

Aprender del ‘coach’ Guardiola



Juan Carlos Cubeiro

Presidente de Eurotalent.

¿Cuáles son las claves para generar la admiración de los demás, como equipo y como organización? El estilo de liderazgo de Pep Guardiola nos puede ofrecer muchas respuestas a esta pregunta.

El deporte, y especialmente el fútbol, ha servido de entretenimiento a las masas (pan y circo), pero hasta hace bien poco no llamaba en absoluto la atención de los pensadores del *management*. De hecho, los intelectuales (con honrosas excepciones, como Manuel Vázquez Montalbán) huían de las imágenes balompédicas como de la peste. Hubiera sido inimaginable que Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters o Gary Hamel utilizaran como metáforas del éxito y de la puesta en valor las andanzas de un jugador o de un entrenador de club de fútbol. Sin embargo, en el último Sant Jordi, el libro más vendido de dirección empresarial ha sido *Liderazgo Guardiola*, escrito por la doctora en actividad física y del deporte y profesora de la Universidad de Castilla-La Mancha Leonor Gallardo y por un servidor. Un libro de liderazgo, sobre el liderazgo, que utiliza como *storytelling*, como relato, como una deliciosa historia, la primera temporada de Pep Guardiola como entrenador del primer equipo del F.C. Barcelona. Un año inmejorable, en el que un *coach* absolutamente inexperto en la elite (pero con una actitud y un compromiso invencibles) lo ganó todo: Copa, Liga, *Champions*, Supercopa, Supercopa de Europa y Mundial de Clubs.

En ese libro, la doctora Gallardo y un servidor nos servíamos del concepto de admiración (“admirar”, mirarnos en un espejo) para aprender del “Pep Team” y de los métodos de Guardiola. El *coach* del Barça se ha con-

vertido en el entrenador más admirado del mundo y su caso (junto con el de Obama y el de Nelson Mandela, que logró unir a su país con motivo del mundial de rugby, como ha narrado con gran estilo el periodista John Carlin en *El factor humano*), uno de los más ilusionantes de los últimos tiempos. Nos ha complacido especialmente que la dedicatoria del propio Pep fuera: “Gracias por ayudarme a conocerme mejor”.

¿Cuáles son las claves para generar la admiración de los demás, como equipo y como organización? Hace algunos años, la revista *Fortune* (que analiza las “most admired companies” de Estados Unidos desde 1910 y las más admiradas del mundo desde hace una década) estableció siete criterios que, sin lugar a dudas, cumple el estilo de liderazgo de Guardiola:

1. Tener muy claros la misión (a qué nos dedicamos), la visión (qué queremos alcanzar) y los valores (lo que consideramos importante)

Pep Guardiola lleva a su club en el corazón. Se ha forjado como líder en las categorías inferiores del Barcelona, ha sido capitán con Johan Cruyff y ha tenido la oportunidad de dirigir al segundo equipo del Barça, antes de ser “ascendido”. Guardiola nos sorprende por destacar en algo que debería ser común entre los líderes: su perspectiva, sus prioridades estratégicas. Es sentido común, pero no práctica común, porque, como escribe el filósofo

fo Daniel Inerarity en su libro *El futuro y sus enemigos*: “No es la urgencia la que impide elaborar proyectos a largo plazo, sino la ausencia de proyecto la que nos somete a la tiranía del presente”. Sin proyecto no hay liderazgo; si el *coach* no logra, como espejo, que el directivo tenga un proyecto de futuro, un verdadero reto, no va a salir de sus límites actuales. Mihaly Csikzentmihayi nos enseñó que para “fluir” hemos de contar con un reto ambicioso y realista que nos movilice para elevar nuestras capacidades.

2. La reputación: el éxito atrae al éxito

Pep Guardiola dirige un equipo que lleva en su camiseta nada menos que a UNICEF, el fondo de Naciones Unidas para la infancia. La responsabilidad social de un club así trasciende fronteras y llega a los cinco continentes. Se trata de un equipo ganador, capaz de atraer el talento. Como afirmaba un famoso entrenador de fútbol: “no se puede querer al fútbol y odiar al Barcelona”.

3. Incorporar el talento que quieren y necesitan

Pep Guardiola sabe muy bien cómo juega su equipo y qué tipo de jugadores necesita para cubrir cada demarcación. En su segunda temporada ha introducido otros jugadores de la cantera, y los resultados están ahí: Leo Messi es el mejor jugador del mundo, trofeo Pichichi al máximo goleador (34 goles) y bota de oro del fútbol europeo; su portero, Víctor Valdés, ha recibido por tercer año el trofeo Ricardo Zamora al cancerbero menos goleado de la Liga; el propio Guardiola ha recibido el trofeo Miguel Muñoz al mejor entrenador de la temporada.

4. Promover preferiblemente desde dentro

Es la magia de “la Masía”, la cantera del F.C. Barcelona. En el equipo, Valdés, Carles Puyol, Josep Piqué, Sergio Busquets, Xavi, el canario Pedro, Messi, Bojan e Iniesta. Ahí es nada. Guardiola es un producto de la Masía y la defiende a capa y espada. Alinea entre siete u ocho canteranos en cada partido y la columna vertebral (Valdés, Puyol, Xavi y Messi) es íntegramente del fútbol ba-

CUADRO 3

El “Guardiolómetro”

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

G de GANAR: Guardiola aprendió en “la Masía” a ganar, a pasar por esta vida como un ganador. Lo puso en práctica como jugador, como entrenador del Barcelona B (que ganó su campeonato) y como *coach* del mejor equipo del mundo, conquistando el triplete en la temporada 2008/09.

U de UNIÓN: El Equipo, por encima de las individualidades. El fútbol como valiosa metáfora de lo que puede conseguir el ser humano cuando coopera. La cohesión de la plantilla, del vestuario, como prioridad. Todos para uno y uno para todos.

A de AUDACIA: Audacia, valentía, coraje. “De los cobardes nunca se ha escrito nada” (Peret). Sin caer en la temeridad, en asumir riesgos no calculados. Atreverse a mantener su propio criterio, más allá de las críticas.

R de RIGOR: Atención casi obsesiva hacia el detalle. Autodisciplina. Esfuerzo, duro trabajo en los entrenamientos, estudio de los rivales como señal de respeto. El análisis pormenorizado, casi científico, para obtener los mejores resultados. El éxito no se improvisa, se merece.

D de DIVERSIÓN: El Talento como Disfrute. Ser protagonista de una actividad que te entusiasma y con la que pue-

des hacer felices a los demás. La Diversión es una cosa muy seria, nada superficial. Un juego alegre que consigue triunfos.

I de INNOVACION: Inquietud, aprender de todo y de todos. Mejora constante, para seguir marcando la pauta en lo más alto. Autoexigencia para que no te venzan los rivales. Excelencia en todos los aspectos de la vida.

O de OPTIMISMO: Un estilo explicativo sobre lo que sale bien, lo que podría haberse hecho mejor, que permite encarar el futuro de manera esperanzadora. El optimismo inteligente, laborioso, práctico, para alcanzar los sueños que el equipo se ha marcado.

L de LIDERAZGO HUMILDE: Infundir energía y “hacer piña” desde la humildad, desde convicciones inquebrantables, desde la ilusión y la pasión. “Si hay un equipo no favorito para ganar la Champions somos nosotros, porque hasta ahora ninguno ha repetido título. Europa te exige un poco más”, declaró Pep Guardiola el 29-IX-09.

A de ADMIRACIÓN: Pep Guardiola ha hecho del F.C. Barcelona, el equipo más admirado del mundo. Él mismo se ha convertido en el entrenador más admirado del planeta, no sólo por los resultados que ha conseguido (únicos en la historia del fútbol), sino por los valores que ha transmitido al alcanzar estos logros. Admirado. Admirable. Una lección apasionante.

se blaugrana. En el deporte, como en la empresa, se puede optar por la cantera o por la cartera (en la temporada 2009-2010, el Real Madrid de Florentino Pérez se ha gastado 255 millones de euros en fichajes y ha quedado por detrás del Barça en la Liga, tras ser eliminado en la Copa a las primeras de cambio contra el Alcorcón y en la Champions en octavos ante el Olympique de Lyon).

5. Mejorar el clima a través del liderazgo

Guardiola es un líder-*coach* que domina con maestría el clima laboral, gestionando adecuadamente la euforia (por ejemplo, tras ganar al Villarreal y al Sevilla, que les colocaba a punto de ganar la Liga) y la disforia (el desánimo tras la eliminación en casa tras la semifinal con el Inter de Milán entrenado por José Mourinho). Para generar un clima de satisfacción, rendimiento y desarrollo, Guardiola y sus colaboradores directos hacen una extraordinaria labor con todos y cada uno de los jugadores.

6. Gestionan el desempeño profesionalmente

¿Cómo conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas? Los auténticos líderes dedican tiempo y esfuerzo cara a cara con los miembros del equipo. Guardiola ha contado en ambas temporadas con una plantilla corta pero muy comprometida. Por ejemplo, ha ganado a su eterno rival, el Real Madrid, en casa y en el Santiago Bernabéu durante dos años seguidos, algo que nunca había ocurrido en la historia.

7. Retribuyen equitativa y competitivamente

Messi, el mejor jugador del mundo, es el mejor pagado del equipo de Guardiola. Pero más allá de la retribución

De igual forma que es prácticamente imposible que 'El Quijote' fuera concebido y escrito por un iletrado, no es serio pensar que en el deporte de alta competición el éxito sea producto del azar

fija y variable (por ganar títulos), la compensación de los jugadores es una variable esencial: el triunfo, el respeto, la comunicación, el orgullo de pertenencia, el reconocimiento. Intangibles de gestión de una importancia decisiva.

Ganar con los valores

Como líder, el *coach* Guardiola es un ganador nato. Nos gusta a todos lo que consigue (la victoria), pero sobre todo cómo lo consigue, con los valores adecuados. Después de una disputadísima liga 2009-2010 en la que el F.C. Barcelona consiguió el campeonato en el último partido y batió el récord con 99 puntos, Pep Guardiola se ha comportado como siempre, como un caballero. Ha mostrado:

- **Respeto máximo al rival.** "Sin el Madrid no habríamos logrado 99 puntos. Ellos se reforzarán ahora y nosotros intentaremos dar otro paso hacia adelante".
- **El riesgo como oportunidad.** El partido contra el Espanyol, que supuso un empate en Cornellá, fue el acicate para conseguir todos los puntos restantes. "El punto que ganamos en Cornellá hizo que pensara que la Liga sería posible".
- **El aprecio a la afición.** "Estamos en deuda con la afición por su apoyo incondicional tras la eliminación de la Champions".
- **La identidad del equipo.** "Nosotros sólo podemos seguir como hasta ahora, y centrarnos sólo en nosotros mismos".
- **Sus jugadores.** "Los jugadores, e insisto que sólo ellos, han dignificado la camiseta. El mérito es todo suyo". Y les agradeció "su magnífico comportamiento".

¿Es Pep Guardiola un "talento natural", surgido por generación espontánea, fruto de la casualidad? Curiosamente, es una pregunta similar a la que se han hecho los expertos respecto a Miguel de Cervantes y *El Quijote*. De igual forma que es prácticamente imposible que *El Ingenioso Hidalgo*... fuera concebido y escrito por un iletrado, no es serio pensar que en el deporte de alta competición el éxito sea producto del azar. Guardiola ha logrado lo que ha logrado merced a su esfuerzo, a su conocimiento y aprendizaje sobre el deporte que ama, a su reflexión y mejora continua. Es un ejemplo vivo de liderazgo, del que todos, culés y merengues, aficionados al fútbol o no, hemos de sentirnos muy orgullosos. Podemos seguir aprendiendo mucho del *coach* Guardiola. 

«Aprender del 'coach' Guardiola». © Ediciones Deusto . Referencia n.º 3633.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21521 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial