupo de personas, por encima de un conjunto de futbolistas, lo encontramos en la voluntad que tuvo Dani Alves al ofrecer su hígado a Abidal y hablar con los médicos del Barcelona, para salvar a su compañero y amigo<sup>129</sup>.

Guardiola se pasea de punta a punta del banquillo con las manos o pulgares en los bolsillos, gesticula con sus brazos en forma de redonda, grita, silba, aplaude, quizás hace cientos de movimientos en todo el partido, se sienta en pocas ocasiones, pero esto forma parte del estilo que tiene cada entrenador.

---

<sup>127</sup> Entrevista a Rodríguez, S. (26 de noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo.

<sup>128</sup> "Ganaremos, hoy y los próximos partidos, lo tenemos que hacer por el hígado del Abidal". Estiarte, M. TVE En torno a Guardiola: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/programa/reportaje-torno-guardiola/706727/>

<sup>129</sup> Marca.com (2013) "Abidal: Dani alves quiso donarme parte de su hígado". Recuperado el 15 de setiembre de 2013 por: <http://www.marca.com/2013/09/15/futbol/equipos/barcelona/1379261572.html>

Concluimos este apartado con las lágrimas que derramó Guardiola cuando consiguió el sexteto de títulos en Abu Dhabi<sup>130</sup>. Fue un momento de liberación, soltó todo el estrés que lo envejece, todo el esfuerzo que le obsesiona, todas las críticas que recibe y todas las alabanzas que suben el listón de sus objetivos. Aunque fuera él quien llorase, cuando todo el entorno que le rodea lo viera en directo o en diferido, recibirían tanta información, que incluso con unas lágrimas espontáneas, estaba reproduciendo uno de sus mejores discursos. Y es que Guardiola ama su profesión y a los que les rodean. Así lo reflejaba días después de su despedida, refiriéndose a la relación con sus jugadores después de un último año complicado para él: *“Si hubiera seguido hubiéramos terminado haciéndonos daño”*<sup>131</sup>. Los ciclos empiezan y acaban. Es ley de vida. Y es muy inteligente saber decir basta a su debido tiempo.

#### 4. Guardiola con la prensa y el público

A nuestro parecer, corporalmente hay dos episodios en los que Guardiola presenta dos caras muy diferenciadas. En las ruedas de prensa muestra una gran confianza, a veces parece relajado (quizás conoce gran parte de las preguntas y tiene claro qué quiere contestar), hace sus gestos habituales: rascarse las cejas, frotarse los ojos, tocarse la cabeza, etc. Según el matrimonio Pease, cuando una persona se toca la barbilla es que se muestra respetuoso y atento al interlocutor. También nos dice que cuando la mano está en la boca significa que hay algo que se quiere decir pero no se puede. A su vez, frotarse el ojo puede significar que no quiero ver a quien tengo delante (recurso habitual de los niños cuando van a ser regañados) o que te da pereza una situación<sup>132</sup>. Estos gestos habituales de Guardiola son interpretados literalmente, pero debemos recordar que los gestos se deben analizar según el contexto. Guardiola en las ruedas de prensa también mientras hablaba, tenía un tic de tocarse la cabeza. El matrimonio Pease también nos comenta que frotarse la cabeza es un símbolo de incertidumbre, pereza o cansancio<sup>133</sup>.

---

<sup>130</sup> Guardiola i Sala, Josep 19 de Diciembre 2009 Abu Dhabi. <http://www.youtube.com/watch?v=Fqj9IRWlpRQ>

<sup>131</sup> López, R (2012) "Guardiola: me voy porque el tiempo lo desgasta todo". Recuperado el 16 de octubre de 2013 por: <http://www.sport.es/es/noticias/barca/guardiola-voy-porque-tiempo-desgasta-todo-1716642>

<sup>132</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. Descodificando los gestos de las manos en la cara (p.167). Barcelona. Amat

<sup>133</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. "Comprenda lo básico" (p.37). Barcelona. Amat

Pero también en más de una ocasión pone los codos encima la mesa, acerca el cuerpo y mira fijamente al entrevistador. Esta situación puede ser interpretada como un síntoma de superioridad, cómo si él fuera el jefe de la sala. Por su contra, cuando habla al público en sus celebraciones, por ejemplo, se pone las manos en el bolsillo (síntoma de desconfianza o vergüenza), anda de un lado al otro (nervios) y espera a que finalicen los cánticos o los aplausos. En ese momento habla sin mirar mucho al público, mirando el micrófono, como si los jefes del estadio fueran el público asistente. Cuando termina el discurso, mira al público y levanta los brazos y los aplaude.

Guardiola se presentó en Camp Barça con las siguientes palabras: “no prometemos ningún título, pero lucharemos y persistiremos, apretaros el cinturón que lo pasaremos bien”<sup>134</sup>. A su vez se despidió del estadio utilizando la misma metáfora: “chicos, ha llegado mi momento, he estado muy a gusto, me he sentido querido, pero el cinturón aprieta mucho, os dejo en las mejores manos posibles, y que sepáis que nos vemos pronto, que a mí me tenéis aquí, cerca vuestro”<sup>135</sup>. Guardiola tuvo una relación magnífica con el público blaugrana, un grupo de aficionados que entiende de fútbol y es muy crítico. El ex entrenador supo hacerse querer, implantar un estilo de juego para hacer disfrutar a los jugadores. Siempre alegaba:

Nosotros ofrecemos un espectáculo, al final todo se resume en un espectáculo de fútbol, yo no os tengo que agradar a vosotros, tengo que agradar a la gente que viene a vernos al campo, y pido que vengan, porque cuando el Barça juega con gente, somos mejores<sup>136</sup>.

Cuando declaraba que no tenía que gustarles a ellos, se refería a la prensa. Con este tipo de público sí que tuvo más tiranteces de inicio. Guardiola empezó una etapa en el barcelonismo informando que no ofrecería entrevistas personales a ningún medio, que su contacto con ellos se daría en las ruedas de prensa. En un inicio a nadie le gustó esta situación, como decía Miguel Rico, periodista del Mundo Deportivo: “a todo el mundo le parece bien ahora que Guardiola no concediera entrevistas personales, pero al principio a nadie le gustaba, porque hay gente

---

<sup>134</sup> Guardiola i Sala, Josep 1 de setiembre de 2009, Camp Nou.

<sup>135</sup> Guardiola i Sala, Josep 5 de mayo de 2012, Camp Nou. Recuperado el 15 de octubre de 2013 por <http://www.youtube.com/watch?v=h1RblygT3M>

<sup>136</sup> TV3· Paraula de Pep Guardiola 2/3 <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

incoherente y después no cumplen sus palabras, pero Guardiola sí<sup>137</sup>. Miguel Ángel Violan declara sobre esta decisión del entrenador:

*Cuestión pragmatismo: hay muchos medios y mucho interés en torno a su persona. Un entrenador debe dedicarse a entrenar. Por otra parte, complacer a unos medios sí y a otros no genera, seguro, agravios y enemistades. No descarto que sea también una coartada -bien razonada- por no hacer algo que no le debe apetecer: afrontar el cara a cara con alguien que te mira a los ojos.*<sup>138</sup>

Guardiola siempre se prepara las ruedas de prensa, tiene unas premisas básicas antes de salir a hablar. La más insignificante es llevar una botella de agua que le ayudará a no cometer “gallos” con su voz. Otra de sus premisas para tardar en salir, es preparar aquello que quiere decir, no quiere tener errores y quiere asegurar que aquello que dirá es lo correcto. Como decía Sique Rodríguez:

*Guardiola no se sentaba en una rueda de prensa y soltaba lo primero que le pasaba por la cabeza. Su discurso era pensado. Acostumbraba a tardar bastante en salir a hablar después de los entrenamientos. En eso, por ejemplo, es diferente al Tata Martino que sale mucho más rápido. Guardiola analizaba lo que se decía y escribía, controlaba lo que manifestaban los rivales y salía a la rueda de prensa con un discurso claro.*<sup>139</sup>

Guardiola, en las ruedas de prensa, cuando ya ha recibido bastantes preguntas, empieza a sonreír de una manera forzada. El entrenador es una persona que sonrío poco, tanto dentro como fuera del terreno de juego. Cuando sonrío en estas ocasiones podemos interpretar que utiliza la risa como una herramienta. El matrimonio Pease comenta: “Sonreír con labios tensos demuestra que quieres forzar, quieres terminar, quieres no desvelar la información o prefieres mentir”<sup>140</sup>.

La figura de Guardiola trascendió lo puramente deportivo y su ascendencia sobre el barcelonismo y el fútbol en general le obligaba a lanzar determinados mensajes. Guardiola empezó a marcar su propia política comunicativa. No toleraba ni necesitaba que los responsables de comunicación del Barça le diesen sugerencias o le mandaran aquello que debía transmitir. En más de una ocasión su mano derecha Manel Estiarte, llamaba a los periodistas para enfatizar o contar alguna situación que

<sup>137</sup> Rico, M. TV3 Seduïts pel Pep <http://www.youtube.com/watch?v=XmoC16jDrII>

<sup>138</sup> Entrevista a Violan, M.A (25 de noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo

<sup>139</sup> Rodríguez, S. 26 de noviembre de 2013. Véase entrevista completa en el anexo

<sup>140</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. “La magia de las sonrisas y la risa” (p.90). Barcelona. Amat

Guardiola quería comentar, provocando un tema que se quería tratar, posteriormente se realizaban las preguntas en las ruedas de prensa que el entrenador quería responder. Guardiola tenía buen trato con algunos periodistas que siempre habían cubierto la sección Barça (ya que él formaba parte, desde siempre, del club) y sabía qué mensaje transmitirles. Era una forma a través de la cual podía intentar asegurar unos contenidos y proteger a su plantilla. Intentaba controlar a la prensa desde la propia prensa.

Gestionaba a la perfección el mensaje que quería dar, Guardiola intentaba convencer a cualquiera de cualquier cosa. En las ruedas de prensa siempre muestra la palma de las manos, un gesto que según el matrimonio Pease es un símbolo de “no amenaza”<sup>141</sup>, por lo tanto se acerca a ellos y los convence. Transmitía una falsa modestia necesaria ante los y a pesar de ello conseguía los resultados. Era admirado y escuchaba en muchas ocasiones lo que quería oír por parte de la prensa. Guardiola siempre ha sido el que ha mandado los mensajes, sin hacer caso al DirCom de la entidad, y en muchas ocasiones, el club ha ido detrás de sus comunicados para suavizar o apoyar sus declaraciones. Jordi Borda comentaba<sup>142</sup>:

A veces Guardiola forzaba a moverse el club como institución después de una arremetida en una rueda de prensa. El club, en los últimos dos años de su etapa como entrenador, siempre ha ido a remolque.

En algunas ocasiones no todo le salía bien, llevar la línea comunicativa del club no siempre era factible. A finales de su estancia en el Barcelona, Guardiola no quería que se anunciara que Tito Vilanova era su sustituto, pero Rosell i Zubizarreta lo hicieron para detener el golpe y las alarmas ante la salida del mejor entrenador de la historia blaugrana. Ese día Guardiola se enfadó, y mucho, pero la línea comunicativa del Barcelona estuvo acertada.

De todas formas lo que pretendía Guardiola era blindar a sus jugadores. Hacía hincapié en que sus jugadores no eran solo deportistas, también eran representantes de la emoción de un pueblo, de “un país”. Como argumentaba Javier Giraldo: “Josep Guardiola insistía en que su equipo transmitía valores que iban más allá de ganar un partido de fútbol: comportarse bien, *fair play*, alimentarse bien, ser responsable en tu trabajo”<sup>143</sup>. Protegía sus jugadores en las ruedas de prensa con

---

<sup>141</sup> Pease A. Pease.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. “El poder está en sus manos” (p.53). Barcelona. Amat

<sup>142</sup> Borda, Jordi 28 de noviembre de 2013. Véase entrevista completa en el Anexo

<sup>143</sup> Giraldo, J. 25 de noviembre de 2013. Véase entrevista completa en el anexo

un tono cercano, agradable, pero cuando tenía que ponerse serio y tajante no dudaba en hacerlo. Jordi Borda comenta la virtud y la estrategia para intentar salvaguardar a su vestuario:

Guardiola tenía una ventaja competitiva respecto a muchos de los que le habían precedido y respecto a la situación que vive hoy Tata Martino. Conoce la casa, los procesos periodísticos, está familiarizado con los periodistas y las empresas de comunicación y sabe cómo funciona el negocio. Cuando le hacían una pregunta en rueda de prensa era capaz de captar el interés que había detrás de la pregunta. Aunque, a veces, también veía fantasmas donde no los había. Claramente fue el portavoz del club durante una época y se enfrentó con todo el aparato mediático español<sup>144</sup>.

Creemos que a Guardiola se le ha dado mucha más responsabilidad que a ningún otro entrenador del Barcelona y que su tarea en el club ha sido más perenne que lo que muchos puedan imaginar. No era fácil, se trataba de consolidar un proyecto y conseguir que el ADN del FC Barcelona calara en el club y se forjara cómo un transmisor de los valores presentes y futuros de la institución. Siempre le otorgaba los méritos a los jugadores, declarando que ellos eran los que le hacían bueno a él como entrenador, y que era él quien les tenía que estar agradecidos.<sup>145</sup> Si lo analizamos de forma objetiva, estas declaraciones son ciertas, ya que los resultados del fútbol no se consiguen por arte de magia o se dirigen a través de un operador, son resultado de unos grandes futbolistas que resuelven en el terreno de juego.

Así lo destacaba Guardiola en unas declaraciones posteriores cuando en una época repleta de buenas sensaciones, se acercaron dos partidos malos consecutivos: “el fútbol no se basa en que yo diga que se haga tal cosa, y se haga como yo la tengo pensada, y después decir: ahora no lo hagáis, y lo deshagan. ¡Esto no va así!”<sup>146</sup>.

Referente a la comunicación de Guardiola (qué decir, cómo decirlo y cómo actuar), no podemos obviar una situación que tuvo una trascendencia importante en el vestuario culé. En una época en la cual se estaba jugando la supercopa contra el Real Madrid, el entrenador había recibido muchos ataques de Mourinho y se había ido enfureciendo y cargándose de motivos para arremeter contra él. Guardiola perdió el primer partido y en la rueda de prensa, el entrenador del Real Madrid alegó que Pep

---

<sup>144</sup> Borda, Jordi 28 de noviembre de 2013. Véase entrevista completa en el anexo

<sup>145</sup> TV3· Paraula de Pep Guardiola 2/3 <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

<sup>146</sup> TV3· Paraula de Pep Guardiola <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

había hecho un nuevo grupo de entrenadores: los que critican los aciertos del árbitro<sup>147</sup>.

Xavi Hernández, en el reportaje “Seduïts pel Pep” comentaba que Guardiola en el vestuario más de una vez había comentado que no le faltaban ganas de responder a Mourinho por todas las acusaciones que hacía referentes a su equipo<sup>148</sup>. Había llegado a decir que eran actores, que tenían el privilegio de la UEFA, que se tiraban todo el rato, que lo criticaban todo, etc. Ese día, Guardiola salió a rueda de prensa. Estiarte nos comenta en el mismo reportaje que Guardiola tenía pensado contestar, pero que hasta el último momento dudaba, y que él (su mano derecha) le contestó: “es momento de mirar por tu equipo y por ti, di lo que tengas que decir, y bien dicho estará”<sup>149</sup>. Guardiola salió a rueda de prensa y comentó que sería rápido. Se sentó, cogió su botella de agua y bebió un trago. Posteriormente movió los hombros y la cabeza como si estuviera intranquilo, a sabiendas que a continuación respondería de manera inusual. Con un tono directo, atrevido y a su vez elegante, pidió cual era la cámara de Mourinho, para posteriormente dedicarle las siguientes palabras con una sonrisa irónica y una mirada molesta:

Fuera del campo ya ha ganado, le regalo su Champions particular fuera del campo, pero mañana nos vemos en el terreno de juego a las 20,45h. En esta sala él es el puto amo, el puto jefe, y yo no voy a competir con él. Solo le recuerdo que hemos estado juntos 4 años, él me conoce pero ya también lo conozco, eso lo sé yo. ¡Ahí va!<sup>150</sup>

Toda la prensa se quedó sorprendida, no era algo habitual en Guardiola, y el entrenador abandonó la sala entre nervios por su discurso y satisfacción por haberse sacado un peso de encima. Regresó al hotel de concentración, donde todos los jugadores habían sido informados de las declaraciones, y fue recibido con un aplauso. Creemos que fue uno de sus discursos estelares en su trayectoria blaugrana. Motivación y fuerza fueron las vitaminas que recibió el equipo con esas declaraciones. Un día después, antes de salir al terreno de juego les dijo a sus jugadores: “tinc la sensació que amb la dificultat sou valents, sortiu i feu un pas

---

<sup>147</sup> Marca.com (2011) Mouringo: "Nunca había visto criticar un acierto arbitral". Recuperado el 18 de octubre de 2013 por [http://www.marca.com/2011/04/26/futbol/equipos/real\\_madrid/1303822540.html?a=1b8554e40a75d95ee96a8ea1b62e48de&t=1386094643](http://www.marca.com/2011/04/26/futbol/equipos/real_madrid/1303822540.html?a=1b8554e40a75d95ee96a8ea1b62e48de&t=1386094643)

<sup>148</sup> Hernández, X. TV3 Seduïts pel Pep <http://www.youtube.com/watch?v=XmoC16jDrll>

<sup>149</sup> Estiarte, M. TV3 Seduïts pel Pep <http://www.youtube.com/watch?v=XmoC16jDrll>

<sup>150</sup> Marca.com (2011) Guardiola a Mourinho: "Él es el puto jefe y el puto amo en esta sala". Recuperado el 12 de julio de 2013 por: <http://www.marca.com/2011/04/26/futbol/equipos/barcelona/1303841418.html>

endavant, els jugadors creixen amb cites com aquestes, sortiu i sigueu els millors”<sup>151</sup>.

Esta consecución de actos dió un resultado positivo. Esa noche el Barcelona daría la vuelta al marcador cosechando uno de sus logros más sonoros, una contundente victoria por dos goles a seis. Guardiola, en la rueda de prensa posterior no hacía referencia a ninguna de las declaraciones que había hecho, no quería recordarlas, únicamente quería halagar a sus jugadores y mostrar su felicidad, mencionando: “es uno de los mejores días de mi vida, me emociono, hemos hecho feliz a mucha gente, estoy contento”<sup>152</sup>.

Hay dos críticas que hemos hecho a lo largo del último apartado y que no podemos olvidar para analizar la comunicación verbal y no verbal de Guardiola. La falsa modestia y la sobreactuación que algunas ocasiones se le habían otorgado a su figura. Serían dos factores mejorables en la conducta de comunicación de Guardiola. A nuestro parecer, sí que creemos que el entrenador en alguna ocasión exageraba alguno de sus discursos para crear más notoriedad si creía que beneficiaba a su equipo. En algunas ocasiones pensamos que halagar tanto a un contrario de segunda división B en un partido de la copa del rey, era una modestia tan exagerada, que si después ganaba el Barcelona, podría ofender.

Una persona con falsa modestia hace campaña en contra de sus pensamientos para lograr unos objetivos y salvaguardar su figura ante las adversidades. Un técnico modesto, después de haberlo ganado todo quiere ser reconocido, en cambio Guardiola, en su última etapa barcelonista dijo: “Me halaga que se me nombre como alumno de Cruyff, pero el *Dream Team* fue irreplicable, no llegaremos a compararnos con ellos”<sup>153</sup>. Guardiola, en su primera rueda de prensa también comentaba: “*si gano, mi carrera será larga, si pierdo, será corta*”<sup>154</sup>. A su vez, una persona que sobreactúa y que tiene una falsa modestia no seguiría una política y un discurso tan firme en toda su trayectoria. Oriol Domenech, amigo personal de Guardiola, hacía referencia a estos dos rasgos que se le imputan a la figura del entrenador:

---

<sup>151</sup> “Tengo la sensación de que con la dificultad sois valientes, salir y hacer un paso adelante, los jugadores crecen con citas como estas, salid y sed los mejores” TV3· Paraula de Pep Guardiola <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

<sup>152</sup> Guardiola i Sala, Josep. 2 de mayo de 2009 en Santiago Bernabéu (Madrid).

<sup>153</sup> Guardiola i sala, Josep. TV3· Paraula de Pep Guardiola <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

<sup>154</sup> Guardiola i Sala, Josep. (17 de junio de 2008). Rueda de prensa de presentación en el Camp Nou (Barcelona)

Puedo llegar a entender a la gente que lo afirma. Pero creo que Pep considera que un deportista, por bueno que sea, no se puede comparar nunca con profesiones mucho más complicadas o más importantes para la sociedad. Él cree que no es nadie en comparación con un buen cirujano o un buen escritor.<sup>155</sup>

A su vez Miguel Ángel Violan, persona dedicada como dice él a la “Guardiología” y considerado uno de los mejores conferenciantes de España, expresaba:

No hay ninguna ley que prohíba ser "políticamente demasiado correcto". Esto dependerá del gusto de cada uno. En cuanto a su modestia, si real o instrumental, yo creo que él tiene una sencillez de fondo y al mismo tiempo una modestia fingida, instrumental, orientada a conseguir cosas. Pep tiene su ego, como todo el mundo. En caso contrario no se puede entender tanta capacidad de trabajo y de esfuerzo.<sup>156</sup>.

Violan podía referirse a un tema que hemos comentado, nunca puedes aceptar que eres el favorito en un partido, que eres mejor que el adversario aunque no haya ganado ningún partido, porque después, si pierdes, las críticas son mucho más contundentes. De este modo, Guardiola siempre se dirigía a los medios de comunicación cuando éstos le preguntaban si se sentía favorito de la siguiente forma: *“Ser el favorito no sirve, las probabilidades son periódicas...”*<sup>157</sup>

Los personajes públicos actúan, fingen y exageran en mayor o menor medida en alguna situación. Esta manera de actuar es algo común en el día a día de cualquier profesional. Con esta forma de actuar consigues no dar pistas al adversario, ganarte a las personas que te envuelven y no atraer a los enemigos. En una competición como la futbolística, es una premisa importante. Un técnico políticamente correcto siempre evitaría enfrentarse a la prensa y Guardiola se ha encontrado con situaciones dónde ha interpuesto su genio, a su discurso sereno. Uno de los primeros ejemplos fue cuando Guardiola perdió y empató sus dos primeros partidos. En la rueda de prensa, Guardiola comentaba: *“Yo siento el fútbol así, y ya os garantizo que hasta que marche de aquí no cambiará esto”*<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> Entrevista a Domenech, O. (26 de Noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo

<sup>156</sup> Entrevsta a Violan, M.A. (25 de Noviembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo

<sup>157</sup> Guardiola i Sala, Josep. TV3· Paraula de Pep Guardiola: <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

<sup>158</sup> Guardiola i Sala, Josep. TV3· Paraula de Pep Guardiola <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

El entrenador, en las ruedas de prensa, siempre prefería que se le preguntara por sus jugadores, por lo que había pasado en el terreno de juego, no quería especular con los rumores que habían surgido en los medios de comunicación. Si algún periodista atacaba a uno de sus jugadores él intentaba defenderlo. En más de una ocasión, cuando Guardiola defendía su vestuario y su forma de gestionar el banquillo, había comentado:

Pierdo, tenéis razón; gano, la tengo yo. No estoy aquí para juzgaros, a mi no me vais a convencer con vuestros titulares, si lo decís vuestras razones tendréis. Yo creo mucho en este equipo, veo cosas que vosotros no veis.<sup>159</sup>

Hacía un discurso con una velocidad alta, con confianza, como si hubiera pensado este discurso en muchas ocasiones. Utilizaba un tono un poco soberbio cuando decía: “no me vais a convencer con vuestros titulares” y a continuación hacía una pausa para decir que creía mucho en su equipo, con una voz relajada, mucho más tranquila que la anterior, reflejando un cambio de actitud grande entre su frase dirigida a la prensa y la que iba enfocada a sus jugadores.

Analizando la comunicación verbal y no verbal, Guardiola era una persona a quien le importaba mucho aquello que pensaban o decían los medios de comunicación de él. Como decía Jordi Costa, periodista deportivo de RAC1: “Guardiola está muy pendiente de lo que se dice de él e intenta ser impecable en su discurso. Es una persona pasional, se demuestra con sus gestos”<sup>160</sup>. Por este motivo queremos comentar que Guardiola no toleraba que se tergiversaran sus comentarios o actos.

En el reportaje “Paraula de Pep” podemos ver cómo Guardiola en una rueda de prensa, con un rostro descontento y preocupado, reprochaba a la prensa que no podía coger una palabra suya de una rueda de prensa, sacarla del contexto general de su tono y discurso, y generar una polémica, para acabar añadiendo: “somos grandecitos ya, no me he de justificar”<sup>161</sup>. En el mismo reportaje podemos ver otra rueda de prensa donde el entrenador, para evitar una semana repleta de titulares y de incertidumbre sobre la condición física de sus jugadores, se dirigía a los medios diciendo: “no estamos cansados. ¡Veo el titular de mañana y no! ¿Queda claro? No estamos cansados”.

---

<sup>159</sup> Guardiola i Sala, Josep (2011). “Las mejores frases de Josep Guardiola”. Recuperado el 15 de noviembre de 2013 por: <https://www.youtube.com/watch?v=EYZCKEipVBk>.

<sup>160</sup> Entrevista a Costa, J. (2 de diciembre de 2013) Barcelona. Véase entrevista completa en el anexo.

<sup>161</sup> Guardiola i Sala, Josep. TV3· Paraula de Pep Guardiola <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>

En otra rueda de prensa vemos cómo Guardiola acusa a los medios de inventar información y titulares diciendo: “vosotros inventáis que hemos hablado con jugadores y representantes, os habéis inventado jugadores y nombres, ahí es donde la cagáis”.

Sus críticas más duras vinieron cuando escudó a su plantilla y cerró los entrenamientos imposibilitando a las cámaras entrar a ver los entrenos. Esta decisión vino de duras críticas a su vestuario sobre las lesiones musculares, porque se especulaba sobre su tipo de entrenamiento, porque se podía filtrar información sobre titulares o suplentes, porque muchos equipos estaban planeando ideas sobre cómo defender o atacar al Barça. Creemos que era una época en la que Guardiola estaba un poco molesto con la prensa madrileña la cual había dicho que era: falso, creído, irónico, desafiante y que “meaba colonia”.<sup>162</sup>

Su tónica habitual en las ruedas de prensa no era de tensión, ni mucho menos, Guardiola mantenía un trato muy cordial y cercano con los medios, incluso en ocasiones se había llegado a afirmar que la prensa barcelonista “besaba” por donde pasaba Guardiola. Quizás los periodistas se acercaban más a Guardiola para sacarle titulares ya que no concedía entrevistas personales. Guardiola ofrecía aproximadamente 20 ruedas de prensa al mes, con 20 turnos de palabra, y en ocasiones, dejaba hacer dos preguntas por turno. Esto hace un total de 800 preguntas al mes, un poco excesivo y un claro ejemplo de que, si no tienes preparado aquello que quieres decir, es fácil desviarte del camino a lo largo de la temporada.

Guardiola siempre hacía un intercambio de pregunta respuesta llano, sin discusiones, aunque a veces el entrenador se había enojado. De la misma forma, había ruedas de prensa donde se respiraba un ambiente distendido, ameno y divertido. Un ejemplo fue cuando Guardiola comentaba que los títulos vienen y van y que cuando hay títulos todo es cordialidad, y cuando se pierde hay tensión. Se explicaba así: “Todo lo que sube baja, y todo lo que baja, sube. ¡Y no seáis mal pensados!”<sup>163</sup> En esta rueda de prensa todos los periodistas reían a carcajada limpia.

---

<sup>162</sup> Lopez, S. (2010) "Guardiola mea colonia" Punto Pelota. Recuperado el 21 de noviembre por: <http://www.youtube.com/watch?v=Kbu0hS2GdhA>

<sup>163</sup> Vilar, R (2009). "Guardiola se viene arriba". Recuperado el 15 de noviembre de 2013 por <http://www.publico.es/deportes/206262/guardiola-se-viene-arriba>

Otro ejemplo fue cuando se le preguntó si vería la última carrera de Fórmula 1, Guardiola irónicamente contestaba: “¿La dan en Telecinco no?”. Entre risas se le preguntaba con qué corredor iría, Guardiola contestaba: “¿Alonso es del Madrid no? Entonces voy con Hamilton”.<sup>164</sup> Guardiola sabía cómo y qué decir a la prensa para mantenerlos a su lado, al igual que sabía cómo y qué decir a sus jugadores para mantenerlos motivados y protegidos.

Otro momento divertido fue cuando en otra rueda de prensa Quim Domenech, en una rueda de prensa, le hacía una pregunta a Guardiola en inglés, él no entendía nada (el inglés del periodista no era muy fluido) y lo tranquilizaba apuntando que su inglés era peor. Todos los periodistas reían y Guardiola, en un gesto de acercarse a los medios y estrechar lazos, dijo: “*el próximo día quiero que todos me hagáis las preguntas en inglés*”<sup>165</sup>. Toda la sala se reía.

---

<sup>164</sup> TV3 Seduïts pel Pep <http://www.youtube.com/watch?v=XmoC16jDrII>

<sup>165</sup> Guardiola i Sala, Josep (2010) <http://www.youtube.com/watch?v=yM9YIIm8MDI>



## Conclusión

El análisis de la figura de Guardiola nos ha ayudado a entender cuáles son las necesidades más importantes a la hora de crear un discurso, y cómo utilizar las armas comunicativas para conseguir el objetivo del mensaje a transmitir. A su vez, nos ha servido para descubrir cuáles pueden ser los miedos más frecuentes al expresarse, los errores más comunes y los consejos más adecuados. Si bien es cierto, Guardiola ha sido una persona que ha proyectado muy bien el mensaje al público objetivo, cuidando al detalle casi todos los aspectos de la comunicación. La elaboración de este trabajo ha sido farragosa debido al exceso de opiniones que se han vertido entorno a la figura del entrenador, y de la gran cantidad de citas que hemos obtenido del técnico y de los medios de comunicación que trabajaban a su alrededor. Orientado a resolver unas cuestiones como “¿Qué factores han permitido que Guardiola sea considerado un referente comunicativo?”, “¿Por qué son tan apreciados en nuestra sociedad estos discursos?” y “¿Nos contagia con sus ideas y sus formas?”, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Podemos destacar que actualmente Guardiola es una persona con inquietudes y con ganas de aprender. Se ha preparado muy bien todos sus mensajes de su discurso global, mostrando una excesiva responsabilidad en su trabajo y siendo conocedor que sus palabras pueden afectar también, a muchos otros públicos más que el únicamente deportivo. Estudiar y aprender idiomas, saber cuáles son sus errores más usuales, gesticular como es debido y recibir críticas han llevado a la figura del técnico a ser un referente de preparación comunicativa. Puede que tenga un don innato y que se le dé bien comunicar, pero Guardiola se ha esforzado para resaltar este don y utilizarlo en su profesión. Podemos adjudicarle muchos adjetivos, como los ya comentados en el trabajo: obsesivo, perfeccionista, trabajador y, principalmente, perseverante.

Guardiola sabe perfectamente a quien se está dirigiendo en cada situación, conoce a su público, estudia aquello que quiere transmitir y la repercusión social y mediática que producen sus palabras. Medita sus expresiones, responde lo que cree oportuno y facilita sus próximas comparecencias para poder seguir una línea comunicativa que tiene establecida, y que sirve para salvaguardar a su vestuario, ayudándolo a conseguir sus objetivos a corto y largo plazo. Con toda su estudiada actuación crea un estilo de comunicación que aporta valor añadido al club en el que se encuentra y a su marca personal. Guardiola muestra mucho respeto y empatía a todos los

públicos a los que se dirige. Es una persona muy versátil, tiene diferentes estilos comunicativos, ya sea ante la prensa, jugadores, público, etc. Es consciente de lo que quieren oír sus receptores y cómo debe transmitir sus mensajes a cada uno de ellos, y a su vez, es capaz de analizar las repercusiones mediáticas que provocarán sus palabras antes de que sean utilizadas.

Estudia sus comparencias y, analizándolas previamente sabe qué palabras escoger, qué gestos y qué expresión utilizar para impactar más al receptor. Debemos considerar a Guardiola como un referente comunicativo por lo conseguido a lo largo de su trayectoria profesional. Su discurso está muy estudiado y definido. Su tono, ritmo, velocidad y volumen los modela notablemente dependiendo de aquello que quiere transmitir. Hoy en día Guardiola ya puede dirigirse a sus interlocutores en varios idiomas, reforzando su principal arma, la de comunicarse directamente sin utilizar intermediarios. Como hemos comentado en el trabajo, deducimos de su expresión que le resulta más difícil ser cien por cien consciente de su lenguaje corporal, de todo lo que proyecta con sus expresiones y actitudes, con sus gestos y posturas. Las palabras las selecciona y difunde sin problemas, pero su nerviosismo expresivo, en según que escenarios, puede no estar completamente acorde con el discurso proyectado. No es un error muy grave y es muy usual, pero que debe pulirse para ser un perfecto comunicador.

La marca comunicativa Guardiola consigue llegar a cada uno de los públicos a quienes comunica. Por sus ideas y sobre todo, por sus formas, cuando pensamos en la marca Guardiola nos viene a la mente las palabras influencia, seguridad e innovación. Para finalizar queremos añadir en esta conclusión que, gracias a este trabajo, se abren nuevas vías de investigación en diversos ámbitos. Desde el punto de vista de la figura de Guardiola podríamos analizar como su discurso motivador y su estrategia como marca personal podría ser implantada como método empresarial y como las organizaciones nacerían y crecerían utilizando este modelo. Desde el punto de vista comunicativo podríamos analizar los miedos más frecuentes a la hora de comunicar en nuestra sociedad, la diferenciación entre los individuos que valoran la comunicación como una materia de estudio y los que no, y las facilidades actuales que aporta una buena preparación comunicativa a la hora de ofrecer un discurso y crear una marca personal.

## Bibliografía

### Fuentes primarias

#### Libros:

DAVIS, F (1994). La comunicación no verbal. Madrid. Alianza  
PEASE A. PEASE.B (2006) El Lenguaje del Cuerpo. Barcelona. Amat  
PONT, T (2008) El Lenguaje del Cuerpo. Barcelona. UOC  
VIOLAN, M. A., (2010). *El mètode Guardiola*. Barcelona: Columna

#### Artículos de revistas:

CUBEIRO, J.C. (2010). Capítulo II: Obama y Guardiola más allá de la sorpresa. *Executive Excellence*. nº 67 (p. 25).  
REVISTA FCBARCELONA (2012) El llegat de Guardiola (p.9). Barcelona. FCBarcelona.

#### Recursos audiovisuales:

En Torno a Guardiola: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/programa/reportaje-torno-guardiola/706727/>  
TV3 L'àlbum d'en Pep: <http://www.tv3.cat/videos/499569/Un-repas-a-la-seva-vida>  
TV3• Paraula de Pep Guardiola: <http://www.youtube.com/watch?v=k52oh4HZBTg>  
TV3 Seduïts pel Pep: <https://www.youtube.com/watch?v=XmoC16jDrII>

### Fuentes secundarias

#### Libros:

CUBEIRO, J.C., GALLARDO, L. (2010) Liderazgo Guardiola. Barcelona: Alienta  
MARTÍN, A. (2012) L'Efecte Guardiola Barcelona: Debolsillo

#### Recursos audiovisuales:

Banco Sabadell. Cuenta expansión. Recuperado el 12 de junio por  
[www.youtube.com/watch?v=N8fCISdLFko](http://www.youtube.com/watch?v=N8fCISdLFko)  
Guardiola i Sala, Jopep 19 de diciembre de 2009, estadio Sheikh Zayed, Abu Dabi:  
<http://www.youtube.com/watch?v=Fgj9IRWlpRQ>  
RTVE.es (2009). "El video integro de Gladiator con el que Guardiola motivó a sus jugadores ve la luz: <http://www.rtve.es/deportes/20090602/video-integro-gladiator-guardiola-motivo-jugadores-ve-luz/279402.shtml>  
30 MINUTS (emès el juny de 2011). Més que futbol.  
<http://www.tv3.cat/30minuts/reportatges/1804/Mes-que-futbol>

## Webgrafia:

- Alonso, M (2013) "Quien de verdad sabe de que habla, no encuentra razones para levantar la voz". Recuperado el 15 de diciembre de 2013 por <http://www.managementgalicia.es/comunicacion-constructiva-ser-un-lider-comunicativo/>
- As.com (2013) Guardiola habla alemán como si llevase tres años estudiándolo. Recuperado el 2 de octubre de 2013 por: [http://futbol.as.com/futbol/2013/07/12/primera/1373643769\\_360140.html](http://futbol.as.com/futbol/2013/07/12/primera/1373643769_360140.html)
- Bancsabadell.com (2010) "Banco Sabadell amplía a todo España la campaña televisiva protagonizada por Josep Guardiola. Recuperado el 15 de julio de 2013 por: <http://bspress.bancsabadell.com/2010/09/banco-sabadell-ampl%C3%ADa-a-toda-espa%C3%B1a-la-campa%C3%B1a-televisiva-protagonizada-por-josep-guardiola.html>
- Caracol.com (2007). "La victoria del orador es ser recordado". Recuperado el 16 de diciembre de 2013 por <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/la-victoria-del-orador-es-ser--recordado/20070717/nota/454518.aspx>
- Elmundo.es (2009) "Necesito un vídeo para ganar la Champions". Recuperado el 20 de diciembre de 2013 por: <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2009/05/29/futbol/1243598833.html>
- Escudero, J (2009) "Afrontando los problemas". Recuperado el 10 de junio de 2013 por <http://www.emprendedores.es/gestion/el-liderazgo-y-las-claves-de-gestion-de-guardiola/afrontando-los-problemas>
- Fernandez, T. Expansiónyempleo.com (2010) Liderazgo Guardiola, Pep Esponja o el secreto de un equipo admirado. Recuperado el 17 de junio por [http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo\\_de\\_carrera/1271063509.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo_de_carrera/1271063509.html)
- Fernandez, T (2010) "Liderazgo Guardiola, Pep Esponja o el secreto de un equipo admirado" Recuperado el 10 de junio de 2103 por [http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo\\_de\\_carrera/1271063497.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2010/04/12/desarrollo_de_carrera/1271063497.html)
- FIFA.com (2011). Guardiola: "El sentido común, la clave del éxito" Recuperado el 1 de julio por <http://es.m.fifa.com/newscentre/news/newsid=1555845.html>
- Frieros, T (2009) "Sepa qué le dijo Guardiola a sus jugadores a tras el derby". Recuperado en 8 de octubre de 2013 por: <http://www.sport.es/es/noticias/barca/20090223/sepa-que-dijo-guardiola-sus-jugadores-tras-derby/print-716472.shtml>
- Futbol.as (2013) Pep busca al topo de Bayern "El que siga filtrando se marcha". Recuperado el 22 de diciembre de 2013 por: [http://futbol.as.com/futbol/2013/11/24/internacional/1385323558\\_736441.html](http://futbol.as.com/futbol/2013/11/24/internacional/1385323558_736441.html)
- Guasch, T. (2009). "El estrés por los seis títulos envejece a Pep". Recuperado el 3 de setiembre de 2013 por [http://futbol.as.com/futbol/2009/12/30/mas\\_futbol/1262158056\\_850215.html](http://futbol.as.com/futbol/2009/12/30/mas_futbol/1262158056_850215.html)
- Lainformación (2010) "Cómo conseguir el estilo de Pep Guardiola". Recuperado el 15 de noviembre de 2103 por <http://moda-y-belleza.practicopedia.lainformacion.com/moda-masculina/como-conseguir-el-estilo-de-pep-guardiola-11704>
- López, R (2012) "Guardiola: me voy porque el tiempo lo desgasta todo". Recuperado el 16 de octubre de 2013 por: <http://www.sport.es/es/noticias/barca/guardiola-voy-porque-tiempo-desgasta-todo-1716642>
- López, J.M (2013) Pep Guardiola: "La pelota ha sido la razón de todo". Recuperado el 15 de junio por <http://www.elespectador.com/deportes/futbolinternacional/articulo-419441-pep-guardiola->

[pelota-ha-sido-razon-de-todo](#)

Marca.com (2008) "Guardiola en estado puro". Recuperado el 28 de mayo de 2013 por: [http://archivo.marca.com/futbol/adios\\_guardiola/frases.html](http://archivo.marca.com/futbol/adios_guardiola/frases.html)

Marca.com (2011) Bojan "No me despedí de Pep, sólo de los que se portaron bien conmigo". Recuperado el 1 de noviembre por <http://www.marca.com/2011/10/11/futbol/equipos/barcelona/1318285340.html>

Marca.com (2011) Guardiola a Mourinho: "Él es el puto jefe y el puto amo en esta sala". Recuperado el 12 de julio de 2013 por: <http://www.marca.com/2011/04/26/futbol/equipos/barcelona/1303841418.html>

Marca.com (2011) Ibra a pep: "Te cagas encima con Mourinho, vete a tomar por culo" recuperado el 1 de noviembre de 2013 por <http://www.marca.com/2011/11/03/futbol/equipos/barcelona/1320320326.html>

Marca.com (2011) Mouringo: "Nunca había visto criticar un acierto arbitral". Recuperado el 18 de octubre de 2013 por [http://www.marca.com/2011/04/26/futbol/equipos/real\\_madrid/1303822540.html?a=1b8554e40a75d95ee96a8ea1b62e48de&t=1386094643](http://www.marca.com/2011/04/26/futbol/equipos/real_madrid/1303822540.html?a=1b8554e40a75d95ee96a8ea1b62e48de&t=1386094643)

Marca.com (2013) "Abidal: Dani alves quiso donarme parte de su hígado". Recuperado el 15 de setiembre de 2013 por: <http://www.marca.com/2013/09/15/futbol/equipos/barcelona/1379261572.html>

Marca.com (2013) "Guardiola apoya a la cadena por la independencia de Cataluña". Recuperado el 13 de setiembre de 2013 por: [http://www.marca.com/2013/09/09/futbol/futbol\\_internacional/bundesliga/1378721559.html](http://www.marca.com/2013/09/09/futbol/futbol_internacional/bundesliga/1378721559.html)

Martin, L (2009) Abu Dabi. Todo ganado, todo por ganar. Recuperado el 11 de junio de 2013 por [http://elpais.com/diario/2009/12/20/deportes/1261263603\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/12/20/deportes/1261263603_850215.html)

Martin, L (2009) "El líder del Barça soy yo": [http://elpais.com/diario/2009/03/04/deportes/1236121207\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/03/04/deportes/1236121207_850215.html)

Martin, A (2011) "Guardiola: Lo único que hago es trabajar con pasión" recuperado el 12 de junio por <http://www.sport.es/es/noticias/barca/guardiola-unico-que-hago-trabajar-con-pasion-1144288>

Megabolsa.com (2011) "Como superar la crisis, lecciones de sentido común por Albert Einstein". Recuperado el 6 de noviembre de 2013 por: <http://www.megabolsa.com/biblioteca/art206.php>

Mundodeportivo.com (2009) Dani alves: "Soy un currante" recuperado el 21 de julio de 2013 por [http://www.mundodeportivo.com/20090119/dani-alves-soy-un-currante\\_53621681429.html](http://www.mundodeportivo.com/20090119/dani-alves-soy-un-currante_53621681429.html)

Mundodeportivo.com (2010) "El liderazgo existe" Recuperado el 15 de junio de 2010 por [http://www.mundodeportivo.mobi/slowdevice/20100728/el-liderazgo-existe\\_53972764271.html](http://www.mundodeportivo.mobi/slowdevice/20100728/el-liderazgo-existe_53972764271.html)

Ortí, F (2012) "Los enemigos de Pep Guardiola". Recuperado el 4 de noviembre de 2013 por: <http://www.futbolprimera.es/2012/05/17/los-enemigos-de-pep-guardiola>

Personal branding. Recuperado el 20 de mayo de 2013 por: [www.elmarketingpersonal.com/](http://www.elmarketingpersonal.com/)

Revistanamste.com (2009). En la crisis nacen la inventiva y las grandes estrategias. Recuperado el 15 de junio por <http://www.revistanamaste.com/quien-supera-la-crisis-se-supera-a-si-mismo/>

Rivera, L (2013) "Pep Guardiola, un ícono de la moda y genio del fútbol acostumbrado a los reflectores". Recuperado el 15 de noviembre de 2013 por <http://www.sinembargo.mx/17-01-2013/493992/guardiola-5>

Rojo, L.F (2011) "El desgaste de una relación" recuperado el 1 de noviembre de 2013 por: <http://www.marca.com/2012/04/28/futbol/equipos/barcelona/1335594925.html>

Rulicki, S (2009) "La ciencia detrás de Lie to me". Recuperado el 15 de diciembre de 2013 por: <http://www.comunicacionnoverbal.com/01-la-ciencia-detras-de-lie-to-me/>

SlideShare.net (2011) "Liderazgo, marca personal y comunicación" recuperado el 11 de junio por <http://www.slideshare.net/PabloAdnMic/50-articulos-marca-personal-liderazgo-comunicacin>

Sport.es (2012) "Así fue la primera charla de Guardiola en el Barça". Recuperado el 15 de noviembre de 2013 por <http://www.sport.es/es/noticias/barca/asi-fue-primera-charla-guardiola-barca-2253161>

Universiascience.net (2004) "Factores del éxito profesional: la credibilidad". Recuperado el 22 de diciembre de 2013 por: <http://nextwave.universia.net/desarrollo-profesional/BE26.htm>

Vilar, R (2009). El arte de convencer por entusiasmo. Recuperado el 5 de setiembre de 2013 por <http://www.publico.es/deportes/224628/el-arte-de-convencer-por-entusiasmo>

wordpress.com (2008) El secreto de la sabiduría, del poder y del conocimiento es la humildad. Recuperado el 28 de diciembre de 2013 por: <http://empretec.wordpress.com/2008/02/04/el-secreto-de-la-sabiduria-del-poder-y-del-conocimiento-es-la-humildad/>

Zamora, J (2012). Pep Guardiola "Mes que un entrenador". Recuperado el 15 de diciembre de 2013 por <http://www.spainsn.com/pep-guardiola-mes-que-un-entrenador>

## ANEXO

1. Entrevista a Javier Giraldo .....	84
2. Entrevista a Miguel Ángel Violán .....	86
3. Entrevista a Jordi Borda.....	89
4. Entrevista a Oriol Domenech .....	91
5. Entrevista a Sique Rodríguez Gairí .....	93
6. Entrevista a Jordi Costa .....	97
7. Transcripción del discurso de Josep Guardiola Sala por el premio de la medalla de oro del <i>Parlament de Catalunya</i> .....	100
8. Primera charla de Guardiola en el club .....	102
9. Fotografías de Banco Sabadell.....	103
10. Fotografías de Banco Sabadell.....	104

## **1. Entrevista a Javier Giraldo (25 de noviembre de 2013):**

Periodista de la sección Barça del Diario SPORT, al que se incorporó en 2010. También colabora actualmente en la revista 'Panenka' y 'OnaFM'.

### **1) ¿Cree que el discurso de Guardiola va más allá del terreno de juego y del papel que tenía en la comunicación del club tradicionalmente un entrenador?**

Sí. En ese sentido, Guardiola dio un paso más, hasta el punto de que los medios de comunicación le otorgaron el papel de portavoz de club, no solo del equipo. Siempre tuvo claro que su figura trascendía lo que ocurría en el vestuario y en el césped, es un papel que, debido a su personalidad, le agrada, y lo ejerció con todas las consecuencias. Podríamos decir que dio un paso adelante a nivel comunicativo, hizo que las ruedas de prensa captasen casi tanta atención como los partidos.

### **2) ¿Qué cree que es lo que principalmente aporta al espectador cuando Guardiola se comunica? ¿Que le provocaba a usted?**

Un análisis futbolístico que solía escapar al tópico. Desde un punto de vista periodístico, pero también como espectador, es lo que más valoro. Eso sí, siempre bajo un condicionante: los comentarios de Guardiola no solo buscaban un titular interesante o un impacto positivo entre el barcelonismo (también, pero no solo). Buscaban, en primer lugar, activar a sus jugadores, motivarles desde la sala de prensa, buscar una reacción en determinados momentos. Utilizaba sus comparencias públicas, creo, como una herramienta más de su trabajo.

### **3) ¿Cree que tiene un don comunicativo o que se prepara mucho? ¿Cuáles son las claves de que comunique tan bien sus mensajes?**

Creo que es una persona que se preocupa por asuntos que van más allá del fútbol (cine, teatro, literatura, moda) y eso, forzosamente, acaba por notarse, en este caso, para bien, en mi opinión. Evidentemente, supongo que hay un don innato, pero eso tiene que pulirse. También creo que a Guardiola le gustaba sentirse escuchado, se sentía cómodo en ese papel.

### **4) ¿En el caso de Guardiola, qué era más importante: la racionalidad del mensaje o la emocionalidad transmitida en éste?**

Años después de que haya abandonado el FCB, lo que más permanece de Guardiola, creo, es la parte emocional de su discurso. Análisis racionales sobre fútbol hay muchos, algunos realizados por programas informáticos, pero análisis emocionales o pasionales, con el nivel de intensidad de Pep, hay pocos. Creo que fue una de las claves del éxito del FCB en aquella época: logró que sus jugadores creyesen que estaban en el equipo adecuado y en el momento adecuado, que estaban casi elegidos por el destino para hacer historia.

### **5) ¿Crees que su manera de comunicar transmitía a la perfección la línea del FCBarcelona "más que un club" y los valores de la institución?**

Sí, solía hacer hincapié en que sus jugadores no eran solo futbolistas, sino representantes de la emoción de un pueblo, "un país" en palabras suyas, que para más inri, atravesaba, aún atraviesa, una fuerte crisis económica. Fue un buen embajador de eso tan difícil de explicar que es el 'més

que un club'. Insistía en que su equipo transmitía valores que iban más allá de ganar un partido de fútbol: comportarse bien, fair play, alimentarse bien, ser responsable en tu trabajo, respetar al rival.

**6) ¿Son ciertos los rumores que apuntaban a que Guardiola era el que tiraba los mensajes cuando y como quería, y la línea comunicativa de la institución iba detrás de sus declaraciones?**

Los medios llegamos a tener esa impresión: el club tenía un director de comunicación, ha tenido varios desde entonces, pero el mensaje de Guardiola se escapaba a cualquier análisis cocinado en cualquier despacho. Digamos que estaba por encima de esa estrategia. Como decía antes, él era el portavoz 'de facto'. La voz más autorizada de todas cuantas salían del club era la suya, sin duda.

**7) ¿Crees que su trasfondo ideológico en su mensaje es apto para ser el presidente de la entidad? ¿Lo ves capacitado?**

Sí, por qué no. Sigue contando con una reverencia-adoración, entre el barcelonismo, que raya lo místico. Tendría poca oposición si algún día decide presentarse a presidente, a menos que en los próximos años se muestre especialmente crítico con el Barça.

**8) ¿Qué opinas de las últimas confrontaciones mediáticas de Guardiola y su comportamiento?**

Creo que ha liberado un sentimiento acumulado durante varios meses contra Rosell y su junta. Se fue distanciando de Rosell poco a poco: tuvo la sensación de que los directivos le quitaban méritos, que no se le valoraba. Hubo una parte de ego mal llevado, pero también de enfado justificado. Creo que se equivocó al emplear la figura de Tito como arma arrojadiza, eso sí.

**2. Entrevista a Miquel Àngel Violan autor de “El mètode Guardiola” (24 de novembre de 2013):** Licenciado en Periodismo y Derecho. MBA por ESADE. Exsubdirector de L'Avui. Considerado entre los mejores conferenciantes de España sobre comunicación

**1) Quines són les claus més importants en la comunicació de Pep Guardiola?**  
Transmet passió i té molt en compte els públics als quals adreça els seus missatges. Intenta mantenir una actitud respectuosa i moderada, i en general ho aconsegueix.

**2) Creus que prepara molt el seu discurs? És més important l'emocionalitat del missatge o la racionalitat i el fons del missatge?**

Prepara força els seus missatges. Ell és un preparador nat. Té una gran capacitat de càlcul i és un excel·lent estratega, si bé algunes vegades sobreactua. Si el fútbol és un joc d'errors, la comunicació també. Cal fer-ne el mínim possible. Ell se'n surt prou bé.

**3) Creus que li dóna importància i estudia la repercussió dels gestos i signes en el món de la comunicació?**

Sens dubte. I això forçosament li ha de plantejar un dilemma moral: fins quin punt és lícit que renunciï a la seva autenticitat.

**4) Què opina sobre la quantitat de gestos que utilitza Guardiola en el seu discurs quotidià?**

Ell és nerviós, vehement de mena. I força telegènic. És una barreja d'espontaneïtat i premeditació. Una barreja paradoxal. Cal punxar-lo perquè surti la seva ànima, amb el risc d'indisposar-te amb ell.

**5) La seva comunicació verbal i el lèxic que utilitza són dignes d'un bon comunicador?**

Té bons recursos, propis de persona que en una determinada època de la seva vida ha llegit molt i ha redimit així algunes mancances formatives (per exemple, no és universitari). Sí, té fusta de bon comunicador.

**6) Quin creu que ha estat el millor i el pitjor moment comunicatiu de Guardiola?**

El pitjor, al meu parer, ha estat la irada reacció contra la junta blaugrana des de Múnic. Crec que en deu estar prou penedit. El millor, el seu clímax, el discurs al Parlament de Catalunya. Una excel·lent peça d'oratória farcida de raó i emoció.

**7) Com valora l'afany que tenia Guardiola en transmetre la emocionalitat que volia mitjançant muntatges fotogràfics, vídeos, imatges, etc? Creus que ha estat l'innovador d'aquest mètode de motivació?**

Relativament innovador. I no sempre aquests recursos li han sortit bé. Però l'afany per intentar coses noves és digne d'elogi.

**8) Creu que s'esforça molt en mostrar una imatge que li ha costat molt construir? Estudia què comunica, com comunica y quines son les últimes tendències; o té un do comunicatiu?**

S'ha entrenat en el dia a dia per comunicar, és observador, és intel·ligent i és auto exigent. Però per mi palès és que de vegades el personatge es menja a la persona i m'ensumo que deu tenir el

seu patiment interior. Fragilitats emocionals que des de fora no ens podem imaginar. Jo intueixo que hi són. I el seu llenguatge no verbal m'ho corrobora.

**9) Que n'opines de les últimes confrontacions de Guardiola i el FC Barcelona a nivell públic y el seu comportament?**

Remarco que la reacció irada no va ser ni educada, ni prudent, ni intel·ligent. Ha pagat un preu elevat per aquest error en termes de prestigi.

**10) Creu que son certs els rumors que apuntaven a que Guardiola era el que llençava els missatges quan i com volia, i la línia comunicativa de la institució blaugrana anava darrera de les seves declaracions?**

Quan era entrenador del Barça, ell omplia de gom a gom la comunicació del club, afavorit pel fet que els seus directius no excel·lien en la competència de saber comunicar. Ja fora del club, quan esclata la guerra (en sentit metàforic) la primera víctima (com a les guerres de debò) és la veritat. No hi ha bàndols bons. En una guerra tothom és dolent.

**11) Per què creus que te tanta seguretat y tant de carisma a la hora de comunicar? A què diries que li ve donat?**

A còpia de pràctica i força de voluntat ha aconseguit una gran aparença de seguretat, la qual cosa equival a transmetre seguretat, puix que en comunicació les coses no són com són sinó com són percebudes. Quant al carisma, és difícil d'explicar. Hi ha estudiosos que diuen que el carisma és innat, hi ha qui pensa que és adquirible. En tot cas, a mi em sembla un personatge fascinant. Per això m'he dedicat a la guardiologia.

**12) Què n'opines de les declaracions de persones que consideren que Guardiola sempre es políticament massa correcte i que la seva modèstia no es verídica?**

No hi ha cap llei que prohibeixi ser "políticament massa correcte". Això dependrà del gust de cadascú. Quant a la seva modèstia, si real o instrumental, jo crec que ell té una senzillesa de fons i alhora una modèstia fingida, instrumental, orientada a aconseguir coses. Pep té el seu ego, com tothom. En cas contrari no és pot entendre tanta capacitat de treball i d'esforç. En això és excepcional. Val a dir també que tota persona pública actua en més o menys mesura. I que el fingiment és un component de la vida professional, ens agradi o no. Entre d'altres raons, per no donar pistes als adversaris en una activitat que és d'elit i ultracompetitiva. Però en essència és una persona lluitadora i d'una certa humilitat, heretada d'uns pares molt senzills i laboriosos.

**13) Creus que quan es va dirigir a Mourinho com: "Él es el puto amo de la sala" va perdre els papers o tenia clar el que deia? Creus que es va em penedir d'aquelles declaracions?**

N'era conscient. Es va sentir impel·lit per les circumstàncies i li va sortir bé. Ergo difícilment se'n deu haver penedit.

**14) Com a opinió personal teva, quins creus que eren els motius pels quals no volia concedir entrevistes personals als mitjans.**

Primer per pragmatisme: hi ha molts mitjans i molt d'interès al voltant de la seva persona. Un entrenador ha de dedicar-se a entrenar. D'altra banda, i complaure a uns mitjan sí i a uns altres no

genera segur greuges i enemistats. No descarto que sigui també una coartada -ben raonada- per no fer una cosa que no li deu venir de gust: afrontar el cara a care amb algú que et mira als ulls.

**15) Comunicativament parlant, quin consell li donaria a Guardiola i en que hauríem de fixar-nos per aprendre de la seva figura?**

De vegades sobreactua i se li veu el llautó. Això el perjudica. El tinc conceptuat com una persona que s'apropa a un nivell de perfeccionisme malaltís. Un perfeccionisme que el pot dur a ser vist com una persona no agradable. Que fuig d'alguna cosa. Potser d'ell mateix. De Pep hem d'aprendre que esforç i autoexigència són indispensables per assolir metes elevades. També que ultrapassar determinada ratlla, no ens fa millors. No ens fa socialment agradosos i, per descomptat, gens exemplars

**3. Entrevista a Jordi Borda (22 de novembre de 2013):** Periodista de deporte en Catalunya Radio. Jefe de deportes en sección Barça.

**1) Creu que el discurs de Guardiola va més enllà del terreny de joc i del paper que tenia en la comunicació del club tradicionalment un entrenador?**

Guardiola tenia un avantatge competitiu respecte molts dels que l'havien precedit i respecte la situació que viu avui el Tata Martino. Coneix la casa, coneix els processos periodístics, està familiaritzat amb els periodistes i les empreses de comunicació i sap com funciona el negoci. Quan li feien una pregunta en roda de premsa era capaç de captar l'interès que hi havia darrera la pregunta. Tot i que, a vegades, també veia fantasmes on no n'hi havia. Clarament va ser el portaveu del club durant una època i es va enfrontar amb tot l'aparell mediàtic espanyol.

**2) Que creu que es el que principalment aporta al espectador quan Guardiola es comunica? Que li provocava a vostè?**

El que em provocava a mi no és important perquè, a més, jo hi tenia una relació professional. Segurament no tinc perspectiva. Ell feia servir les seves intervencions públiques per enviar un missatge a l'exterior però també a dins del seu equip. Si hi havia un jugador tocat el defensava, si calia enviar un dard enverinat a algú s'ho feia venir bé, si tocava fer proclama política en suport de, per exemple, l'Assemblea Nacional de Catalunya, no tenia cap problema. Sempre a través de l'emoció. Crec que ha estat l'entrenador que més ha dominat el discurs de l'emoció.

**3) Creu que es un do comunicatiu, o esdevé de molta preparació? Quines son les claus de que comunicui tant be els seus missatges?**

Comunicar-se així necessita d'una base. Ja la tenia quan era jugdor i l'ha anat millorant amb la maduresa i amb l'augment de les responsabilitats ha anat millorant.

**4) En el cas de Guardiola, que era més important: la racionalitat del missatge o la emocionalitat transmesa en aquest? L'emoció. Segur.**

**Creus que la seva manera de comunicar transmetia a la perfecció la línia del FCBarcelona "més que un club" y dels valors de la institució?**

Si, tot i que també enviava els missatges que l'interessaven al Guardiola entrenador. Missatges que a vegades no coincidien amb el discurs oficial del club.

**5) Creu que son certs rumors que apuntaven a que Guardiola era el que llençava els missatges quan i com volia, i la línia comunicativa de la institució anava darrera de les seves declaracions?**

Si. Això passava sovint. A vegades Guardiola forçava a moure's a l club com a institució després d'una estripada en una roda de premsa. El club, en els últims dos anys de la seva etapa com a entrenador, sempre ha anat a remolc.

**6) Creus que el seu rerefons ideològic en el seu missatge es apte per ser el president de la entitat? El veus capacitat?**

Totalment. A dia d'avui, si Guardiola decidís presentar-se a la presidència del Barça difícilment hi hauria eleccions o algun rival disposat a presentar batalla. De fet, tots els aspirants hauran de

passar en algun moment o altre a parlar amb ell per, com a mínim, demanar-li que no intervingui. Tot i que segur que també li demanen suport explícit. No crec que passi a curt termini això que Guardiola sigui president.

**7) Com valora l'afany que tenia Guardiola en transmetre la emocionalitat que volia mitjançant muntatges fotogràfics, vídeos, imatges, etc? Creus que ha estat l'innovador d'aquest mètode de motivació?**

En la comunicació amb els jugadors sempre havia tingut molt present la seva etapa com a futbolista. Tenia molt fresc el que li arribava al jugador i el que l'avorria. Per això viatjava el mateix dia i evitava hores d'hotel, perquè ell les havia patit molt. I per això apel.lava a l'emocionalitat amb els vídeos motivadors. I també amb els vídeos que preparaven els seus assistents vistaires per informar els seus homes de les qualitats específiques del rival. En realitat això ho va pescar d'altres esports com el bàsquet, que fa temps que ho apliquen.

**8) 7) Creu què s'esforça molt en mostrar una imatge que li ha costat molt construir? Estudia què comunica, com comunica, quines son les últimes tendències; o té un do comunicatiu?**

Absolutament. Si a tot.

**9) Que n'opines de les últimes confrontacions mediàtiques de Guardiola y el seu comportament?**

Sincerament crec que va estar mal assessorat. Parlar en els termes que ho va fer de la seva relació amb Tito Vilanova en un moment tan delicat va ser una autèntica patinada. I la seqüència dels fets encara li va anar pitjor. Ha fet esforços per reconduir la seva relació amb el Tito i això és una cosa personal seva. Aquella roda de premsa va ser un error del seu amic i assessor manel Estiarte, que es mou més bé als passadissos que en el moment d'assessorar en comunicació.

**10) Com valores el discurs i el moment mediàtic de Guardiola al Parlament de Catalunya? Que destacaries?**

Que aixecar-se d'hora està sobrevalorat, jeje. Que va dominar l'escenari com ningú i que es va aprofitar que tenia més credibilitat ell en aquell moment que la majoria dels 135 diputats que hi ha al parlament en un moment de crisi de confiança en la política.

**11) Com valores la comunicació de Guardiola amb els mitjans de comunicació a les rodes de premsa?**

Tot i que ell assegurava patir molt, crec que va tenir un tracte excepcionalment bo dels mitjans de comunicació tot i que ell va ser el responsable de, entre altres coses, tancar els entrenaments als periodistes.

**4. Entrevista a Oriol Domenech (26 de noviembre de 2013):** Periodista y jefe de deportes de la sección FCBarcelona de mundo deportivo.

**1) La manera de comunicar-se Guardiola en petit comitè i la seva comunicació en públic son similars o discerneixen l'una de l'altre?**

Són semblants. És una persona molt passional, però en públic i imagino que dins d'un vestidor enfatitza i gesticula una mica més que en l'àmbit privat.ç

**2) Per què creus que te tanta seguretat y tant de carisma a la hora de comunicar? A què diries que li ve donat?**

Perquè és una persona brillant i va a mort amb les seves idees. Creu molt en el que fa i això es nota quan ho transmet.

**3) Què n'opines de la gent que considera que Guardiola sempre es políticament massa correcte i que la seva modestia no es verídica?**

Els puc arribar a entendre. Però crec que el Pep considera que un esportista, per bo que sigui, no es pot comparar mai amb professions molt més complicades o més importants per la societat. Ell creu que no es ningú en comparació amb un bon cirurgià o un bon escriptor.

**4) Creus que quan es va dirigir a Mourinho com: "Él es el puto amo de la sala" va perdre els papers o tenia clar el que volia dir? Creus que va arrepentir-se d'aquelles declaracions?**

No! Aquell dia tenia molt clar el que volia fer. Quatre dies abans, el Barça havia perdut la final de la Copa contra el Madrid i els ànims de l'equip i del barcelonisme en general, a 24 hores d'una semifinal de Champions, estaven molt baixos. Amb aquell discurs contundent, ell els va aixecar i el dia següent el Barça va guanyar 0-2 al Bernabéu. Quan després d'aquella roda de premsa va tornar a l'hotel, els jugadors estaven sopant i el van rebre amb una ovació.

**5) Com a opinió personal teva, quins creus que eren els motius pels quals no volia concedir entrevistes personals als mitjans.**

Aquesta idea la va agafar de les seves xerrades amb Bielsa. Perquè no volia ser injust amb ningú. Per què li havia de donar abans a un mitjà que a un altre? Amb quin criteri? Al marge d'això, no concedir entrevistes el va alliberar de molt temps que va dedicar a preparar millor la seva feina, els entrenaments i els partits.

**6) Com valora l'afany que tenia Guardiola en transmetre la emocionalitat que volia mitjançant muntatges fotogràfics, vídeos, imatges, etc? Creus que ha estat l'innovador d'aquest mètode de motivació?**

Ho trobo bé. Al final, el dia a dia dels equips és monòton i a vegades has de remoure l'ambient d'alguna manera. Desconec si en això va ser un innovador, però no ho crec.

**7) Què creu que té Guardiola diferent als altres entrenadors comunicativament parlant i en la repercussió mediàtica online? Considera que és un bon comunicador?**

Comunicativament és dels millors, sense dubte. I això és el que fa que els seus coneixement tècnics i tàctics es multipliquin.

**8) Creus que s'esforça molt en mostrar una imatge que li ha costat molt construir? Estudia què comunica, com comunica, quines son les últimes tendències; o té un do comunicatiu?**

Sí és cert que durant anys ha construït una imatge però no crec que li costi molt de mantenir. Potser alguna vegada s'ha de mossegar la llengua per mantenir el respecte cap algú (rival, directiu, àrbitre...) que considera que no el mereix, però poca cosa més.

**9) Consideres que Guardiola és un gran comunicador? Quines son les claus per què Guardiola comuniqui tant be?**

Primer, els coneixements i la lucidesa. No es pot comunicar bé sense contingut. Respecte a les claus, en destacaria sobretot una, la passió.

**10) Creus que Guardiola en el seu discurs habitual, tenia un rerefons ideològic que anava més enllà del terreny de joc?**

No sempre. Crec que quan vol deixar anar alguna cosa, se li nota.

**11) En el cas de Guardiola, que era més important: la racionalitat del missatge o la emocionalitat transmesa en aquest?**

Les dues per igual.

**12) Què n'opines de les últimes confrontacions mediàtiques de Guardiola y el seu comportament?**

Ell se'n va a Nova York perquè era conscient que aquí no podia quedar-se. No podria anar al camp, perquè si les coses anaven malament la gent cridaria el seu nom; no podria anar a dinar amb amics seus com el Cruyff o el Txiki perquè ja dirien que desestabilitza; ni amb jugadors de l'equip. Tot es miraria amb lupa. Se'n va anar i des d'allà no va parar de veure com periodistes i tertulians d'aquí li criticaven tot, inclús aspectes privats com les vegades que va trucar o es va veure amb el Tito. Ell va entendre que darrera aquestes opinions hi havia la mà de membres de la junta. I per això va explotar en una roda de premsa ja amb l'Ajax. Ho portava molt a dins i va sentir la necessitat de deixar-ho anar

**13) Quin futur creu que li espera? Una presidència?**

Ara només està centrat en la banqueta. Però segur que un dia se n'avorrirà. Aleshores no descarto res. Tot i que abans de la presidència intueixo que passaria primer per una direcció esportiva.

**14) Valori en una frase el seu discurs al Parlament de Catalunya:**

Brillant i constructiu pel país però sobretot reivindicatiu per la gent que li agrada l'esport.

## 5. Entrevista a Sique Rodríguez Gairí (26 de noviembre de 2013).

Periodista. 30 años. Trabaja en la sección Barça de Casena Ser y es tertuliano de La porteria, de BTV i de Efectivament, D'Esport 3. Ha escrito libro como: "Una año en el Paraiso. Mi diario del triplete" amb Andrés Iniesta i Dani Senabre.

### 1) ¿Cree que el discurso de Guardiola va más allá del terreno de juego y del papel que tenía en la comunicación del club tradicionalmente un entrenador?

Sí. Guardiola se convirtió en más que un entrenador. Su figura trascendió lo puramente deportivo y su ascendencia sobre el barcelonismo, primero; y el fútbol en general después, le permitía y, casi, obligaba a lanzar determinados mensajes. De hecho, Guardiola marcaba su propia política comunicativa. No necesitaba que los responsables de prensa del primer equipo del Barça le dieran sugerencias aunque siempre comparecía ante los medios con alguno de ellos al lado. Guardiola seguía su propio discurso y todo el mundo lo respetaba porque consideraban que sabía perfectamente lo que tenía que decir. Sí le pasaban los informes sobre los temas de actualidad pero el resto se lo cocía él. En realidad, su persona de confianza era Manel Estiarte. Estiarte era, de alguna manera, la persona que le hacía el trabajo sucio. Manel Estiarte era quien llamaba o hablaba con periodistas para enfatizar algún mensaje que quisiera lanzar Guardiola. O le informaba de las cosas que se escribían o hablaban. A parte, Guardiola tenía buena relación con muchos periodistas. Sin dar entrevistas individuales, sí que mantenía trato cordial con muchos. Era su manera de controlar los mensajes de la prensa. Algo así como "a la prensa se la controla desde la propia prensa". Era muy consciente de la importancia que tenía lanzar un mensaje adecuado. Y era un maestro en eso.

### 2) ¿Qué cree que es lo que principalmente aporta al espectador cuando Guardiola se comunica. Que le provocaba a usted?

Guardiola conseguía convencerte de cualquier cosa. Eso valía para la gente de fuera pero, también, para la de dentro. Logró convencer a Messi de que su mejor posición era la de falso delantero centro. Logró convencer a Mascherano de que sería un tremendo central. Y podría poner más ejemplos. Tiene un amplio conocimiento del fútbol y sabe explicarlo. Eso es muy importante porque un entrenador se pasa más tiempo explicando las cosas que haciéndolas propiamente. Ante los medios, era muy políticamente correcto pero transmitía un mensaje muy sólida. En este sentido, transmitía una falsa modestia que, seguramente, era necesaria. Este era un de los aspectos que más nervioso ponían a Mourinho. Te pongo un ejemplo: Guardiola quería que le llamaran "guapo" pero no necesitaba pedirlo. En cambio, Mourinho se pasaba todo el tiempo reclamando que le llamaran "guapo" y no lo lograba. No sé si me explico. Guardiola transmitía la sensación de que lo tenía todo controlado. Yo creo que tiene una inteligencia por encima de la media y tiene un don para transmitir sus conocimientos. Es tan importante el "cómo" como el "qué" y Guardiola dominaba las dos facetas.

### 3) ¿Cree que es un don comunicativo, o se convierte de mucha preparación? ¿Cuáles son las claves de que comunique tan bien sus mensajes?

La facilidad de palabra se mejora practicando y con la experiencia pero hay algo de innato. Guardiola siempre ha destacado por su facilidad para explicarse. Obviamente, con los años, ha ido

mejorando, básicamente, porque es más consciente de las cosas y controla más las situaciones. Sandro Rosell, por ejemplo, no sabe hablar en público y ese será siempre uno de sus grandes defectos por mucho que lo trabaje. Ahora bien, Guardiola no se sentaba en una rueda de prensa y soltaba lo primero que le pasaba por la cabeza. Su discurso era pensado. De hecho, acostumbraba a tardar bastante en salir a hablar después de los entrenamientos. En eso, por ejemplo, es diferente al Tata Martino que sale mucho más rápido. Guardiola analizaba todo lo que se decía y escribía, controlaba lo que manifestaban los rivales y salía a la rueda de prensa con un discurso claro. Fíjate, por ejemplo, que en esta batalla Barça-Madrid de estos últimos años, Guardiola llegó a quererlo controlar todo tanto que atrasó algunas ruedas de prensa para hacerlas después de las de Mourinho. De este modo, Guardiola hablaba sabiendo lo que había dicho Mourinho y siempre se quedaba con la última palabra, que es la que tiene más fuerza. Guardiola estaba mucho más pendiente de lo que se decía en Madrid de lo que la gente se piensa. Él creía que desde Madrid no reconocían los éxitos de su equipo como se merecía y lo sublevaba.

#### **4) ¿En el caso de Guardiola, que era más importante: la racionalidad del mensaje o la emocionalidad transmitida en este?**

El fútbol son emociones y Guardiola las utilizaba mucho. Uno de sus discursos más recordados fue el del "Puto Amo" del Bernabéu. Fue, incluso, aplaudido por sus jugadores cuando llegó al hotel después de la rueda de prensa. Ahí, tiró de emoción. Y muchos creen que empezó a ganar la eliminatoria. Como dice el psicólogo, José Carrascosa, "el fútbol son conjuntos de estado de ánimo" y Guardiola sabía gestionarlos. Pese a esto, logró transmitir, también, una imagen de racionalidad porque no se ponía, casi nunca, nervioso. Sólo respondía lo que creía que tenía que responder.

#### **5) ¿Crees que su manera de comunicar transmitía a la perfección la línea del FCBarcelona "más que un club" y los valores de la institución?**

Guardiola conocía la institución, tenía un amplio conocimiento del fútbol, había sido un gran jugador, enseguida se convirtió en un gran entrenador, había sido respetado por rivales y compañeros, conocía a la perfección el entorno del Barça, había colaborado con algunos medios de comunicación y, por tanto, conocía a muchos periodistas, se rodeó de gente de confianza que le ayudaban en el trabajo y, de alguna manera, lo blindaban ante las adversidades,... Todo esto hacía que lanzara una imagen de control absoluto. Una imagen moderna. De saber hacer. Barcelonista. Catalanista. Que cuadraba perfectamente con el Barça. Guardiola marcaba la línea y el resto iban a su rueda. Ni sabían ni se atrevían a hacer nada que pudiera desviar esa línea. Guardiola hacía de entrenador y de portavoz de la institución. Creo que, realmente, a él le gustaba que fuera así y el resto ni se atrevían a contradecirlo y ya les iba bien que cargara con todo.

#### **6) ¿Es cierto rumores que apuntaban a que Guardiola era el que tiraba los mensajes cuando y como quería, y la línea comunicativa de la institución iba detrás de sus declaraciones?**

Sí. Guardiola marcaba el discurso y, a veces, no gustaba. Te pongo un ejemplo: cuando pidió que retiraran la demanda contra Laporta y los otros directivos. Lo hizo después de un partido. Con un discurso de más de dos minutos y respondiendo a una pregunta que estaba pactada de antemano. Eso no gustó lo más mínimo a Rosell pero se lo tuvo que "tragar". Guardiola marcaba el discurso deportivo y, en buena parte, el institucional.

**7) ¿Crees que su trasfondo ideológico en su mensaje es apto para ser el presidente de la entidad? ¿Le ves capacitado?**

A Guardiola lo veo totalmente capaz de presentarse a la presidencia del Barça y ganar. No olvidemos que ya participó, de algún modo, en unas elecciones cuando se presentó como director deportivo en la candidatura de Lluís Bassat. Ahora está en el Bayern de Munich, que es un club dirigido por exfutbolistas y éste es uno de los aspectos que le gustan a Guardiola: que un club deportivo esté dirigido, básicamente, por exdeportistas. Veremos qué nos depara el futuro pero no me extrañaría que algún día pudiera ser presidente aunque no tengo claro si, realmente, le gustaría el cargo.

**8) ¿Qué opinas de las últimas confrontaciones mediáticas de Guardiola y su comportamiento?**

Guardiola cometió un error grave al hablar de la enfermedad de Tito Vilanova y creo que él se dio cuenta. Es extraño porque es una persona que controla muy bien lo que quiere decir pero, en este caso, se le fue de las manos. Seguramente, acumulaba tensión, habría recibido muchas informaciones (algunas intoxicadas, otras ciertas) de su entorno y estalló. Lo que dijo, unido a la respuesta de Tito Vilanova y la recaída de después, le pasaron factura a Guardiola. Ha sido un golpe a su imagen. Seguramente, debería haberse mantenido al margen, públicamente.

**9) ¿Qué opinión le merece el discurso de Guardiola en el Parlament de Catalunya?**

Es un ejemplo de que su figura trasciende el ámbito deportivo y de que prepara a conciencia sus discursos. La figura de Guardiola es muy atractiva por lo que representa, ha conseguido, arrastra y transmite. A mi me gusta que una persona pública, manifieste abiertamente sus inquietudes. Siempre que sean des del respeto. Yo soy partidario que los entrenadores, jugadores,... se mojen en temas de actualidad porque, al final, hace que nos demos cuenta que son de este mundo y que no son seres vacíos.

**10) ¿Cómo valoras la comunicación de Guardiola con los medios de comunicación en las ruedas de prensa? ¿Por qué crees que no concedía entrevistas personales?**

Él decía que no concedía entrevistas individuales para no hacer distinciones. Yo creo que, en parte, también, era para controlar mejor el discurso y centrarse sólo en las ruedas de prensa. De esta manera, él controlaba más fácilmente cuando sería sus apariciones y transmitía la imagen de que trataba a todos de la misma manera aunque, en realidad, no era cierto porque tenía relación con algunos periodistas. Reconozco, además, que se permitió que Guardiola no concediera entrevistas o cerrara los entrenamientos y estoy seguro que si eso lo hace un entrenador de fuera, se le hubiera machacado.

**11) ¿Cómo valora la comunicación de Guardiola con sus jugadores y staff técnico, cual crees que ha sido el jugador con el que ha tenido más problemas?**

Guardiola se hizo respetar desde el principio porque tenía muy claras las ideas y ascendencia sobre los jugadores para ser creíble. El hecho de haber sido futbolista, ayudaba a que pudiera sentir lo que sienten ellos y hablarles con conocimiento de causa. Obviamente, ha tenido problemas con muchos jugadores. A Ibrahimovic, al final, lo evitaba. Con Eto'o no tenía feeling.

Bojan cree que no fue honesto con él. Con Piqué tuvo problemas el último año porque consideraba que no estaba por lo que tenía que estar. Pero, creo, que el jugador que más satisfacciones le ha dado y, a la vez, más problemas es Messi. Seguramente, no lo reconocerá públicamente porque no le interesa pero el último año ya se le hizo muy difícil de llevar. Hay que tener en cuenta de que Messi es una megaestrella mundial y este tipo de jugadores siempre son difíciles de llevar. Recuerdo que Tito Vilanova dijo un día algo así como que “Messi es el menos tirano de todos los grandes cracks mundiales”. No estoy seguro de si utilizó la palabra tirano u otra pero, en cualquier caso, este era el sentido de la frase. Eso significa que Messi es muy normal por lo que representa pero tiene sus cosas. Por ejemplo, en el último año de Guardiola se enfadó por algunas alineaciones, no se presentó a algún entrenamiento,... Eso son cosas que pasan. Puede sorprender pero es así. De hecho, cuando Guardiola se marchó dijo una frase: “Si hubiera seguido hubiéramos terminado haciéndonos daño”. Se refería a los jugadores y él. Los ciclos empiezan y acaban. Es ley de vida. Y es muy inteligente saber decir basta a tiempo.

## **6. Entrevista a Jordi Costa (2 de diciembre de 2013): periodista de deportes en Rac1**

### **1) Quina opinió li mereix el discurs de Guardiola al Parlament de Catalunya?**

Algú podria pensar que és un discurs que s'escapa de l'àmbit d'un esportista, però jo crec que quadra perfectament amb un líder natural com Guardiola. Ja ho havia fet algun cop de passada a la sala de premsa, però aquesta vegada va triar el lloc indicat per a un discurs de to identitari.

### **2) Com definiries la comunicació de Guardiola amb els seus jugadors?**

És difícil valorar-ho perquè els periodistes no som al vestidor. Hi ha futbolistes, com Keita o Mascherano, que l'han definit com un tècnic de poques converses. El que és evident és que, quan vol arribar al futbolista, ja sigui en el pla futbolístic o en l'emotiu, sap com fer-ho. I els seus esforços per aprendre alemany abans d'aterrar al Bayern demostren que considera bàsica la comunicació directa amb el jugador.

### **3) Creus que l'ego de Guardiola està per sobre dels resultats futbolístics, prefereix implantar un mètode i triomfar com a marca " Pep Branding " o prefereix els títols amb el seu equip?**

L'ego de Guardiola és consubstancial a la seva figura i als seus èxits. Ara bé, si l'hagués posat per davant del col·lectiu, no hauria aconseguit tot el que ha aconseguit.

### **4) Com valores la comunicació i la relació de Guardiola amb els mitjans de comunicació? A que creus que és degut que Josep Guardiola no concedeixi entrevistes personals?**

Crec que, parlant en general, Guardiola desconfia profundament dels periodistes, però alhora sap que són el canal obligat per arribar al seu públic. La seva relació sempre ha estat respectuosa però sense concessions. Al contrari, va bunqueritzar el vestidor tant com va poder.

Pel que fa a les entrevistes, crec que va optar per una via intel·ligent: si no en dono cap, m'estalvio haver de fer diferències entre un mitjà i un altre.

### **5) Quin creus que ha estat el millor i el pitjor moment comunicativament parlant de Pep Guardiola?**

Sens dubte, el millor moment va ser la famosa roda de premsa del Bernabéu a la prèvia de la Champions. Tota la munició que li havia proporcionat Mourinho i que ell havia anat guardant-se durant la temporada, la va treure en el moment oportú, quan va intuir que el vestidor i l'entorn tenien dubtes. Amb una roda de premsa va rearmar moralment el barcelonisme, que estava esperant un cop de puny sobre la taula.

El pitjor moment no el sabia concretar, però en l'última temporada es va permetre insinuacions arbitrals poc coherents amb el que havia fet fins aleshores.

### **6) Creus que la seva modèstia, la seva humilitat i el seu discurs protocol·lariament molt correcte són verídics o són part d'una estratègia personal?**

No el conec personalment, però em consta que Guardiola ha tirat de correcció per educació, perquè la institució està per damunt d'ell i perquè és la millor opció per a l'equip. No crec que Guardiola sigui humil o modest, però això és una opinió absolutament personal.

**7) Creus que prepara molt el seu discurs? És més important l'emoció del missatge o la racionalitat i el fons del missatge?**

Que prepara el discurs i el missatge que vol transmetre és indiscutible. Suposo que tria entre el fons i l'emotivitat en funció de la situació.

**8) Creus que li dóna importància i estudia la repercussió dels gestos i signes en el món de la comunicació? Què opina sobre la quantitat de gestos que utilitza Guardiola en el seu discurs quotidià?**

Guardiola està molt pendent del que es diu d'ell i intenta ser impecable en el seu discurs. Sobre la seva gestualita, crec que va lligada amb la seva personalitat passional.

**11) Creus que són certs els rumors que apuntaven que Guardiola era el que llançava els missatges quan i com volia, i la línia comunicativa de la institució blaugrana anava darrere de les seves declaracions?**

No són rumors, són fets. Especialment en l'era Rosell, Guardiola ha estat portaveu i escut de l'equip i del club. El silenci institucional l'ha deixat sol en diverses ocasions.

**12) Creus que quan es va dirigir a Mourinho com: "Ell és el puto amo de la sala" va perdre els papers o tenia clar el que deia? Creus que em vaig penedir d'aquelles declaracions?**

Tenia claríssim el que pretenia però va dubtar fins a última hora sobre el grau de contundència del seu discurs. Quan va arribar a l'hotel els jugadors el van rebre amb una ovació i va constatar que l'havia encertada.

**13) Creus que s'esforça molt en mostrar una imatge que li ha costat molt construir? Estudia el què comunica, com comunica, quines són les últimes tendències, o té un do comunicatiu?**

Guardiola és conscient que té un do per expressar-se bé i arribar a la gent però això no treu que s'esforci per emetre un missatge acurat.

**14) Consideres que Guardiola és un gran comunicador? Quines són les claus perquè Guardiola comunicui tan bé?**

Sí, és un gran comunicador, un privilegiat en un món que, en general, té dificultats per expressar-se com és el del futbol. L'ajuden les seves inquietuds culturals i el seu carisma.

**15) Creus que Guardiola en el seu discurs habitual, tenia un rerefons ideològic que anava més enllà del terreny de joc?**

M'atreviria a dir que Guardiola és independentista, tot i que juraria que no ho ha declarat mai. El que sí ha fet és mostrar-se partidari de la consulta. En alguna ocasió va fer referència a la seva catalanitat, com ara quan va dir allò que "som d'un país petit d'allà a dalt", però en general diria que no ha barrejat el vessant esportiu amb l'ideològic.

**16) Què opines de les últimes confrontacions mediàtiques de Guardiola i el seu comportament?**

Suposo que et refereixes al creuament de declaracions amb Tito Vilanova. No tinc ni idea de quin dels dos té raó, però crec que Guardiola es va equivocar esbombant el que, en tot cas, era una discrepància personal. En el que té tota la raó és que hi ha mitjans de comunicació que no han parat d'intentar perjudicar la seva imatge filtrant el que la directiva no s'atrevia a dir, incloses foteses com ara que no havia felicitat el Barça pel títol de Lliga.

**17) Quin futur creu que li espera? Una presidència?**

Ni idea. Sóc un pèssim futuròleg. Com a amant del futbol, espero que sigui entrenador molts anys. El que tinc clar és que, pels seus coneixements, experiència i carisma, pot ser allò que es proposi. I sí, si vol ser president del Barça, ho serà.

## **7. Transcripción del discurso de Josep Guardiola por el premio de la medalla de oro del *Parlament de Catalunya* (9 de septiembre de 2011)**

Me preguntaba si este lugar, la institución más importante de este país, imponía, y creedme que impone, y mucho. Si el elogio debilita, estoy fundido, después de todo lo dicho. Sinceramente, le hablaré con lo que siento. Yo fui elegido. Cualquiera otro podría haber sido escogido para entrenar al FC Barcelona, pero me escogieron a mí. El mérito lo tienen los que me eligieron. Me lo dijo David [Trueba] el día que el presidente Laporta y su gente me escogieron: "Créeme, lo único mérito que tienes es que has sido el elegido". Y pensé que era una muy buena manera de afrontar mi profesión, la mejor manera. Después de eso, me dicen: "Si, bueno, pero habéis ganado todo lo que ha ganado", y es cierto. Pero lo que sé, los conocimientos que tengo para poder transmitir a mis jugadores, también los he aprendido, tampoco me pertenecen a mí. Pertenecen a todos los entrenadores que he tenido, porque, unos más que otros, todos me han aportado algo. Los compañeros que he tenido en aprendí mucho, y los jugadores que tengo ahora también he aprendido mucho. Yo vivo mi profesión de esta manera. Sólo hay una cosa que me imputo a mí: amo mi oficio, tengo pasión por mi oficio.

El adoraba cuando jugaba, lo adoro cuando el entreno, cuando hablo, cuando estoy con gente discutiendo de esto y de aquello. Al final todo se reduce a instantes. En todos los trabajos que tenemos, todo acaba en un instante, siempre hay un momento que nos hace joya, que disfrutamos, y lo quiero compartir con vosotros. Antes de cada partido que jugamos, un día antes o dos días antes, me voy al sótano de Can Barça, donde no hay luz exterior y hay un pequeño despachito que me he arreglado. Allí me encierro durante una hora y media, o dos horas, con uno o dos DVDs del siguiente rival que me preparan el Carlos, el Dome y Jordi, que también me acompañan en esta aventura. Me siento, cojo un bolígrafo y folio y comienzo a ver los partidos del equipo al que nos enfrentaremos. Y empiezo a apuntar: el central diestro juega mejor que el zurdo, el extremo derecho es más rápido que el zurdo, éstos juegan balones largos, éstos juegan así... Y voy apuntando todo lo que se me ocurre de las cosas buenas de lo contrario, y de las cosas malas también. Pero llega un momento acojonante, fantástico, lo que da sentido a la profesión... Creedme si os digo que soy entrenador por este instante. Todo lo demás es un añadido que uno, evidentemente, ha de llevar. Imagino que para el presidente de la Generalitat también hay momentos de alegría y otros en los que tiene que hacer el protocolo. Pues yo tengo este instante de máxima joya. A veces dura un minuto veinte, minuto y medio, que es cuando digo: "Ya lo tengo, mañana ganaremos". No sabes por qué, pero hay una imagen, unas cosas que has visto, que te hacen decir: "Mañana vamos a ganar". No piensen que tengo una fórmula mágica, porque lo pienso siempre ya veces hemos perdido, y eso haría hundir toda esta teoría. Pero os lo digo por la pasión que tengo por este oficio, que imagino que es la misma en sus profesiones. Yo amo este trabajo para este momento. Entonces ya me encargo yo de decir a mis tíos: "Nanos, lo tenemos que hacer así", ya veces sale ya veces no. Me diréis, es suficiente? No lo sé, pero es el mio. Es de esta pasión que no sé de dónde he cogido, porque mi padre lo más redondo que ha visto era una lavadora, mi abuelo por parte de padre no lo llegué a conocer, y el abuelo por parte de madre bastante tenía que esconderse durante la posguerra. Por lo tanto no tengo una herencia familiar, pero tengo esta pasión, y la tengo igual que cuando era pequeño.

Y me gustaría hacer una pequeña reivindicación de la maravilla que es el deporte, no el fútbol, el deporte. A mí mis padres me han educado muy bien, muy bien, diría, la escuela me ha ayudado, pero lo que me ha educado es el microsistema que es un equipo de fútbol, un equipo de gente que están juntos. Allí me han dado todo lo que yo ahora soy como persona, a mí me lo ha dado haber hecho deporte. Allí me han enseñado lo que significa ganar y celebrarlo con muchísima moderación, me han enseñado lo que es perder, que hace daño de verdad, pero es que te enseña a levantarte ya valorar lo que cuesta luego ganar. He aprendido que un entrenador decida que hoy no juego, porque él piensa por todos y yo sólo pensaba por mí, he aprendido que un compañero es mejor que yo y se merece jugar, he aprendido que los reproches y las excusas no sirven absolutamente para nada. Cuando pierdes es responsabilidad tuya. El deporte, de pequeño, con el Barça, que es donde más tiempo he estado, es todo que me ha hecho como persona. Del Barça podríamos hablar mucho rato, porque hablo cada tres días, pero quisiera hacer una referencia pequeñísima. Hoy sólo quiero citar en Valero Rivera, un maravilloso entrenador de balonmano que un día me dijo: "El Barça nos hace buenos a todos, vive tu profesión dando gracias a esta institución, y no vivas nunca pidiendo algo de esta institución". Es otra cosa que me ha acompañado y cada día que estoy allí con mis jugadores siempre reivindico como lleguemos a ser de privilegiados.

Con 23 años me hicieron Un paseo por la vida y con 40 me dan la Medalla de Oro de la institución más importante de este país. Me parece que es un poco precoz todo esto, pero sabed que en parte estoy aquí porque hemos ganado mucho últimamente, y eso ayuda a que me hayan dado esta medalla. Pero creedme que si no hubiéramos ganado tanto estaría igual de orgulloso por cómo nuestra gente nos hemos esforzado para que las cosas funcionaran y que la gente estuviera orgullosa de todos nosotros.

Permitidme solamente una cosa: yo no quiero ser ejemplo de nada. Yo nací en Santpedor, un pueblo cerca de la capital del Bages. Yo sólo quiero hacer mi oficio lo mejor posible. Procuero que la gente vea lo que hago con esta pasión, sólo quiero que sientan esto que siento yo. Yo sólo intento ser un buen amigo de mis amigos, que cuando deje esta obsesión de trabajo probablemente encontraré, sólo procuro ser un buen hijo de mis padres, y sobre todo, sobre todo, procuro ser un buen compañero de mi compañera, que juntos podamos disfrutar del maravilloso espectáculo que es ver crecer Valentina, el Mario y María. Con el objetivo de no enfadarse los mucho porque sabrán que sus padres estarán allí para ayudarles.

Muy honorable presidenta del Parlamento, es un honor inmenso poder recibir esta medalla. De parte de mi familia, y de mi parte, no sé cuando podremos volver tanta gratitud. Sólo espero comportarme de la mejor manera que sé. Y no olviden nunca que si nos levantamos temprano, pero temprano, temprano, y no hay reproches ni excusas y nos ponemos a trabajar, somos un país imparables. Creedme que somos imparables.

Muchas gracias y viva Cataluña.

## 8. Primera charla de Guardiola en el club

Señores, buenos días. Pueden imaginar la gran motivación que es para mí estar aquí, entrenar a este equipo. Es el máximo honor. Por encima de todo, amo este club. Y nunca tomaré una decisión que perjudique o vaya en contra del club. Todo lo que voy a hacer se basa en mi amor por el Barcelona. Necesitamos y queremos orden y la disciplina”.

“El equipo ha pasado por una época en que no todo el mundo era tan profesional como debería haber sido. Es hora de correr y darlo todo. He sido parte de este club desde hace muchos años y soy consciente de los errores que se han hecho en el pasado. Yo te defenderé hasta la muerte, pero también puedo decir que voy a ser muy exigente con todos como lo soy conmigo mismo”.

“Sólo os pido esto. No te voy a echar la bronca si pierdes un pase, o si fallas un despeje que nos cueste un gol siempre y cuando sepa que estás dando el 100%. Yo podría perdonar cualquier error pero no perdonaré al que no entregue su corazón y su alma al Barcelona. No estoy pidiendo resultados, sólo rendimiento. No voy a aceptar a los que especulen sobre el rendimiento”.

“Esto es el Barça, señores, esto es lo que se pide de nosotros, y esto es lo que voy a pedirles. Hay que quedarlo todo. Un jugador por si mismo no es nadie, necesita a sus compañeros alrededor. A cada uno de los que estamos en esta sala. Muchos de ustedes no me conocen, así que vamos a usar en los próximos días para formar el grupo, una familia. Si alguien tiene algún problema siempre estoy disponible, no sólo en materia deportiva sino profesional y familiar”.

“Estamos aquí para ayudarnos unos a otros y asegurarnos de que haya paz espiritual para que los jugadores no sienten tensiones o divisiones. Somos uno. No hacemos grupitos porque en todos los equipos esto es lo que acaba matando el espíritu de equipo. Los jugadores de esta sala son muy buenos, si no podemos llegar a ganar nada, será culpa nuestra. Estemos juntos cuando los tiempos sean difíciles. No filtremos nada a la prensa. No quiero que nadie haga la guerra por su cuenta”.

“Vamos a estar unidos, tened fe en mí. Como ex jugador, he estado en vuestro lugar y sé por lo que estáis pasando. El estilo viene determinado por la historia de este club y vamos a ser fieles a ella. Cuando tengamos el balón, no lo podemos perder. Cuando eso suceda, hay que correr y recuperarlo. Eso es todo, básicamente”

## 9. Fotografías de Banco Sabadell

**Sabadell** El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

**“Cada uno tiene que luchar por ser el mejor, pero sin los demás, es imposible”**  
 Pep Guardiola, julio de 2010

**“Absolutamente imposible”**  
 Banco Sabadell, septiembre de 2010

**Nueva Cuenta Expansión**  
 bancosabadell.com

**“Llevo aprendiendo y tratando de superarme desde el primer día”**  
 Pep Guardiola, julio de 2010

**“En nuestro caso, desde hace 130 años”**  
 Banco Sabadell, septiembre de 2010

**Nueva Cuenta Expansión**  
 Redíntrate con uno de nuestros gestores,  
 llámanos al 902 32 32 22 o entra en bancosabadell.com

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo. **Sabadell**

**“Cada día me ponen a prueba. Y debo dar soluciones”**  
 Pep Guardiola, julio de 2010

**“Anteayer. Ayer. Hoy. Mañana. Pasado mañana”**  
 Banco Sabadell, septiembre de 2010

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo. **Sabadell**

**“Estar satisfecho. Síntoma de que hay que superarse”**

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo. **Sabadell**



### 10. Fotografías Lenguaje Corporal Guardiola



