

«Un trabajo exhaustivo,  
completo y elogiable.»

RAMON BESA

# PEP

GUARDIOLA

LA METAMORFOSIS

**MARTÍ PERARNAU**

AUTOR DEL *BEST SELLER* INTERNACIONAL *HERR PEP*

# Pep Guardiola. La metamorfosis

Martí Perarnau



# PEP GUARDIOLA. LA METAMORFOSIS

Martí Perarnau

Guardiola ha vivido en Alemania una metamorfosis que le ha cambiado en numerosos aspectos. Si bien conserva sus características fundamentales (el juego de posición como modelo y la competitividad insaciable como motor), ha incorporado nuevos rasgos aportados por la experiencia en Múnich.

Esta obra es una pieza singular en el universo de los libros de fútbol. Animado por el atrevimiento del propio Guardiola, Martí Perarnau propone una narración «libre», que igual fluye del presente al pasado que se detiene en reflexiones, personas o momentos significativos de la trayectoria de Pep. Desde el comedor vacío tras la dolorosa eliminación frente al Atlético de Madrid en el considerado mejor partido de la era germana de Guardiola, a cómo se ensaya un córner, la carta de un aficionado, la meticulosa descripción de la remontada frente a la Juventus o el cariño con el que se despidió al míster en Alemania.

A base de crónicas, análisis, datos, citas, reflexiones o entrevistas, Martí Perarnau compone su particular trencadís, que funciona como un sólido bloque y configura un meticuloso retrato del hombre que le ha inspirado.

## ACERCA DEL AUTOR

**Martí Perarnau**, nacido en Barcelona (1955), participó en los Juegos Olímpicos de Moscú 1980 en salto de altura, especialidad en la que fue campeón y recordman de España en todas las categorías. Dirigió las secciones deportivas de varios periódicos y también la de Televisión Española en Cataluña, donde creó el programa *Estadio 2*. Hace más de veinte años que se dedica, también, al mundo de la gestión, primero como director del centro principal de prensa de los Juegos de Barcelona 1992 y, posteriormente, ya en Madrid, como director general de empresas audiovisuales. Actualmente dirige su propia productora de publicidad. Ha publicado *Senda de campeones*, dedicado a La Masia del FC Barcelona, y *Herr Pep*, traducido a catorce idiomas.

## ACERCA DE LA OBRA

«Pep sigue un proceso de aproximación al partido que recuerda mucho al de las composiciones de Bob Dylan. Llena páginas y páginas para luego dejar solo los versos esenciales.»

DAVID TRUEBA

«Ha hecho algo muy inteligente en Múnich: se ha probado a sí mismo. Fue a probarse a sí mismo para saber si lo del Barça había sido una casualidad. Y no, no fue casualidad porque en el Bayern ha conseguido reproducir el mismo modelo con otros intérpretes y modificando conceptos. [...] Convertirlo en un laboratorio creativo. ¿Cuál es el problema? Que el fútbol no admite esto porque como no ganes, te mandan a la calle.»

FERRAN ADRIÀ

# Índice

Portadilla

Acerca del autor

Prefacio

## **1. El camaleón**

## **2. ¿Por qué el City?**

2.1. Por Txiki y Soriano

## **3. Alemania cambió a Pep**

3.1. El foco en el trabajo

3.1.1. La pasión por el detalle y la preparación

3.2. El eclecticismo ideológico

3.3. La firmeza de criterio

3.4. La actitud innovadora

3.4.1. Barreras que dificultan la imitación

## **4. ¿Por qué es mejor entrenador?**

4.1. Adiós al dogma

4.2. Una navaja suiza

4.3. El proceso de adaptación y aprendizaje

4.3.1. Kimmich de central: azar, intuición y atrevimiento

4.4. Los rasgos tácticos

4.5. Las reglas de Pep

4.5.1. Llevar la iniciativa (by Kaspárov)

4.5.1.1. Juego de posición, juego de ubicación

4.5.1.2. Los espacios de fase

4.5.2. Jugadores complementarios

4.5.3. La velocidad y la pausa

4.5.4. Fijar y abrir

## **5. La influencia de Pep en el fútbol alemán**

5.1. Su aportación a la Bundesliga

5.2. Tuchel, el potencial heredero

5.3. Su incidencia en la *Mannschaft*

5.4. El progreso de los jugadores

- 6. El plan estratégico**
  - 6.1. El modelo de juego
  - 6.2. Los planes de juego
  - 6.3. La cultura de equipo
    - 6.3.1. Espíritu *citizen*
  - 6.4. Sus aliados: los jugadores
- 7. Las adversidades vividas**
  - 7.1. La cultura médica
  - 7.2. La personalidad de Pep
- 8. El entrenador como artesano del talento**
  - 8.1. El talento se cultiva a través del hábito
  - 8.2. La importancia de la memoria en el fútbol
  - 8.3. El lenguaje es un arma de confusión
  - 8.4. El fútbol como idioma. Un metalenguaje
  - 8.5. Transferir el conocimiento
  - 8.6. El gesto intuitivo
- 9. Si hay que perder, quiero elegir cómo hacerlo**
  - 9.1. Un equipo de Sacchi
  - 9.2. Mucho dolor de cabeza
  - 9.3. Rotar para estar frescos
  - 9.4. La última derrota
  - 9.5. Buscando una grieta
  - 9.6. Paisaje antes de la batalla
  - 9.7. Desgarro y estupefacción
  - 9.8. Nadie gana siempre, amigo, ni siquiera Pelé...
- 10. Alma de artista, mente racionalista**
  - 10.1. Ladrones de ideas
  - 10.2. Un resultadista romántico
  - 10.3. El Pep azul
- 11. El City contrata a un competidor feroz**
  - 11.1. ¿Qué hay después del Everest?
  - 11.2. Correr como cabrones
  - 11.3. No aflojes nunca, Ledesky
  - 11.4. Vestirse para la ceremonia, prepararse para la batalla
- 12. Bulimia de victorias**
  - 12.1. ¿Alineados en la misma longitud de onda?
  - 12.2. Le comprenderá quien quiera comprenderle
- 13. El mayor desafío**
  - 13.1. Cómo jugará el City de Guardiola
  - 13.2. Jugar con paciencia y con extremos
  - 13.3. Qué le espera en la liga inglesa
- 14. El tiempo, ese gran escultor**

14.1. El fútbol está en constante cambio

14.2. *Tempus fugit*

Bibliografía

Agradecimientos

Fotografías

Créditos

## Prefacio

*P*ep Guardiola no ha leído este libro, como tampoco leyó *Herr Pep*. Ni lo hizo antes de la publicación, en lo que habría sido un legítimo afán de averiguar lo que se diría, ni lo hizo después, por la curiosidad de saber qué se dice de él. Cierta día, un buen amigo le preguntó en Múnich por esta decisión: «No lo he leído —respondió Guardiola—, ahora no. Lo leeré dentro de quince o veinte años para recordar cómo fue mi etapa en el Bayern».

He aquí un tipo peculiar, que autoriza la entrada en la intimidad del vestuario y el acceso y publicación de toda la información que le rodea, pero que se despreocupa de conocer el resultado final de dicho trabajo. Semejante comportamiento explica mejor al personaje que cualquier montón de palabras que podamos emplear para describirlo.

La influencia que Alemania ha ejercido en Guardiola ha provocado en él una importante metamorfosis que este libro pretende describir con detalle. Ha sido como el cambio que sufre el adolescente cuando abandona la casa paterna para conocer mundo. *Pep Guardiola. La metamorfosis* retrata cómo es la nueva versión del entrenador que aterriza en Mánchester para afrontar el mayor desafío de su carrera, su tercera etapa como técnico. Si su periodo azulgrana fue eminentemente autobiográfico, pues en él volcó todo cuanto había vivido y aprendido como jugador del Barça, y el periodo rojo de Múnich se ha distinguido por la adaptación a una cultura clásica, a la que ha aportado un caudal inagotable de creatividad disruptiva, el periodo azul que se abre en Mánchester es un lienzo en blanco y lo afronta siendo alguien muy diferente al que fue en Barcelona y al que ha sido en Múnich, pero sin dejar de ser eminentemente Guardiola.

La primera vez que hablé con él sobre este libro fue el pasado 4 de junio, cuando ya se había despedido oficialmente del Bayern y comenzaba las vacaciones antes de su presentación como entrenador del City. Como cabía esperar en Pep, no lo vio claro:

—Cuando me voy de un sitio, no me gusta reabrir lo vivido. He sido muy feliz en Múnich, me he marchado muy contento y feliz con todas las personas del club, y todo esto ya es pasado. No merece la pena que escribas sobre estos dos últimos años.

Para tratar de convencerlo, le dije la verdad:

—En realidad, el libro ya casi está escrito. Lo he ido escribiendo día a día durante los dos años...

—Ah, bueno, entonces quizá no deberías tirarlo a la basura. Haz lo que quieras.

Y así es como han llegado estas letras a la imprenta. Sin que detrás de ellas existiera un proyecto milimétricamente preconcebido, sin que el protagonista las haya leído, y sin que el autor tuviera, hasta el último minuto, la menor certeza de que finalmente cuajarían en forma de libro.

El que sigue es el fruto de dos años de trabajo continuado, centenares de entrenamientos y partidos, e innumerables entrevistas y conversaciones, que he intentado condensar en este relato sobre el gran cambio que Múnich ha generado en Pep. Nada de todo ello habría sido posible sin la actitud amigable del FC Bayern, que tras la publicación de *Herr Pep* siguió facilitando que el autor accediera a la vida del equipo. Conste mi agradecimiento a todo el club, desde el principal dirigente,

Karl-Heinz Rummenigge, hasta el más humilde de los guardias o socios.

Extiendo el agradecimiento a Guardiola y su cuerpo técnico, no solo por abrir todas las puertas incluso en los momentos más delicados o amargos, sino especialmente por la libertad con que me han permitido trabajar todo este tiempo. Su norma ha sido: «Haz lo que quieras». De este modo, he publicado lo que he querido. Los elogios que escribo me pertenecen. Las críticas que emito también.

El lector encontrará catorce capítulos que relatan la metamorfosis vivida por Pep, dentro de los cuales se incluyen cincuenta notas de apoyo que permiten ampliar, comprender o justificar las tesis que se presentan. Recomendando tener en cuenta la fecha en que está escrita cada nota.

Al final de cada capítulo (salvo en el último) también hallará los *backstages*. Son narraciones de partidos y detalles de tácticas o acontecimientos, organizados de forma cronológica, que se han producido alrededor del escenario principal en el que se ha movido Pep estos años. El lector puede optar por leer los *backstages* como prefiera: en el orden natural del libro o al terminar la lectura del mismo, como si se tratara en realidad de otro libro. Como gusten.

El autor no ha sido ortodoxo ni canónico en la confección del libro. He combinado perspectivas, he mezclado ópticas y he escrito cuanto me pareció interesante, aun a riesgo de impedir que el texto poseyera un estilo unívoco. Probablemente, la trayectoria hacia el eclecticismo emprendida por Guardiola habrá influido en esta elección. No es un libro fácil, pues rehúye lo lineal, flirtea con la complejidad y juega con el tiempo y con los tiempos al mezclar fechas y acontecimientos. Pero, al fin y al cabo, la vida del fútbol no es más que esto: ir hacia delante y hacia atrás.



Volved a emprender veinte veces vuestra obra,  
pulidla sin cesar y volvedla a pulir.

NICOLAS BOILEAU

1

## El camaleón

Las que conducen y arrastran el mundo  
no son las máquinas, sino las ideas.

VICTOR HUGO

Woody Allen le tendió la mano mientras mostraba esa mueca ácida que luce en muchas escenas de sus películas:

—Bienvenido, Pep, pero creo que la cena te resultará muy aburrida. En esta mesa, el fútbol no nos interesa lo más mínimo...

—Ningún problema, Woody, me encanta el cine. Y, si no, ¿te gusta el baloncesto? Si quieres podríamos hablar de los Knicks...

Y las siguientes dos horas transcurrieron veloces alrededor de unas copas de vino y de los New York Knicks. Pep Guardiola había empleado uno de sus rasgos más desconocidos: la adaptación al entorno. Si bien su imagen pública es la de un dogmático inquebrantable y feroz, en realidad es un camaleón dúctil y versátil que se adapta al paisaje y las circunstancias. Si no se puede conversar de fútbol porque al anfitrión le aburre, se habla de baloncesto y más concretamente de los Knicks y su duro porvenir, aunque Pep sea en privado un admirador de Gregg Popovich.

Adaptación. He aquí el rasgo desconocido de Guardiola. Adaptación a los jugadores, al contexto, al oponente y a las circunstancias. Alemania le ha obligado a extraer de su interior esta característica poco empleada en su carrera como entrenador. Adaptarse para ser capaz de imponer su propuesta. Adaptarse como un camaleón. No sobreviven los más fuertes ni los más inteligentes, sino aquellos que mejor se adaptan.

Si en el Barcelona se impuso por convicción, en Alemania lo ha hecho por adaptación. No imaginábamos que este pudiera ser uno de sus motores internos, pues pensar en Guardiola era pensar en pasión, ambición competitiva, talento y convicciones, pero no en eclecticismo y adaptabilidad. Sus ideas de juego eran tan firmes y potentes que parecían rígidas e inamovibles, es decir, dogmáticas, pero para sobrevivir en Alemania ha tenido que mimetizarse con el entorno y adquirir una flexibilidad inesperada.

Solo dejando de ser él podía seguir siendo él.

—Creo que ahora soy mejor entrenador. He aprendido mucho aquí y me será muy útil para los siguientes pasos. Creí que podía implantar el juego del Barça y lo que he hecho en realidad ha sido sintetizar el juego que yo traía con el que ya tenían ellos [los jugadores del Bayern]. Ha sido una síntesis cojonuda.

Mejor entrenador significa en este caso más ecléctico. Por una parte, se ha radicalizado y es más *cruyffista* que nunca, aunque en el sentido integrador del fútbol total neerlandés, y al mismo tiempo se ha «alemanizado», absorbiendo una cultura diferente de juego hasta conseguir combinar los fundamentos propios con los adquiridos en Múnich. Finalmente, Pep no implantó el fútbol de Cruyff en casa de Beckenbauer como pretendía al principio, sino que hizo algo mejor y más inteligente: mezcló el juego de Cruyff con el de Beckenbauer, y de la combinación surgió un juego híbrido que sintetiza las principales virtudes de ambas filosofías.

Cuando, tras el fallecimiento de Cruyff en marzo de 2016, se le preguntó a Pep qué puede hacer el mundo del fútbol por Johan respondió llanamente: «Hay que hacerle caso». El capitán Philipp Lahm (su escudero fiel en el Bayern y su prolongación en el campo) añadió: «La idea de Cruyff era,

literalmente, jugar al fútbol. Ni más ni menos. Su idea no se basaba en el control del oponente, sino en el control de la pelota y del juego. Y esto es lo que hemos hecho en el Bayern de Pep». Y Domènec Torrent, el segundo entrenador, realizó la conexión final: «Pep es hoy la síntesis entre el Barça de Cruyff y todo lo que hemos aprendido en casa de Beckenbauer».

Pep es ahora mismo un entrenador ecléctico que se aproxima a la integración de modelos de juego, al fútbol total si lo entendemos como un fútbol fluido, un fútbol «líquido». Slaven Bilic, el exjugador y hoy magnífico entrenador del West Ham, pronosticó que «la próxima revolución táctica será la muerte del esquema», y Guardiola se va acercando al umbral de dicha revolución: «No importan los sistemas de juego, importan las ideas», dice.

Guardiola es hoy mejor entrenador, y es así aunque no haya conseguido el pleno triunfo en Múnich, no lo olvidemos. No ha logrado reeditar el triplete con el Bayern, ni tampoco conquistar la preciada Champions League, la «competición de la irregularidad», ni siquiera alcanzar esa final. Ha ganado siete títulos con el Bayern, entre ellos tres ligas consecutivas, el campeonato de la regularidad, pulverizando todos los récords históricos del fútbol alemán, y sobre todas las cosas ha llevado al equipo a desplegar un juego delicioso, dominante y policromático, pero su obra de arte no se ha visto culminada con el éxito absoluto y clamoroso. Cuando en Alemania calificaron su obra como «inacabada», estaban en lo cierto desde el punto de vista de los trofeos. Es así, es una verdad palmaria: no pudo ganar todos los títulos, pero impuso completamente su concepto del juego.

Como resume Uli Köhler, periodista alemán de Sky Deutschland: «Deja algo especial. Deja un fútbol para el recuerdo. Deja un estilo de fútbol que el Bayern nunca volverá a jugar y que los aficionados no volverán a ver nunca más».

## «HE SIDO MUY FELIZ»

*Doha, 5 de enero de 2016*

Guardiola ya ha anunciado que se va del Bayern. Marco Thielsch, hincha del club, envía este mensaje para que se lo haga llegar a Pep:

Todavía estoy muy triste por su decisión de no renovar, aunque debo decirle que usted nunca nos ha decepcionado. Usted siempre ha dicho que es consciente de ser solo una pequeña parte de la historia del club. Soy fan del Bayern desde hace más de treinta años y quiero decirle que las cosas nunca han sido tan hermosas como en estos últimos dos años y medio. Nunca he visto a mi Bayern jugando un fútbol tan hermoso y no puedo explicarle la cantidad de momentos maravillosos que usted y el equipo me han regalado. Hay tantos momentos excepcionales y he sido tan feliz viendo a mi equipo jugando así que he derramado muchas lágrimas de alegría. Por esa razón, cuando usted dice que, si no gana la Champions League, muchos dirán que su misión ha quedado incompleta, también debo decirle que hay mucha gente como yo que no ve las cosas de esa manera. Quiero ganar, claro que sí. Pero quiero ganar precisamente por la manera de jugar fútbol que practicamos con Pep. Quiero ganar por este estilo de juego. No puedo describir con palabras lo mucho que esta manera de jugar significa para mí. Pero incluso si no ganamos, su legado será tan grande que nunca olvidaré estos momentos increíbles durante el resto de mi vida. Y tengo que decirle además que como persona usted es realmente una gran inspiración para mí. Gracias también por eso. Vamos a disfrutar el último medio año todos juntos.

Pep leyó emocionado el mensaje de Marco Thielsch:

—Solo por provocar en un aficionado estas emociones con el juego del equipo ya habrá valido la pena todo el trabajo...

La suya ha sido una «sinfonía inacabada» en cuanto a la vitrina de trofeos, lo que nos conduce a un paralelismo ineludible. La mayor derrota de Cruyff también tuvo lugar en Múnich, cuando perdió la final del Campeonato del Mundo de 1974, justo ante Beckenbauer, pero es igualmente obligado destacar que aquella derrota acabó convirtiéndose en una de las grandes victorias de Cruyff: perdió el trofeo, sí, y la suya también fue una sinfonía inacabada, pero ganó el reconocimiento mundial por el juego de su equipo, la Naranja Mecánica, en una de las tantas paradojas que nos ofrece el fútbol. ¿Sucederá lo mismo con Pep, su hijo? ¿Se transformará el trofeo no ganado por Pep en Múnich, en este caso la Champions no conquistada, en una futura victoria de Guardiola en forma de reconocimiento por el juego que practicó su Bayern? No podemos saber con precisión en qué grado habrá influido Pep en la evolución futura del juego alemán, pero todos los indicios apuntan a que su influencia habrá sido contundente y significativa.

El arquitecto catalán Miquel del Pozo, infatigable divulgador de la pintura en las redes sociales, encuentra un paralelismo fascinante entre la experiencia del mediterráneo Guardiola en Alemania y la que vivieron los pintores alemanes en Italia, en ambos casos como exportadores de una técnica muy específica: «Los pintores y artistas germanos y neerlandeses (los pintores flamencos), siguiendo la ruta tomada por Alberto Durero, llevaron a Italia la técnica de la pintura al óleo, y esa técnica tuvo una influencia decisiva en el desarrollo posterior de la pintura italiana». Y, en paralelo, se produjo el efecto inverso: «Hubo un antes y un después del viaje a Italia de los artistas germánicos, porque descubrieron un mundo nuevo. Goethe vive una fascinación cuando descubre Italia y Winckelmann cuando hace lo propio con Grecia. Durero es un gran dominador de la pura técnica germana, pero también se produce la influencia inversa: cuando descubre la luz y la sensibilidad italiana, Durero se transforma. Me recuerda a la fascinación que ha sentido Pep en Alemania y la que muchos alemanes han sentido por Pep».

Domènec Torrent tampoco tiene dudas al respecto: «Pep deja un gran legado en Alemania. En forma de juego, de ideas, de versatilidad y de talante. Karl-Heinz Rummenigge lo ha explicado con mucha precisión: cuanto más tiempo transcurra, más se percibirá el gran trabajo que ha hecho en el Bayern. No te puedes imaginar la cantidad de entrenadores alemanes que nos han contactado en los últimos meses y nos han transmitido esta misma valoración: la enorme riqueza futbolística que deja Pep en Alemania». El analista alemán Tobias Escher lo describe así: «Antes de que Guardiola llegara a Alemania, nadie conocía aquí el concepto del juego de posición».

Aunque haya logrado menos trofeos en Múnich que en Barcelona (14 de 19 en el Barça, 7 de 14 en el Bayern), Guardiola se siente mejor entrenador en 2016, cuando llega a Mánchester, que en 2012, cuando abandonó el Barça. ¿Por qué?

«Soy mejor entrenador porque antes lo montaba todo para llegar hasta Messi, y luego Messi resolvía, pero en Alemania he necesitado pensar en más opciones; este jugador debe ir a esta zona, este otro por detrás de él, etc. He necesitado meterme hasta la cocina, y esto te hace mejorar.»

Ha aprendido a adaptarse a contextos complejos y hostiles, ha superado una sucesión de adversidades sin fin, ha resistido dificultades a las que no estaba acostumbrado y ha enriquecido sus capacidades como entrenador y su versatilidad gracias a la inmersión realizada en la Bundesliga. El fútbol alemán le ha cambiado, tal como advertía Lorenzo Buenaventura, su preparador físico, a los pocos meses de llegar a Múnich, en unas palabras premonitorias: «Pep está cambiando al Bayern, y Alemania está cambiando a Pep».

El hombre que en julio de 2016 aterriza ilusionado y lleno de entusiasmo en Mánchester es más resistente y maduro que el que apareció en Múnich en junio de 2013. Su dimensión también es mucho más humana, menos idealizada. Ya no es un técnico elevado a los altares, casi divinizado, exageradamente divinizado. Alemania ha expuesto sus defectos, y esto le convierte en alguien menos perfecto y más terrenal.

Su metamorfosis se muestra en el contraste de dos imágenes que ilustran la distancia que hay entre el Pep que llegó a Múnich y el Pep que se marchó de la capital bávara.

La imagen del 24 de junio de 2013 en Múnich fue la de un Pep impecablemente vestido con un traje de color gris, corbata granate, chaleco de seis botones, camisa de cuello italiano, pañuelo blanco en el bolsillo superior y zapatos brillantes. Era un Pep ungido de *glamour*, rodeado de la cúpula dirigente del Bayern, casi la imagen de una poderosa corporación multinacional. Un *look* que parece diseñado para una sesión de fotografía publicitaria. Una imagen impecable y elegante. Era luz, brillo, perfección.

La imagen del 3 de julio de 2016 en Mánchester es la de un Pep vestido de manera informal, con una camiseta gris de manga corta, pantalones vaqueros, zapatillas deportivas y una americana también deportiva de la que se despoja cada vez que puede. Es el *look* de un hombre moderno, relajado, de espíritu deportivo, y también el de alguien que quiere empezar a trabajar de inmediato. No se ha afeitado, como si tuviera prisa por afrontar ya el gran desafío que le espera en Mánchester. Es una imagen que expresa energía, decisión y convencimiento, pero también normalidad y naturalidad, y que le conecta con el aficionado en la línea que expresaba el concepto elegido por el club: «*A new era begins*» (Empieza una nueva era).

## DANKE PEP

Múnich, 22 de mayo de 2016

En el balcón del ayuntamiento, se festeja un nuevo doblete, el segundo de Pep. Tras conquistar la cuarta Bundesliga consecutiva, ayer ganó la Copa en Berlín, en el último partido de Guardiola con el Bayern. Todos han dormido poco. Vemos a Pep vestido con pantalón de chándal y una simple camiseta blanca con el lema «*Double*» (Doblete). No se ha afeitado y brinda con un vaso de vino blanco (herejía) en la patria de la cerveza infinita. Es un Pep terrenal, rodeado de sus colaboradores y jugadores, la imagen de un equipo unido. Es la imagen de un Pep próximo, agradecido y emocionado. Una imagen de normalidad y naturalidad. Alemania ha cambiado también el *look* de Pep, en las antípodas del que llegó tres años atrás. En Marienplatz, donde se festeja el doblete, un aficionado se ha pintado en su torso desnudo un enorme «*Danke Pep*» (Gracias, Pep).

La reacción ante las adversidades superadas y la resiliencia que ha precisado para perseverar frente a los numerosos obstáculos que han surgido en estos tres años le confieren una dureza de la que carecía. Ha aprendido de los tropiezos y ha conseguido llegar hasta el final de la etapa bávara sin padecer un excesivo desgaste. Guardiola se marchó de Múnich sonriente y feliz, sin ninguna factura pendiente, abrazado a sus jugadores y también al club bávaro, tanto a los dirigentes como a los aficionados, que le dieron formidables muestras de cariño. Si el éxito se mide por el número de ojos que brillan a tu alrededor, como explica Benjamin Zander en sus espléndidas conferencias, los jugadores que dejó en Baviera sienten que su entrenador alcanzó un gran éxito, y así se lo expresaron durante las largas y emotivas despedidas, en la privacidad del vestuario de Säbener Strasse.

En Múnich, Pep ha tomado buenas lecciones: ha aprendido a decir que no (una virtud de la que carecía), ha cometido errores y de todos ellos ha intentado extraer enseñanzas, ha sabido limitar su tiempo a tres años sin prolongarlo a una cuarta temporada asfixiante (como en Barcelona) y ha gestionado mejor las energías, por lo que no precisa ningún año sabático, ningún parón para recargar la batería. Ha podido viajar directamente de Múnich a Mánchester sin estación intermedia,

apenas con unas ligeras vacaciones para recorrer su querido Nueva York con la familia y presenciar las finales de la NBA. Si Pep necesitaba madurar como entrenador, Alemania le ha facilitado este proceso a golpes de realismo.

Cuando el Bayern anunció cerca de Navidad que Pep no renovaría contrato, se desató en los medios de comunicación alemanes un vendaval contra el entrenador, sin que resultara demasiado relevante el motivo concreto de cada ventolera, un día porque no jugaba Lewandowski, otro día porque no jugaba Müller, otro porque no lo hacía Götze. Sencillamente, Guardiola se iba del club, lo que le convertía en la diana perfecta bajo cualquier pretexto. Por dos vías se le hizo llegar al entrenador una propuesta que define el contexto real en el que se encontraba: si accedía a conceder una entrevista individual a un poderoso medio de gran tirada, a cambio recibiría protección ante las críticas...

En sus últimos meses en Múnich recibió muchos reproches por no ganar la Champions League, sobre todo desde la prensa sensacionalista, aunque en general por parte de aquellos que durante estos años se mostraron poco interesados en el juego propiamente dicho. La comprensión del juego no es una tarea sencilla, reconozcámoslo. El fútbol contemporáneo ha alcanzado una elevada complejidad y para comprender todos los fenómenos que ocurren dentro del césped es conveniente acercarse con la mente abierta, sin apriorismos y con actitud humilde. Esto es tan válido para el modelo de fútbol que propone Guardiola como para otro tan antagónico como el que practica Ranieri en el Leicester. Si no se realiza un mínimo esfuerzo por comprender el juego, los análisis acaban siendo desalentadoramente superfluos, con lo que se acaba recurriendo a aspectos totalmente ajenos al propio juego. Basta ojear a diario la prensa para certificarlo.

Sin embargo, la creatividad es imprescindible en el fútbol, y no me refiero al gesto creativo del futbolista, que por supuesto es una de las esencias de este deporte, sino a la mentalidad innovadora del entrenador. La creatividad, según afirma Ken Robinson, el gran educador y escritor británico: «no es un conjunto extravagante de actos expresivos, sino la forma más elevada de expresión intelectual». Se puede alegar que el fútbol pertenece únicamente al ámbito físico y técnico, y que no posee apenas ninguna dosis de intelecto, pero me permito rebatir semejante alegación: el fútbol son ideas (además de gestos técnicos y otros muchos factores). La ideología, entendida como la proposición que presenta un entrenador o un equipo, ha sido uno de los grandes impulsos mediante los que ha evolucionado el fútbol.

Hace pocos meses leí una interesante reflexión de Raymond Verheijen, entrenador neerlandés: «En el mundo del fútbol, la mayoría de la gente quiere proteger el *statu quo* tradicional porque tiene miedo de equivocarse. Es una subsociedad primitiva en la que no se tolera la crítica y donde la gente prefiere preservar y defender las ideas establecidas. Al mundo del fútbol no le gustan las personas que cuestionan a los demás porque eso les incomoda, y a nadie le gusta estar incómodo. Obviamente, en el fútbol todavía faltan por hacer muchas cosas de manera inteligente».

La innovación en las ideas que se proponen y manejan está en la base del desarrollo del juego, del mismo modo que «la ciencia se ha cimentado sobre un pensamiento rico, original y creativo unido al entendimiento crítico», dice Ken Robinson. Debemos reconocer, no obstante, que el concepto de creatividad tiene muy mala imagen dentro del fútbol porque estamos ante un mundo voluntariamente obsoleto, anclado en paradigmas que han caducado y en el que grandes fuerzas conspiran para que nada evolucione y todo permanezca estancado en el cliché de la comodidad. El fútbol tiene un miedo atávico a la innovación.

Y es precisamente en este punto del camino, tras su sinfonía inacabada en la misma ciudad en que su «padre» Cruyff tampoco logró culminarla, cuando Guardiola decide afrontar el mayor desafío de su carrera: tratar de imponer su juego en Inglaterra, la tierra de los fundadores de este deporte. ¿Imponer equivale a una tarea «evangelizadora»? Domènec Torrent, el brazo derecho de Guardiola,

rechaza de plano esta interpretación: «Nadie debe engañarse: Pep no ha ido a Mánchester a revolucionar el fútbol inglés, ni a enseñar a jugar al fútbol, como se ha dicho en algunos sitios. Pep ha venido a Inglaterra para aportar nuevas ideas. Para aportar y sumar, no para cambiar ni dar lecciones a nadie. Al fútbol se juega de mil maneras y lo único que hace Pep es jugar una de esas mil maneras. Una manera que puede gustar más o menos y con la que gana bastante a menudo, pero que no es la única, ni es la “verdadera”. Es solo la manera que propone Pep. Déjame repetirlo para que nadie se confunda: Pep no es un mesías que va evangelizando el mundo del fútbol para cambiarlo. Él solo quiere proponer su juego, aprender de los que juegan diferente e intentar sumar y aportar riqueza al juego».

Implantar su concepto del fútbol en el Manchester City será una tarea complicada y ardua porque el equipo que ha heredado Pep no poseía una identidad reconocible y singular de juego, y tampoco ha destacado por su carácter ambicioso, rasgos que eran definitorios del Barcelona y del Bayern. Pep ha de generar un impacto potente en las formas y en el contenido futbolístico de un equipo necesitado de un gran cambio (la mitad de los integrantes de la anterior temporada superaba los treinta años de edad), dentro de un entorno extremadamente competitivo por la incorporación de magníficos entrenadores (Conte, Mourinho, Klopp...) y jugadores (Mkhitaryan, Xhaka, Pogba, Ibrahimović...) y en el marco de una idiosincrasia futbolística radicalmente distinta a la que Guardiola impulsa. Mánchester es un desafío incluso mayor para Pep que el afrontado con el Barcelona en 2008, cuando solo era un entrenador novel pero que «jugaba» en casa; y un reto diferente al del Bayern en 2013, cuando tuvo que pelear, ya consagrado como entrenador, contra el fantasma permanente del triplete.

Mánchester es una obra nueva, que parte sin apriorismos y sin una estructura de juego consolidada e identificable. Los planos del nuevo edificio son de su absoluta incumbencia. He ahí también la gran responsabilidad que asume. Durante las vacaciones veraniegas, hablamos sobre este reto y Pep fue muy escueto en su valoración: «Es el trabajo más difícil al que me he enfrentado nunca».

Su gran desafío.



# BACKSTAGE 1

## SANGRE EN LA BOCA

*Múnich, 10 de septiembre de 2014*

Anoche se disputó en Madrid el partido España-Francia de cuartos de final del Campeonato del Mundo de baloncesto. De manera sorprendente, Francia batió a España por 65-52. Digo sorprendente porque solo una semana antes, en la fase de grupos, el equipo español derrotó al francés por 88-64, después de vencer a Senegal, Brasil y Serbia (que acabó siendo subcampeona mundial). España llegó invicta a los cuartos de final, tras seis victorias consecutivas, a cual más rotunda, pero fue vapuleada por Francia en el momento clave. De esta derrota sorprendente surge una larga reflexión de Manel Estiarte acerca de la competitividad de los grandes equipos. Quien habla conoce bien lo que es ganar y lo que es perder, no en vano se trata del mejor waterpolista de la historia:

«Hace tiempo que una idea me ronda por la cabeza. Mi tesis, y no pretendo que sea ninguna teoría universal, es que los equipos grandes, los muy grandes, se han acostumbrado tanto a ganar que no conciben estar perdiendo. En baloncesto, en fútbol, en balonmano, en cualquier deporte de equipo. No les ocurre a todos ni les ocurre siempre, pero veo muchas coincidencias, demasiadas. Tengo la impresión que los equipos grandes no están acostumbrados a perder, no tienen en sus planes el concepto de una derrota, sobre todo cuando son favoritos. Y basta con que el rival, por la razón que sea, porque está muy fino o porque tú estás espeso, se te adelante un poco en el marcador para que te hundas.

»Y no se salva nadie. Repasa lo que ha sucedido en el fútbol en los últimos años. Mira unos ejemplos: el Barça de Pep se adelanta en el Bernabéu y acaba ganando al Madrid por 2-6; otra vez el Barça de Pep se enfrenta al Madrid de Mourinho, que era un equipo formidable, y le barre por 5-0; hay muchos ejemplos parecidos en Inglaterra; o aquí en Alemania, el Dortmund de Klopp gana la final de Copa al Bayern de Heynckes por 5-2 sin dejarle levantar la cabeza; el Bayern de Heynckes derrota al Barça de Messi, Xavi e Iniesta por 7-0; el Madrid de Ancelotti nos barre a nosotros el año pasado aquí en Múnich por 4-0; Alemania destroza por 7-1 a Brasil en su casa... Cada vez encuentro más ejemplos de este tipo: se enfrentan dos grandes equipos, uno de ellos se adelanta en el marcador, da igual si haciendo muchos méritos o pocos, y el rival se desmorona poco a poco hasta acabar siendo aplastado. [Y en las siguientes semanas se sumarán nuevos ejemplos: el Bayern vapuleará a la Roma en el Stadio Olímpico por 1-7; o el Tottenham al Chelsea de Mourinho por 5-3 en la Premier.]

»Mi tesis es que los jugadores de estos grandes equipos no pueden imaginar ser derrotados. No lo conciben. Están preparados para la victoria. No digo para la victoria fácil, ni mucho menos. Pero sí para la victoria. Ganan tantos y tantos partidos que han construido un hábitat cotidiano con el triunfo. Incluso si a veces han de remontar un partido en el que encajan un gol, también están acostumbrados a que, en general, consiguen remontarlo rápidamente.

»Y, de pronto, hay un día en que pelean contra otro grande que por cualquier razón se adelanta en el marcador. Lo peor es si se adelanta de forma inmerecida, un poco por casualidad o por una injusticia o un error. Se adelanta el rival y te quedas tumbado en la lona. Te han noqueado casi sin darte cuenta. Un gol. Y después, un segundo gol. Estás perdiendo por 2-0 un partido que, en teoría, debías estar ganando porque quizás eres un poco superior o porque los resultados precedentes han sido muy positivos y has preparado muy bien el partido. Merecías ir ganando, pero te han dado dos hostias y estás en el suelo. Y cuando sucede esto nos hemos acostumbrado a quedarnos en la lona. No estamos acostumbrados a reaccionar. El equipo pequeño ya sabe que será golpeado una y otra vez y llega al partido mentalizado para ello. Pero tú no. Tú eres grande y aunque respetas mucho al rival, que también es muy grande, no estás acostumbrado a que te noqueen.

»Estás en el suelo, pierdes por 1-0 o por 2-0 y te han roto los planes. Es la famosa frase: “Todo el mundo tiene un plan hasta que te golpean en la boca”. [Frase que se atribuye a Mike Tyson, pero que, en realidad, pronunció Joe Louis.] Y en lugar de agarrarte como puedas al cuello del contrario y no soltarlo hasta recuperar la respiración, quieres seguir como si no hubiera pasado nada. Y entonces te vapulean de verdad.

»Creo que hemos perdido en general, y al generalizar evidentemente hay mil excepciones, un poco el espíritu guerrero del deportista. Digamos el espíritu histórico de los balcánicos. Tú jugabas contra los yugoslavos o los húngaros, pero sobre todo contra los yugoslavos, y sabías que había partido hasta el pitido final. A veces, incluso hasta después del pitido final. Aunque tú fueras superior, ellos se agarraban a tu cuello y no te soltaban mientras tuvieran la más mínima opción. Era un poco como lo de los equipos italianos de fútbol cuando se ponen 1-0 a favor. Sabes que entonces se defenderán como leones y no habrá manera de meterles mano. O con los equipos alemanes de fútbol, que sabías que en el último minuto de partido te iban a empatar o a ganar. Sabías que lo harían. O los mediodondistas ingleses en atletismo, a los que sabías que hasta el último metro no les podías dar por derrotados. Pues los yugoslavos eran así en cualquier deporte de equipo. Daba igual que les estuvieras zurrando bien; ellos seguían en pie, aguantando y aguantando, esperando su oportunidad. Y la mayoría de los equipos balcánicos todavía conservan una parte de ese espíritu.

»Y creo que esto es algo que los equipos grandes de fútbol debemos recuperar, debemos trabajar, debemos estimular. Mira lo que nos ocurrió el año pasado contra el Madrid. Vale, teníamos bajas, lesionados, dificultades, pero solo teníamos un gol de desventaja. Salimos del Bernabéu con la sensación de oportunidad desaprovechada, de haber perdido un partido en

el que jugamos muy bien y en el que el resultado razonable hubiera sido, por lo menos, un empate. Pero el 1-0 no es un mal resultado, ni mucho menos. Te digo más: si me juego pasar a la final de Champions no me parece grave estar en el minuto setenta del partido de vuelta y tener que marcar un único gol para ir a la prórroga.

»Pero queremos más. Somos grandes y ambiciosos y queremos más. Y entonces nos dan un puñetazo, un córner que quizá no debíamos haber concedido, y nos meten un gol. La cosa se complica. Y luego una falta que no deberíamos haber cometido. Y otro gol. Otro puñetazo. Y te desmoronas. No estás acostumbrado a recibir golpes, sino a ser tú quien los da. Y te noquean.

»Yo creo ver unas pautas comunes en todas esas derrotas gordas que te menciono. El Madrid que pierde 2-6 y 5-0 contra nuestro Barça; los grandes equipos ingleses que encajan media docena de goles; el Bayern de Heynckes que cae contra el Dortmund de Klopp; el Barça que se hunde ante el Bayern de Heynckes; nuestro Bayern que cae contra el Madrid; el Brasil que se ahoga ante Alemania... El España-Francia del Mundial de baloncesto ha sido exactamente esto: un grande que no concibe estar perdiendo un partido que pensaba que iba a ganar. Y acaba tumbado en la lona.

»Todos son y somos grandes equipos, no es un problema del tipo de jugador, ni del entrenador, ni de la táctica. Creo que los grandes de hoy son más grandes que nunca, por eso se baten los récords de todo tipo en las ligas y continúan batiéndose. Récords de puntos, de goles, de imbatibilidad, de menor número de goles encajados... Cada vez somos más grandes, y cuanto más grandes somos, menos podemos imaginar un tropiezo. Y en cuanto tropezamos, zas, hemos perdido la costumbre de agarrarnos al salvavidas.

»Es posible que yo esté equivocado y que mi tesis no sea cierta, pero empiezo a creer que es así y que los grandes equipos debemos recuperar el espíritu de los yugoslavos. Te han dado un golpe, vale, pues aguanta, resiste, trágate la sangre y no pienses en nada, ni en los planes que se han roto ni si es una injusticia y es innmerecido, ni que eras el favorito. Nada. No pienses nada, solo agárrate al remo y rema. Rema hasta que pasen los minutos e intenta mantener el mismo resultado. Que pasen los minutos y no te noqueen. Si estás perdiendo por 1-0, vale, duele, es jodido, pero aguanta ese 1-0; que no se amplíe. Porque quizá llegarás a falta de un cuarto de hora y seguirás perdiendo por ese 1-0 y entonces puede ocurrir cualquier cosa. A lo mejor el rival es quien se hunde en ese momento o tú tienes una pizca de suerte y empatas. Y entonces todo cambia y a lo mejor eres tú quien acabas noqueando al rival.

»No sé, quizá todo lo que te cuento sea un rollo, pero a mí me parece que hay algo de verdad en todo esto y que los equipos grandes, los jugadores y los entrenadores de los equipos grandes, estamos obligados a repensar esta situación y a prepararnos por si un día, cuando nos enfrentamos a uno igual que nosotros, quizás los planes que hemos hecho no se cumplen y nos toque disfrazarnos de yugoslavos».

2

## ¿Por qué el City?

Prefiero que mi mente se abra movida por la curiosidad  
a que se cierre movida por la convicción.

GERRY SPENCE

No es una pregunta menor. ¿Por qué eligió el Manchester City en vez de otro club mucho más cargado de historia, tal como siempre le han gustado a Pep?

Posiblemente en la propia pregunta se encuentre una de las explicaciones. Tras dirigir un Bayern adornado de historia y de leyendas, Guardiola prefiere recalar en una entidad en la que el peso de la tradición sea más liviano. En el City no escuchará un convencionalismo que se repite a menudo en muchos otros lugares: «Aquí siempre se ha hecho de esta manera...».

Antes de profundizar en ello deberíamos comprender por qué Guardiola se marchó del Bayern tras cumplir íntegramente el contrato de tres años que firmó en 2013 y sin aceptar la generosa renovación que le ofreció la dirección del club.

Lo que movió a Pep a irse de Múnich es el ansia por ampliar conocimientos que le ayuden a cambiar aún más. Quiso cambiar y ser cambiado. Buscó cambiar para ser cambiado. Esta es la única razón que le mueve a abandonar una ciudad maravillosa como Múnich, un club poderoso como el Bayern y una plantilla extraordinaria que, de su mano, ha aprendido otra manera de jugar y la ha interpretado de forma excelente. Y que le quiere y se lo ha demostrado de manera exhaustiva.

Tres años y ni un día más. Guardiola es así: un tipo poco corriente al que le gusta cumplir los compromisos, pero no prolongarlos. Lo habitual en el fútbol es que el entrenador que tiene éxito pida al club prolongar su contrato. Guardiola piensa diferente. Prefiere construir su obra durante un tiempo limitado y a continuación decir adiós.

Desde luego, no es un tipo normal, sino un personaje de pensamiento no convencional. De lo contrario, todavía estaría entrenando al Barcelona: solo alguien de comportamientos no convencionales abandona al imparable Messi en su esplendor, o se despide de su mágico trío de centrocampistas (Busquets, Xavi, Iniesta). Y lo mismo puede decirse del Bayern de Neuer, Lahm y Alaba. Pero Guardiola es así. Una vez construido el mejor equipo del mundo, y posiblemente de la historia del fútbol, Pep prefirió abandonar el Barça en vez de perpetuarse en él. Y cuando el Bayern ya jugaba como él quería, también lo ha abandonado. Suena raro porque no es habitual; lo normal en el ser humano es intentar perpetuarnos en nuestro hábitat. Guardiola pretende lo contrario. Siempre ha sido una persona inquieta que prioriza el aprendizaje de lo nuevo antes que la comodidad de lo conocido. No es fácil comprenderle, pero, con la ayuda de Miquel del Pozo y sus analogías pictóricas, lo intentamos: «Pep pinta su obra, pero no se queda a contemplarla. Este es un rasgo cien por cien de genética artística, de creador. Es un tipo de artista para el que lo único importante es la obra cuando está creándola. Se entregan al cien por cien a su obra, y para ellos lo único importante es ese momento de la creación, pero cuando la terminan, cuando la entregan a lo que denominamos el mundo de las cosas, o sea, cuando está acabada, la obra deja de interesarles. Por lo tanto, es muy coherente con la genética del artista esa dedicación absoluta a la obra durante el proceso y también lo es despegarse de ella al terminarla».

Por este motivo, cuando llegó al Bayern en 2013 firmó por tres temporadas y solo por tres, y lo mismo ha hecho con el Manchester City. Es inevitable recordar que muchas décadas atrás, el entrenador húngaro Bela Guttmann había expresado una opinión que entonces resultó sorprendente: «La tercera temporada consecutiva en un mismo club suele ser un desastre». (En el caso de Guardiola, sus terceras temporadas siempre han sido buenas, pero esto no invalida el fondo de la

reflexión del entrenador húngaro.) Guttman era licenciado en Psicología y fue un entrenador extraordinario, que dirigió al gran Honved de Puskas y Bozsik, ayudó al desarrollo del 4-2-4 en Brasil mediante el uso del falso nueve como variante húngara y se consagró en el Benfica con dos Copas de Europa consecutivas (y también con su célebre maldición que aún perdura: «Jamás, ni en cien años, volverá a ganar el Benfica una Copa de Europa»). Guttman fue el primer entrenador que aplicó ciclos cortos de dirección de manera voluntaria a causa del desgaste que generaba la forma tan intensa de dirigir. Cuando repasamos su perfil, aparecen unos rasgos básicos que concuerdan extremadamente con los de Guardiola: lo que más le interesaba a Guttman era absorber información, conocer jugadores, extraer el mejor rendimiento de cada uno de ellos, viajar, aprender nuevos sistemas. Su vida era el fútbol...

Esta manera de ser choca frontalmente con los pensamientos convencionales. Pep nunca ha querido consolidarse en su puesto de trabajo, ni permanecer en un único lugar. Al contrario: quiere viajar, conocer y aprender. Quiere ser libre. Su cuarta temporada como entrenador del Barcelona se le hizo larga; comprendió que tres años son suficientes para que un equipo aprenda, corrija y perfeccione un determinado modelo de juego. También para que aparezca el cansancio propio de un modelo muy exigente. La manera de gestionar equipos que tiene Guardiola no contempla la comodidad ni el relax, sino que está basada en el trabajo permanente y detallista, tanto del entrenador como de los jugadores. Dice Xabi Alonso: «Pep y su cuerpo técnico me han dado un máster acelerado en fútbol. No se trata solo de trabajar duro (con Pep repites las acciones una y otra vez hasta que se automatizan). Absorbes sus ideas porque él es microscópico en su enseñanza, tanto cuando aciertas como cuando debe corregirte. No es algo únicamente ligado a la táctica, sino más bien a una filosofía. De hecho, debes prestar atención absoluta en todo momento y ser muy rápido mentalmente. Todos nosotros en el Bayern somos ahora mucho más rápidos en captar y aplicar los conceptos que hemos trabajado con él».

Esta forma de trabajar genera muchos avances y mejoras en los futbolistas, pero al mismo tiempo también un fuerte desgaste en ellos y en el entrenador.

## 2.1. Por Txiki y Soriano

Si una idea no es absurda al principio, entonces no merece la pena.

ALBERT EINSTEIN

¿*P*or qué el Manchester City? Porque Txiki Begiristain y Ferran Soriano están en el club y Pep confía en ellos, así de simple. Trabajaron juntos con fluidez y acierto en el Barcelona, y la confianza mutua es estrecha. Aunque la historia del City es bastante más rica de lo que se cree en estos tiempos de memoria escasa, no supondrá un condicionante estricto del futuro y podrá trabajar sin sentir que está rompiendo una manera inmutable de hacer las cosas. El City es un lienzo en blanco que le permitirá decidir qué pintura quiere pintar, y cómo ha de ser la nueva obra que desea edificar. La capacidad financiera del club le permite incorporar magníficos futbolistas, dotarse de un cuerpo técnico de élite y profundizar en la implantación de sus ideas en las categorías más jóvenes.

La elección posee estas ventajas para Pep, que empieza su tercera etapa como entrenador en un lugar que huele a nuevo, sin ataduras respecto de pasados triunfos, ni costumbres arraigadas y donde no deberá romper formidables patrones esculpidos en piedra sagrada, ni escuchará a grandes leyendas indicarle cuál es el camino que debe seguir el equipo. El reto es colosal, pero precisamente esto lo hace tan atractivo a sus ojos.

Si bien en mayo de 2016 alcanzó de forma histórica las semifinales de Champions League ante el Real Madrid, no puede considerarse que el Manchester City terminara la pasada temporada entre los seis mejores equipos de Europa porque es indiscutible que tres españoles (Real Madrid, Barcelona y Atlético de Madrid), dos alemanes (Bayern y Borussia Dortmund) y el campeón italiano (Juventus) eran, futbolísticamente hablando, equipos superiores. Es posible que dentro de diez meses no sea así, pero en la primavera de 2016 era de este modo. Basta escuchar el balance de la temporada realizado por Khaldoon Al Mubarak, presidente del City, ante la propia televisión del club: «Debemos estar agradecidos a Manuel [Pellegrini] y a su equipo por estos logros [de los últimos tres años]. Al mismo tiempo, tampoco podemos ocultar la decepción, sobre todo este año. Teníamos muchas expectativas para esta temporada. No me importa perder ante el Real Madrid, pero quería sentir que dábamos el cien por cien y no creo que lo hiciéramos».

Resumamos las razones por las que Pep fichó por el Manchester City una vez que consideró que su obra en el Bayern estaba completada:

- Porque quería vivir una nueva experiencia con la que aprender otra cultura futbolística.
- Porque el proyecto City tiene escasos condicionantes y es un lienzo en blanco.
- Porque posee recursos económicos suficientes para construir un gran proyecto.
- Porque Txiki y Soriano le garantizan un trabajo en la misma longitud de onda.

- Porque le ofrece la oportunidad de construir un magnífico legado en forma de «Idioma City».

La elección de Guardiola, se mire por donde se mire, ha sido significativa: la recompensa que conseguir si logra cuajar su proyecto es tan elevada como arriesgada. Su propósito de cambiar para aprender y romper la zona de confort es loable y le generará novedosas vivencias, pero no por ello serán sencillas ni fáciles.

## BACKSTAGE 2

### UN PLAN PERFECTO

*Roma, 21 de octubre de 2014*

Como no podía contar con Thiago, el entrenador empleaba a David Alaba como comodín del equipo mientras Philipp Lahm y el resto de los jugadores alemanes se ponían en forma tras su triunfo en el Mundial de Brasil. Pep planteó los partidos de liga de septiembre y octubre, y también la visita a Moscú contra el CSKA en Champions, con defensa de cuatro y alternando la disposición global del equipo según las características del contrario. En general, empleó el 4-2-1-3 y el 4-2-3-1, pero también utilizó su querido 4-3-3 e incluso el 3-3-4. La pieza que permitía pasar velozmente de un esquema de juego a otro siempre era David Alaba, que se alineó como defensa central, lateral izquierdo, mediocentro o interior izquierdo según las exigencias de cada partido.

Antes del partido contra la Roma, el Bayern acumuló cinco victorias consecutivas y cada vez jugó un poco mejor. La fluidez empezaba a adueñarse del centro del campo, sin que resultara trascendente si el acompañante de la pareja Xabi-Lahm (establecida como dúo vertebral del equipo) era Götze, Højbjerg o Alaba. También se modificaban las posiciones en ataque, a veces con Bernat de extremo izquierdo, otras con Götze o Müller, que también alternaba la posición de delantero centro con Lewandowski e incluso Pizarro dispuso de su oportunidad. Siempre estaba Robben, fijo en el equipo, hombre absolutamente clave, el que marcaba diferencias en todas sus acciones. Robben iba alcanzando el punto de dulzura de la primavera anterior y a cada nuevo partido dejaba más señales de su trascendencia en el Bayern.

Pep no quiso afrontar el partido contra la Roma como otro más. Por esa razón, el domingo 5 de octubre, pocas horas después de vencer en liga al Hannover por 4-0, Pep, Estiarte y Michael Reschke abandonaron la fiesta del Bayern en la Oktoberfest para viajar hasta Turín, donde Juventus y Roma jugaban un partido importante para dirimir la supremacía del campeonato italiano. Fue un partido bronco, con tres penaltis señalados, tres jugadores expulsados y una victoria agónica para la Juventus, en el último instante, gracias a un disparo de Bonucci. La Roma tuvo una buena prestación y por momentos fue superior al equipo local, pero la derrota le hizo un daño moral importante. A Guardiola le supuso una interesante experiencia: observó al detalle cómo jugaba el equipo de Rudi García y empezó a cavilar la forma de abatirlo. Aunque no lo había podido hacer con asiduidad, a Pep le gusta observar en directo a sus futuros rivales.

En el entrenamiento del lunes 20 de octubre, en Säbener Strasse, Pep ya mostró a sus jugadores cuál sería el plan al día siguiente en el Olímpico de Roma. Trabajó la salida de balón desde atrás con tres defensas más el refuerzo de Xabi Alonso. Una y otra vez. Un clásico en los entrenamientos de Guardiola: Neuer o Reina cedían el balón a uno de los tres centrales y a partir de ese punto los teóricos enemigos presionaban al poseedor, que debía buscar a cualquiera de sus tres compañeros, los otros dos centrales o Xabi, al que vigilaba Pizarro como «virtual Totti». Pep tenía claro cómo iba a jugar la Roma y, por lo tanto, también sabía lo que pretendía. La charla del día siguiente fue interesante.

A las seis de la tarde del 21 de octubre, Pep señaló la posición de Totti en el vídeo que Carles Planchart había preparado:

—Mirad chicos: Totti vigilará a Xabi, pero no podrá hacerlo durante mucho rato, así que Xabi, no te preocupes en exceso. Totti te apretará los primeros diez minutos y luego dejará de hacerlo y te dejará totalmente libre. Así que saldremos con defensa de tres: Benatia en la derecha, Boateng en medio y Alaba en la izquierda. David, solo serás defensa cuando nos ataquen. Tendrás que ocuparte de la velocidad de Gervinho. Pero el resto del tiempo serás un centrocampista más. O sea, que saldremos con defensa de tres, pero el tercer defensa será Xabi, aunque parezca que sea Alaba. Al lado de Xabi, Lahm para formar un doble pivote. Philipp: si secan a Xabi, tú mandas, tú organizas, tú sacas el balón. Robben y Bernat os ocupáis de las bandas. De todo el pasillo exterior. O sea, que sois extremos-laterales. Arjen, como el año pasado contra el Manchester United, ¿lo recuerdas? Sé prudente en los esfuerzos, no te agotes demasiado pronto. Ataca, pero con un ojo en la espalda para ayudar en defensa. Arriba, Götze en la mediapunta, pero cayendo a izquierda. Müller y Lewandowski, moveos, moveos. Moveos mucho, vaciad el centro del ataque, que no sepan a quién marcar. Y presionad. A sus defensas les duele si les presionan, no salen fácil desde atrás si los muerden, así que presionad, no les dejéis respirar. Robaréis el balón con facilidad y *pam*, meteremos muchos goles hoy.

El plan era claro, pero Pep añadió un poco más:

—Hacedme caso. Ocurrirá lo siguiente. Ellos confiarán en que Totti secará a Xabi Alonso, pero pronto dejará de hacerlo. Lahm estará bastante libre y, sobre todo, Alaba creará la superioridad en la izquierda, donde no le esperarán porque creerán que al ser central izquierdo no subirá. Pero David subirá y crearemos una superioridad tremenda en la izquierda. Mirad, Xabi sacará el balón hasta el centro del campo sin problema y tendremos una superioridad bestial en la izquierda con Bernat, Alaba, Götze y Lewandowski como mínimo. Müller, acércate a ellos, aléjate de los centrales. ¿Qué ocurrirá? Que cargaremos todo el juego por la izquierda y sus centrales no tendrán referencia. En la derecha solo estaremos con Lahm y Robben, y parecerá que por ahí no somos peligrosos. ¡Y en la derecha haremos el peligro! Cargad por la izquierda y descargad por la derecha. No podrán tapar ese agujero...

El Bayern saltó al Olímpico de Roma como un avión. En menos de media hora había aplastado al equipo local, que en



el minuto treinta y cinco ya perdía por 0-5. En los nueve partidos anteriores solo había recibido cuatro goles, y hoy había bastado poco más de media hora para encajar cinco... La presión alta del Bayern resultó demoledora. Müller y Lewandowski se bastaban para someter a toda la defensa romana y el equipo de Rudi García no conseguía sacar el balón ni cruzar el centro del campo.

La posición de Robben resultó clave, así como el abandono de Totti en el marcaje a Xabi. Todo lo previsto se iba cumpliendo. El Bayern se alineaba en un 3-1-4-2 que modulaba en 3-4-3, Alaba se sumaba al centro del campo, Xabi sacaba fácilmente el balón, el juego transcurría por el costado izquierdo gracias al acierto de Götze, cuyos movimientos entre las líneas enemigas eran espléndidos; Bernat era el hombre libre en cada jugada junto con Götze y Lahm, y, finalmente, las acciones más peligrosas acababan en el costado opuesto, donde Robben esperaba para ajusticiar a la Roma. El cuarto gol, marcado en el minuto veintinueve por el neerlandés, fue un reflejo de la charla de Pep, que se agarró la cabeza con las manos cuando Lewandowski trazó una diagonal deliciosa a la espalda de los defensas italianos y Robben llegó en carrera para aumentar el marcador.

Si un año antes el Bayern había dibujado una obra maestra en el Etihad Stadium de Manchester ante el City, aquel partido en el que se vivió la apoteosis del rondo, con la legendaria secuencia de pases que duró 3 minutos y 27 segundos, ahora había esculpido otra obra de arte en la capital de Italia, en la Roma dulce y sensible. El equipo de Pep dejaba para las videotecas otro encuentro mágico.

Con su habitual contundencia, Thomas Müller resumió al salir de la ducha lo que había ocurrido: «Guardiola nos enseñó exactamente dónde estaban las debilidades de la Roma».

Al día siguiente, Pep cena solo en casa porque Cristina y los niños habían viajado a Barcelona aprovechando la semana festiva de otoño en Múnich y los restantes miembros del cuerpo técnico tenían compromisos familiares. Aunque está mirando en el televisor lo que sucede en el Bayer Leverkusen-Zénit (2-0), no le presta excesiva atención y reflexiona sobre lo ocurrido en el Olímpico de Roma, ese 1-7 apoteósico que ha dejado boquiabierto al fútbol europeo.

—Estoy muy contento por el partido de ayer: estamos jugando mucho mejor que el año pasado. Ya viste los juegos de posición del lunes: son bestiales, *tac-tac-tac*. Los chicos están jugando de fábula, ya no tienen que pensar los movimientos y encuentran hombres libres por todas partes. Xabi nos ha dado la vida, ha cambiado el rostro del equipo, y gracias a que está él podemos hacer cosas como apretar fuerte a la Roma y hacerles daño en sus puntos débiles.

Pep se sirve una copa de vino blanco:

—Me gusta jugar el 3-4-3. Ayer disfruté como una bestia jugando con el 3-4-3 en Roma. Benatia saltaba sobre el extremo que caía por su banda, Alaba sobre el opuesto y Boateng lo barría todo, con la ventaja de que Xabi estaba siempre atento a meterse en medio y secaba a Totti. Y Lahm y Götze siempre quedaban como hombres libres entre líneas. Fue un disfrute bestial jugar así.

Entonces aporta otra opinión acerca de la defensa de tres:

—Fíjate en que cuando pasamos a defendernos con cuatro nos hicieron tres ocasiones de peligro porque perdimos el control en el centro del campo. ¡¡¡Es más seguro defender con tres que con cuatro!!!

Otro jugador que copia los pensamientos de Guardiola es David Alaba:

—Está impresionante. Juega de central y, ¡coño!, de pronto le ves como extremo izquierdo. ¡Acabó como delantero centro en algún momento! Pero pienso: déjalo, déjalo que vuele, no le cortes las alas, no limites al jugador...

3

## Alemania cambió a Pep

Encuentra lo que amas y deja que te mate.

CHARLES BUKOWSKI

Alemania ha acelerado la maduración de Guardiola, que si bien conserva sus rasgos principales, ha modificado otros e incorporado algunos nuevos, tanto en el ámbito puramente del juego como en el de la gestión o en lo personal. La experiencia alemana le ha reportado unos beneficios muy importantes, haciéndole mejor entrenador, y esta maduración es la que permite entender que Pep haya aceptado el gran desafío de Mánchester.

Digamos como premisa básica que sus fundamentos se mantienen sin cambio alguno. Pep continúa siendo, por encima de todo, un competidor nato que jamás se permite un respiro ni tampoco se lo concede a su equipo: «Yo no juego por el estilo, sino que juego para ganar».

Es el mismo insatisfecho de años atrás, que nunca se siente completamente contento con el trabajo realizado porque en su proceso de autocrítica siempre advierte defectos y pequeños errores o áreas en las que pudo hacer algo más y mejor. Conserva el gusto por el detalle; es perfeccionista y, por consiguiente, obsesivo en la búsqueda de correcciones y mejoras. Su partido perfecto siempre está por jugarse. Conserva su doble alma de hombre emocional y racional al mismo tiempo, lo que ofrece en ocasiones una imagen que parece contradictoria, pues no siempre maneja esta dicotomía en la proporción equilibrada. A veces se muestra extraordinariamente frío, y otras, excepcionalmente emotivo. Como entrenador es un resultadista romántico. Aunque no hay la menor duda de que el pragmatismo siempre se impone en su interior, jamás renuncia al otro objetivo: «Lo que cuenta de verdad es la emoción que generamos en la gente».

Entre los rasgos que han cambiado en Pep durante su etapa en Múnich aparecen dos que maneja en similar proporción aunque sean antitéticos: continúa siendo igual de temeroso del rival, pero es mucho más atrevido, posiblemente porque ha enriquecido sus armas con los conceptos que ha aprendido. El choque entre distintas culturas futbolísticas, la suya y la mayoritaria en el juego alemán, ha acabado siendo positivo.

Paco Seirul-lo, director de metodología del FC Barcelona, explica las razones por las que un choque cultural induce mejoras en quienes lo viven: «Al principio pueden tener problemas, pero a la larga siempre es positivo porque añaden elementos de interacción distintos a los que ya tenían, sin saberlo. Poseemos las neuronas-espejo mediante las que somos capaces de hacer lo que hace otro, y en función de lo que hace el otro yo me comporto de una manera u otra. Antes, a eso le llamábamos aprendizaje por imitación, y ahora decimos que las neuronas-espejo son capaces de reproducir tareas. O sea, que somos capaces de imitar, pero esto tarda cierto tiempo. Si tú ves que todos los jugadores de tu equipo, cuando cogen el balón, le dan un patadón hacia arriba, pensarás que jugar al fútbol es mandar el balón hacia arriba mediante patadones. Pero si ves que tus compañeros se giran y conducen el balón y dan dos o tres toques o se pasan la pelota entre ellos, como esperando a ver qué pasa, entonces tú pensarás que no hay que dar patadas hacia arriba, sino que hay que conducir dos o tres metros, fijar y pasarle la pelota a uno que tenga la camiseta del mismo color que la tuya. Y si seguimos progresando por ese camino, cuando ves a uno que se coloca en un determinado espacio para atraer jugadores para que tú tengas oportunidad de jugar con él y le devolvemos el balón, entonces tú percibes que tienes un espacio más amplio que favorece tu actuación y avanzas en el aprendizaje. Y mientras se van ejecutando intermediaciones del juego, que son intermediaciones relacionales, aparecen conceptos distintos del juego y, claro está, son conceptos enriquecedores».

Tras la inmersión alemana, Pep posee más herramientas en su catálogo y le ha encontrado gusto a los desafíos. Ya he mencionado la resiliencia como un atributo que le ha fortalecido; y la adaptabilidad como un rasgo novedoso que ha brotado en su personalidad. Todo ello le ha hecho más flexible. Aunque, como signo identitario, Pep continúa siendo pasión, pasión y pasión.

## PASIÓN O ENERGÍA

*Múnich, 19 de abril de 2016*

El Bayern acaba de eliminar al Werder Bremen y consigue su pase a la final de Copa alemana. El rostro del entrenador es el de alguien agotado, lo que me mueve a plantearle a Estiarte, su gran amigo, si no sería más eficaz que Guardiola ahorrarse energía en su manera de entrenar y concebir el fútbol. Quizá sería más rentable desgastarse menos, entregarse menos, agotarse menos, con objeto de durar más. Estiarte es rotundo:

—En la ecuación entre pasión y energía, prefiero que no afloje ni un milímetro la presión, aunque eso le lleve a situaciones como la de estos días, en que está vacío y agotado. Pero si empezara a ahorrar energía quizá perdería pasión, y eso le llevaría a no ser Pep. No, no puede ni debe cambiar.

Hay cuatro atributos en los que conviene adentrarse con más detalle porque han sufrido modificaciones durante los tres años que ha vivido en Alemania:

- El foco en el trabajo.
- El eclecticismo ideológico.
- La firmeza de criterio.
- La capacidad de innovación.

### 3.1. El foco en el trabajo

El arte de dirigir consiste en saber cuándo dejar la batuta para no molestar a la orquesta.

HERBERT VON KARAJAN

*E*n su concepción del trabajo, a Pep le influyen poderosamente dos constantes: la formación dada por sus padres y su propia consideración de ser una persona sin excesivo talento, carencia que pretende compensar con mucho esfuerzo (lo que sin duda puede sorprender al lector).

La siguiente afirmación del filósofo español José Antonio Marina coincide con la idea que Pep tiene sobre el trabajo: «El talento no es un don (cosa), sino un proceso (aprendizaje), y no está al principio, sino al final de la educación y el entrenamiento».

Dice Guardiola: «Lo que no se entrena, se olvida». Por lo tanto, la base del rendimiento es el entrenamiento y el trabajo. No tanto desde el punto de vista cuantitativo como en la calidad y sentido de este: «Es más importante el concepto que lo físico». El entrenador transmite la idea mediante la palabra, pero el jugador la asimila mediante la práctica reiterada, dirigida y corregida: «A los jugadores los convencemos de los conceptos tácticos entrenando». La asimilación plena de la idea se adquiere en contextos que se aproximen al competitivo: «Se aprende el concepto táctico jugando, porque lo real es el juego». Al final, la esencia de la transmisión de conceptos e ideas de juego posee una condición volitiva esencial. No se trata de repetir mecánicamente unas acciones, sino de comprender el porqué de cada una de ellas: «El entrenamiento consiste en que los jugadores tomen decisiones», define Guardiola. Y no basta con decirlo y entrenarlo; hay que vivirlo como experiencia: «Para aprender has de experimentarlo. No basta con que te lo digan. Para corregir seriamente un defecto primero hay que haber sufrido sus consecuencias». El error y la derrota son grandes estimulantes de la corrección y el progreso.

Estos criterios exigen del entrenador una gran cantidad de trabajo dedicado al entrenamiento, pero precisamente el bien más escaso en un equipo de élite es el tiempo. Y sin tiempo no hay trabajo previo posible. «No hay ninguna fórmula secreta. Ganas por concentración, esfuerzo y atención a pequeños detalles», dice Steve Kerr, el entrenador de los Golden State Warriors. Pero ¿cómo se resuelve este dilema aparentemente irresoluble, este pulso entre la escasez de tiempo y la necesidad de trabajar en detalle? Cambiando la orientación del foco del entrenador. Optimizando su tiempo y su esfuerzo.

Paco Seirul·lo me ayudó a comprender esta reorientación selectiva en el foco de trabajo de Guardiola: «Antes se jugaba un partido a la semana y, por lo tanto, cincuenta partidos por año. Ahora se juegan dos o tres por semana y se alcanzan a veces los setenta partidos. Esto quema. El alto compromiso del entrenador le obliga a dejar de «estar» en el entrenamiento y dedicarse a preparar la competición. Este es un cambio de prioridades que nosotros empezamos a solventar cuando Pep todavía estaba en el Barcelona: Pep «desaparece», entre comillas, durante la semana, va al

entrenamiento casi sin exigencia emocional respecto de lo que va a trabajar porque ya está diseñado y han sido los demás (segundo entrenador, preparador físico, analista de vídeo) quienes lo pulen a diario, y él está presente durante la hora y media de entrenamiento y lo dirige, por supuesto, y corrige errores de ejecución, pero termina el entrenamiento y se va a lo realmente sustancial, que es preparar el siguiente partido. El día antes del partido y el día del partido se somete a un gran estrés de trabajo junto con los jugadores, un día mediante el análisis y otro con la dirección del partido, pero el resto de los días está más tranquilo viendo partidos y partidos de los rivales. No está ocupando sus energías con la preparación de los entrenamientos. Esta es una dinámica que empezó en el Barça y que ha perfeccionado en el Bayern. Y es la dinámica imprescindible en un entrenador con tantos partidos por año».

Este ha sido un cambio gradual en Guardiola. Por vez primera en su carrera, durante los últimos meses en Múnich dejó de dirigir el entrenamiento tres veces. Fueron tres sesiones de poco relieve, siempre en jornada pospartido y, por lo tanto, de regeneración. Domènec Torrent dirigió dichas sesiones mientras Pep permanecía en su despacho de Säbener Strasse preparando el siguiente compromiso mediante el análisis del rival. Sucedió el domingo 3 de abril, antes de la visita del Benfica para jugar los cuartos de final de Champions; se repitió el miércoles 20 de abril y volvió a suceder el domingo 1 de mayo, antes de disputar las semifinales contra el Atlético de Madrid. Pep pasó esas mañanas preparando el plan estratégico contra dichos rivales: el plan de juego, los vídeos del rival y las instrucciones que daría a sus jugadores.

## DEPURAR EL ANÁLISIS

*Múnich, 1 de mayo de 2016*

En un momento determinado de la cena, Guardiola dice en voz baja:

—Estoy bloqueado. Le he dado tantas vueltas al partido, a cómo atacar al Atleti y a cómo defendernos, que estoy saturado y bloqueado. Ahora necesito depurar todo esto y dejarlo solo en lo esencial. Dormir, refrescar la cabeza, limpiarla y que solo quede el jugo, las dos o tres ideas fundamentales.

A la mañana siguiente, el bloqueo ha desaparecido. El entrenador se muestra ágil y fresco. Su hijo Màrius pelotea sobre el césped con Leo, el hijo de David Trueba. Además de íntimo amigo de Pep, y cineasta y novelista, Trueba es un hombre culto al que le gusta profundizar en los procesos creativos, sea cual sea su ámbito. Sabe que Pep lleva tres días seguidos «cargando *software*», estudiando variantes y modos de atacar al Atlético de Madrid, y nos explica la razón del cambio tan radical de Pep en pocas horas:

—Pep sigue un proceso de aproximación al partido que recuerda mucho al de las composiciones de Bob Dylan. Llena páginas y páginas para luego dejar solo los versos esenciales. Primero escribe mucho y después lo desbroza y solo deja la esencia.

El análisis es un acto solitario de creación. El domingo por la mañana, a dos días de la semifinal de Champions, para Pep todo ha quedado ya reducido a un simple nombre:

—Benatia o Boateng. Los otros diez están claros.

Aunque también está ocupado por encontrar el punto de equilibrio que necesitará el equipo durante el partido:

—Solo necesitamos un gol, pero si les exigimos a nuestros jugadores demasiado control, demasiada paciencia y demasiada tranquilidad de inicio, quizá les confundiremos. Y si les pedimos energía y electricidad, quizá nos suicidaremos. No es sencillo encontrar el equilibrio entre ser frío y paciente y enérgico y ofensivo. Hemos de encontrar la dosis justa de cada cosa.

Al margen de estas tres sesiones concretas en que Pep se ausentó, el procedimiento en los restantes días es el siguiente. El cuerpo técnico prepara la base del entrenamiento: Domènec Torrent y Lorenzo

Buenaventura elaboran el contenido básico de la sesión de acuerdo con las indicaciones estratégicas ordenadas por Guardiola, que a su vez están relacionadas con los informes previos que ha preparado Carles Planchart, el responsable del análisis de los rivales, un colaborador fundamental, dado que las sesiones se orientan siempre de manera muy específica al perfil del oponente y a la aproximación táctica que Pep quiere dar a su equipo en cada encuentro. Con todo ello, Torrent y Buenaventura presentan a diario a Guardiola una sesión de trabajo específica para su aprobación o modificación. Todos ellos se reúnen una hora y media antes y discuten el contenido de la sesión teniendo en cuenta las circunstancias concretas de cada día: climatología, jugadores lesionados o con molestias, jugadores que se incorporan al grupo, necesidad de rotaciones o de introducción de cargas especiales en algún futbolista, y también sentimientos y emociones personales o colectivas. De dicha reunión surge la sesión definitiva, que es dirigida por el propio Guardiola, pero el entrenador ya ha sido liberado de todo el desgaste previo de preparación del entrenamiento. Él lo aprueba o modifica y lo dirige con esa energía desbordante que le caracteriza y efectúa todas las correcciones que cree oportunas, pero solo invertirá una hora y media de su tiempo diario en esta tarea y podrá dedicar toda su concentración al trabajo táctico específico. La sesión termina siempre con otra reunión del cuerpo técnico en pleno sobre el propio césped para evaluar lo sucedido en el entrenamiento y dejar establecidas las bases para el siguiente. El tiempo restante de la jornada, Pep puede dedicarlo a su otro gran objetivo junto al perfeccionamiento táctico: la preparación detallada del próximo partido.

La búsqueda de mayor eficiencia energética no ha sido un objetivo individual de Guardiola, sino de todo su cuerpo técnico, lo que ha redundado también en la mejora de todos ellos. Domènec Torrent ha compartido banquillo cerca de doscientas veces con Pep, ha realizado más de dos centenares de charlas tácticas y ha preparado innumerables jugadas a balón parado en compañía de Carles Planchart, que ha escrutado más de 1150 partidos de equipos rivales para extraer sus puntos débiles, mientras Lorenzo Buenaventura diseñaba un sinfín de tareas técnico-tácticas y físicas en los 835 entrenamientos que ha dirigido Pep en el Bayern. También ellos han dado un gran paso adelante gracias a lo experimentado en Múnich.

## EL CRITERIO DE LAS ROTACIONES

*Múnich, 14 de agosto de 2015*

La asignación de minutos a cada jugador no es caprichosa. Obedece a una estrategia que Pep detalla durante la cena en el restaurante del Allianz Arena, poco después de ganar en su debut liguero (5-0 al HSV Hamburg):

—Por ejemplo, Xabi ha de tener un papel como el de hoy. Jugar más o menos sesenta minutos para ordenar el equipo, organizarlo y cansar al rival. Y luego, al banquillo a descansar. Necesitamos a Xabi muy fresco para abril y mayo, que no nos ocurra como la temporada pasada. Al dúo Lahm-Rafinha también hay que administrarlo de una manera parecida. Rafinha es importantísimo para el equipo y le haré jugar muchas veces como hoy (los últimos treinta y cinco minutos). Cuando el rival ya está aflojado y *groggy*, Rafinha nos aportará velocidad y astucia. Y cuando entra en el campo, entonces Philipp [Lahm] sube un peldaño y se va al medio y entre ambos hacen mucho daño al contrario. Pero para eso hace falta que antes Lahm haya desgastado mucho a los rivales desde el primer minuto, que les haga correr y sea intenso. Para que después metamos a Rafinha y los remate con su electricidad.

Los partidos los juegan catorce futbolistas y la misión de cada uno de ellos, así como los minutos que intervendrán, no son fruto de la casualidad, sino que obedecen a un plan premeditado.

### ***3.1.1. La pasión por el detalle y la preparación***

Esta administración de las energías del entrenador no significa que Guardiola haya reducido su pasión obsesiva por la preparación y el detalle. Solo ha enfocado con más acierto las prioridades semanales, con dedicación exhaustiva al análisis y los trabajos previos de preparación táctica del partido. Conserva su vocación de artista puntillista y pretende que cada partido se asemeje a un *trencadís* de Gaudí. (Un *trencadís* es un mosaico artístico formado por miles de pequeños fragmentos de cerámica.) No puede fallar ninguna piedra, por intrascendente que parezca, o el *trencadís* perdería su belleza y armonía artística.

Un ejemplo concreto y real nos ilustrará esta pasión por el detalle y la preparación minuciosa. Estamos a 18 de mayo de 2016, miércoles, en el campo número 1 de Säbener Strasse, a ochenta horas de la final de Copa alemana que se disputará el sábado en Berlín. Excepto Javi Martínez, que sale a correr por primera vez tras la leve operación quirúrgica que ha sufrido y que deja a Guardiola sin su central más consistente, están todos los jugadores que han protagonizado el *sprint* final de la temporada, incluidos Xabi Alonso y Mario Götze, ambos infiltrados con calmantes por una fractura de costilla. En el auditorio interior del vestuario, Guardiola les ha detallado el factor que considera clave para la final contra el Borussia Dortmund: Thomas Tuchel jugará al engaño, buscando que la organización defensiva del Bayern quede en igualdad numérica con la delantera del Dortmund y que esto se produzca lejos de la portería de Neuer, con muchos metros de césped sobre el que correr. Y a la carrera, el BVB es superior.

Así, Pep diseña un plan estratégico que va desgranando a sus jugadores en pequeñas dosis. El miércoles les da el concepto clave que el Bayern debe respetar si quiere ganar: ha de mantener la superioridad numérica en defensa durante todos los momentos de la final. Ocurra lo que ocurra.

Sobre el campo de entrenamiento, Pep se convierte en un torrente de energía. Transmite a sus jugadores todos los posibles detalles que imagina que pueden suceder durante el partido, intenta explicarles qué hará el rival y cómo deben contrarrestar esas fortalezas, minimizarlas y aprovechar este conocimiento que les transmite para superar al oponente. Son tareas que tienen lugar a puerta cerrada, sin presencia de nadie, ni siquiera los habituales amigos o familiares de jugadores que sí son admitidos en otras sesiones de entrenamiento menos trascendentes: ningún general le mostraría la estrategia a su enemigo antes de la batalla. Son tareas breves, de diez o quince minutos de duración, pero de una intensidad eléctrica.

La primera es una tarea general en la que Thiago vigila a un virtual Gonzalo Castro y Müller a un Julian Weigl de mentirijillas. Dos jugadores juveniles ocupan los puestos de los futbolistas del Dortmund. Sin cesar de dar órdenes, envuelto en un remolino de gestos y gritos, Pep fuerza a Müller a cerrar las vías al teórico Weigl, mientras instruye a Lewandowski y Douglas Costa para que impidan que Hummels (representado en el campo por Tasci) pueda sacar el balón en largo con facilidad. Complementa el plan con instrucciones a Thiago:

—¡¡¡Thiago, sobre Castro!!! ¡¡¡Thiago, encima de Castro, no dejes que se gire!!!

La tarea dura quince minutos y es previa al entrenamiento propiamente dicho, que tiene lugar a continuación y que consiste en una tarea de veinte repeticiones de fuerza explosiva, seguida de rondos y un largo partido a medio campo que disputan tres equipos de seis jugadores. Al terminar se desarrolla otra tarea táctica, pero únicamente para el bloque defensivo: solo Vidal y los defensas. Para entonces, Xabi Alonso y Götze ya se han retirado de la sesión, doloridos, y sus rostros denotan que no podrán jugar la final.



De nuevo ocultos de las miradas, los integrantes de la organización defensiva dedican los siguientes diez minutos a otro punto del plan estratégico: ahogar a Aubameyang y mantener la superioridad numérica a cualquier precio.

Son diez minutos apasionantes, que merecerían ser vistos por cualquier aficionado al fútbol si no estuviera en juego un título tan importante como la Copa de Alemania. Es Guardiola en estado puro: quiere lograr que Arturo Vidal, el menos ortodoxo de sus centrocampistas, alcance el rigor de un Busquets o un Xabi Alonso y mantenga fija la posición de mediocentro, que deberá ocupar y sobre la que pivota toda la organización defensiva. Del acierto de Vidal dependerá gran parte del éxito en la final. Pep abre mucho a los centrales. Boateng ya está acostumbrado, pero Kimmich todavía duda:

—¡¡Josh, a la línea de banda!!! ¡¡Vete, sin miedo, a la banda!!!

El titubeo de Kimmich es entendible. Como defensa central del Bayern, el entrenador le sitúa de inicio en la línea de cal, como si fuese el lateral derecho, treinta metros por delante de Neuer y treinta y cinco metros a la derecha del eje. El joven jugador piensa que será imposible regresar a tiempo a su posición si ocurre algún incidente que obligue a ello, pero el entrenador es insobornable en sus órdenes. Le quiere lejos, bien abierto en la derecha, como a Boateng en la izquierda. Y no digamos a los laterales, Lahm y Alaba, casi en el centro del campo. En medio de todos ellos reina Vidal. Los ensayos buscan coordinar dos efectos: la vigilancia férrea de Vidal a Aubameyang si este se descuelga de su posición y el regreso rápido de los defensas a su área en caso de contraataque.

Para conseguirlo, Pep hace de Vidal. Se coloca en su puesto, le explica los detalles, cómo moverse y hacia dónde en función de cómo lo haga el delantero centro del Dortmund, que es representado por otro jugador juvenil. Si el falso Aubameyang pica hacia fuera, Vidal no le sigue: ya se ocuparán de él Kimmich o Boateng, pero en este caso Vidal debe ocupar el papel del central que se desplace.

—¡Arturo, a la derecha!! ¡Arturo, no sigas a Aubameyang!!

Y Vidal corrige y cumple. Si Aubameyang percute por el centro, entonces Vidal le marca de cerca y libera a sus centrales. La tarea se repite, en todas las formas y variantes posibles, con Pep desgañitándose a gritos, dominado por ese vigor especial que le posee en momentos así. Para imaginar cómo son estos minutos, piensen en el Guardiola que todos vemos durante un partido y multiplíquelo por diez. Es un volcán de energía. Consigue que sus jugadores comprendan la esencia táctica que deberán interpretar el sábado en Berlín: Vidal debe mantener la posición, sin alejarse de ese circuncentro alrededor del que gira toda la organización; debe actuar ante Aubameyang de dos maneras opuestas, según el movimiento que haga el delantero en cada acción; y los otros cuatro hombres de la defensa tienen que abrirse como una rosa en la fase de inicio y cerrarse como un puño en caso de contraataque, a la máxima velocidad posible y asumiendo todo el riesgo de que sean capaces, pero con un fundamento que no es negociable: podrán atacar tanto como quieran y puedan, pero siempre conservando la superioridad numérica frente al adversario en defensa.

Este es el Pep Guardiola más auténtico, el que deja ver toda su energía como entrenador.

El plan estratégico se irá complementando en los días siguientes con nuevas tareas, con más explicaciones, charlas y vídeos, hasta culminar el sábado por la tarde, a eso de las 17.30, en el hotel Regent de Berlín, cuando Pep colgará en una pizarra tres esquemas que completan el plan y que detallan cómo hay que actuar en función de cómo juegue el Borussia Dortmund. El Bayern no sabe qué esquema elegirá el Dortmund de los tres que está empleando en los últimos meses, pero no le importa porque cada esquema tiene un contraesquema preparado y todos los jugadores de Guardiola conocen al milímetro qué deben hacer si sus rivales juegan de un modo u otro. Me refiero no solo a cómo deben distribuirse ellos, sino a cómo deben presionar y a quién, hacia qué costado del campo deben orientar la salida del rival y cómo deben realizar las coberturas, los apoyos y las compensaciones en cada caso. Estos esquemas no son más que el reflejo gráfico y conclusivo de todas las tareas que el equipo ha trabajado desde el martes de forma exhaustiva, pero hoy lo están

viendo en su integridad. Es un plan que expresa todas las variantes posibles que puede emplear Tuchel y todas las contramedidas que deben aplicar los hombres de Pep, variantes estudiadas, ensayadas y aprendidas con énfasis.

Durante la final apenas necesitarán instrucciones. Lahm, Kimmich, Boateng y Alaba advierten de inmediato los distintos sistemas que va empleando el Dortmund y los cambios que introduce entre ellos, con lo que se adaptan instantáneamente a la nueva situación, siempre a una leve indicación del capitán. Solo Vidal precisa algunas correcciones desde el banquillo; entonces Pep, a voz en grito, se encarga de recordarle al chileno que debe guardar la posición por encima de cualquier otra prioridad. Los planes se cumplen escrupulosamente.

### 3.2. El eclecticismo ideológico

El que solo busca la salida no entiende el laberinto, y, aunque la encuentre, saldrá sin haberlo entendido.

JOSÉ BERGAMÍN

Anteriormente ya he señalado que ha sido muy relevante cómo Guardiola ha incorporado nuevos conceptos (algunos de ellos, en apariencia poco canónicos) a su catálogo de fundamentos del juego. Es importante conocer el proceso mental que ha conducido a Pep hasta este eclecticismo ideológico.

Para ello, el lector debe permitirme retroceder hasta febrero de 2014. Sentado en su despacho de Ehrengust Strasse, cerca de un pequeño meandro del río Isar de la capital bávara, escucho con atención a Roman Grill. Es el representante de Philipp Lahm, el capitán del Bayern, pero sobre todo le escucho bajo otro prisma: Grill es sin duda la mente más lúcida de cuantas he conocido en el fútbol alemán. Y en aquel lejano invierno de 2014, cuando el nuevo equipo de Pep todavía se encontraba en los primeros pasos de su camino en Múnich, se expresa del siguiente modo: «Estoy absolutamente seguro de que Pep Guardiola no va por el mundo pensando: «Voy a crear fotocopias del Barça». No, en sus primeros meses en el Bayern, ya hemos visto que eso no es así. Analiza muy bien a su equipo y los jugadores que tiene, y crea el tipo de juego que considera oportuno para este equipo. Tengo la sensación de que Pep tiene en su mente un plan para desarrollar su carrera y el Bayern de Múnich es un primer paso para poder decir al mundo: «Mirad, yo puedo trabajar en cualquier sitio». Lo veremos en su verdadera dimensión en los próximos dos años. No sé cómo será porque a menudo realiza experimentos tácticos con el equipo y no sé cuál será la línea táctica clara. Por las razones que sean, de vez en cuando hace experimentos, pero tengo claro que no quiere hacer una fotocopia del Barça. Antes de llegar al Bayern ha analizado muy bien dónde tenía las mejores posibilidades de desarrollar un equipo ganador y ha visto que este equipo tiene mucha técnica, pero también mucha entrega y potencia, con lo que tenía todas las condiciones para promocionarse por el mundo como un técnico que puede trabajar en cualquier sitio».

Esta habría sido una reflexión muy apropiada en verano de 2016, una vez conocida la experiencia en Múnich, pero es sorprendentemente lúcida porque su autor la expresa en invierno de 2014 cuando, en aquel momento, lo que todos creíamos era que Pep iba por el mundo adoctrinando mediante su dogma futbolístico y que era prácticamente un fundamentalista de sus ideas.

La metamorfosis de Guardiola le ha hecho más radical, pero al mismo tiempo le ha hecho desprenderse del dogma. Es más *cruyffista* en el sentido de los fundamentos del juego (balón, pase, posición, ataque), pero se ha alejado del dogma inmutable. En Múnich ha jugado la mitad de los ciento sesenta y un partidos con cuatro o con cinco delanteros; ha defendido con dos jugadores, con tres, cuatro y también con cinco; pero asimismo lo ha hecho con cuatro centrales, con tres, con dos, con uno e incluso sin ninguno, y en alguna ocasión ¡con cuatro laterales!; ha empleado veintitrés módulos de juego diferentes; ha utilizado cinco centrocampistas y en varias ocasiones solo uno; ha

sido simétrico y rotundamente asimétrico; ha jugado a pasarse el balón y ha jugado a pasarlo a los extremos para que centrasen a pierna natural balones a la cabeza de dos delanteros centro. Ha sido profundamente *guardiolista* y al mismo tiempo ha roto con el canon que le había distinguido en el Barcelona.

## JUGAR CON CINCO DELANTEROS

*Múnich, 13 de marzo de 2015*

—Mírame, yo, el abanderado de los centrocampistas, ¡¡¡jugando con cinco delanteros!!! Toda la vida defendiendo que había que jugar con centrocampistas, que la clave consiste en los medios, y ahora tengo la fuerza en los delanteros... Pero, ojo, no es poner delanteros por poner. Esto no es lo del día del Real Madrid (0-4). Aquella vez jugué con cuatro delanteros, pero con los dos laterales abiertos y esa fue la cagada porque defendíamos con dos mediocentros y dos centrales, y así resulta imposible cortar los contragolpes. Ahora es totalmente distinto porque la clave está en los dos laterales, que cuando tienen el balón por delante se cierran junto al mediocentro y forman una línea de tres que nos protege de los contraataques. Con este salvavidas sí es posible poner a cinco delanteros porque tienen las espaldas bien cubiertas.

Inevitablemente aparecen Robben y Ribéry en el papel de «interiores»:

—Bueno, además, a dos de estos cinco delanteros los estamos poniendo por dentro, como interiores. A los que mejor driblan, que son los extremos, Robben y Ribéry, solo que en vez de mandarles a la banda, con las limitaciones que esto supone por la línea de cal y porque el lateral y el interior rivales le harán un dos contra uno, en vez de eso los pones por dentro y te aseguras que si driblan al mediocentro rival ya están cara a portería.

—Pero tú eras un fundamentalista de los centrocampistas —le repito—. Tú querías jugar con mil centrocampistas...

—Sí, lo he sido, pero me están convirtiendo en un entrenador que juega con cinco delanteros. Es un fenómeno curioso que he aprendido aquí y siempre se lo deberé a Alemania. Aunque, bueno, en Champions quizá jugaremos el partido fuera de casa con muchos centrocampistas, y el de casa, con muchos delanteros. Fuera intentaremos controlar a través del pase y en casa nos desataremos, como ante el Shakhtar (7-0).

El equipo que debía ser de los centrocampistas es un equipo de delanteros y laterales...

—Los laterales, además, también pueden atacar, pero con medida, cuando el balón está por delante de ellos y hay poco riesgo de perderlo. Entonces es ideal que puedan centrar porque nosotros tendremos a cinco tíos que irán al remate de todas las maneras posibles. Aunque cuidado con los nombres que le damos a los puestos: ¿Lahm es un lateral? ¿Por qué? ¿Por qué no es centrocampista? ¿Y Alaba? ¿Y Rafinha? ¿Robben es un delantero? ¿Por qué no es un centrocampista? ¡¡¡Quizás es un centrocampista!!!

A mi entender, este cambio es el más significativo de cuantos Alemania ha desencadenado en Guardiola. El abandono del dogmatismo y la incorporación de conceptos ajenos le confieren mayor ductilidad, sin que haya abandonado ninguna de sus ideas fuerza.

En 2014, Grill ya apuntó en esta dirección: «Cuando se juntaron Pep Guardiola y el Barcelona vimos un fútbol genial. También conocemos a José Mourinho y da igual allí donde vaya, al Chelsea, al Inter, al Porto, con Mourinho su tipo de juego siempre es idéntico: basado en organización táctica defensiva. Pero ahora aún no sabemos con exactitud cómo es el fútbol de Guardiola. No lo sabemos todavía en toda su magnitud».

Es decir, hace más de dos años Roman Grill ponía en cuestión cómo era el verdadero fútbol que Guardiola pretendía poner en práctica. Rechazaba que Pep fuese unidireccional en su concepción del juego y advertía que en el entrenador catalán anidaba el deseo de abrir su mente a nuevos conceptos e incorporarlos a su catálogo. Le pregunté entonces si era posible que un entrenador pudiera mantenerse en la cumbre mundial con un estilo ecléctico de juego, es decir, con una combinación de varios estilos de juego diferentes, o si era más factible hacerlo a través de un único modelo. Y respondió así: «En el fondo, y aunque parezca lo contrario, la filosofía de Guardiola no es tan rígida

como la de Mourinho. Decimos que es más artístico en su juego, pero también es más libre. Pep tiene sus principios de juego y con ellos en su mente analizará qué equipo se adapta bien y le permitirá jugar al toque y tener la superioridad en el centro del campo. Pep no se irá a un club donde deba adaptarse completamente al equipo, sino que donde vaya implantará sus principios. Empleará lo que encuentre porque no es tan rígido como para no usar los recursos que halle, pero impondrá sus criterios de juego. Y también creo que él vino a Múnich con la intención de crear la «marca Guardiola» y es muy consciente de que el toque de balón forma la mayor parte de esta marca. También por esta razón quiere atraer a los clubes que quieren practicar este tipo de fútbol. A mí me parece un tío muy consciente de lo que quiere en su carrera, por eso analizará siempre a qué club irá. Pep siempre tiene muy claro lo que quiere. Es un tío que quiere ayudar a los jugadores, que quiere jugar en sintonía con los jugadores y no contra ellos, pero tiene muy claro lo que quiere él y cuáles son sus objetivos».

Los de Roman Grill fueron los primeros indicios que recibí sobre la evolución hacia el eclecticismo de Guardiola. El entrenador había salido del Barcelona con una imagen contundente y dogmática: era el señor del juego de posición, de los mil pases por partido, del setenta y tres por ciento de posesión de balón. El dueño de la pelota. Pronto se acuñó a su alrededor el celebrado eslogan del «tiquitaca», que tuvo un éxito planetario.

Pero aún más rápidamente el propio Guardiola rechazó dicho eslogan por reduccionista: «El tiquitaca es una mierda, un sucedáneo: es pasarse el balón por pasárselo, sin intención ni agresividad».

En apariencia solo se trataba de rechazar un eslogan que no hacía justicia al juego de posición, y que utilizado como sucedáneo ridiculizaba la realidad del juego que practicaba el Barcelona. Pero en ese rechazo había en realidad algo más. Si decimos que Guardiola no posee una mente convencional, ¿por qué razón iba a encerrarse en su propio dogma de juego? ¿Por qué razón despreciaría los conceptos de fútbol que pudiera aprender y asimilar en Alemania? Una actitud así no casaría con esa mentalidad abierta, con la permanente curiosidad y búsqueda de novedades y aportaciones que pudieran surgir de otra disciplina deportiva (ajedrez, balonmano, rugby...) o cultural. Si uno de los motores que le mueven es cambiar para ser cambiado, ¿por qué razón iba a rechazar ideas de juego distintas a las suyas, pero que le resultaran interesantes o atractivas?

## EDDIE JONES Y LAS TRANSFERENCIAS

*Múnich, 19 de septiembre de 2015*

Acababan de llegar de Darmstadt, donde el Bayern había vencido con brillantez (0-3), y Estiarte había acompañado en coche a Pep hasta su casa, pero a los cinco minutos volvía a llamarle:

—¿Has visto lo de Eddie Jones, lo de Japón en rugby?

—No, ¿qué ha ocurrido?

Era la mayor sorpresa en la historia de los Campeonatos del Mundo de rugby: Japón acababa de vencer a Sudáfrica por 34-32 gracias a un ensayo en el último instante del partido. Pep se llevó las manos a la cabeza. Era una sorpresa inimaginable. Ni el mayor de los fanáticos japoneses podía soñar con semejante bombazo. Japón mantuvo el pulso durante todo el encuentro, sin permitir que los sudafricanos, dobles campeones mundiales en 1995 y 2007, se escaparan en el marcador (10-12 en el descanso). Y a falta de cinco minutos, el equipo entrenado por Eddie Jones (nacido en Tasmania, de madre japonesa y padre australiano) se había plantado dentro de la zona de veintidós metros del conjunto sudafricano con solo tres puntos de desventaja. Japón dispuso de varios golpes de castigo a favor que pudo haber chutado a palos, consiguiendo un empate que por sí solo también era histórico. Pero imbuidos de un sentido singular del honor competitivo, los japoneses se embravecieron y renunciaron al chut seguro y al empate y buscaron un ensayo improbable y la gloria deportiva. Chocaron y chocaron y se levantaron sin desmayo, acumulando fases de juego y secuencias largas de pase y, al

final, los hombres de Eddie Jones movieron la pelota hasta el ala derecha y rápidamente cambiaron de sentido e hicieron lo mismo hacia el lado opuesto para que Karne Hesketh lograra el ensayo triunfal. El mundo oval estalló en un éxtasis colosal: la hormiga había vencido al elefante.

Guardiola no dio crédito a la noticia. Sabía lo que significaba porque en diciembre del año anterior había pasado toda una tarde trabajando con Eddie Jones. El seleccionador japonés (ahora mismo, entrenador de Inglaterra) había acudido a Säbener Strasse para compartir conocimientos con Pep, como explicó días más tarde:

—El rugby y el fútbol son muy parecidos a la hora de mover la pelota en el espacio. He venido a ver a Pep Guardiola para que me ayude a hacer más flexible tácticamente a mi selección. Necesitamos ser capaces de variar la formación táctica en función de la evolución del juego en cada partido.

Al desembarcar en Múnich, Pep tenía la intención de implantar el juego de Cruyff y del Barça, pero muy pronto advirtió que debía ir más allá por dos razones: porque no tenía los jugadores precisos para reproducir con exactitud este modelo y también porque las cualidades de sus nuevos jugadores le ofrecían nuevas posibilidades que introducir en su juego.

Ferran Adrià, reconocido como el mejor cocinero del mundo durante varios años y sin duda el más innovador y creativo de los grandes chefs, aceptó encantado charlar sobre este proceso vivido por Guardiola y aportó un punto de vista que me parece muy enriquecedor acerca de la necesidad de formación integral en un entrenador: «Para mí, Pep se fue demasiado pronto al Bayern porque le hubiera ido bien tener no un año sabático, sino estar dos o tres años dando vueltas por el mundo y aprendiendo muchísimo más. Pero es cierto que una oportunidad como la del Bayern no se podía dejar pasar. No hay muchos equipos serios en el mundo como el Bayern. Tenía que aceptar aquella propuesta en 2013, aunque eso le restara la posibilidad de formarse de manera mucho más completa. ¿Por qué digo esto? Básicamente porque no sé si Pep posee un método científico empírico de trabajo. Por esa razón, durante el año que estuvo en Nueva York le convencí para que visitara el MIT (Massachusetts Institute of Technology), el centro de innovación más importante del mundo, y que se reuniera con Israel Ruiz, que es el vicepresidente ejecutivo, y pudiera conocer el MediaLab, donde investigan sobre diseño y tecnología, y avanzar un poco más hacia ese método científico que yo le sugiero construir. Porque una cosa es ser un estudioso del fútbol y haber visto muchos partidos y otra cosa distinta es tener un método científico de trabajo, científico empírico, con el que casi te gustaría que los jugadores fuesen robots a tus órdenes para poder probar y modificar decisiones. Pero cuando hablas con Pep te dice: «En el Barça, mi táctica consistía en que el balón le llegara a Messi». Con Pep nunca sabes exactamente cómo se juzga él a sí mismo. Yo tengo una relación cordial con él y le conozco bien, pero no sé si posee ese método científico empírico. Claro, es muy difícil construirlo porque significaría abandonar el fútbol durante dos años y dedicarse por completo a decodificar el juego y luego construir ese método. Al fin y al cabo, eso es lo que yo he hecho: cerrar el Bulli y tratar de decodificar la cocina».

Todo lo anterior coincide con exactitud con lo que acostumbra a decir el propio Guardiola: «En el Barça, mi tarea consistía en facilitar que el equipo realizara los movimientos adecuados en el tiempo preciso para dejar a Messi en el punto exacto. Entonces, Leo finalizaba el proceso en gol».

Pero en el Bayern ha sido muy diferente porque no ha existido un Messi que finalizara las acciones, ni tampoco un perfil de jugadores preparados desde muy jóvenes para actuar como intermediarios de dichas rutas, con lo que el entrenador se ha visto obligado a construir circuitos de juego muy diferentes a los del Barcelona para que transitaran por esos caminos futbolistas muy distintos que, además, no disponían de un finalizador inverosímil como Messi. Con una referencia al baloncesto, Ferran Adrià lo resume: «Decía Phil Jackson que Scottie Pippen hizo posible que Jordan fuese Jordan. Y, claro está, Xavi e Iniesta son los que facilitaron que Messi fuese Messi». En el Bayern

no ha tenido ni a Messi ni a Xavi, y en estas ausencias ha residido uno de los grandes estímulos para imaginar nuevas rutas dentro del juego.

Adrià anota que el eclecticismo de Guardiola ha llegado en paralelo a que el entrenador hiciera una comprobación de sus capacidades: «Muy pronto, Pep fue consciente de que su Bayern no podía ser como su Barça: porque no tenía a Messi, ni tampoco a Xavi e Iniesta, y sin ellos no era posible crear un monstruo de aquella dimensión, pero ha hecho algo muy inteligente en Múnich: se ha probado a sí mismo. Fue a probarse a sí mismo para saber si lo del Barça había sido una casualidad. Y no, no fue casualidad porque en el Bayern ha conseguido reproducir el mismo modelo con otros intérpretes y modificando conceptos. Unos porque no los podía aplicar y otros porque los ha incorporado como nuevos. Y solo la ausencia de Messi (y de Xavi e Iniesta) le ha impedido obtener unos resultados tan superlativos y un juego tan mágico como el de su Barcelona. Pero ha comprobado que su modelo funciona. Ha ganado mucho y ha jugado muy bien, aunque sin esa magia especial que aporta Messi».

Tras convivir con Guardiola en sus tres temporadas en el Bayern, mi impresión personal es que su giro hacia el eclecticismo ha sido y es irreversible, si entendemos como tal la combinación armoniosa entre sus fundamentos de *cruyffista* radical (balón, pase, ataque, defenderse lejos) y los nuevos conceptos adoptados del fútbol alemán (velocidad y verticalidad, balones al espacio, centros al área, ataques masivos). En realidad, el verdadero valor del entrenador no consiste tanto en tener convicciones como en proponerlas e implantarlas incluso cuando el contexto no sea el más idóneo, pero también se basa en analizar esas mismas convicciones, revisarlas, corregirlas, perfeccionarlas y adaptarlas a dicho contexto. Las convicciones son una herramienta, no un corsé. Las convicciones no deben ser un dogma, sino un marco en el que moverse y fluir, y Guardiola se mueve ahora mismo mejor en dicho marco que en un dogma.

Hay que decir que, junto con los muchos avances y mejoras introducidos por Pep en su catálogo de juego y en el del campeón alemán, también existen dos ámbitos en los que no ha conseguido un buen rendimiento con el Bayern. Me refiero fundamentalmente a la gestión de los contraataques propios y a la gestión de los ritmos de los partidos.

En el primer aspecto, y aunque él ha reiterado a menudo que le gusta que su equipo contragolpee, su propia exigencia de dominar el juego en campo contrario lo hace casi inviable. En estos tres años, el Bayern solo marcó nueve goles de contraataque. Resulta fácilmente entendible que, si un equipo posee el balón durante el setenta y cinco por ciento del tiempo y su juego se desarrolla de forma mayoritaria cerca del área rival, estas dos condiciones impiden por sí mismas generar los espacios necesarios para realizar contraataque alguno. Para que se generen dichos espacios es preciso ser dominado o bien ceder, aunque sea momentáneamente o como medida de engaño, el dominio del juego y retroceder. En las dos últimas temporadas, por citar un ejemplo evidente, el Barcelona de Luis Enrique ha profundizado en esta faceta, lo que ha facilitado que sus tres magníficos delanteros (Messi, Suárez, Neymar) hayan protagonizado un sinfín de contragolpes exitosos. No es menos cierto que tanta cesión de dominio en el juego también le ha provocado al Barça muchos más momentos de dificultades defensivas que en otras épocas. Hasta hoy, sin embargo, Guardiola prefiere priorizar el dominio del juego muy lejos de su portería antes que generar las condiciones adecuadas para la gestación de contragolpes. Es un inconveniente que asume a cambio de ser el equipo dominante y también el menos goleado de todas las competiciones.

—Lo que les digo a mis jugadores es: ¿cuándo es más peligroso el balón, cuando está cerca de nuestra portería o cuando está lejos? ¿Qué es más peligroso? Si está más cerca hay más posibilidades de que encajemos un gol. A mí no me convencerán de lo contrario.



## ¡UN GOL DE CONTRAATAQUE!

Múnich, 7 de noviembre de 2015

En el comedor revisa con alegría las imágenes en que seis jugadores del Bayern corren, cual manada de búfalos, contra la portería del Stuttgart para lograr el primer tanto del partido. Un gol que hace feliz al cuerpo técnico:

—¡Un gol de contraataque! —grita Pep, al que le encanta cómo corren sus jugadores.

El Stuttgart disponía de un saque de esquina a favor, pero diecisiete segundos después de sacarlo ha encajado el gol, obra de Robben, que ha marcado con la tripa. El gol muniqués ha sido fruto de una propuesta del equipo de analistas de Carles Planchart:

—Lo habíamos estudiado y nos ha salido perfecto.

Domènec Torrent, en calidad de responsable de las acciones de estrategia, había marcado la jugada en rojo porque el Stuttgart lanza algunos córners en corto, buscando que Insúa centre el balón después de dos o tres toques previos, pero corre el riesgo de que solo Serey Die, el mediocentro, se quede atrás para vigilar un posible contragolpe. En la sesión matinal de análisis, Torrent ha explicado a sus jugadores que, si conseguían recuperar rápido el balón cuando lo tuviera Insúa, probablemente podrían contraatacar con peligro.

Dicho y hecho. En el minuto once de partido, el Stuttgart ha situado a ocho hombres dentro o próximos al área de Neuer, con Emiliano Insúa en el vértice izquierdo y Die como único salvavidas. Y al errar Insúa su centro, que ha salido raso y blando, fácilmente recuperado por Arturo Vidal, el Bayern ha salido disparado contra la meta de Tyton. Seis velocistas desbocados contra Serey Die como único protector de su campo. Han bastado solo ocho toques y once segundos para que la feroz arrancada desembocara en un gol de contraataque, para regocijo del cuerpo de analistas y entrenadores.

El segundo aspecto en el que no ha logrado el rendimiento deseado es en la gestión de los ritmos, el *tempo* de los partidos, especialmente en momentos delicados después de que el Bayern hubiera encajado algún gol. Su equipo ha sido muy unívoco en el ritmo, como el propio Pep reconoció cuando hablamos de este asunto:

—En algunos momentos de algún partido hemos perdido el control, pero porque esta forma de jugar que tenemos, de ir, ir, ir, saltar, saltar y saltar contra el rival, y apretar y no dejar pensar al contrario, ir, ir, ir, esta dinámica ¿cómo la cambias de pronto? Yo lo he pensado mucho. ¿Cómo les dices que justo ahora que nos han metido un gol, ahora no saltes, no aprietes, no vayas? Justo cuando hay que remontar. Es muy jodido encontrar ese equilibrio. Cuando has estado tres años enteros pidiendo que salten y aprieten hasta en el más pequeño de los entrenamientos, y no dejas ni un minuto de saltar hacia delante yendo a por el contrario, ¿cómo les dices de repente que ahora nos volvemos pasivos y calmados?

—Es como pedirle a un león que se ponga a caminar.

—Exacto. A veces no hemos sido estables tras recibir un golpe. Estable significa defenderse igual, como si no hubiera pasado nada, y dar veinte pases seguidos para calmarlo todo. Pero no, como hay que remontar, agarramos el balón y salimos disparados y nos precipitamos corriendo hacia delante. Esto lo provoca la mecánica del equipo: si tienes cinco delanteros, la tentación es ir hacia delante rápido para remontar. Pero en esos momentos lo que hace falta es mentalidad de centrocampista: ahora cogeré el balón y daré cincuenta pases. Y con eso bajas el *soufflé*, el equipo que ha hecho el gol se enfría y tú puedes empezar a pensar cómo lo remontas a partir de ese momento. Pero si coges el balón y te precipitas hacia delante, lo pierdes y otra vez a correr hacia atrás. Si el rival está con la dinámica del gol, *zas*, otra vez. No, no, esto no ha de funcionar así. Calma, pausa y veinte pases para que baje el *soufflé*.

Este dilema en la gestión de los ritmos ha quedado abierto en su carpeta de ámbitos por mejorar.



### 3.3. La firmeza de criterio

Solo se puede tener fe en la duda.

JORGE WAGENSBERG

*L*a duda siempre será una compañera de viaje de Guardiola, pero en su último año en Múnich ha experimentado un cambio rotundo. Sus titubeos han desaparecido, dejando paso a la firmeza de criterio. Pep tiene un concepto muy positivo de la duda: la emplea como herramienta de análisis de los rivales. Del mismo modo que el jugador de ajedrez evalúa las distintas opciones que surgirán a partir de un determinado movimiento, Pep toma un camino imaginario y conduce mentalmente por él para averiguar hasta dónde le llevará su plan de juego. Las «dudas» de Guardiola son en realidad las «variantes» del ajedrecista.

Él piensa que en el mundo del fútbol ningún camino es totalmente seguro y también que cualquier oponente tiene cualidades para poner en serios aprietos a su equipo, lo que a veces induce a creer que Guardiola pretende engañar exagerando las virtudes de los rivales, pero es rigurosamente cierto que siempre encuentra virtudes y capacidades peligrosas en los oponentes y que jamás se confía y acomoda en una supuesta superioridad. En cualquier caso, tiene como pauta de trabajo explorar todas las variantes que puede ofrecer el enfrentamiento con cualquier rival.

Una vez que ha analizado a dicho oponente desarrolla una valoración estratégica, señalando los puntos débiles y qué opciones son las mejores para atacarlos. El resultado es el «plan de juego». A continuación identifica las fortalezas del rival y estudia cómo defenderse de ellas, y a partir de ahí abre el estudio de variantes, como hace todo ajedrecista.

El resultado es una matriz compleja con numerosas rutas posibles, con planes de juego diversos y con alineaciones distintas. Todas las variantes quedan expuestas sobre el tablero de análisis. Pep no rechaza nunca ninguna opción, por extraña que suene. Solo así pueden comprenderse casos como los vistos estos últimos años, en los que Lahm ha jugado como extremo derecho un partido crucial de Champions o los extremos Robben y Ribéry lo han hecho como centrocampistas interiores en otros no menos trascendentales.

El estudio obsesivo y pormenorizado de las numerosas opciones que se abren en el escenario es una de las características más potentes que posee Guardiola, pero hasta la última temporada generaba también un efecto pernicioso: el entrenador prolongaba el estudio más allá de lo necesario, casi hasta límites exagerados, llegando a modificar los planes la misma tarde del partido. El estudio de variantes y el manejo de las dudas se convertían en titubeos que podían resultar perjudiciales para el objetivo pretendido.

Esto ha cambiado de manera rotunda. Pep ya no titubea. Sigue barajando hipótesis, las somete a análisis y escrutinio, y estudia variantes, pero ya no titubea en las decisiones. Elige un camino y lo sigue a rajatabla, sin apartarse de él. Lo he comprobado personalmente no menos de seis veces

durante la primavera de 2016, cuando Pep me explicaba con varios días de antelación sus planes de juego e incluso la alineación que preveía. En todas las ocasiones lo cumplió sin modificación alguna.

## «JUGAREMOS DE ESTE MODO...»

Múnich, 5 de abril de 2016

Estos cuartos de final de Champions muestran un cambio importante en Pep: sigue barajando muchas variantes, pero ya no es víctima de sus dudas internas. Acaba de ganar por 1-0 al Benfica y ya ha decidido cómo jugar el partido de vuelta. Mientras cena con su padre Valentí y su hijo Màrius, desgrana sus ideas para el encuentro de Lisboa:

—Llenaremos el centro del campo con Xabi, Arturo Vidal y Thiago, más Lahm junto a ellos. Los cuatro, formando un rombo y a tener paciencia con el balón. Y arriba jugaremos con tres en vez de cuatro. Uno de los dos puntas se irá al banquillo: o Lewy o Müller. Dos extremos más un punta en ataque y cuatro medios en el centro del campo. Este es el plan porque contra el Benfica no podemos jugar en largo, ni tampoco directos hacia fuera porque te hacen un tres contra uno contra el extremo rápidamente. Hemos de mandar el balón hacia fuera y reenviarlo al centro para hacer un *break* por dentro: un *dribling*, un uno contra uno y abrir afuera porque entonces no tienen tiempo de llegar a las coberturas. Y para hacer gol hay que llegar desde la segunda línea: hemos de aparecer en lugar de estar. Este es el plan.

Durante los siete días siguientes estudia otras alternativas, pero decide hacer caso a su primera convicción y juega con los tres centrocampistas, Xabi, Vidal y Thiago (más Lahm), y un único delantero centro: Müller. Este Guardiola de 2016 provoca pocas sorpresas entre su cuerpo técnico.

Mánchester nos confirmará si esta novedosa firmeza de criterio y el abandono de los titubeos una vez elegida la estrategia de juego es fruto de la maduración intrínseca del entrenador o si fue así porque el proyecto específico del Bayern se hallaba totalmente completado.

En cualquier caso, y a la espera de la respuesta definitiva, resulta muy interesante recordar lo que le comentó a Patricio Ormazábal, exjugador y ahora entrenador de juveniles en el Cruzados-Universidad Católica de Chile, cuando este le pidió consejo: «Ve con tu idea hasta el final, Pato, siempre que sea una idea sensata y se pueda realizar. Si es disparatada, deberás revisarla, pero si es buena y crees en ella, ve a tope. Y si no sale bien, digamos por ejemplo una determinada salida de balón, lo que hay que hacer no es cambiar de idea, sino trabajarla más y mejor. No copies. Haz lo que sientes, no lo que hace el que gana».

Aprovecharé este consejo que le dio al buen amigo Ormazábal para aclarar un asunto: nunca he oído a Pep diciendo que sus ideas de juego son mejores que las de otros entrenadores, ni que el juego de posición sea mejor que el juego directo o el que está basado en una defensa intensiva y el contraataque. Pep defiende sus ideas e intenta mejorarlas y que se ejecuten con la máxima eficacia y perfección, pero está muy lejos de creerse en posesión de una verdad absoluta en el fútbol; de hecho, en estas páginas queda de manifiesto cómo absorbe e integra elementos de otros modelos y otros entrenadores (incluso de los antagónicos, a los que también admira, como Ranieri o Klopp) sin ningún esfuerzo.

A Guardiola se le ha etiquetado de manera constante y se le ha querido dotar de una inflexibilidad dogmática que no tiene, y esto ha sucedido tanto entre sus devotos como entre sus detractores. Unos y otros están errados: Guardiola no es un entrenador aferrado al dogma, sino que se mueve en permanente evolución, captando ideas de todas partes («Soy un ladrón de ideas»), digiriéndolas y asimilándolas a su concepto esencial del fútbol. Eso sí: cuando hace suya una idea, tenga el origen que tenga, trabaja denodadamente para llevarla a cabo.

En el fútbol ha arraigado el uso abusivo de clichés y estereotipos: a falta de conocimiento verdadero, se emplean etiquetas con las que intentar justificar o argumentar lo que vemos. Esta es la causa por la que se crean determinados conceptos completamente artificiales y basados en falacias: el *guardiolismo* es uno de ellos (y el *antiguuardiolismo* es exactamente igual: algo vacío de contenido).

El *guardiolismo* no existe como tal, entre otras razones porque Guardiola no es un «producto hecho»: ¡se está haciendo! Y, por lo tanto, está cambiando. Lo hizo en Múnich y lo seguirá haciendo en Mánchester. Guardiola es un entrenador que busca progresar y mejorar, y ya hemos visto su evolución hacia el eclecticismo, pero ni pretende crear escuela, ni rodearse de apóstoles que continúen su obra, ni erigirse en la «única verdad» del fútbol. De hecho, él mismo rechaza toda alusión al *guardiolismo* y no se siente representado por quienes aparentan ser grandes seguidores, pero que no son sino fabricantes de clichés tan superficiales y etiquetas tan erróneas como las que intentan atribuirle sus detractores.

### 3.4. La actitud innovadora

Innovar es conectar cosas.

JON PASCUA IBARROLA

*De* entre las numerosas definiciones del término «innovación», hay una de Ferran Adrià que es por lo menos atípica, pero que cuadra perfectamente con Guardiola: «La innovación es y ha sido siempre buscarse la vida».

Maticemos lo que entendemos por innovación en el fútbol. Las verdaderas creaciones pertenecen al ámbito del gesto técnico y son los jugadores quienes las «inventan». Lo que hacen los entrenadores cuando «innovan» es emplear de distinta manera sus recursos. Los movimientos tácticos que proponen no son «creaciones» en sentido estricto y las llamamos «innovaciones» porque suponen nuevos usos de los recursos existentes. Lo explica el profesor Julio Garganta con precisión: «En la música, desde hace mucho se conocen las notas musicales, los compases, los ritmos. Eso no cambió, pero todos los días surgen canciones nuevas y nuevos intérpretes. ¿Por qué? Porque a partir de las notas, de los compases, de los ritmos que se conocen es posible generar novedad, a través de combinaciones nuevas. En el fútbol pasa lo mismo, pero para que haya innovación es necesario saber pensar y saber actuar de acuerdo con el modo en que se piensa».

Guardiola no innova en el fútbol porque esté poseído por un espíritu pionero, aventurero, creativo o mesiánico. Lo hace por necesidad. Ha de buscarse la vida en cada partido. Lo que impulsa a Pep a no quedarse quieto es el rival; intuye las dificultades que le planteará, y ese es el motor de sus innovaciones, hasta el extremo de que si nos preguntamos cuál es el sistema de juego ideal de Guardiola deberemos responder sin dudar: el cambio. Lo que hoy funciona, mañana no sirve. Y hay que actuar, hay que cambiar.

El proceso que sigue para innovar es sencillo. Su origen reside en la necesidad de buscarse la vida ante los peligros que intuye. El núcleo central del proceso consiste en el análisis del oponente y en no conformarse con el uso dado a sus recursos propios (básicamente, jugadores, posiciones y roles), sino que busca nuevos usos o usos mejorados. Como resultado final del proceso se obtiene un determinado «producto» que no siempre, pero sí en numerosos casos, contiene cierta dosis de innovación.

Es muy llamativo observar la parte central y sustancial del proceso, porque si uno estudia la historia de la evolución táctica del fútbol encontrará similitudes formidables entre los grandes entrenadores. Todas las coincidencias siempre se arremolinan en este mismo factor: buscar nuevos o mejorados usos a los recursos existentes. Si uno recorre los distintos falsos nueve de la historia encuentra dicho factor coincidente en todos los entrenadores (Meisl, Peucelle, Sebes, Villalonga, Cruyff, Spalletti, Guardiola...) que lo pusieron en práctica: fue la misma idea, pero implementada en contextos diferentes. Si se analiza cómo la Cambridge University impuso el 2-3-5 en 1880 y cómo

Guardiola recupera esa misma pirámide en 2015, observamos algo parecido: la misma disposición espacial surgió a partir de buscar nuevos usos a lo que se empleaba de forma habitual. Y así ocurre con la mayor parte de los avances e innovaciones tácticas en el fútbol. No son «inventos» ni «creaciones» puras, sino usos diferentes a recursos similares, y a estos nuevos usos los denominamos «innovaciones».

Por dicha razón, el estudio de la historia de la táctica me parece una fuente formidable de inspiración para los entrenadores contemporáneos. Cuando Juanma Lillo le recomienda a Guardiola que ante determinados equipos plantee «la formación en reloj de arena», Pep genera el siguiente debate interno con su cuerpo técnico: «¿De qué manera podemos jugar con cinco delanteros sin que el riesgo sea suicida?». El análisis termina desembocando en el 2-3-5 con que aplasta al Arsenal y remonta ante la Juventus en la Champions League 2015-16.

Al respecto, conviene escuchar lo que nos dice Paco Seirul·lo: «El fútbol está menos evolucionado que otros deportes de equipo, como el baloncesto o el balonmano, porque ellos tienen la ventaja de jugar con la mano y en espacio pequeño, con lo que hacen posibles cosas nuevas más fácilmente y consiguen asociarse de maneras distintas. En cambio nosotros, al jugar con el pie, en campo grande y compartiendo terreno de juego con el rival, para cambiar cualquier cosa necesitamos elevar mucho el denominado nivel técnico de los jugadores».

Prosigue Seirul·lo: «Para que esos cambios y evoluciones puedan llevarse a cabo tiene que evolucionar mucho la formación de los jugadores. Que acepten que no basta con jugar, sino que hay que comprender el juego. En general hay poca comprensión del juego. Hay intuiciones y hay talentos específicos. Un jugador descubre que se dribla hacia la derecha cuando el pie izquierdo del oponente está en el suelo y no puede salir de ahí, pero otro no lo descubre nunca, con lo que no driblará nunca y acaba limitándose a pasar el balón. Y también porque nadie se lo ha dicho. La verdad es que los jugadores, a pesar de los entrenadores y del entorno, son capaces de construir cosas nuevas que después se aprovechan por parte de algunos, los más listos, sean entrenadores o instituciones, para decir que el juego ha seguido evolucionando. Por eso se dice que el fútbol es de los futbolistas. Sí, en parte es verdad porque son quienes lo desarrollan, pero es más de los equipos. A la historia pasan los equipos. Los Húngaros Mágicos, la Naranja Mecánica, el Milan de Sacchi, el Pep Team...».

Ferran Adrià nos aporta su punto de vista sobre la innovación en el fútbol: «No sé si en el interior de un vestuario de fútbol se habla de innovación. Dudo que digan: “Vamos a crear”. Más bien deben decir: “Vamos a jugar”. Lo otro sería una revolución. Y creo que todo esto ya lo ha pensado Pep para el porvenir. No sé si un equipo de fútbol está preparado para escuchar esto de su entrenador: “Vamos a crear”. Quizá se burlarán y pensarán que se ha tomado alguna pastilla rara... Ser disruptivo en el fútbol consistiría en convertir un equipo en un concepto de innovación. Convertirlo en un laboratorio creativo. ¿Cuál es el problema? Que el fútbol no admite esto porque como no ganes, te mandan a la calle. O sea, hacer un equipo experimental, unos GlobeTrotters pero en serio, sin bromas. Un equipo que no tuviera que ganar ligas, que hiciera exhibiciones y que pudiera jugar con absoluta libertad. Que tuviera a los mejores jugadores y que hiciera exhibiciones de juego... Claro, esto es imposible, por supuesto. Entre otras muchas razones porque ¿quién pagaría los sueldos de esta gente? Y esto conduce a una realidad: la experimentación al máximo nivel en el fútbol es imposible. Imposible. Por esta razón, las ideas que Pep podría llegar a imaginar son imposibles de traducir en un equipo. Lo que él hará es estabilizar esas ideas en un modelo que sea posible».

—Una de las escenas más bonitas de mi vida es cuando Messi, Xavi y Víctor Valdés vinieron a mi taller, al Bulli Taller, y yo les pregunto: «¿Vosotros habéis visto jugar al Ajax de los setenta, al Ajax de Cruyff?». Y los tres me dicen: «No...» —explica Ferran Adrià—. Fue flipante. Porque, claro, tú ves ahora el juego de aquel equipo y parece un fútbol contemporáneo. Es brutal. En cambio, ves ahora al Brasil de Pelé y no lo percibes como contemporáneo. Pero el Ajax de los setenta, sí. Parece un equipo de hoy en día. ¡Pero ellos tres no lo habían visto jugar! ¡Xavi, Messi y Valdés!

»Y yo pregunto: ¿les hacía falta a Xavi, Messi y Valdés haber visto y conocer al Ajax de Cruyff? Pues parece que no les hizo falta... Vale, de acuerdo, ellos son jugadores y no entrenadores... Ahora, si tú quieres valorar la innovación... Primero, ¿qué es la innovación en el fútbol? Porque al final lo que medimos son goles. La innovación sería quién creó el regate, quién creó la chilena... ¿Y en qué ámbitos del fútbol puedes crear? Para responder deberíamos decodificar primero el fútbol.

»Porque puedes crear en muchos ámbitos y no solo en el gesto individual del jugador. Puedes crear en cómo ordenar un banquillo: en vez de sentarlos así y así, los colocaremos de esta otra manera por una serie de razones. Pero para decidirlo antes debemos decodificar esta metodología.

»Pep siempre me decía: «El puto crac es Cruyff». Pero yo digo: ¿Y Michels? Y si vamos hacia atrás resulta que, o eres el que inventó el fútbol, o todo viene de algún lugar, de algún inicio. Aunque tú seas muy disruptivo, todo tiene su evolución.

### ***3.4.1. Barreras que dificultan la imitación***

Una cosa es saber y otra sacar ventaja de lo sabido.

RICARDO OLIVÓS

Añadamos a todo lo anterior que la posibilidad de que una innovación se extienda y se imite está estrechamente relacionada, también en el fútbol, con las barreras de entrada aplicables a dicha innovación. Por ejemplo, las dificultades que hay para imitar una línea de cuatro defensas son muy reducidas (hay que contar con cuatro jugadores que sepan defender y poco más), pero estructurar una organización defensiva completa en la que participen los once jugadores de manera armónica y coordinada tiene mayores exigencias. Y, sin duda, plantear un complejo juego de posición donde ataque y defensa resulten indisociables y cada movimiento individual y colectivo no solo tenga sentido, sino también intencionalidad, elevará las barreras de imitación a una gran altura.

Proporcionalmente a ello, cada uno de estos diferentes niveles de dificultad generará distintos grados de imitación real. En el caso del juego de posición, que hasta la fecha es el modelo de juego más complejo y elaborado de cuantos se han desarrollado, en ocasiones «parece» que se juega a ello, pero en realidad solo se copian algunos símbolos de este y no sus auténticos fundamentos, con lo que no se implanta de verdad, sino que se imitan superficialmente algunos efectos, pero ninguna de sus causas.

Es comprensible porque implantar este modelo requiere numerosas condiciones previas. En el entrenador y su cuerpo técnico exige un profundo conocimiento de este modo de jugar, sus características y razones, el porqué de cada posición, movimiento e instrumento por emplear, y el dominio exhaustivo de la metodología imprescindible para la enseñanza e implementación entre los jugadores de la plantilla. En los futbolistas exige una buena capacidad de comprensión táctica y una alta predisposición volitiva para aprender un modelo complejo y de difícil aprendizaje. En suma, las barreras de entrada para imitarlo son variadas y podrían explicar por sí solas el reducidísimo número de equipos que han logrado implementarlo con acierto. De manera completa, en estos tiempos lo han practicado el Barcelona, el Bayern y el Borussia Dortmund; y de manera menos

completa también lo hemos podido ver en selecciones nacionales como Chile, Alemania, España, Italia o Perú y en clubes como el Hoffenheim del joven Julian Nagelsmann, el Rayo Vallecano de Paco Jémez o la UD Las Palmas de Quique Setién. El nuevo Sevilla de Jorge Sampaoli y Juanma Lillo ha comenzado también su inmersión en este modelo de juego. Y, por supuesto, el Manchester City.

Pero quizás haya algo más, aparte de las citadas barreras, que dificulten la propagación de este modelo y no hay nadie mejor que Juanma Lillo para reflexionar sobre ello:

—Nos han querido generar la sensación, y lo han conseguido porque es una sensación fácil de crear, de que hacen falta grandes futbolistas para jugar el juego de posición. A mí me parece lo contrario. La gente confunde lo posible con lo probable. Reglamentariamente, este deporte permite que cualquiera pueda ganar a cualquiera sin pasar ni una sola vez a campo contrario, y aún más con el actual cambio de saque de centro. Esto no ocurre en ningún otro deporte. Sin cruzar el centro del campo puedes ganar 1-0. El entrenador puede entrenar la probabilidad, intentar aumentar lo probable. Pero lo posible... Que un burro vuele también es posible, pero es poco probable. Y hay mil ejemplos más de cosas posibles, pero poco probables. Mientras hablamos, yo puedo crecer y pasar a medir dos metros. Es posible que ocurra, pero es muy poco probable...

Lo que busca el juego de posición es aumentar el índice de probabilidad de ganar a través del juego:

—Esto es demostrable, pero no solo con equipos excelsos, sino también con otros mucho más modestos, pero como el juego de posición se ha asociado con los excelsos, con el Dream Team de Cruyff o con el Barça de Pep, entonces nos dicen que para practicarlo hacen falta jugadores muy buenos. Claro, con estos jugadores ya podrás... ¡Y es justo al revés! Ganar con solo dos toques, con el central mandándole un pelotazo al delantero centro, eso sí es verdaderamente difícil. Ganar con solo dos toques de dos jugadores es menos probable, mucho menos probable que con el juego de posición, a menos que los dos jugadores sean Maradona como central y Maradona como delantero. Si no, es muy difícil.

Aquí reside, en opinión de Lillo, la escasez de practicantes del juego de posición:

—Toda esta confusión hace que en vez de decirnos que con el juego de posición se hace más probable ganar, se dice que solo puede practicarse con grandes futbolistas. Pero es al revés. Yo les digo lo contrario: para pretender ganar, que es el objetivo del juego, interviniendo dos o tres jugadores únicamente en cada jugada, en dos o tres toques, eso es casi un milagro. Es posible, pero es casi un milagro. Y si me responden que se han producido muchos milagros les digo que sí, sobre todo si hay dos que juegan a que se dé un milagro; entonces, un milagro se da. Quienes dicen que este juego solo puede jugarse con grandes futbolistas, en realidad lo que quieren es jugar a lo otro...

## BACKSTAGE 3

### SOBREVIVIR CON EL 3-5-2

*Dortmund, 4 de abril de 2015*

El jueves 2 de abril, Pep ya ha tomado la decisión, que comparte a primera hora del día con sus ayudantes. Sin la capacidad de desborde de Robben y Ribéry, sin la ubicuidad de Alaba, sin el sentido de la anticipación de Badstuber (todos ellos lesionados) y con Lahm y Thiago faltos de ritmo competitivo, la situación del equipo vuelve a ser de clara inferioridad competitiva y emocional. El FC Bayern no puede saltar al Signal Iduna Park de Dortmund a pecho descubierto, como si no tuviera bajas, por lo que Pep ordena de nuevo el 3-5-2 que utilizó en la final de Copa 2014: hombre de más en defensa, hombre de más en centro del campo, dos hombres menos en ataque.

Durante los dos días siguientes, los entrenamientos se centran en recordar las pautas de comportamiento que exige este módulo de juego. Rafinha y Bernat tendrán que ser como acordeones que se pliegan y despliegan alrededor de sus tres defensas centrales. Xabi Alonso deberá trabajar duro para que no haya apenas espacio entre él y sus centrales, evitando regalar esa zona letal a los mediapuntas del Dortmund. Lahm y Schweinsteiger jugarán como interiores, pero solo uno de ellos, de forma alternativa, podrá despegarse de Xabi para presionar arriba: el otro siempre deberá quedarse cerca del jugador español; y los dos delanteros, Müller y Lewandowski, tendrán la tarea más dura: ellos dos deberán fijar a los cuatro defensas rivales, amenazarlos lo suficiente como para que no se incorporen al centro del campo, proteger los balones que les lleguen y construir casi por su propia cuenta todo el juego ofensivo del Bayern, porque las instrucciones de Guardiola a sus restantes jugadores serán rotundas: cero riesgos en ataque, todo el ataque para Müller y Lewandowski en solitario.

En el momento más difícil de la temporada, el único plan es la supervivencia.

Pep aún no tiene claro si en abril y mayo podrá establecer un nuevo plan de juego. La temporada le ha demostrado que todos los planes que ha diseñado se han roto por las lesiones. Empezó el curso con el 3-4-3, pero la rodilla de Javi Martínez se quebró. Con la llegada de Xabi Alonso creyó que podría practicar el juego de posición más ortodoxo, pero la recaída de Thiago y la fractura de tobillo de Lahm lo impidieron, al quedarse el equipo sin interiores, y el 4-3-3 resultó inviable. El tercer plan de la temporada fue el de los delanteros: jugó con cinco al mismo tiempo (2-3-2-3), obtuvo excelentes resultados, pero cuando Robben y Ribéry alcanzaron la plenitud como interiores frente al Shakhtar Donetsk, el invento se desmoronó en apenas dieciocho minutos por las lesiones de ambos.

Pep se ve obligado entonces a diseñar un cuarto plan de juego, pero estamos en abril y no hay tiempo para ensayar y corregir. Ahora, cada partido es una final y juegan cada tres días. La lógica dice que el regreso de Lahm y Thiago, pese a que entre ambos acumulan dieciocho meses de baja, debería significar un juego más canónico, con Xabi o Schweinsteiger en el papel de mediocentro único sirviendo balones a sus interiores para que filtren el último pase cerca del área rival. Pero la realidad es menos sencilla: Lahm es un «motor diésel», un jugador fiable como pocos, pero que necesita mucho tiempo para alcanzar su mejor rendimiento. Y no queda tiempo. En cuanto a Thiago, sencillamente hace trescientos setenta y un días que no juega y en su cabeza, y en la de todos los münichenses, seguro que hay mil fantasmas. Pep se pregunta si el nuevo plan de juego pasa por dos jugadores que están tan lejos de su mejor momento. Y la respuesta es que todavía no. Es más importante sobrevivir que diseñar el cuarto plan de la temporada.

En el partido de Dortmund, el *Klassiker*, la distribución del Bayern cuando tiene el balón es en 3-5-2. El Borussia Dortmund se ahogará ante esa formación cerrada y compacta que no deja espacios entre sus líneas y le niega al equipo local lo que más necesita: metros para correr. Por primera vez en el curso, los de Pep no se muestran interesados en el balón (la posesión se reparte al 50%), ni buscan asentarse en campo contrario. Son instrucciones concretas del entrenador: líneas compactas, superioridad numérica en defensa y centro del campo, reducir las pérdidas de pelota al máximo y buscar a los dos puntas para que sentencien ellos. El Dortmund juega con su electricidad habitual, pero a los diez minutos de partido ya ha caído en las redes münichesas. El Bayern semeja la «Formación Tortuga» de las legiones romanas, protegido por los cuatro costados e impenetrable.

Sobresalen los tres defensas centrales, Benatia, Boateng y Dante, a cual más atento y firme. Schweinsteiger, pese a que las estadísticas no lo reflejan, cuaja un partido formidable, como Bernat. Y los dos delanteros logran el objetivo: Müller y Lewandowski fijan a los cuatro centrales del Dortmund, sobresaliendo el polaco, que no solo consigue el gol del triunfo, compartiendo mérito con Müller en la acción, sino que gana diez duelos aéreos durante el partido, récord absoluto para un delantero en la Bundesliga.

Jürgen Klopp sufre para descifrar al Bayern. Queda la impresión de que el entrenador del Dortmund esperaba un Bayern ortodoxo en el juego posicional, de muchos pases interiores, y al ser un Bayern compacto y encerrado, que no busca jugar en campo contrario ni amasar el balón en exceso, el entrenador y los jugadores del BVB padecen para descodificar lo que está ocurriendo. Esperaban al Guardiola atrevido y voraz, y se topan con el Guardiola precavido y rocoso, una versión que ya sufrieron en la final de Copa y que se repite este sábado de abril. Es el 3-5-2 compacto y sin fisuras para usar los días de emergencia.



—Thiago ha vuelto y esta es la gran noticia. Thiago nos da la vida... —me dice Pep más tarde.

La opinión en el equipo es unánime y nadie lo expresa mejor que Xabi Alonso:

—El Mago ha vuelto.

Thiago solo disputa veinte minutos, sustituyendo al capitán Lahm, que se ha dejado una vez más la piel en el campo, pese a no estar en buena forma. Los primeros cinco minutos de Thiago tras un año de baja son deslumbrantes. Poseído por un ansia de difícil descripción, el interior español parece jugar a otro deporte. Pide el balón, se ofrece libre entre las líneas del Dortmund, regatea, dribla, filtra pases por huecos que solo él ve... Solo son cinco minutos, pero todo el juego queda monopolizado por Thiago. Naturalmente, se trata de un espejismo y pronto empieza a pasarle factura la falta de ritmo, y aunque el entrenador refuerza la propuesta con la entrada de Götze el partido acabará diluyéndose. El Bayern ha sobrevivido a la electricidad del Dortmund y da un paso ya decisivo para ganar su tercer título consecutivo de la Bundesliga, el segundo de Pep.

La celebración de la victoria es formidable y aún más la del retorno del Mago Thiago. Sus compañeros inundan el vestuario con vítores dedicados a su regreso, y Thiago se derrumba entre lágrimas. Su año ha sido tan amargo, tan oscuramente amargo, que las emociones le han desbordado y se echa a llorar ante todos sus compañeros, que le abrazan, le aúpan y le besan.

—Hemos hecho un partido muy serio —dice Xabi—. La gente puede pensar lo que sea del Dortmund porque no está bien clasificado, pero era un partido muy duro. Esto de hoy ha sido como unas semifinales de Champions League.

Jürgen Klopp, siempre sincero en sus expresiones, resume:

—El Bayern ha merecido ganar.

Guardiola ha obtenido su victoria número cincuenta de liga en solo sesenta y un partidos. Es un récord absoluto de rapidez en la Bundesliga, pues Udo Lattek había sido hasta la fecha el más precoz en lograr los cincuenta triunfos, necesitando setenta y ocho partidos. Guardiola bate récords y está a un pequeño paso de sumar su segunda liga consecutiva, pero está muy descontento. No al terminar el partido, desde luego, cuando se muestra feliz y eufórico, sino horas más tarde, cuando ya ha reanalizado el partido junto con su cuerpo técnico.

Antes de hacerlo, sin embargo, se ha abrazado con todos sus hombres, efusivamente con Lahm y Thiago; ha felicitado públicamente a Dante, que llevaba semanas con la moral baja; y ha expresado su orgullo por este triunfo «conseguido como un verdadero equipo», frase en la que pretende englobar el momento delicado que vive el Bayern: roto por las ausencias, pero con el ánimo fortalecido, más dispuesto que nunca a superar los obstáculos a base de competitividad.

En privado, Pep está insatisfecho...

Suena contradictorio con sus muestras de euforia al terminar el encuentro. Incluso faltando un minuto se ha abrazado efusivamente con Lahm, celebrando por anticipado la victoria. Pep tiene motivos para estar feliz: de nuevo ha vencido en su estadio a un rival que, si bien ahora no está en un buen momento, en los últimos años ha sido un coloso: dos veces campeón de liga, finalista de la Champions League, ganador de la Copa 2012 barriendo al Bayern por 5-2, dos veces consecutivas campeón de la Supercopa alemana...

Pero está descontento.

—Hemos ganado y hemos hecho lo que debíamos. Este era el plan y los chicos lo han ejecutado a la perfección. Pero el plan era un puro ejercicio de supervivencia para intentar salir vivos y dar un paso más después de tantas desgracias sufridas.

En momentos así, Guardiola no admite réplica ni argumentaciones sobre lo muy necesario que era jugar de este modo.

—Así no vamos a ningún lado. Imposible. Salvamos un obstáculo, pero nuestra manera de jugar ha de ser otra.

Le mencionas a Thiago y Lahm y al montón de lesionados, pero no tuerce su análisis. Ha ganado, pero es plenamente consciente de que lo ha hecho por una vía que no le satisface. Sabe que no había otra posible; al fin y al cabo, fue él quien decidió que este era el único plan. Pero una vez alcanzado el triunfo aparece su inconformismo.

## ¿Por qué es mejor entrenador?

Los mejores maestros son los que te enseñan dónde debes mirar,  
pero no te dicen lo que has de ver.

ALEXANDRA TREFOR

Pep ha crecido tácticamente porque Alemania le ha impedido quedarse anclado en la confortabilidad del juego que practicó con el Barcelona durante cuatro años prodigiosos. Con el Bayern resultaba inviable jugar del mismo modo y este desafío le ha supuesto un caudal insospechado de enriquecimiento. Se ha visto obligado a cambiar, se ha adaptado por necesidad, por instinto de supervivencia frente a un fútbol alemán que estructuralmente todavía tiene sus bases (pese a las apariencias) en defenderse con muchos jugadores y salir corriendo a la menor oportunidad, sin importar lo que quede atrás ni lo que suceda después. Por esta razón, en la Bundesliga pueden verse semanalmente los contraataques más veloces y mejor contruidos del fútbol europeo, aunque quizá no los más eficientes, lo que a su vez tiene por consecuencia un juego bastante impreciso, precipitado y de escasa pausa. Un juego descontrolado. Guardiola emplea sin cesar una frase de Juanma Lillo que resume esta forma de jugar:

—Cuanto más rápida va la pelota, más rápida vuelve.

Es un concepto simple que define con precisión uno de los riesgos del juego directo. Guardiola emplea este concepto muy a menudo:

—Lillo tiene grandes frases, pero esta es una de las mejores. La he utilizado mucho en Múnich. Tardé un poco en encontrar la traducción exacta. Les dije: «¿Queréis jugar en largo? No hay problema... Pero debéis saber una cosa: la pelota que viaja rápido, más rápido vuelve». Y es la puta verdad del fútbol. De cada diez balones largos, en ocho el central contrario lo enfrenta de cara y gana el duelo. Y cuando tú empiezas a ir, la bola ya está volviendo. Dicen: «¡Da igual, la sacamos rápido y pelotazo para arriba!». Pero entonces te vuelve antes de que te des cuenta... Esta es una idea cojonuda que les he explicado muchas veces a mis jugadores en el Bayern, y en Inglaterra también la voy a tener que usar muchas veces.

Juanma Lillo ha sido un personaje decisivo en la carrera de Guardiola. Si Johan Cruyff le dio la oportunidad como jugador y lo catapultó a la capitanía en el Barcelona, Juanma Lillo fue quien dirigió a Pep en el tránsito de jugador a entrenador. Si Cruyff implantó el juego de posición mediante su extraordinaria intuición, Lillo hizo algo de enorme dificultad: construyó el *corpus* intelectual que permitió comprender (y difundir) el juego de posición. Guardiola, muy próximo intuitivamente a Cruyff, necesitó del carácter didáctico de Lillo para profundizar en este modelo y aprender a enseñarlo.

Cruyff y Lillo han sido los dos grandes mentores de Pep, que no hay día que no mencione a uno u otro. «Juanma nos decía», es una de sus coletillas habituales, y esto concede un sentido taxativo a las ideas de Lillo, de quien Pep afirma: «Más que hablando, sobre todo Juanma es bueno entrenando». La descripción otorga a Lillo una credibilidad muy superior a la generalmente reconocida: su valor no reside en las palabras, sino en su capacidad de construir el juego de manera práctica, entrenando, tanto como de transmitirlo de manera didáctica.

Hablé con Lillo acerca de que cuanto más rápida va la pelota, más rápida vuelve: «Esto es así porque un desarrollo paulatino del juego significa una presión inmediata, mientras que un desarrollo rápido significa un regreso súbito. En el juego, para ir cogiendo altura con los hombres de fuera necesito interacciones por dentro y como solo hay una cosa que ordene y desordene a un equipo, que es la pelota, esto permite a todos mis jugadores estar en ejes y alturas distintas. Y si ya estás

moviendo rivales puedes encontrar a los hombres libres mucho más fácilmente porque en el desplazamiento que hacen los equipos para compensar eso, o bien se separan entre ellos, o se separan todos ellos».

Lillo añade: «Si la gente no se toma tiempo para jugar, es difícil que el equipo coja alturas idóneas para someter al contrario. Con un desarrollo rápido del juego, cuando das un pase de primeras hay un regreso de segundas... Y a toda castaña. Hay que pasar el balón cuando toca, y adonde toca y en el momento que toca. De lo contrario, cuanto antes va la pelota, antes vuelve, pero con un añadido: cuando va, la pelota va sola, pero cuando vuelve acostumbra a regresar con ellos, con los rivales...».

Permítanme en este punto retroceder en la historia del fútbol y leer lo que en 1901 —sí, en 1901— escribía en el libro *Association Football* el histórico capitán del Sheffield United, Ernest Needham, uno de los futbolistas más destacados de Inglaterra en los inicios del siglo pasado: «A veces, y me gustaría hacer hincapié en esto, la combinación entre los defensas y los medios es una buena decisión. Cuando el defensa puede dar la pelota a su medio en una buena posición para avanzar por el campo, debe pasarla sin dudarle en vez de lanzar el balón lejos de una patada. Este tipo de juego es mucho más exitoso que el estilo habitual. Demasiados defensas, cuando tienen la ocasión, lanzan un patadón enorme, pensando que es toda una hazaña, y olvidando que nueve de cada diez veces la pelota pasará por encima de sus delanteros y acabará a los pies del equipo contrario, que no tendrá dificultad en devolverla».

Lillo y Guardiola se habrían sentido cómodos conversando con Needham. O con Jimmy Hogan, cuya ideología era coincidente, como expresó Norman Fox en el libro que dedicó al entrenador inglés: «Hogan mantenía que la mejor y más segura opción de juego consistía en iniciarlo cuidadosamente desde la zona defensiva, empleando pases cortos con los que ir avanzando. [Él] no tenía nada en contra de los pases largos, pero debían ser muy precisos. Enfatizaba el concepto “preciso”. Lanzar balones largos sin razón para acabar dándole la pelota al oponente nunca se incluyó en sus tácticas». Volvamos al presente, no sin antes anotar que el fútbol actual todavía sigue transcurriendo muy a menudo en dirección opuesta a la que proponían Needham y Hogan.

## VIAJAMOS JUNTOS

Múnic, 1 de febrero de 2016

Noel Sanvicente comenta:

—Lo más interesante del Barça siempre fue cómo recuperaban la pelota. Lo rápido y bien que la recuperaban.

Guardiola le responde:

—Eso ocurría porque avanzaban juntos, estaban próximos entre sí y cuando perdían el balón no tenían más remedio que recuperarlo: ¡era lo más sencillo! Si los extremos están abiertos, pero los puntas están próximos al balón, cuando la pierdes puedes recuperar la pelota con facilidad. Este proceso de *la-paso-la-paso-la-paso, nos-juntamos-nos-juntamos* es un proceso en el que viajamos todos juntos con el balón. Y en la pérdida la recupero fácil. El Barça era el equipo menos físico del mundo, con Xavi o Andrés midiendo 1,70, pero recuperaba porque viajaba compacto.

»Pero hay que vigilar: cuando tú atacas y tienes mucha gente por delante del balón, si lo pierdes estás liquidado... Liquidado. Si tienes dos puntas muy arriba y dos extremos muy abiertos y pierdes la pelota, ninguno de los cuatro puede ayudarte en la pérdida. Si tiras el balón lejos cada vez, *ciao*, estás liquidado. Ni el equipo más físico del mundo llega a recuperar ese tipo de balones. No llegan ni los alemanes, que son unas bestias físicamente hablando. No es una cuestión de fuerza, es una cuestión de espacios. El campo es muy grande, el fútbol es muy grande. Es enorme, y si no lo haces como digo, *ciao*.

## 4.1. Adiós al dogma

Nunca hagas lo que ya sabes hacer.

EDUARDO CHILLIDA

*D*urante su experiencia en Alemania, Pep se protege, busca fórmulas para integrarse en el ritmo veloz del juego y, al mismo tiempo, evitar los contragolpes del rival. Encuentra esas fórmulas y las aplica. Se adapta al entorno de la Bundesliga y con el transcurrir del trienio logra domesticar a la fiera, calma el juego, le da pausa. Logra reducir la velocidad del rival sin quitársela a sus jugadores. Surgen algunas realidades paradójicas. Su Bayern es el mejor equipo defensivo del continente, aunque defiende a cincuenta metros de la portería y con dos jovencitos (Kimmich y Alaba) jugando como defensas centrales sin ser defensas centrales. Sus jugadores aparentan jugar con parsimonia, pero efectúan entre ciento setenta y doscientos cuarenta *sprints* por partido, casi siempre más que el rival. Y en cincuenta y tres partidos de la tercera y última temporada, el Bayern únicamente concede ciento sesenta y un remates a los rivales, a una media de solo tres por partido. Pep nos define su juego:

—Si alguien quiere comprender realmente lo que hemos hecho en estos tres años, el resumen es que hemos jugado con Kimmich y Alaba (un mediocentro y un lateral) como defensas centrales, los hemos colocado a cincuenta metros de Neuer, y esto nos ha permitido imponernos en campo contrario, jugando de tal manera que solo nos han marcado diecisiete goles en treinta y cuatro partidos de liga. Este es nuestro juego.

Ni el propio Guardiola intuía que debería adaptarse tanto en Alemania. Pronto comprendió que su Bayern no podía jugar como su Barcelona: le bastó comprobar las cualidades intrínsecas de los jugadores. Salvo Thiago, formado en La Masia barcelonista, ninguno de ellos acumulaba miles de horas de formación específica en el modelo del juego de posición. En Múnich, Pep podía enseñarles los fundamentos y acercarlos a dicho modelo, pero no convertirlos en los practicantes más ortodoxos de este. El Barça era una orquesta casi enteramente compuesta por violines; mientras que en el Bayern, los intérpretes tenían menor profundidad específica, pero mayor diversidad. Por la propia esencia de los instrumentos que la componían, la «Filarmónica de Múnich» no podía sonar igual que la «Sinfónica de Barcelona», aunque interpretara la misma partitura, pues por definición era más heterogénea en sus cualidades y, además, el club buscó seguir priorizando este rasgo, por ejemplo traspasando a Toni Kroos contra la opinión de Guardiola.

En poco tiempo, Pep comprende esta nueva realidad, recula en su idea de reproducir el modelo del Barça y emprende un camino más largo y distinto. No renuncia a su concepto del fútbol: quiere el balón, quiere dominar los partidos, pausarlos, frenar la velocidad de los rivales, abortar sus contragolpes, imponer la presencia de su equipo sobre el césped a través del pase y el movimiento constante sin abandonar las posiciones, y atacar siempre, en cualquier escenario. Pero renuncia al

dogma canónico y consigue que el Bayern interprete el juego de posición en sentido vertical y a alta velocidad.

## LOS VEINTITRÉS MÓDULOS UTILIZADOS

Nada refleja mejor el cambio de Pep en Alemania que el número de módulos de juego que ha utilizado. En Múnich ha empleado un total de veintitrés módulos diferentes, muy cerca de los veintinueve que Marcelo Bielsa catalogó como cifra total de los que puede practicar un equipo de fútbol.

Podemos agrupar estos veintitrés módulos en tres grandes bloques, según la frecuencia y el modo en que Pep los utilizó en el Bayern:\*

- Los troncales.
- Los alternativos.
- Los esporádicos.

### TRONCALES

- 4-3-3
- 4-2-3-1
- 4-2-4
- 3-4-3
- 2-3-5
- 2-3-2-3

### ALTERNATIVOS

- 4-4-2 (con y sin rombo)
- 4-1-4-1
- 4-2-2-2
- 4-2-1-3
- 4-1-1-4
- 3-5-2 (y su variante defensiva 5-3-2)
- 3-3-1-3
- 3-2-3-2
- 2-3-3-2
- 2-4-4

### ESPORÁDICOS

- 3-6-1
- 3-2-5
- 3-1-4-2
- 3-1-2-1-3
- 3-3-4
- 5-4-1
- 2-3-1-4

\* En los módulos no consta la figura del portero para reducir la cantidad de cifras empleadas.

## 4.2. Una navaja suiza

Contra grandes problemas, sencillas soluciones.

LEONTXO GARCÍA

*E*n la primera temporada en Múnich, Guardiola vence de forma abrumadora en la liga, pero también cae de manera aplastante en la Champions League. No ha conseguido su propósito, como reconoce en mayo de 2014:

—Necesito aún más tiempo para comprobar que el equipo es mío. Necesito más tiempo. Hemos ganado y hemos ganado mucho, y por esa razón estamos todos contentos, porque la victoria siempre te da tiempo para hacer más cosas. Ganar títulos te regala tiempo para construir el futuro. Pero la satisfacción verdadera te la da cuando sientes que el equipo es tuyo y juega como tú quieres. Y en esto aún necesito tiempo. El equipo aún no es mío por completo.[...] ¿Por qué? Porque es algo contracultural. He de convencer a los jugadores. Y en el proceso de «tú te adaptas y yo me adapto» tiene que haber un *mix*. Por tanto, en esta materia hemos de alcanzar un punto de encuentro. Pero yo he de convencer a estos jugadores. Y es contracultural porque ocurre después de ganar un triplete y con la misma base de jugadores que lo consiguió.

En la segunda temporada se produce un gran avance, aunque los resultados no reflejarán en su verdadera medida este progreso en el juego. Con Xabi Alonso al timón, consigue que el equipo adopte definitivamente el eje vertical como orientación básica sin perder ninguno de los atributos del pase, la pausa y las líneas compactas. Si Lahm es la pieza clave del primer curso, Alonso lo es del segundo. Una plaga de lesiones impedirá conocer el auténtico rendimiento del Bayern en el momento culminante del curso, cuando volverá a caer en semifinales europeas.

La armonía en el juego se alcanzará en la tercera temporada, en la que no destaca sobremanera ningún jugador, sino todo el colectivo. Es un equipo maduro en su nueva forma de jugar, capaz de interpretar partituras distintas según las necesidades del partido y del rival. Guardiola se ha mimetizado en camaleón y el Bayern también. Es un equipo ecléctico. Juega dos, tres y hasta cuatro planes de juego diferentes en un mismo encuentro, y pasa de uno a otro prácticamente sin necesidad de recibir instrucciones. Los jugadores pueden ocupar distintas posiciones sin dificultad: Javi Martínez es central o interior izquierdo; Xabi Alonso es mediocentro o central; Douglas Costa es extremo izquierdo o interior derecho; Kimmich es lateral izquierdo, defensa central o extremo derecho... Si en Barcelona el entrenador pretendía que cada futbolista pudiera jugar en tres posiciones del campo, en Múnich ha subido la apuesta, visto que Rafinha ha jugado en cinco posiciones distintas, David Alaba en seis, y Joshua Kimmich y Philipp Lahm han roto todos los esquemas, jugando hasta en ocho posiciones diferentes...

Todos han aprendido a tocar todos los instrumentos y se produce un efecto que ni el propio Guardiola había imaginado: siempre creímos que su manera de jugar exigía tener futbolistas

especialistas, pero resulta que en el Bayern los jugadores han alcanzado la categoría de polifuncionales. Cada jugador es como una navaja suiza, sin dejar por ello de ser un especialista, y en esta transformación, el entrenador ha tenido paciencia, pero sobre todo los futbolistas han demostrado inteligencia y voluntad de conseguirlo. No es casual que a las pocas semanas de empezar a dirigir el Manchester City, Pep ya se haya referido a este concepto de jugador polifuncional: «Fernandinho tiene tanta calidad que puede jugar en diez posiciones».

En el Bayern, Guardiola apostó por difuminar las fronteras interiores del equipo y por la desaparición de los roles. Si antes su juego era para jugadores *guardiolistas*, en el Bayern no solo se le recordará por hombres con esos rasgos evidentes, como Lahm y Kimmich, sino también por otros como Vidal y Robben, perfiles que *a priori* parecían incompatibles con el entrenador. Aunque el juego de su Bayern se habrá distinguido por los postulados más estrechamente ligados a Pep, la propiedad del balón, el ataque posicional, la organización esmerada, la defensa adelantada (siempre es el equipo más ofensivo y el menos goleado), la presión por proximidad pero alterna, las permutas permanentes..., al mismo tiempo también se habrá caracterizado por fundamentos que no parecían propios de Guardiola: la verticalidad, la velocidad (no solo en el pase, también en el jugador), el pase largo y al espacio, la priorización de los extremos, cargar el área con numerosos atacantes o el disparo lejano... «Me he adaptado y he aprendido mucho más que lo contrario. Ha sido una experiencia vital acojonante, he aprendido mucho», repite sin parar cuando hace su balance final.



### 4.3. El proceso de adaptación y aprendizaje

Aprender es el único antídoto contra la vejez.

HOWARD GARDNER

*P*ep imaginaba que viviría un proceso de mutua adaptación entre él y los jugadores, pero en realidad no fue exactamente así, porque en la práctica no existe ese proceso mutuo y simétrico de adaptación por ambas partes, sino que son dos procesos distintos. Uno es de adaptación y el otro es de aprendizaje. El entrenador se adapta a los jugadores y estos aprenden otra organización distinta de juego. El director de la orquesta se adapta a los instrumentos que la componen; los intérpretes aprenden una partitura diferente.

Es un proceso que habla bien del entrenador y aún mejor de los jugadores, como enfatiza el escritor alemán Ronald Reng: «Los jugadores del Bayern me han sorprendido más que el propio Pep. Su actitud humilde, siempre dispuestos a aprender, me ha sorprendido».

Explicaba el psiquiatra húngaro Thomas Szasz que «cada acto de aprendizaje consciente requiere la voluntad de sufrir una lesión en la propia autoestima», y esta voluntad expresada por los jugadores del Bayern, con Lahm, Neuer, Alaba y Boateng a la cabeza, es uno de los mayores rasgos de generosidad que ha tenido lugar en el fútbol. Campeones consagrados, ganadores de todo, aceptaron con humildad aprender otra manera de practicar su deporte. Lo aceptaron con agrado, incluso asumiendo las dificultades que padecerían en el proceso, esa lesión en la autoestima que menciona Szasz. A su vez, el entrenador aprendió muchísimo, no en vano la mejor forma de aprender que tiene cualquier maestro es enseñando.

Domènec Torrent explica cómo fue este proceso:

—Los jugadores entendían los rondos como algo lúdico, pero para Pep tienen una importancia básica y se les hizo comprender de inmediato. La esencia del cambio del Bayern con Guardiola se resume en los rondos, en cómo los acabaron entendiendo los jugadores. Para ellos se trataba solo de un ejercicio para empezar o terminar el calentamiento, solo un divertimento en el que la pelota podía salir diez metros fuera del perímetro mientras no tocase el suelo. Era otra forma de entenderlo. Pero desde el primer día Pep les explicó lo importante que es cómo se colocaban, cómo recibían el balón, si el control era con la pierna derecha o la izquierda. Pep tiene claro que el rondo permite mejorar al jugador, le permite perfilarse correctamente, recepcionar bien, es la esencia para no perder la pelota y jugar más rápido. Los jugadores entendieron muy pronto que aquello tenía un sentido y una lógica y progresaron de inmediato. Un día estuvimos comparando los rondos de los primeros entrenamientos y los del final, y es un espectáculo. No tienen nada que ver. Al final, la pelota volaba.

—Tras los rondos hubo que enseñar los juegos de posición...

—Sí, no los habían practicado nunca. Desconocían el sentido de los juegos de posición. Para Pep y para la escuela del Barça es una costumbre, pero en Múnich creían al principio que era un juego para

mantener la posesión de la pelota. ¡No! ¡Es un juego de posición, no de posesión! Un juego para saber cómo debes colocarte y perfilarte cuando tienes la pelota y dónde debes ir a presionar cuando no la tienes. Es un ejercicio eminentemente táctico, pero con un componente físico. Lorenzo Buenaventura medía las pulsaciones y siempre eran muy altas. Es un ejercicio muy completo, que es esencial para Pep porque le da velocidad y sentido al juego. Los jugadores comprendieron pronto que no se trataba de conservar la pelota, sino de cómo debían jugarla y cómo debía perfilarse cada uno de ellos.

—¿Fue un proceso lento y difícil?

—No, lo pillaron rápidamente. A Philipp Lahm le encantaba, y si algún día no lo practicábamos, nos lo reclamaba. Y Manu Neuer siempre quería intervenir en los juegos de posición porque le mejoraba mucho su juego con el pie. Incluso los días que a él le tocaba recuperación nos pedía si podía participar. Todos comprobaron que el juego de posición los beneficiaba, que en el campo jugaban más fácil y que todo lo que hacíamos tenía un sentido.

—Los juegos de posición pueden considerarse un símbolo del proceso que Guardiola ha llevado a cabo en el Bayern:

—Sí, sin duda. Los jugadores se convencieron de inmediato. Otra cosa ha sido la idea que ha pululado por los medios de comunicación locales. Pero los jugadores han tenido siempre la mente abierta para engullir las ideas de Pep, y de inmediato las hicieron suyas. Hay mucha gente que entiende que con un fútbol más directo consigues más, pero en el Barça y en el Bayern ha quedado demostrado que el juego de posición da buenos frutos. Los jugadores alemanes quedaban sorprendidos de la intensidad que generaba este tipo de trabajo porque, aparte de un esfuerzo físico brutal, lo que practicaban era la esencia del fútbol: pérdida de balón, presión, recuperación, nos volvemos a abrir, y tenemos de nuevo la pelota en nuestro poder...

El segundo entrenador de Pep reflexiona sobre el choque cultural vivido entre las ideas de Guardiola y la tradición del juego alemán:

—El choque cultural se ha producido más bien con la prensa o con parte de la afición, pero no con los jugadores, que de inmediato siguieron la ruta marcada por Pep. Al tercer mes ya nos decían que nunca habían tenido la sensación de ser tan dominantes en la Bundesliga. Ellos nos explicaron que incluso durante el año del triplete, que fue un exitazo, a menudo llegaban igualados a los últimos minutos de los partidos y que solo los sacaban al final a base de coraje y talento.

Pep ha iniciado en Mánchester un proceso similar, también con los rondos como primer paso y los juegos de posición como segundo peldaño de este proceso de adaptación, enseñanza y aprendizaje. Debemos enfatizar que es un proceso que no tiene fin y cuyo objetivo final es que el alumno (el jugador) «se independice» del entrenador gracias a su dominio de los conceptos aprendidos, del mismo modo que el objetivo del maestro artesano consistía en que el aprendiz pudiera independizarse de él una vez transcurrido el larguísimo periodo de enseñanza. En el fútbol, lo idóneo es que un equipo logre «pensar» por su cuenta, sin necesidad de recibir instrucciones constantes del entrenador, aunque para ello se hace preciso que el proceso del que estamos hablando sea exhaustivo y profundo. ¡Esto exige tiempo! El ideal consiste en que el jugador consiga expresar su máxima potencialidad de juego sin necesidad de pensar cada acción, aunque no es menos cierto que, al terminar la interpretación de la obra, el violinista se acerca respetuosamente al director de orquesta y estrechando su mano le dice: «¡Gracias, maestro!».

Veamos ahora un detalle concreto de este proceso en el Bayern: ¿cómo se convirtió el joven mediocentro Joshua Kimmich en defensa central?

#### ***4.3.1. Kimmich de central: azar, intuición y atrevimiento***

Primero cayó Benatia, a continuación Boateng, cinco días más tarde Javi Martínez y al cabo de dos semanas Holger Badstuber. A principios de 2016, Guardiola se quedó sin los cuatro defensas centrales del Bayern y una vez más tuvo que improvisar:

—Que se ponga Kimmich de central.

Pep le da la instrucción a Domènec Torrent, quien le entrega un peto naranja al joven Joshua Kimmich, obligándole a cambiar de campo. Iba a jugar como mediocentro en el equipo rojo, pero ha sido elegido como central del equipo naranja, el que debe ensayar una salida de balón especial para Lahm. La de Kimmich no ha sido una elección premeditada, sino casi fruto del azar, obligada por la baja de Javi Martínez y la necesidad de trabajar esta nueva salida de balón, pero es una elección basada en los fundamentos del juego que tiene el entrenador: con Cruyff aprendió que un buen mediocentro tiene posibilidades de ser un buen central. El propio Pep tuvo que jugar con el Barcelona en cierta ocasión como central de emergencia, precisamente en Múnich contra el Bayern en 1996. Y como entrenador no fueron pocas las veces que necesitó emplear a su mediocentro como defensa: usó a Yaya Touré en la final de Champions 2009 o a Javier Mascherano en la de 2011. Hoy, sin pensarlo, movido solo por la intuición, señala a Kimmich como el elegido.

Estamos a 28 de enero de 2016 y Javi Martínez acaba de anunciarle al entrenador que no puede soportar más el dolor en la rodilla: se va a Barcelona para ser intervenido quirúrgicamente del menisco. No es grave y solo tardará dos meses en volver al equipo, pero su ausencia abre un cráter en la defensa. Para sustituirlo, el joven mediocentro Kimmich se coloca en una línea defensiva que completan Lahm, Badstuber y Bernat, y que repite sin cesar la mencionada apertura de juego: el capitán se adelanta hasta el círculo central, se acerca a Xabi Alonso y los tres defensas combinan en corto hasta encontrar el pase adecuado que permita cruzar la línea media y asentarse en campo contrario.

El entrenador ha elegido la salida con tres defensas como elemento prioritario para el tramo final de la temporada. La razón fundamental es que con ello garantiza la seguridad en los pases entre dichos defensas: «Con dos centrales en la salida a veces los pases han de ser muy largos porque están bastante alejados entre sí. En cambio, con salida de tres (dos centrales y el lateral izquierdo) los pases son más cortos y, por lo tanto, más rápidos y más precisos. La salida es más segura. Pero solo me interesa esta salida si va acompañada del adelanto de Lahm. Quiero hacer un cambio importante respecto a los dos años anteriores. Quiero salir siempre con tres atrás, y Lahm como segundo mediocentro acompañando a Xabi».

Pep tiene codificados y ensayados diez distintos tipos de salida de balón. Para él es un asunto clave porque entiende que la construcción del juego solo puede ser verdaderamente eficaz si se inicia de manera correcta desde atrás. Guarda una gran similitud con la trascendencia de las aperturas en el ajedrez (aunque en fútbol todavía no hemos «bautizado» dichas modalidades de salida de balón, salvo la Lavolpiana). Para el juego de posición, una salida de balón limpia, coordinada y armónica es un paso imprescindible. Juanma Lillo nos explica la razón: «Si la intención es vivir instalado en campo contrario, hace falta una salida ventajosa y adecuada a lo coyuntural y a lo particular y cultural del equipo. Solo si sales bien y limpiamente te podrás instalar en campo contrario. Sin esa buena salida no es posible».

Durante los dos periodos de doce minutos que dura el partido de entrenamiento, Pep no se separa de Kimmich, que atacado por Müller y Coman sufre algunos desajustes. La escena recuerda

inevitablemente a la que protagonizó con Javi Martínez cuando empezaba en 2013 su etapa muniquesa. Emplea las mismas instrucciones:

—¡¡¡Línea, Josh, línea!!! Mantén la línea, Joshua, no retrocedas, adelante, adelante, ¡salta, salta! ¡Línea, Josh, línea!

Mientras los dos equipos se enfrentan a cuchillo por la victoria en el partido (que ganarán los de color naranja con un gol de Robben), Pep solo tiene ojos para Kimmich:

—¡Salta a por el delantero, Josh! ¡¡¡Ahora no, Josh, ahora no!!! ¡Mira a Badstu, mira a Badstu!

Badstuber marca la línea y Kimmich pierde la orientación a menudo porque no es fácil respetarla en dichas condiciones, enfrentado a dos anguilas culebreantes como Müller y Coman, y desprovisto del apoyo de Lahm, que abandona la banda para acompañar a Xabi. El cuerpo técnico está satisfecho del experimento.

—Lo aprenderá en cuatro días —dice Domènec Torrent tras señalar un fuera de juego polémico que Müller protesta.

—¡Qué bien saca el balón! —apunta Carles Planchart.

—Tiene talento, lo aprenderá —señala Lorenzo Buenaventura.

—Y es un chaval valiente —cierra Manel Estiarte.

Los cuatro están sobre la línea de banda, mientras Pep continúa corriendo junto a Kimmich, como si se tratara de su sombra, marcándole los movimientos, corrigiéndole, puliendo las incorrecciones, dándole consejos sobre el oficio de defensa central que el jovencito tendrá que aprender deprisa y corriendo.

Cuando termina el partido, el cuerpo técnico al completo se vuelca hacia Pep para compartir su veredicto:

—Puede hacerlo —dice rascándose la cabeza—. No será fácil, tiene que aprender a mantener la línea, pero puede hacerlo. Es demasiado pronto para decidirlo. Una cosa es jugar bien un partidillo de estos y otra diferente es competir. La liga es muy dura y quizá quememos al chico si le ponemos ahí...

Pero la manera en que Pep lo dice suena más bien a todo lo contrario. Suena a «si él se atreve a hacerlo, yo me atreveré a ponerlo».

Kimmich recuerda inevitablemente el caso de Javier Mascherano, el mediocentro argentino al que Guardiola convirtió en defensa central del Barcelona. Kimmich tiene la misma estatura que Mascherano (1,76), es rápido, se gira con facilidad y va bien de cabeza. Kimmich es un «mini-Mascherano». Y Pep lo advierte de inmediato. Con una ventaja añadida:

—Es joven, aprende rápido y tiene una visión panorámica y un juego de pies excelente. Nos puede dar una salida de balón magnífica, pero hay que trabajar mucho. Haremos sesiones específicas solo para él: línea, línea, línea, que aprenda los trucos del central. Es rápido, muy rápido, va bien por arriba, es disciplinado y tiene calidad con el balón, al ser centrocampista. Pero ha de aprender el concepto de ir hacia atrás. Estamos obligados a probarlo.

Domènec Torrent añadirá un matiz importante:

—En el juego que propone Pep, un buen mediocentro jugando como defensa puede dar una salida de balón que impulse al equipo como si fuera una catapulta. Claro que aún debe aprender a defender...

En los días siguientes, el joven alemán recibirá un máster defensivo por parte del cuerpo técnico: sobre el campo y también mediante vídeos. Es una semana de enseñanza y aprendizaje exhaustivos durante la que absorbe una dosis extraordinaria de acciones y conceptos (tengamos en cuenta que para su reconversión como central, Javi Martínez revisó junto con Pep más de doscientos vídeos diferentes). A Kimmich le hierva la cabeza porque el entrenador ha decidido ir a fondo con la propuesta. Cinco días más tarde, le alinearán como defensa central en el partido de liga contra el

Hoffenheim, que supondrá ocupar su octava posición distinta dentro del equipo en solo medio año.

El joven rinde a buen nivel y Pep empieza a valorar seriamente utilizarlo durante las próximas semanas, y no solo como medida de emergencia.

—Hay que probarlo en condiciones más duras que las de hoy. Hay que probarlo en Leverkusen contra Kiessling, pero me gusta lo que he visto hoy. Sabe aguantar la pelota si hace falta o atravesar líneas sin miedo, y con él la salida de tres es muy fiable. Tengo la impresión de que puede ser un central ideal para el Bayern. Este chico no tiene miedo de ir hacia delante.

Kimmich jugó los siguientes siete partidos consecutivos de manera completa y de un modo admirable. Descansó una jornada y volvió a encadenar la mayoría de los partidos importantes del final de temporada, ya fuese contra la Juventus, el Borussia Dortmund, el Benfica o la final de Copa. Su rendimiento fue inesperado y soberbio (lo que acabó valiéndole también la titularidad como lateral en la Eurocopa de selecciones), y aunque la clave del acierto residió en las muchas horas de trabajo que el muchacho y el entrenador dedicaron a corregir los detalles de su nueva posición, no menos importante fue el atrevimiento que mostraron ambos: Guardiola por jugársela con el chico en una situación tan delicada, y Kimmich por la valentía que demostró tanto en los días acertados como en los escasos momentos en que erró. En este caso, el atrevimiento resultó ser un factor tan importante como el aprendizaje y el propio azar que intervino, inesperadamente, para que se produjera semejante experimento.

## 4.4. Los rasgos tácticos

Lo que ves es la consecuencia de lo que no ves.

*En* el libro *Herr Pep* publicado en 2014 se describen las principales novedades que Guardiola introdujo en su primer año en el juego del Bayern, así como la metodología empleada. Como fundamentos del juego recordemos los siguientes: la colocación alta de la línea defensiva; avanzar juntos; el balón ordena al equipo; buscar superioridad en el centro del campo; los laterales como falsos interiores; o la desaparición del falso nueve. Como herramientas metodológicas señalemos: el rondo para mejorar el gesto técnico; los juegos de posición, para el pase, colocación, presión, intencionalidad y el cambio de ubicación según ganes o pierdas la pelota; el ensayo de distintas salidas de balón de forma analítica, con y sin oposición; y la práctica de diferentes tipos de presión al contrario.

Dos años más tarde resulta interesante detallar algunos de los principales rasgos del juego del Bayern en 2016, porque nos permite ver los trazos de la partitura final:

- **Tener el balón en su poder.** En los 161 partidos dirigidos por Guardiola, el Bayern promedia un 70,47% del tiempo de juego con el balón en propiedad, el mayor porcentaje del fútbol europeo. Este dato es significativo del cambio que se produjo en el modo de jugar del Bayern con respecto del equipo dirigido por Jupp Heynckes, que promedió el 61,35%.
- **Avanzar de manera compacta a través del pase.** El equipo de Pep promedia 726 pases por partido, 159 más que con Heynckes (567). Probablemente sea otro de los elementos que mejor reflejen el cambio de paradigma en el juego del Bayern, junto con la posición media de la defensa.
- **Precisión en el pase.** El Bayern de Guardiola alcanza el segundo mejor promedio europeo de acierto en los pases (87,9% por 88,7% del Paris Saint-Germain), pese a ser quien dio mayor número de pases de todos los equipos de las grandes ligas (726 Bayern, 686 PSG). Los jugadores titulares con mayor acierto fueron: Alaba (91,31%), Lahm (91,04%) y Alonso (90,59%). El caso de Alaba es muy significativo, pues mejoró sustancialmente su registro en cada una de las tres temporadas: 89,35; 91,65; 92,48. Los dos jugadores con menor acierto en el pase fueron Lewandowski (77,97%) y Müller (70,1%).
- **Posición alta de los jugadores en el campo.** Ocho de los jugadores tuvieron siempre su ubicación media situada en campo contrario; los otros dos (portero al margen) se situaron en el círculo central como posición-promedio. El baricentro del equipo se fijó a 58,3 metros de

Neuer. La distancia media entre las líneas fue de 29,3 metros, lo que da idea de un equipo estrecho.

- **Defensa muy alta.** Para alcanzar la mencionada posición alta de todo el equipo fue necesario adelantar mucho la línea defensiva. Si con Heynckes estaba situada a 36,1 metros del portero y en el primer año de Guardiola subió a 43,5 metros, en la tercera temporada terminó colocándose a 48,5 metros. Pese a ello, el equipo recibió menos remates contra su portería (solo tres por partido) que en los cinco años anteriores y mejoró el récord histórico de la Bundesliga, con solo 17 goles encajados en 34 partidos. El número de goles recibidos por temporada en el total de las competiciones disminuyó cada año: 44, 36 y 31.
- **Imposibilidad de contragolpear por falta de espacio.** La posición media tan alta del equipo provocó como consecuencia negativa la imposibilidad de efectuar contraataques. La propia posición dominante negaba el espacio necesario, con lo que el Bayern únicamente dispuso de una treintena de acciones de contragolpe en cada temporada, promediando tres goles por curso (por 7,5 del Bayern de Heynckes).
- **Remates.** El modelo de juego desplegado con Guardiola incrementó el número de remates a portería respecto del Bayern de Heynckes: 986 frente a 908. El incremento fue más significativo en los remates dentro del área (631 frente a 571), pero también aumentó en remates desde fuera del área (355 frente a 337). El número total de remates efectuados, sumando los dirigidos a portería y los que salieron desviados, se elevó a 2914.
- **Defensa zonal.** La implantación de la defensa en zona, tanto en saques de esquina como en faltas contrarias, arrojó un balance de solo 14 goles encajados a balón parado en 161 partidos. En estos tres cursos, el Bayern únicamente encajó 7 goles de córner en 470 lanzamientos (un gol recibido por cada 67 saques de esquina lanzados por el oponente). La defensa zonal en los saques de esquina sufrió leves cambios con el paso de los años, modificando la posición de las dos líneas según el tipo de rival y añadiendo bloqueos específicos. El trabajo de Domènec Torrent en estas mejoras resultó eficaz pues el número de goles encajados en los saques de esquina descendió cada año: 5 el primero, 2 el segundo y ningún gol el tercer año.
- **Variabilidad de recursos tácticos.** Guardiola empleó en las tres temporadas hasta diez distintas salidas de balón organizadas y ensayadas, y usó veintitrés módulos de juego diferentes.

*[Fuente de los datos: OPTA].*

## TRIÁNGULOS Y PERMUTAS

Wolfsburgo, 27 de octubre de 2015

Los cambios y movimientos dentro de un equipo son fruto de su vida interna, de su evolución diaria. Que nada es permanente lo evidencia hoy la suplencia de Robben en el partido de Copa. Pero, además, el proceso de un equipo queda marcado por las interacciones de los jugadores, por las influencias que se construyen entre ellos. Unos influyen y a la vez son influenciados por otros cuando se alinean juntos, generando multiplicaciones inesperadas del rendimiento. He ahí un factor trascendental a la hora de decidir cualquier alineación. En Wolfsburgo, además de un gran resultado (1-3), el Bayern

ha empezado a construir unas interacciones que darán mucho rendimiento en el porvenir: cuando Alaba se adelanta como extremo izquierdo, Thiago se convierte en lateral izquierdo. Es un lateral postizo, simplemente una plataforma desde la que contempla todo el campo de operaciones y puede adoptar las mejores decisiones. ¿Cómo ha surgido esta secuencia de movimientos? Lo explica Domènec Torrent:

—Pep está insistiendo mucho en los triángulos por la izquierda. En la otra banda no lo hacemos porque por allí salimos fácil con Jérôme, Philipp y Xabi. Pero en la izquierda no buscamos salir sino ser agresivos y las combinaciones entre Coman y Alaba lo permiten, con lo que de manera natural Thiago se retrasa un poco, como si fuese un falso lateral izquierdo, y no solo es el vértice básico de esos triángulos, sino que obtiene una ventaja primordial: ve todo el campo rival de cara y puede elegir fácil la mejor decisión.

La dinámica real es que Coman y Alaba atacan y atacan, y comparten las posiciones exterior e interior de manera constante, y Thiago tiene que ocuparse de guardar la plataforma de iniciación como si fuese el lateral izquierdo. Se siente a gusto y sus compañeros también. Y entre los tres empiezan a formar un triángulo feliz que ataca de un modo inigualable. Torrent añade algunos detalles:

—El entrenador marca las posiciones que deben ocuparse y son los jugadores quienes deciden en cada momento quién ocupa cada una de ellas. Hacemos triángulos de distintas formas, que permiten la expresión del jugador y estimulan su capacidad de decisión. Es una fórmula flexible.

El proceso de adaptación-aprendizaje entre técnico y jugadores desembocó en que la orquesta alcanzó su armonía durante el tercer año, el juego llegó a su mejor nivel y la temporada fue espléndida, aunque la eliminación en semifinales de Champions League impidió que culminara de manera exitosa. En Alemania se acuñó el concepto «inacabado» para definir la obra de Guardiola: una «sinfonía inacabada». Como dirá el periodista alemán Uli Köhler, el Bayern de Pep habrá sido una obra de arte a la que le habrá faltado la guinda de la culminación europea: «Dijo que cambiaría pequeños detalles, pero después lo cambió todo. Revolucionó el Bayern y lo puso a jugar al fútbol. Puso al Bayern a otro nivel de juego, en lo más alto, porque jugar así, con la defensa casi en campo contrario, es muy peligroso. Nunca volveremos a ver un fútbol como el de Guardiola en el Bayern. Fue un éxito. Mejoró el equipo, a los jugadores e incluso toda la Bundesliga tuvo que mejorar porque trajo ideas nuevas. Ganó muchas cosas y deja algo especial, deja un fútbol para el recuerdo. Deja un estilo de fútbol que el Bayern nunca volverá a jugar y que los aficionados no volverán a ver nunca más. Pero le ha faltado poner la guinda en el pastel: la Champions League».

En Múnich, Guardiola ha realizado, por encima de todo, un ejercicio de enseñanza, flexibilidad y polifuncionalidad. Se ha mimetizado con sus jugadores y ha extraído características que muchos de ellos no conocían. Esta es una obligación de todo entrenador: ha de facilitar la expansión del talento de sus jugadores. Que saquen las mejores cualidades que atesoran, incluso las desconocidas. El talento de Lahm como centrocampista, la habilidad de Kimmich como defensa central, la exquisitez de los pases de Boateng o la irrupción eléctrica de Douglas Costa son algunos de esos «descubrimientos» de Guardiola, aunque lo que hizo el entrenador fue simplemente, en realidad, crear las condiciones para que estos futbolistas expresaran con libertad y sin limitación dichas cualidades. En un juego como el fútbol, no lineal, complejo y variado, esta es una de las mayores virtudes que puede poseer un líder técnico: facilitar y promover la expansión del talento almacenado por sus hombres, que a menudo permanece en compartimentos escondidos.

#### LOS DATOS DE PEP GUARDIOLA EN EL FC BAYERN (2013-2016)

161 partidos

121 victorias (75,16%)



21 empates  
19 derrotas

396 goles a favor (2,46 gol/partido)  
111 goles en contra (0,69 gol/partido)  
7 títulos (3 Bundesligas, 2 Copas de Alemania, 1 Mundial de Clubes, 1 Supercopa de Europa)

Promedio pases por partido: 726  
Pases cortos por partido: 644 (88,7%)  
Pases largos por partido: 63 (8,6%)  
Centros por partido: 17,3  
Promedio pases acertados: 87,9%  
Promedio remates por partido: 18,1  
Promedio regates por partido: 16,6  
Promedio posesión de balón: 70,47%

### **BUNDESLIGA**

102 partidos  
82 victorias (80,39%)  
11 empates  
9 derrotas  
254 goles a favor (2,49 gol/partido)  
58 goles en contra (0,57 gol/partido)

### **COPA DE ALEMANIA**

17 partidos  
14 victorias (82,35%)  
3 empates  
0 derrotas  
45 goles a favor (2,65 gol/partido)  
7 goles en contra (0,41 gol/partido)

### **CHAMPIONS LEAGUE**

36 partidos  
23 victorias (63,89%)  
5 empates  
8 derrotas  
87 goles a favor (2,42 gol/partido)  
37 goles en contra (1,03 gol/partido)

### **OTRAS COMPETICIONES**

6 partidos  
2 victorias (33,33%)  
2 empates  
2 derrotas  
10 goles a favor (1,66 gol/partido)  
9 goles en contra (1,50 gol/partido)

## 4.5. Las reglas de Pep

Se juega como se vive.

XABIER AZKARGORTA

¿Qué juego imagina el aficionado del Manchester City que propondrá Guardiola? Un juego reconocible y coherente con la personalidad del entrenador. Fue diferente su juego con el Barcelona que con el Bayern, pero en ambos casos ha sido un fútbol «de» Guardiola, del mismo modo que el estilo de un músico se reconoce aunque cambie con los años y las sucesivas etapas que recorra. Guardiola, lo veremos más adelante, posee alma de pintor y también recorrerá sucesivas etapas, pero todas las rutas transcurren dentro de un mismo camino, lo que hace que su juego sea identificable y reconocible.

Si bien en Múnich ha colocado a los laterales como falsos interiores y a los extremos como centrocampistas, ha variado sistemas de juego como quien pasa las hojas de un libro, ha recuperado la pirámide (el módulo 2-3-5) y en función de las circunstancias se ha permitido jugar con cinco delanteros o con cinco defensas, con cinco medios o solo con uno, y aunque todo ello le haya supuesto una mejora en su tesoro personal de conocimientos, no significa que en el Manchester City vaya a hacer exactamente lo mismo. Es decir, no podemos confundir la ideología con los detalles coyunturales.

Los fundamentos de su ideario, de su ideología futbolística, permanecen inalterados. Fueron los mismos en Barcelona que en Múnich y serán los mismos en Mánchester y también en su siguiente destino, sea cual sea: llevar la iniciativa, ser dominante y atacar, tener el balón como herramienta, construir el juego desde atrás... ¿Qué cambia, entonces? Los detalles. En Alemania ha incorporado nuevos elementos, ha tendido a la iconoclastia y ha renovado movimientos y posiciones. Su esencia se ha mantenido idéntica, pero los detalles han cambiado sustancialmente hasta el punto de que su modelo de juego ha cambiado. Cuando miras el cuadro sigues viendo una pintura de Guardiola, pero es una pintura diferente a las que estábamos acostumbrados.

Aquí reside lo más importante del cambio vivido por Pep en Alemania. Ha cambiado, pero conserva la sustancia. Ha cambiado mil cosas, pero mantiene toda su esencia ideológica. Si solo miramos algunas modificaciones o añadidos concretos (el doble pivote o el empleo de dos delanteros centro), podemos confundirnos porque perderemos la perspectiva global porque, habiendo cambiado muchísimo, Guardiola sigue siendo Guardiola. Su juego continúa teniendo rasgos inequívocos: la importancia de la salida de balón desde atrás, sin la cual no es posible construir el juego de posición de manera sólida; la altura de la línea defensiva, marcada por la posición del balón y con dos rasgos básicos: saltar a por el rival y cubrir al compañero; la secuencia de quince pases previos como vehículo que facilite la transición ataque-defensa; la búsqueda de superioridades (numéricas o posicionales) en la línea media; la intencionalidad en el pase del balón

como instrumento para desorganizar al contrario; la búsqueda de hombres libres detrás de las líneas de presión del oponente; la paciencia imprescindible en los atacantes, que no deben ir a buscar el balón, sino confiar en que sus compañeros se lo harán llegar en el momento oportuno; y la gestión defensiva de los jugadores descolgados, aquellos rivales que se ocupan de aprovechar los contraataques.

Hay cuatro fundamentos del juego de Guardiola que tras su paso por Alemania merecen ser ampliados:

- Llevar la iniciativa.
- Jugadores complementarios.
- La velocidad y la pausa.
- Fijar y abrir.

#### ***4.5.1. Llevar la iniciativa (by Kaspárov)***

No es verdad que haya buenos o malos entrenadores. Lo que hay son entrenadores valientes y otros que no lo son.

JUANMA LILLO

Llevar la iniciativa del juego es un pilar básico en la mentalidad de Guardiola. No concibe el fútbol de otro modo que no sea tomar la pelota en propiedad, avanzar de forma colectiva (dice Juanma Lillo: «Hay que viajar juntos, pero no solo en el mismo tren, sino en el mismo vagón»), emplear el pase como herramienta para organizarse y a su vez desordenar al contrario, ser agresivo para recuperar el balón cuando se pierde, ocupar el campo contrario de forma masiva y enfocar toda la intencionalidad del juego en atacar al oponente.

—Mi idea de fútbol es sencilla: me gusta atacar, atacar y atacar...

Durante el último invierno, Pep estuvo leyendo el libro *How Life Imitates Chess*, de su buen amigo Garry Kaspárov, y anotó cuidadosamente lo que el gran maestro de ajedrez escribió al respecto de llevar la iniciativa en el juego. Son ideas muy reveladoras:

«Ya hemos mencionado antes el concepto de tener la iniciativa: es la clave para ser un atacante de éxito. Cuando somos nosotros quienes movemos y estamos creando la acción en vez de reaccionar, estamos logrando controlar el flujo del juego. Nuestro oponente debe reaccionar, lo que significa que sus movimientos se vuelven más limitados y, por lo tanto, más predecibles. A partir de esta posición de liderazgo, podemos mirar hacia delante y seguir controlando la acción. Mientras continuemos generando amenazas y presionando mantendremos la iniciativa. En el ajedrez esto conduce a un ataque que no puede ser rechazado. En los negocios lleva a una mayor participación en el mercado. En las negociaciones lleva a una mejor oferta. En la política conduce a un incremento en las urnas. En todos los casos se crea un ciclo positivo de verdadera calidad a lo que se suma la percepción de una mejor posición y la inminencia de la victoria, es decir, beneficios tangibles e intangibles. Esta es la ventaja del atacante».

Añade Kaspárov que no basta con llevar la iniciativa, sino que hay que potenciarla sin cesar:

«Una vez que disponemos de la iniciativa debemos explotarla y alimentarla constantemente. Wilhelm Steinitz [primer campeón del mundo de ajedrez, entre 1886 y 1894] nos recuerda que el jugador con ventaja está obligado a atacar si no quiere perderla. Es un factor dinámico que puede desaparecer en un pequeño instante. Dominar la iniciativa se puede convertir en ganancia de material.

O puede transformarse en un aumento cada vez más fuerte de la propia iniciativa hasta que el oponente simplemente no pueda seguir el ritmo y caiga derrotado.

»Esto no significa necesariamente concentrar todas tus fuerzas en una única amenaza abrumadora. Eso puede funcionar, pero en la vida real (o en el ajedrez) no hay un arma equivalente a la Estrella de la Muerte en *Star Wars*, un arma capaz de destruir cualquier resistencia. Nuestros competidores reaccionarán y prepararán sus defensas, por lo que debemos emplear creativamente la iniciativa y mantener la perspectiva de cómo definimos el éxito. Un ataque no tiene que ser todo o nada, o rápido como un rayo. La presión sostenida puede ser muy eficaz y la creación de debilidades en la posición de nuestro oponente puede conducirnos a una victoria a largo plazo. Una de las cualidades del gran atacante es conseguir el máximo rendimiento de una posición sin tratar de lograr de ella más de lo que es posible».

El capítulo del libro en que Kaspárov detalla estos conceptos se titula «La iniciativa raramente llama dos veces», y su reflexión parece calcada a la que acostumbra a realizar Guardiola cuando se refiere a los fundamentos del juego de posición, recargando determinadas zonas del campo para engañar al oponente o a la necesidad de dar quince pases previos a cualquier ataque para tratar de desorganizar al rival. Pep entiende el fútbol como un proceso:

—Soy un fan de los extremos y en el Bayern hay extremos brutales. Pero para que puedan intervenir con ventaja antes hemos de construir un proceso de juego que les otorgue esta ventaja a partir del primer paso, desde la salida de balón de atrás. Y eso no es sencillo: es un proceso largo y complicado.

Igualmente, Kaspárov define el ajedrez como un proceso similar:

«Ir un paso por delante significa que podemos desequilibrar a nuestros oponentes y podemos cambiar y movernos de manera que provoquemos debilidades. El defensor tiene que correr para cubrir agujeros, pero trabajar siempre contra una presión constante pronto se convierte en misión imposible. Cubrir una brecha significa que se crea otra en otro punto hasta que algo se rompe y el ataque se abre paso. En ajedrez tenemos el “principio de los dos puntos débiles”. Es muy raro ganar una partida contra un jugador fuerte con un solo punto de ataque. En lugar de fijarnos en ese único punto, debemos aprovechar nuestra presión para provocar otras debilidades.

»Las principales herramientas de la iniciativa —prosigue Kaspárov— son la movilidad, la flexibilidad y la distracción. Construir todos nuestros ejércitos para atacar un único punto nos puede limitar tanto como al defensor. Incluso el ataque aliado del Día D (Operación Overlord, la mayor invasión por mar de la historia) implicó un montón de tácticas de distracción para impedir a los nazis adivinar la realidad y que no pudieran preparar sus defensas. Junto con las técnicas más tradicionales, los aliados combinaron la creación de una unidad del ejército completamente ficticia, empleando equipos al estilo de Hollywood, para engañar al enemigo y hacerle creer que los invasores disponían del doble de sus capacidades reales».

Llevar la iniciativa tiene una relación directa con la ideología del entrenador y/o de sus futbolistas. La historia del fútbol es, en realidad, la historia de sus ideas, la historia de aquellos que se arriesgaron a ponerlas en práctica. Durante una larga comida celebrada en Múnich, Guardiola y Noel Sanvicente, exseleccionador de Venezuela, hablaron precisamente de las ideas del fútbol y dejaron comentarios muy interesantes, que reproduzco:

—El fútbol tiene un hilo conductor —decía Sanvicente—. Parece que está todo inventado y lo que ocurre es que se va adaptando todo a las nuevas circunstancias. Lo que cambia es en qué momento, cómo y con qué jugadores aplico un sistema, un módulo o un rol que ya se emplearon en otros tiempos.

—Claro que hay un hilo conductor, sin duda, y en todas las formas de jugar —apunta Guardiola—. Si piensas en el *catenaccio*, hay un hilo desde Nereo Rocco hasta el que aplica Mourinho en el

Camp Nou en 2010. Es lo mismo. En fútbol, tú decides lo que quieres ser y hacer. Por ejemplo, el fundamento esencial de mi juego es la forma de defender y con esta manera de jugar siempre hemos sido el equipo menos goleado de todo el campeonato. Siempre.

—Es que el fútbol, en el fondo, es un debate entre ideas, un debate ideológico. Por eso lo trascendente no es tanto ganar o perder, sino el camino que eliges y las razones por las que lo eliges. La riqueza del fútbol reside en el intercambio de ideas que se produce constantemente —señala el venezolano.

—A mí el contexto me cambia mucho —insiste Guardiola—. Es imposible no cambiar. Aquí en Alemania he cambiado la forma de atacar (la de defender, no, porque siempre es la misma) porque uno se adapta a las características de los futbolistas. Por ejemplo, si tu lateral no corre arriba y abajo ochenta metros sin parar, tienes que adaptarte a eso. Si al extremo lo meto por dentro, mi lateral sube, pero si mi lateral no está en condiciones de subir y doblar a toda castaña, entonces tengo que meterlo por dentro para que juegue y abrir el campo con el extremo. Porque no puedes atacar profundo si no eres ancho. Es imposible. Y tienes que adaptar tu ataque a esa realidad.

»Ahora bien, si tengo un lateral que es una máquina, arriba-abajo, arriba-abajo sin parar, pues entonces voy y tiro. Pero mi teoría, y creo que el fútbol será así en los próximos tiempos, y hablo solo del juego posicional y no de otro modelo, es que no hay bestias pardas que puedan resistir toda una temporada arriba y abajo corriendo ochenta metros cada vez. O quizá lo aguanten una temporada, pero a la siguiente ya sufren, y a la tercera ya no aguantan.

Llevar la iniciativa en el juego, como proponen Kaspárov y Guardiola, es una conducta que contiene en su interior un gran riesgo, y la historia de este deporte está nutrida de ejemplos. Los cementerios del fútbol están repletos de equipos que jugaron con este tipo de riesgo y acabaron derrotados por otros que practicaron una propuesta reactiva, porque es obvio que ni los mejores fundamentos ni su buena ejecución pueden eliminar todos los riesgos inherentes a llevar la iniciativa. La última semifinal de Champions League contra el Atlético de Madrid fue un buen ejemplo de ello. El Bayern aplastó al Atlético contra su portería, lo dominó de forma implacable, asaltó su área con contundencia, agresividad y rapidez y remató hasta cincuenta y tres veces en los ciento ochenta minutos de juego (lo que supuso un récord en la Champions), pero bastó un pase fallido de Boateng seguido de una presión errónea, una indecisión leve de Xabi Alonso y un toque erróneo de Alaba para que el riesgo de llevar la iniciativa desembocara en un gol fatídico que echó por tierra el trabajo de todo un año y condenó a Guardiola a ser frenéticamente criticado por no conducir a su equipo hasta la final. Es el riesgo que debe asumir, en cualquier ámbito de nuestra existencia, quien toma la iniciativa y apuesta por actuar de modo proactivo. Puede obtener recompensas muy satisfactorias, pero también castigos muy amargos. Pero a quien cree en ello no se le puede pedir que cambie de idea, como al león no se le puede pedir que cace mariposas.

Si lo anterior nos indujera a creer que Guardiola no medita los riesgos o no intenta proteger a su equipo de ellos erraríamos por completo: «Yo solo busco dotar a mis jugadores de unos fundamentos de juego que reduzcan los riesgos al mínimo y potencien sus virtudes al máximo».

El de Pep siempre ha sido, y por mucho, el equipo menos goleado de la liga, fuese en España con el Barcelona o en Alemania con el Bayern. Incluso la única vez que no conquistó el título de liga, en la temporada 2011-2012, cuando el Real Madrid de Mourinho le superó, su Barcelona también fue el equipo que menos goles recibió. En el último curso en Múnich mejoró todas las ratios, ya que cerró la Bundesliga con un promedio de 0,50 goles recibidos por partido, frente a 0,68 del primer año y 0,53 del segundo. Y todo ello alineando en el tramo más duro de la temporada al tándem Kimmich-Alaba como defensas centrales.

Ernesto Valverde, entrenador del Athletic de Bilbao y muy buen amigo de Guardiola, me explicó cuál es a su entender la mayor virtud de Pep: «Lo que hizo Pep en el Barça y en el Bayern fue

dotarlos de una organización defensiva de gran categoría. La gente cree que su gran mérito estuvo en el ataque, pero no es así: el ataque lo trabajó bien con los juegos de posición, pero donde se mostró brillante fue organizando la defensa».

El sueño futbolístico de Guardiola es poco ordinario: «Mi sueño es meter a los once contrarios dentro de su área desde el minuto uno y no dejarlos pasar de medio campo. Ahora bien, para conseguirlo hay que ser muy preciso. Como muy bien dice Marcelo [Bielsa] “Todo el mundo defiende espacios cortos y ataca espacios grandes. En cambio, yo quiero atacar espacios pequeños y defender espacios grandes”. Claro, si uno o dos jugadores no lo hacen bien, se acabó. Pero si todos lo hacen, yo intento meterte en tu área y que no consigas oler el balón en todo el partido. Esto lo aprendí de Marcelo y di una charla en Buenos Aires donde le cité, porque hay que citar a quien expresa conceptos tan buenos. Ahora bien, para que te salga esto necesitas mucha calidad y mucha paciencia, saber que ayudas si no intervienes en la jugada. Lo difícil en los grandes equipos es que todos lleguen a comprender esta idea: que no interviniendo estás ayudando al proceso para que cuando intervengas te encuentres tú solo contra el oponente o incluso sin oponente. Y es muy difícil. Has de estar ahí quieto, esperando a que te llegue el balón...».

Llevar la iniciativa contiene en su propia esencia el riesgo del contraataque del rival. Mil veces hemos visto cómo ese riesgo se plasmaba en un gol del contrario que, encerrado en su área durante largos minutos y defendiéndose como un erizo, ha sabido aprovechar una grieta para asestar la puñalada. Este riesgo es indiscutible. Pero también mucho más a menudo hemos visto lo opuesto: cómo un equipo encerrado en su área era bombardeado y goleado sin piedad por quien llevaba la iniciativa. Aquel que como Guardiola propone jugar llevando la iniciativa siempre corre el riesgo de ser apuñalado, aunque en definitiva el fútbol no es más que esto: un juego de propuestas y riesgos.

#### 4.5.1.1. JUEGO DE POSICIÓN, JUEGO DE UBICACIÓN

Hemos jugado un excelente juego de posición. Quien nos ve jugar ve la firma de Pep.

PHILIPP LAHM

Llevar la iniciativa es un elemento inherente del juego de posición porque indica la vocación principal que quiere imponer el equipo que lo pone en práctica. Y esto no es nuevo. En 1952, el jugador, periodista y escritor Ivan Sharpe se mostraba extremadamente preocupado por la deriva del fútbol inglés y empleaba ya el término «juego posicional» para describir el modelo avanzado que practicaban los países más punteros del momento, poco antes de que Hungría asestara en 1953 su gran golpe en Wembley ganando a Inglaterra por 3-6: «Los extranjeros —escribe Sharpe— nos han adelantado en su estilo de juego. Los secretos del oficio y el juego escocés de combinaciones se han transferido al extranjero. Nosotros hemos exportado la mercancía, pero hemos perdido la habilidad de hacerla. La excesivamente tensa atmósfera que rodea los partidos de liga en Inglaterra, con sus ascensos y descensos, ha convertido nuestro fútbol en algo parecido a un cóctel agitado. Pero el frenesí no es fútbol. De este modo, el juego de los extranjeros tiene ahora un perfil más científico. El juego posicional está mucho más desarrollado, ya que acumula las combinaciones [...] Hoy no estamos entre los tres primeros en la clasificación mundial si nos referimos al estilo y los métodos científicos, y la amenaza es que los jóvenes extranjeros sí están siendo entrenados en esta dirección en casi todos los países. Inglaterra necesita una nueva mezcla en su fútbol».

Han transcurrido casi sesenta y cinco años desde la referencia de Sharpe y el juego de posición ha

evolucionado de manera desbordante, tanto en su desarrollo práctico como en el didáctico. Y precisamente quien realizó su tratamiento intelectual, Juanma Lillo, nos aporta en este momento una revisión imprescindible que afecta para empezar al propio nombre de este modelo de juego: «Decidimos llamarlo juego de posición, pero la definición es poco precisa, porque podemos preguntarnos: ¿se puede estar bien posicionado, pero mal situado? O, al revés, ¿bien situado y mal posicionado? ¡Claro que sí! ¿Y por qué sucede esto? Si acudimos al diccionario, vemos que “posición” tiene una relación sinonímica con postura. En cambio, el término “situación” viene de sitio o lugar. Así que puede ocurrir que estés con una postura (posición) idónea, pero en un sitio inadecuado. O en un sitio idóneo, pero con una postura inadecuada. Y ambas tienen que ver con la relación anterior y con la posterior, con lo que haya pasado previamente y con lo que tú quieras hacer a continuación para ayudar a la sostenibilidad del juego. Por esta razón, posición y situación no nos definen con precisión este modelo de juego. El término que relaciona ambas, posición y situación, con una intencionalidad táctica es “ubicación”. A esta forma de jugar la deberíamos llamar “juego de ubicación”».

Al lector puede parecerle un matiz académico, pero no lo es, ni se trata de un asunto semántico ni teórico, sino que existe un gran potencial debajo de esta modificación del nombre, porque puede permitir desarrollos futuros en relación con la lógica interna del juego. No es semántico porque este concepto de «juego de ubicación» puede permitir una serie de conexiones y relaciones con el entrenamiento, puede aportar ideas para entrenar y para que el jugador lo entienda mejor, y hacer que este estilo colectivo de juego crezca. Es una forma de llamar a las cosas que puede ayudar a construir más cosas que tienen que ver con entrenar y jugar. No despreciemos el valor de las palabras. Lillo siempre ha sido alguien muy arraigado a conceptos que exponía Wittgenstein, tales como que «solo somos palabras», porque «las palabras nos ayudan a convertir el mundo en un lugar más pequeño y nuestro cerebro en un lugar más amplio».

En la amalgama continua de relaciones que se dan en el fútbol este tipo de definiciones y redefiniciones ayudan a la comprensión y al progreso, y esta es la razón por la que Lillo propone esta redefinición, aunque sin pretender asumir el protagonismo de las definiciones intelectuales en el fútbol: «Lo que yo digo es que solo hay un libro de entrenamiento y táctica: el reglamento. Y también que necesitamos precisar bien las palabras que usamos, de ahí que propongo llamarlo “juego de ubicación” como vehículo para que el entrenador sea entendido, pero no busco ninguna definición universal. Más aún: de hecho, estoy de acuerdo con Krishnamurti cuando dice que la palabra es necesaria para comunicarse, pero que la palabra no es la cosa. Nuestra búsqueda como entrenadores no puede limitarse solo a cómo ganar el partido, sino también a que los jugadores entiendan qué hay que hacer».

#### 4.5.1.2. LOS ESPACIOS DE FASE

Las ideas simples se encuentran solo en las mentes complejas.

REMY DE GOURMONT

Otra persona muy relacionada con Guardiola ha sido siempre Paco Seirul·lo, cuyo carácter didáctico es del mismo modo valorado por Lillo: «Paco no solo es un gran constructor de circuitos y metodología, sino también de juego. Juntos hemos construido muchísimas SSP [situaciones simuladoras preferenciales] con las que mejorar la captación conceptual del jugador, pero desde una

perspectiva más cultural. El carácter didáctico de Paco ha sido importantísimo para buscar vehículos que permitan a los jugadores entender lo que proponemos».

Hablé con Seirul·lo acerca de los modelos de juego:

—Acostumbran a ser muy cerrados, pero definidos muy ligeramente. Solo se definen para determinar los lugares del espacio, la forma de jugar y el número de jugadores que están en una línea o en otra. No definen más. De cinco defensas hemos pasado a cuatro, o a cuatro más uno. De tres medios hemos pasado a cuatro o cinco. Y de cinco delanteros siempre se ha ido a menos: de cinco a uno o a ninguno. Lo que proponemos es distinto. De observar lo simple y lineal hemos de pasar a observar lo complejo: todo tiene que ver con todo y no sucede nada que no pueda suceder, pero las interacciones entre los jugadores son interacciones, no son acciones. Siempre se dice: «Esto es una acción del juego». No, no es una acción: es una interacción. Porque cuando yo hago una cosa sobre ti cambio cosas tuyas y tú cambias cosas mías».

—Es decir, tendría un efecto similar a la medición de la velocidad del electrón que provoca un cambio en el propio electrón al ser medido...

—Exactamente. El concepto cuántico es el soporte de la complejidad del juego. Hasta ahora, el fútbol nunca se ha presentado así. Parecía que el defensor era el pasivo y el atacante era el activo porque todo se ha guiado en el eje ataque-defensa. Pero el fútbol no vive en dicho eje, sino en un concepto cuántico. El fútbol siempre se ha movido en una dicotomía simplista: lo bueno y lo malo, el pragmático y el romántico, etcétera. No se ha identificado nunca, por la alta complejidad que tiene, en qué elemento nos tenemos que fijar para ir escudriñando la complejidad del juego. Si conseguimos ir escudriñando esa complejidad, podremos construir un juego nuevo. O podremos proponer las ideas para un juego nuevo, o distinto.

»Nosotros —añade Seirul·lo— decimos: en el fútbol no hay jugadas. Normalmente se dice que hay jugadas. En un partido que transmite televisión siempre se menciona la palabra «jugada». Se dice: «La jugada de Messi». Y todos los demás futbolistas no existen en ese momento. Parece que sea Messi contra el mundo. O se dice: «Esta jugada se parece a aquella otra». Pero hay que entender que el fútbol no es una sucesión de jugadas, sino una sucesión de situaciones complejas. Messi lleva allí el balón y está en unas determinadas condiciones porque anteriormente ha sucedido algo; y, mientras él hace eso, está sucediendo otro algo que lo posibilita. Porque si no sucediera nada más, irían los diez oponentes, le quitarían el balón y se acabó. Pero existen otros «algos» en ese momento, aunque esas otras cosas que suceden no tengan atractivo para la gente».

Seirul·lo nos completa su exposición:

—En el juego intentamos cuanto antes llevar la iniciativa no solo porque tengamos el balón, sino porque creamos una situación que es favorable para nosotros. A eso lo llamamos «espacios de fase» y está definido por: dónde está el balón, en qué situación está, dónde están los oponentes, las distancias que hay entre el balón y los oponentes y nuestros propios jugadores, las trayectorias que hace cada jugador y cada oponente y el balón, la orientación que tiene el juego, la organización que tiene el juego... Y todo esto constituye únicamente una situación de juego que dura una décima o dos décimas de segundo. En el momento en que el balón cambia de sitio, cambian los jugadores y aparece una nueva situación. Y así sucesivamente. Esto requiere muchísima complejidad y tiene una base en las teorías de la termodinámica. Cuando se calienta un líquido, se mueven más las partículas y se organizan de una determinada manera o de otra en función de elementos que aparecen en las características de ese líquido. Tú escribiste una vez: «El Barça no es sólido, sino que es líquido». Es una definición acertada: es líquido. Porque cuando decimos: «Este equipo es muy sólido, es muy compacto», en realidad lo que sucede es que es muy vulnerable. Los gases son menos vulnerables que los sólidos. Los líquidos son menos vulnerables que los sólidos. De lo sólido puedes conocerlo todo, incluidos sus puntos débiles. Golpeas donde tenga un punto débil y lo rompes. Lo líquido no.



#### 4.5.2. *Jugadores complementarios*

Para saber si había hecho un buen partido me preguntaba si había hecho mejores a mis compañeros.

BILL RUSSELL

Quienes deben aplicar sobre el campo el concepto de llevar la iniciativa son los jugadores. Y una de las reglas internas que a Pep le gusta aplicar es que sean complementarios en sus características. Hace algunos años se generó en Barcelona un alud de críticas ácidas contra el entrenador Frank Rijkaard porque alineaba juntos a Xavi e Iniesta, futbolistas considerados «iguales», y cuando se produjeron malos resultados fue habitual leer o escuchar que «Xavi e Iniesta no pueden jugar juntos». Pero después llegó Guardiola, los colocó juntos y el Barcelona despegó a una altura jamás imaginada...

—Eso fue un grave error de apreciación —reflexiona Seirul·lo—. Todo el mundo decía: «Xavi e Iniesta hacen lo mismo». ¡Error! No se parecen en nada. Andrés y Xavi no se parecen en nada. Son claramente complementarios porque son muy distintos. Juegan en zonas distintas y de modo diferente. Ocurre que los demás dicen que son iguales porque les arrojan elementos del juego similares, pero son totalmente diferentes y complementarios. Esto ocurre con otros muchos conceptos del fútbol, como el orden y el equilibrio. Orden y equilibrio son elementos coactivos del juego. Por eso hablamos de situaciones y de organizaciones. La organización es una organización dinámica, mientras que el equilibrio es estático. Por eso hablamos siempre de lo dinámico, nunca de lo estático.

Los jugadores complementarios no solo son esenciales en la composición del equipo por razones técnicas, por la habilidad táctica que atesoran o por las cualidades físicas que se realimentan entre sí, sino también y muy especialmente por la distinta personalidad que poseen. Guardiola lo explicó de forma detallada durante un acto organizado por la empresa Adidas:

—Hay jugadores que piensan más en lo que el equipo necesita y en cuál es la mejor solución para el equipo. Hay jugadores como Bastian Schweinsteiger que controlan el partido; él juega pensando más en el equipo. Esta clase de jugador es inteligente y tiene la visión global de lo que necesita el equipo. Es por eso por lo que hay jugadores que controlan el juego completamente. Ellos hacen lo que el entrenador quiere o lo que el equipo necesita. Y después están los que causan el caos. Hay otro tipo de jugadores como Arjen Robben que piensa: “Vale, tengo que ir dentro porque quiero recibir el balón, regatear y marcar gol”. Ellos juegan siguiendo su instinto y su talento. Están por encima de lo que pasa en el campo. Hay momentos en los que no intervienen de forma regular en el proceso de creación de juego, pero necesitamos este tipo de jugadores para los últimos quince o veinte metros. Ellos pueden crearlo absolutamente todo y el entrenador no puede controlarlo. No puedes limitar eso. Es como un caos o un control, y necesitas ambos. Son parte del juego. Precisas jugadores que analicen lo que hay que hacer, y hay otros que tienen que ser un poco más libres y mostrar su talento lo máximo posible. Cuando diriges un equipo, tienes que mezclar ambos tipos de jugadores porque te da una gran ventaja.

Acertar en la mezcla, he ahí una clave delicada. A su vez, esta combinación de cualidades que se complementen puede potenciar la búsqueda de nuevos perfiles. Por ejemplo, en enero de 2015 Guardiola tenía ya totalmente desarrollada su propuesta de hacer jugar a los laterales como centrocampistas interiores junto al mediocentro. Lahm y Alaba (y también Rafinha y Bernat) dominaban la nueva función y el entrenador me explicó lo que esto le sugería:

—Mi concepto del rol de los laterales ha cambiado en Alemania. Ya no los veo como carrileros, sino como interiores, y esto me va a permitir incorporar a un centrocampista interior muy diferente a

los habituales en mi juego (Xavi, Iniesta, Thiago). Ahora puedo fichar a un llegador potente porque siempre tendrá la espalda bien protegida.

De este modo, la llegada al Bayern de Arturo Vidal al cabo de cinco meses cumplió un objetivo específico: ampliar el perfil de los centrocampistas de Pep con un registro muy diferente.

En realidad, lo que sucede con una gran parte de los jugadores que trabajan con Guardiola es que no son lo que aparentan, y eso quiebra los estereotipos con que se pretende encorsetar el fútbol. Nadie lo explicó mejor que Joshua Kimmich: «Aquí, en el Bayern, se interpreta diferente el juego. Aquí, ser lateral significa ser casi como un centrocampista».

El entrenador español Ismael Díaz Galán encontró una forma de completar la expresión de Kimmich: «Por eso hablamos desde hace tiempo que un defensa no se define por la posición, sino por la situación del juego. Los cambios de hace dos siglos en las reglas del fuera de juego hicieron que los jugadores más retrasados dejaran de tener como exclusiva la función defensiva. El juego de la Naranja Mecánica holandesa de los años setenta, en la que se amamantaron “genios” como Pep, lo llevaron a su máxima expresión al entender que todos defienden cuando no se posee la pelota y todos atacan cuando la tienes, independientemente de la posición de cada cual. El mérito del entrenador reside en descubrir los talentos de sus jugadores para aprovecharlos en los distintos momentos del juego en interrelación con los de sus compañeros y cada contexto cambiante».

En su explicación, Ismael Díaz Galán llama «genio» a Guardiola, un término generalmente muy empleado cuando se habla de Pep, lo que me da pie para una breve reflexión. A lo largo de dos libros completos dedicados a Guardiola (*Herr Pep* y este), de forma voluntaria he evitado emplear este término porque me considero incapaz de definir con exactitud lo que es un genio. Leí numerosa documentación acerca del talento de los genios, y sobre cuáles son los rasgos recurrentes en la personalidad de todos ellos (analíticos, impulsivos, autodidactas, autocríticos, metódicos, apasionados y varios más). Sin duda, bastantes de estos rasgos los podemos encontrar en Guardiola, pero eso solo no le convierte automáticamente en un genio, ni tampoco lo hace el hecho de que su propuesta futbolística sea innovadora y atrevida. ¿Es un genio por sus éxitos? No, los éxitos le definen como ganador, pero no dicen de él que sea genial. Por encima de otras características le veo fundamentalmente como un trabajador infatigable, y entiendo que para saber con certeza si con él tiene sentido usar el concepto «genio» deberemos esperar a que concluya su carrera como entrenador y así valorarle en su plena dimensión.

#### **4.5.3. La velocidad y la pausa**

El fútbol es cada vez más un ajedrez, y en el ajedrez si pierdes un segundo la concentración estás muerto.

SIR ALEX FERGUSON

La velocidad es esencial en el ideario de Guardiola: «La clave del deporte está en la velocidad. El que gana en deporte es aquel que lo hace un poco más rápido que los demás. No es fuerza, es velocidad».

Pero no habla de una velocidad referida al atletismo, sino de una velocidad «matizada». Veamos cuáles son dichos matices:

- Es una velocidad relacionada con el juego, por lo tanto, con la pelota como elemento sustancial.
- Es una velocidad mental: pensar la acción que realizar con cierta antelación otorga ventaja.

- Es una velocidad orientada a la intencionalidad: si el juego se halla en fase de construcción, la velocidad debe ser moderada para permitir el avance grupal; si el juego se halla en zona de definición, la velocidad deberá ser elevada para lograr ventaja en el duelo final.
- Es una velocidad precisa. Es inútil actuar muy rápidamente si los pases son erróneos, las recepciones torpes o las intenciones equivocadas. La precisión incrementa la velocidad efectiva.
- Es una velocidad inteligente: anticiparse otorga ventaja, intuir permite compensar una desventaja, pausar el juego evita que el balón corra sin sentido de un campo a otro («Cuanto más rápida va la pelota, más rápida vuelve»).

Según Lorenzo Buenaventura, el preparador físico de Guardiola: «La velocidad es una capacidad con muchos matices, pero como mínimo podemos identificar tres de esos matices, aunque haya varios más:

- La velocidad pura, que es la velocidad del atleta: es la velocidad que define quién es el más rápido.
- La velocidad aplicada al fútbol: si nuestro jugador intuye lo que va a ocurrir y se anticipa, entonces ya no es tan importante si su rival es más rápido porque el nuestro podrá arrancar antes y compensará sobradamente su menor velocidad atlética.
- La velocidad modulada dentro de la jugada: nuestro atacante quizás es más lento que el defensa rival, pero no le enfrenta con un *sprint* puro, sino que juega con las pausas, le amaga, le engaña, arranca, se frena y cuando el defensa también se frena, entonces vuelve a arrancar... Y, en este juego, aunque sea más lento llega mucho antes al objetivo».

El tercer tipo de velocidad que señala Buenaventura es fundamental en el juego y es lo que permite comprender que jugadores «lentos» como Iniesta o Lahm sean capaces de superar constantemente a sus oponentes, mucho más rápidos en velocidad atlética. Esta «velocidad modulada» o «velocidad inteligente» no solo es fundamental en el juego, sino que puede afirmarse que sin ella resulta imposible que un equipo ejerza un papel dominante durante un partido.

Jorge Valdano lo explica del siguiente modo en su libro *El juego infinito*: «En fútbol hay tres tipos de velocidad: la de traslación (en cuánto tiempo somos capaces de recorrer una distancia; es la velocidad que caracteriza, por ejemplo, a Usain Bolt), la mental (que nos permite elegir la mejor entre muchas posibilidades casi en un acto reflejo; en el fútbol, pensar rápido o pensar antes de recibir la pelota se ha convertido en un factor crítico) y la técnica (que se llama precisión, y es la más importante de todas, porque va de lo individual a lo colectivo: si controlo el balón con un solo toque, soy rápido; si paso con un solo toque, logro que mi equipo sea rápido). Para entenderlo no hacen falta números, sino ojo crítico».

Pensemos en Lahm: una de sus grandes virtudes es la capacidad de dar un pase acertado y preciso al compañero. Un pase acertado y preciso siempre es un regalo que se entrega en forma de tiempo o de espacio o de ambos. Otra de las virtudes de Lahm es la comprensión del juego, porque no solo sabe dar ese regalo preciso a un compañero, sino que es consciente de cuál ha de ser el siguiente movimiento necesario para que la jugada no solo adquiera continuidad, sino sobre todo relevancia. Por esta razón parece un jugador rápido, cuando en realidad su velocidad gestual no admite comparación alguna con la mayoría de los rivales a los que se enfrenta. Pero Lahm piensa más rápido. Da el pase sabiendo cómo continuará la acción, intuyendo qué ocurrirá tras ese pase. Esta comprensión y clarividencia le permiten estar o llegar al punto exacto en que volverá a ser relevante en la jugada, como apoyo, como duelista, o como regateador... Lahm es más lento que la mayoría de

los rivales, pero piensa más rápido, con lo que llega antes a la cita con el siguiente pase.

## QUÉ LISTO ES LAHM

Múnich, 12 de diciembre de 2015

En palabras de Guardiola: «Philipp sabe jugar. Sabe jugar de todo. Y con eso le alcanza para todo. Un veterano, si sabe jugar, puede alargar su carrera todo lo que quiera. Uno que no sabe jugar, a los treinta ya está de capa caída. Pero Lahm puede alargar porque sabe jugar. Si él quisiera, podría jugar hasta los cuarenta años porque entiende el juego. Y Xabi Alonso, igual».

Observemos la velocidad desde otra óptica: «Sin retrocesos del *tempo* no se pueden hacer progresiones». Quien lo afirma es Christian Thielemann, director de orquesta alemán, que actualmente dirige la Staatskapelle de Dresde y el Festival de Pascua de Salzburgo, y antes la Filarmónica de Múnich. Es un gran especialista en Beethoven y sus conversaciones con Joachim Kaiser (*Beethoven entdecken*, «Descubrir a Beethoven») resultan muy reveladoras. En la referida a la Octava Sinfonía, Thielemann explica que el cuarto movimiento, un *allegro vivace*, es tan veloz, enérgico y furibundo que prácticamente resulta inviable seguir incrementándolo..., salvo que apliques leves retrocesos en el *tempo* de la orquesta. ¡Lo mismo ocurre en el fútbol! ¡La velocidad en el juego es hija de la pausa!

Dice el escritor Richard Sennett: «El ritmo tiene dos componentes: la acentuación y el *tempo*, la velocidad de una acción. En música, cambiar el *tempo* de una obra es un medio de mirar adelante y anticipar. Las indicaciones *ritardando* y *accelerando* obligan al músico a preparar un cambio; estas amplias alteraciones del *tempo* lo mantienen alerta».

Guardiola lo explica a su manera: «En el fútbol, la velocidad la da el balón. Y los pases: tuya-mía, *tac-tac*, y haces ir de culo al contrario aunque parezca que no haces nada».

### 4.5.4. Fijar y abrir

Todas las acciones tácticas deben regirse por el principio de poco consumo de energía para provocar la fatiga del enemigo.

SEPP HERBERGER

—¿Cuál es el rasgo principal de los All Blacks? —pregunta Guardiola al contertulio.

La respuesta es:

—Fijan y abren, fijan y abren, fijan y abren...

Guardiola insiste:

—¡Ojo con esto! Fijo y abro. Ataco por el centro y abro al extremo. Concentro y abro. El mejor momento de ataque pertenece al rugby. Yo te ataco y divido, ataco y divido, ataco y divido. Y como el pase es obligatoriamente hacia atrás, ataco de cara. ¡Es el mejor concepto de ataque que existe! Ellos

no pueden pasar hacia delante para atacar, sino que deben hacerlo obligatoriamente hacia atrás, y esto les permite terminar de cara. Voy por el centro atrayendo rivales para servir al que está liberado y matar por esa zona libre. No hay mejor manera de atacar que en el rugby...

La selección neozelandesa de rugby, los All Blacks, son el mejor equipo del mundo de cualquier disciplina deportiva en la actualidad, con un balance de solo tres derrotas en los últimos cincuenta y nueve partidos disputados. Practican como nadie un concepto muy sugerente. En rugby, ¿quién es el que ataca? Los All Blacks aseguran que no ataca quien tiene el balón, sino quien está en campo contrario.

—¿Ataca quien está en campo contrario aunque no tengan el balón? —pregunta Guardiola.

—Sí, aunque no tengan el balón, pero si están metidos en campo contrario, se hallan cerca del objetivo.

—¿Y hacen presión alta? —insiste Pep.

—Por supuesto. Y de vez en cuando dicen: llevamos mucho rato jugando del mismo modo, fijando y abriendo; ahora toca cambiar. Y patean el balón a la zona de marca rival y se van catorce jugadores hacia delante. El rival tiene el balón en su poder, pero en el punto donde quieren los All Blacks, en la zona de marca del rival. Y no les importa que los rivales se pasen el balón: nosotros, dicen los neozelandeses, los presionaremos y placaremos hasta agotarlos, y cuando les quitemos el balón estaremos a pocos metros del ensayo. Y entonces regresaremos a nuestra forma habitual de atacar. Y así recuperan el aliento un rato y vuelven a lo habitual: fijar y abrir. Quizás juegan veinticinco fases seguidas a base de fijar y abrir hasta que el rival se agota y ya no llega a las coberturas... Han conseguido la armonía entre la tipología de sus jugadores, la velocidad y el concepto de juego.

—Suenan como si jugasen un rugby total —concluye Guardiola—. Hay que sacar alguna lección de todo esto...

## BACKSTAGE 4

### PARA GANAR, PRIMERO HAY QUE PERDER

*Múnich, 18 de septiembre de 2015*

Mundial 2014 de baloncesto: hace un año, Francia ganó a España en España (65-52).

Europeo 2015 de baloncesto: ayer, España ganó a Francia en Francia (80-75).

Es un enfrentamiento que sirve para refrescar la reflexión de Manel Estiarte. Hace un año analizaba la derrota española y hoy reflexiona sobre la victoria. Ha visto el partido junto con Guardiola, otro gran aficionado a este tipo de partidos vibrantes:

«Ha sido un partido maravilloso y no porque lo ganara España. Diría lo mismo si hubiera ganado Francia. Ambos equipos merecieron ganar. Fue una maravilla porque se jugó a una intensidad elevada, sin ninguna tregua, con un equipo superior (Francia) que sintió la presión de jugar en casa y acabó por debajo de las expectativas, y un equipo inferior (España) que se creció con el paso de los minutos y los aciertos. Un partido tan memorable como el del año pasado, pero por razones muy diferentes.

»Hace un año fue la victoria de un equipo en estado de gracia que a partir de un momento concreto se hace con el mando del partido e impide que la selección española reaccione. España llevaba una trayectoria fantástica en aquel Mundial, estaba imbatida y sobre todo parecía imparable, pero en cuanto se le torcieron las cosas no supo agarrarse a ningún argumento competitivo.

»Hoy ha ocurrido algo muy diferente. Esta selección española era inferior a la del año pasado, básicamente por las lesiones que ha sufrido, pero se ha agarrado como un loco a cualquier posibilidad de remar por el partido. No se ha dejado ir ni una sola vez, ni siquiera cuando todo estaba en contra y la semifinal parecía perdida. Ha sido luchar, luchar y luchar, y yo saco una lección que no sé si es verdad, pero a mí me lo parece.

»Mira, para poder ganar, primero hay que perder. En una competición de este tipo, con muchos partidos y fases de eliminación, que podríamos comparar un poco a la Champions League de fútbol, casi siempre necesitas que te frenen y te golpeen para reaccionar más fuerte. Si ganas y ganas y tu trayectoria es imparable, te sientes imbatible, te sientes genial, disfrutas y estás feliz, pero quizá resulta que dentro de las propias victorias está el germen de la derrota, porque estás haciendo mal algunas cosas. Quizá son pequeñas cosas, pequeños detalles que no impiden que ganes los partidos, pero que están ahí. Y no te fijas en ellos, ni siquiera el entrenador se fija en esos pequeños déficits que tienes. Tú ganas y estás contento, y disfrutas y lo celebras. Incluso te burlas un poco del contrario. “¡Les hemos ganado!”, dices y brindas por la victoria y olvidas que hubo algunas pequeñas manchas oscuras en el camino. ¡Y ahí está el peligro!

»En cambio, si de pronto te dan un puñetazo en la cara y te tumban, pero no te eliminan, quizá te están haciendo un gran favor, porque entonces suenan todas las alarmas. ¿Qué hemos hecho mal? ¿Qué problemas tenemos, qué defectos, qué carencias? ¿Qué estamos haciendo mal? Y todos se ponen las pilas: el entrenador, los jugadores, el cuerpo técnico, los analistas, todos, todos. Ya no hay brindis, ni alegría, ni celebraciones y nadie se burla de nadie. De pronto, todo es de color rojo. Alarma. ¿Qué nos está pasando? Y los sentidos se te agudizan y focalizas rápidamente dónde están las manchas oscuras y cómo lo puedes remediar.

»Claro, si estás en una dinámica positiva, ganando y ganando partidos uno tras otro, no saldrá ningún entrenador a decir que necesitamos perder el siguiente partido. Claro, no se trata de eso, sería una tontería. Si estás montado en la ola, pues sigues y sigues. Yo no digo que haya que forzar eso, que haya que forzar una derrota. Lo que digo es que a veces sencillamente sucede. Estás sobre la ola y te desmontan de un puñetazo. Y ese puñetazo muchas veces es providencial porque conduce a la reflexión colectiva, une más al grupo, señala los puntos débiles y refuerza los objetivos. Estamos mal, nos han tumbado, estamos a un paso de la eliminación, ya no somos favoritos, somos inferiores... Son cosas que piensas, que meditas en esas horas que te parecen tan amargas, pero son reflexiones cruciales que te hacen resurgir si el grupo es capaz de convertirlas en energía positiva.

»Mira, hace un año España parecía superior a Francia y creo que lo era y lo había demostrado ganándola en la fase previa, pero se sintió guapa y cuando le tocó apretar los dientes no supo cómo hacerlo. Y hoy era lo contrario: Italia le había dado un buen meneo y con los otros rivales había sido muy dificultoso, con un juego espeso, sin brillantez. Pero el tortazo de Italia despertó a la fiera y provocó las ganas de luchar. Y, con todo esto, la selección española no ha salido hoy a jugar, sino a luchar. Con todo en contra: los pronósticos, veintisiete mil aficionados franceses y la propia realidad del juego. Francia era superior. Francia era hoy la guapa, y España era la luchadora. Y ha ganado porque perdió duramente contra Italia. Porque aquella derrota le dejó KO y tuvo que reaccionar, tuvo que descubrir las manchas oscuras que tenía, las debilidades que sufría y debió convencerse de que solo podía ganar a base de luchar por todas las pelotas como si fuese la última oportunidad de sus vidas.

»Quizá yo me equivoco con mis teorías, pero estoy bastante convencido de lo que te digo. Lo estaba el año pasado cuando te dije que los grandes equipos que se sienten muy superiores carecen a veces del espíritu de lucha de los yugoslavos, aquel espíritu que te hace agarrar al uno por ciento de posibilidades de remontar. Y creo que no me equivoco

tampoco con lo de hoy: para poder ganar, a veces necesitas sufrir una derrota dura y sangrar. Porque la sangre te hace reaccionar».

## La influencia de Pep en el fútbol alemán

Si quieres el arcoíris,  
tienes que aguantar la lluvia.



Una vez comentados los importantes cambios que Alemania ha generado en Guardiola, analizaremos la influencia del entrenador catalán en el fútbol alemán, comenzando por la ejercida de manera directa en el Bayern de Múnich.

Si en los resultados le faltó coronarse con una victoria en Champions League, en el juego superó cualquier expectativa que pudiera haberse creado previamente a su llegada a Múnich. El Bayern practicó el juego de posición con una elevada maestría en todos sus aspectos, si bien con una orientación vertical que lo hizo más visualmente parecido al practicado por el Barcelona 2008-2009, que al del Barcelona 2010-2012. El juego del Bayern se caracterizó por una consistencia media excelente, de rasgos muy reconocibles, con vocación de dominar siempre cualquier partido bajo cualquier circunstancia, pisando el campo contrario y orientado de forma indiscutible al ataque. Los promedios de goles a favor (2,46 por partido) y goles encajados (0,69) describen esta vocación ofensiva combinada con un alto grado de control sobre los ataques rivales: Neuer logró dejar su portería a cero en 81 de los 154 partidos que jugó, es decir, más de la mitad sin encajar gol. Durante los tres años, el Bayern siempre ocupó durante más tiempo el campo rival que el propio y siempre el predominio del balón en juego, alcanzando su mayor ratio en marzo de 2016 cuando dispuso del balón el 82,7% del tiempo de juego ante el Werder Bremen (5-0), partido en el que dio la mayor cifra de pases: 993, con un 92% de acierto. El 72% de los goles marcados por el equipo en estos tres años se produjeron después de acciones colectivas de media o larga duración e intervención de más de cinco jugadores en la acción.

El control del juego fue un sello de identidad. Dicho control se plasmó en los tres grandes factores del juego: el balón, el espacio y el ritmo de los partidos. Se pueden detallar los partidos oficiales en que el equipo no tuvo el control de este: los primeros doce minutos ante el Arsenal en 2014; la catastrófica caída ante el Real Madrid; la derrota frente al VfL Wolfsburg en enero de 2015; los trece minutos en el Camp Nou que transcurrieron entre el interesante 0-0 y el desastroso 3-0, con Messi como verdugo; media hora de histeria en campo del Mönchengladbach a finales de 2015; o el primer cuarto de hora contra el Atlético de Madrid en la semifinal de Champions.

El equipo no solo obtuvo sonoras victorias, con títulos y algunas goleadas monumentales, sino que produjo actuaciones colectivas sobresalientes: en Mánchester ante el City, la noche de los noventa y cuatro pases consecutivos; en el Olímpico desesperando a la Roma; en las exhibiciones ofensivas contra Arsenal, Porto o Shakhtar, saldadas todas ellas también con marcadores de estruendo; en incontables enfrentamientos con Borussia Dortmund, Wolfsburg, Bayer Leverkusen y, por supuesto, ante otros equipos de menor enjundia. Posiblemente la cumbre del juego del Bayern de Guardiola alcanzó su máxima cota en tres partidos disputados en los últimos meses; en la primera hora contra la Juventus en Turín; en la épica remontada contra la misma Juve pocas semanas más tarde; y en la semifinal frente al Atlético de Madrid disputada en el Allianz Arena.

En el ámbito individual, la actuación más llamativa fue indudablemente la de Robert Lewandowski en septiembre de 2015, cuando consiguió marcar cinco goles al Wolfsburg en solo nueve minutos.

Con Guardiola, los rasgos competitivos del equipo (que ya eran históricamente muy potentes) crecieron un punto más, ya que le aportó constancia y regularidad. Baste ver que por vez primera en la historia el club consiguió sumar cuatro ligas consecutivas, tres de ellas tras conquistar el triplete

con Heynckes. Como dijo Ottmar Hitzfeld, «Guardiola no ha sido valorado justamente. Quien no reconozca su rendimiento no tiene ni idea. Un equipo que ha ganado el triplete suele caer en un agujero, pero Guardiola ha hecho más ambicioso al Bayern».

El club de Múnich nunca había logrado ganar el título nacional después de que Alemania conquistara una Copa del Mundo: esa tradición del hundimiento post-Mundial también fue quebrada. El equipo solo aflojó su competitividad una vez conquistadas las ligas, lo que fue muy palpable en 2014, se amortiguó en 2015, pero se evitó en 2016. Mientras los títulos estuvieron en disputa, el carácter colectivo del Bayern se caracterizó por las ansias permanentes de victoria. Conquistó el título de liga más precoz de la historia en 2014 (en la vigesimoséptima jornada, aún en el mes de marzo); prolongó hasta diecinueve la racha de victorias consecutivas en el campeonato (con diez triunfos seguidos fuera de casa); cerró invicto toda la primera vuelta del campeonato 2014-2015, en la que recibió solo 4 goles en 17 partidos, 13 de ellos con la portería a cero; y se distinguió por su volumen goleador, pues en casi el 25% de los partidos marcó cuatro o más goles (38 de los 161 disputados): 17 veces ganó por cuatro goles de diferencia, 9 veces por cinco, 3 veces por seis, 2 por siete y 1 vez por ocho tantos de diferencia (la mayor goleada fue el 8-0 contra el HSV Hamburg en febrero de 2015). Aunque en la Bundesliga destacó por otras grandes goleadas (0-7 al Werder Bremen, 1-6 al Wolfsburg, 5-1 al Borussia Dortmund) fue en Champions donde obtuvo las más sonoras victorias: 5-1 ante el Arsenal, 6-1 ante el Porto, 7-0 contra el Shakhtar y 1-7 ante la Roma.

El Bayern que Guardiola deja en herencia a Carlo Ancelotti es diferente al que recibió de Jupp Heynckes. En el área de los resultados, Pep no ha conseguido legar un triplete a su sucesor, aunque sí dos dobles. En el ámbito de la competitividad, deja un equipo tan agresivo y ambicioso como el de Heynckes, pero al que le ha añadido aún mayor continuidad y estabilidad en el triunfo. Y en el ámbito del juego, el equipo ha adquirido una nueva personalidad porque, si bien conserva los principales atributos del cuadro campeón con Heynckes (verticalidad, rapidez y energía), su inmersión en el juego de posición ha sido radical y puede afirmarse que el Bayern 2015-2016 fue uno de los equipos que mejor ha practicado este modelo en la historia, junto con el Barcelona 2011 y el Ajax 1996.

Más allá del terreno de juego, Guardiola contribuyó a la modernización del Bayern en varios aspectos que rodean al equipo. Impulsó la implantación de unas excelentes instalaciones para la prevención y rehabilitación de lesiones en Säbener Strasse, y la ampliación y modernización de los gimnasios; redujo las concentraciones del equipo al mínimo imprescindible; impuso criterios actualizados y estrictos en materia de nutrición y cuidados de la salud del jugador; generó una dinámica poderosa de análisis y estudio de los rivales, dotando al club de un equipo amplio de analistas a los que formó; y dejó documentada su metodología de entrenamiento, tareas y ejercicios. Como resumió Stefan Niemeyer, aficionado del Bayern, «Pep y su entorno han sido importantísimos para el desarrollo del club, para avanzar y alcanzar un nuevo nivel no conocido con anterioridad. Para mí ha sido un muy buen ejemplo de cómo los europeos podemos disfrutar y ganar con el intercambio y la colaboración entre nosotros».

El perfil de Ancelotti como sucesor de Guardiola —que le deseó los mejores augurios en un mensaje escrito en la pizarra de su despacho— es *a priori* el idóneo para que la nueva ideología futbolística implantada en el Bayern tenga continuidad. El historial táctico del italiano nos habla de un entrenador con rasgos de excelente administrador de las herencias recibidas. No posee una ideología de juego significativa como otros técnicos, sino que se distingue por su adaptación a lo heredado, pero tras la huella tan profunda que deja Guardiola en materia de juego probablemente Ancelotti sea un continuador espléndido, tanto para que el modelo de juego continúe adelante como para gestionar el estrés competitivo que Pep insufló en los jugadores de Säbener Strasse. La desaparición de los rondos en el Bayern desde el primer día de entrenamiento con Ancelotti podría interpretarse como un intento de ruptura ideológica, pero es mucho más correcto entenderlo como el empleo de una

metodología diferente. Su incorporación parece un gran acierto por parte del Bayern y una garantía de que los éxitos alcanzados en el último lustro continuarán.

Sirva lo dicho por Arrigo Sacchi como corolario de las líneas anteriores: «Todo entrenador que llega para sustituir a Guardiola tiene un problema: no puede ser mejor que él. Pero tiene una ventaja: se encuentra la mesa puesta».

## 5.1. Su aportación a la Bundesliga

Si no luchas de alguna manera por lo mejor o por un ideal, estás perdido.

NORMAN FOSTER

**A**gresividad competitiva e ideología futbolística. Estas son las dos aportaciones fundamentales de Guardiola a la Bundesliga.

En los tres años anteriores a su llegada, el balance de triunfos del Bayern había sido irregular. Si bien en 2013 ganó el soberbio triplete con Heynckes, en las dos temporadas previas no había conseguido ningún título mayor, únicamente la Supercopa alemana de 2012. Es evidente que la aportación de Jupp Heynckes en la temporada 2012-2013 supuso un punto de inflexión rotundo en la jerarquía del fútbol alemán y la aportación de Guardiola consistió en darle continuidad al éxito y no permitir que menguara una vez conseguido el triplete. (De hecho, el gran temor en la dirección del Bayern residía en un posible hundimiento tras el triplete 2013 o el Mundial de selecciones 2014.)

El entrenador catalán presionó al máximo a los jugadores para evitar dicha caída y consiguió que el Bayern no solo encadenara otros tres títulos consecutivos de liga a sumar al de Heynckes, sino que lo hiciera en términos de récords absolutos prácticamente en todos los ámbitos del juego. Este agresivo espíritu competitivo no discriminó entre competiciones. Si acaso, los resultados fueron espléndidos en liga y Copa (donde ganó cinco títulos en total y dos dobles) y amargos en Champions, con tres semifinales consecutivas.

Muy a menudo he leído que este rasgo competitivo del Bayern tenía poco mérito porque la calidad de la plantilla era muy superior a la de todos los contrincantes alemanes. Es una afirmación cierta, pero que al mismo tiempo exige una importante matización. Es cierta porque la calidad es incuestionable: antes de llegar Pep, el Bayern ya poseía una plantilla estupenda que formaba el núcleo central de la selección alemana, y con él, mejoró gracias a jugadores como Douglas Costa, Xabi Alonso, Lewandowski, Thiago, Vidal, Kimmich o Coman. La gran matización se resume en una pregunta: ¿qué hicieron el Bayern y sus rivales durante ese periodo?

- El Bayern invirtió 53,4 millones netos en jugadores (fichajes menos ventas) y ganó las tres ligas.
- El Borussia Dortmund invirtió 44,15 millones netos y cedió 62 puntos frente al Bayern en las tres ligas.
- El Wolfsburg invirtió 27 millones netos y cedió 73 puntos ante el Bayern en los tres años.

La diferencia de inversión entre los tres clubes no es suficientemente significativa para explicar la gran distancia en puntos que separó al campeón de sus grandes rivales, aunque por supuesto la

inversión neta en fichajes no es el único factor influyente, pues los salarios son otra razón poderosa (los del Bayern son los más elevados de Alemania, si bien inferiores a los de sus grandes rivales europeos) y también lo es que el Bayern debilitó al BVB con los fichajes de Götze y Lewandowski. Pero todo ello no es suficiente para explicar el inmenso abismo que abrió el Bayern respecto de sus rivales. Como demostró el BVB de Tuchel en la última temporada, hay otras causas además del dinero, y precisamente las principales son el juego y el espíritu competitivo que un entrenador consigue inyectar en su equipo. ¡Y el propio acierto en los fichajes!

La segunda aportación del entrenador catalán al fútbol alemán es la calidad y cantidad de ideas sobre el juego que sembró a lo largo de los tres años. Las propuestas de Guardiola han enriquecido el fútbol alemán y al mismo tiempo han incrementado la contradicción que vive tras su refundación con el cambio de siglo. Alemania no cambió en esa fecha su estructura futbolística únicamente por los discretos resultados que obtenían la selección y los clubes (que de vez en cuando se «maquillaban» con algún triunfo), sino por la convicción ideológica de que el juego que se practicaba estaba obsoleto. A partir del año 2000 se adoptaron medidas de gran profundidad que afectaron a todos los estratos de los clubes, estimulando la formación de entrenadores, la detección de talento, la proliferación de jugadores jóvenes en las canteras y la estabilidad financiera de los clubes. (El periodista Raphael Honigstein relata de manera espléndida en su libro *Das Reboot* las razones de este proceso de renovación y los parámetros que lo componen.) El resultado de semejante proceso de cambio empezó a comprobarse a partir de 2006, coincidiendo con el Mundial celebrado en Alemania, y alcanzó aún mejores rendimientos en años sucesivos, con la selección nacional, el Bayern y el Borussia Dortmund como principales referentes.

Si el proceso de refundación ha sido tan acertado, ¿cuál es la contradicción que convive con semejante proceso ejemplar? La que subyace en el propio concepto de juego que se practica. En el fútbol alemán coexisten tres grandes vectores ideológicos:

1. La tradición heredada desde los años setenta.
2. La cultura del *Gegenpressing* popularizada por Klopp.
3. El juego de posición propuesto por Guardiola.

Este conflicto ideológico es de profundo calado y merecería por sí solo un trabajo extenso que se aparta del objetivo de este libro, por lo que aquí únicamente me limitaré a anotarlo. Dentro del fútbol alemán, tanto si pensamos en la liga como en la propia selección, perviven poderosos atavismos arraigados a un tipo de juego que aportó innumerables triunfos en los años setenta y ochenta, al mismo tiempo que la formación técnica mayoritaria se fundamenta en dinámicas unidireccionales del juego, representadas con éxito por el *Gegenpressing* de Jürgen Klopp y continuadas por otros técnicos como Roger Schmidt y Ralph Hasenhüttl, y que conectan emocionalmente con el sentir tradicional del aficionado (correr mucho, entregarse a tope, luchar hasta la extenuación) y el propio carácter germánico. Baste recordar que la Bundesliga es el campeonato en el que más kilómetros corren los equipos, arriba y abajo sin cesar, y con las cotas de velocidad más altas.

Interrogué al respecto a uno de los analistas más interesantes del fútbol alemán, el joven Tobias Escher, que acaba de publicar el libro *Del líbero al doble pivote. Una historia táctica del fútbol alemán*, y su respuesta resulta muy significativa porque nos confirma algo que ya intuíamos: aquello que no se conoce, ni se reconoce, es considerado generalmente como algo «abstracto». Sobre el mencionado conflicto ideológico, dice Escher, «yo añadiría que antes de que Guardiola llegara a Alemania, nadie conocía aquí el concepto del juego de posición, porque nunca había formado parte de la cultura del fútbol alemán como sí ha ocurrido en Cataluña o en Holanda. En Alemania, el término “*Taktik*” (táctica) se utiliza a menudo como sinónimo de “defensa”. Así, un partido “táctico”

es un partido defensivo, donde ambos equipos cierran sus porterías a cal y canto. Según esta concepción, se necesitan tácticas para defender, pero no para atacar. Este, creo, fue uno de los grandes problemas para Pep en Alemania: los aficionados, periodistas y entrenadores no eran capaces de ver que para marcar goles se necesita dar a los jugadores determinadas órdenes tácticas sobre cómo deben posicionarse e interactuar entre ellos, etc. En Alemania, muchas personas piensan que la mejor manera de marcar goles es dejarlo todo en manos de los futbolistas. O como dijo Beckenbauer a sus jugadores en 1990: *“Fußball de Geht raus und de spielt!”* (“Solo hay que salir y jugar al fútbol”). De este modo, en Alemania no ha existido una auténtica conciencia de lo que Guardiola estaba haciendo, desde el punto de vista táctico. Aquí, atacar es equivalente a velocidad. Y Guardiola no ha estado usando la velocidad, sino que ha usado algo que la gente no entendía: el juego de posición. Creo que este ha sido el principal conflicto ideológico que tenemos».

## 5.2. Tuchel, el potencial heredero

No hay entrenadores infalibles, somos nuestra trayectoria..., donde hay victorias y derrotas. Lo importante es sumar más alegrías que amarguras.

JESÚS CANDELAS

Otros entrenadores alemanes llevan bastantes años interesados en el modelo que tantos éxitos aportó al Barcelona y a la selección española y han realizado inmersiones en él para trasladarlo al fútbol alemán, en diversas medidas y proporciones. El seleccionador Joachim Löw es quizás el técnico más destacado de esta tercera corriente. La estancia de Guardiola ha supuesto un caudal ingente de ideas, conceptos y fundamentos novedosos que (acompañados por el éxito obtenido) no solo han generado debate y discusión, sino también un poderoso efecto de aprendizaje e imitación. Entrenadores descollantes como Julian Nagelsmann, André Schubert o Thomas Tuchel son los principales abanderados de esta tercera tendencia, que Guardiola definió desde el primer día como «contracultural», pues significó un choque estruendoso con la tradición alemana y el muy extendido juego de *contrapressing*.

Así, el fútbol alemán, al margen de sus excelentes resultados, se encuentra inmerso en un proceso de agitación interna —sin apenas visibilidad, por cierto— en el que conviven y discuten estas tres tendencias de manera permanente, en una tensión latente que no sabemos cómo concluirá. La aportación de Guardiola a dicho proceso ha sido más que notable, al ofrecer una versatilidad táctica desconocida y exigir del resto de los entrenadores respuestas constantes como réplica a las propuestas del Bayern. Estas respuestas llegaron desde todos los ángulos posibles: desde un incremento contundente de la organización defensiva (la defensa 6-3-1 dejó de ser un *rara avis* y se convirtió en habitual) hasta el empleo de una presión extenuante para frenar la salida de balón del Bayern, pasando por el uso de todo tipo de disposiciones tácticas en busca de antídotos que contrarrestaran las ideas de Pep, lo que a su vez sirvió de gran estímulo para que él siguiera avanzando en sus propuestas. Y, por supuesto, aunque todavía se encuentra en fase embrionaria, hemos visto el poderoso crecimiento de Thomas Tuchel como potencial heredero de Guardiola en el ámbito del juego de posición en Alemania.

Tuchel ha introducido en el Borussia Dortmund un nuevo paradigma de juego. Sin perder ni un ápice de la personalidad intensa, agresiva y directa que le insufló Klopp, su sucesor ha generado un variado catálogo estratégico y táctico, y ha dotado a su equipo de un juego posicional del que carecía (y que fue una de las principales razones del declive en el último periodo de Klopp, cuando los rivales le cedieron el balón y le negaron el espacio para correr). Tuchel es, en mi opinión, el entrenador alemán más interesante de los últimos años desde el punto de vista estratégico y uno de los de mayor porvenir. Lo demostró en el Mainz 05 y lo demuestra en el Dortmund. De su mano, el BVB ha pasado de ser un equipo que corría mucho a ser un conjunto que corre con mucho sentido.

Cuando se despedían en el pasillo del vestuario del Allianz Arena, Tuchel le dijo a Pep:

—¿Cómo tienes la semana próxima? ¿Podríamos cenar algún día?

—Sí, claro, el martes estoy libre. Llámame y concretamos.

El triunfo del Bayern había sido aplastante (5-1), pero en la conferencia de prensa Guardiola elogió con rotundidad el juego del Borussia Dortmund. No fueron palabras diplomáticas. Pep pensaba realmente así. Un par de horas más tarde lo repitió en privado ante Domènec Torrent y Manel Estiarte. Sentía admiración verdadera por el trabajo que había realizado Thomas Tuchel en pocos meses. El BVB, que con Klopp había sido un equipo formidable por vertiginoso, aunque en su etapa final dibujó un juego de menor fiabilidad, había sufrido una transformación espléndida de la mano de Tuchel, adquiriendo un dominio notable de todas las facetas del juego. No lo había demostrado esta tarde en el Allianz Arena, donde el Bayern lo había aplastado, pero la derrota no podía ocultar la gran evolución que se estaba produciendo.

Guardiola y Tuchel mantenían una relación espléndida, que se inició sobre el propio césped durante la primera temporada de Pep en Alemania, cuando Tuchel entrenaba al Mainz 05, un equipo que agobió al Bayern las dos veces que se enfrentaron. El técnico catalán quedó admirado de los planteamientos del alemán y ambos se reunieron durante el año sabático que Tuchel se tomó tras despedirse del Mainz; comieron en el Schumann's Bar, donde se hicieron célebres las acciones que llevaron a cabo con saleros y vasos para imitar movimientos tácticos. Que Tuchel se convirtiera en el entrenador del gran rival (Borussia Dortmund) no menguó esa buena relación, así que el martes por la noche, apenas cuarenta y ocho horas después de haberse enfrentado en la liga, Guardiola y Tuchel compartieron mesa y mantel.

A Tuchel le intrigaban los mecanismos mentales que había empleado Guardiola para preparar el enfrentamiento del domingo. El técnico del BVB era consciente de que para pelear con el Bayern había elegido una vía heterodoxa, cambiando de posición o de rol nada menos que a seis jugadores de su equipo básico. Quizá demasiados. Tuchel había decidido regresar de inmediato al escenario del desastre para intentar averiguar de qué modo Pep se las había ingeniado para aplastar a un equipo que hasta ese domingo había sido un prodigio de organización e inventiva.

También Guardiola quería conocer de primera mano la razón por la que Tuchel había cambiado tantas piezas de su equipo e intuir las propuestas que plantearía en el futuro inmediato. Los dos entrenadores que dirigían a los dos equipos punteros del campeonato se reunieron en privado, sin testigos, para compartir conocimientos y sensaciones a las pocas horas de haber peleado sobre el campo, como hacen los ajedrecistas tras sus partidas. Ni Pep ni Tuchel temían desvelar sus pensamientos al otro. Al fin y al cabo, lo esencial lo guardaría cada uno en secreto.

Al día siguiente, Guardiola comentó muy escuetamente el contenido de la conversación:

—Si Alemania vira hacia el juego de posición, será sobre todo gracias a Tuchel.

Pregunté al entrenador suizo Hermann Kälin, de formación ecléctica, pues se instruyó en Alemania, experimentó en México y se perfeccionó junto con Paco Seirul-lo en Barcelona, si Tuchel sería capaz de cumplir la profecía de Pep:

—Estoy convencido de que el Borussia Dortmund de Tuchel será un equipo que tener muy en cuenta en el futuro y no solo en la Bundesliga, sino también en Europa. Tuchel es con diferencia el entrenador más prometedor de Alemania de los últimos treinta años, y lo digo con conocimiento de causa. Ha cambiado en corto tiempo el paradigma de lo que el Dortmund venía jugando con Klopp. Ahora corren de promedio diez kilómetros menos por partido que antes, son más intensos y juegan mejor porque tienen más posesión de balón. Su coeficiente de pases acertados ha mejorado notablemente y sus jugadores explotan mejor sus grandes cualidades. Ahora corren menos, pero mejor. En Alemania, Pep ha sido el *sheriff*, pero en el futuro lo será Tuchel.

El desafío de Tuchel también es colosal. Tras una brillante primera temporada en la que devolvió al Dortmund a la máxima competitividad, no pudo culminar la tarea con ningún título, al ser derrotado en liga y Copa por Guardiola, y en Europa League por Klopp, ironías del destino. Durante el verano siguiente perdió tres puntales decisivos del equipo, Hummels (fichado por el Bayern), Gündogan (Manchester City) y Mkhitarjan (Manchester United), lo que le ha obligado a una recomposición completa del equipo y a su rejuvenecimiento con futbolistas como Merino, Dembélé, Mor, Rode, Schürrle, Guerreiro, Bartra o Götze. Al igual que le sucede en Mánchester a Guardiola, también la temporada 2016-2017 será para Tuchel un formidable reto, tras el cual podremos conocer si verdaderamente se le puede considerar como el heredero-sucesor de Pep en Alemania en cuanto a las ideas del juego.



### 5.3. Su incidencia en la *Mannschaft*

El problema del mundo es que los tontos y fanáticos están siempre muy seguros de sí mismos, y la gente más sabia  
está repleta de dudas.

BERTRAND RUSSELL

**P**onderar la influencia de un entrenador de club en una selección es terriblemente impreciso. ¿Cuánto influyó la aportación del Guardiola barcelonista en los éxitos de la selección española? Es imposible precisarlo. En apariencia, la influencia fue elevada porque la selección absorbió por ósmosis una buena parte del juego del Barça, añadiendo, gracias a la inteligencia del seleccionador Vicente del Bosque, otros elementos que aportaron consistencia y diferenciación (Xabi Alonso como doble pivote junto a Busquets fue uno de los más notorios). Pero siendo imposible medirla, es indiscutible que el juego implantado por Guardiola en el Barcelona tuvo influencia en la continuación de los éxitos de la selección, dado que el núcleo central estuvo compuesto por jugadores de Pep y su dinámica de juego se percibió sin la menor duda.

Lo mismo podemos afirmar con respecto de la selección alemana que ganó la Copa del Mundo en 2014 con una columna vertebral formada por hombres del Bayern. No solo la mejora individual en jugadores como Boateng, Kroos, Neuer o Lahm se transfirió a la *Mannschaft*, sino también una parte del modelo de juego practicado por el Bayern adquirió cuerpo también en la selección gracias a que Löw así lo decidió e impulsó, añadiendo por su parte otros elementos singulares (el relevante papel de Khedira como interior o la dirección ejecutiva del equipo por parte de Lahm, pero ubicado en la banda derecha).

En ambos casos, siendo cierto e innegable que Guardiola ha tenido una influencia en los triunfos de las selecciones española y alemana (coincidiendo con sus estancias en Barça y Bayern), tanto por dirigir equipos que formaron mayoritariamente la estructura de dichas selecciones como por la mejora individual ejercida sobre los jugadores, no es menos cierto que se trata de una influencia que no puede medirse ni valorarse y que solo ha sido efectiva gracias a su cohabitación con la inteligencia táctica y emocional expresada por los seleccionadores Del Bosque y Löw. En cualquier caso, ha supuesto una mutua retroalimentación positiva entre técnicos de personalidad proactiva.

## 5.4. El progreso de los jugadores

El día a día equivale a ser un artesano del rendimiento.

ROBERTO OLABE

*Donde* la influencia de Guardiola no admite la menor duda, pues ha resultado poderosa y contundente, es en el perfeccionamiento de las cualidades de una gran parte de los jugadores que ha entrenado en el Bayern. Uno de los técnicos que más han influido en Pep es el argentino Julio Velasco, entrenador de voleibol, quien valora así la progresión del jugador: «El placer del entrenador ha de ser el placer de un artesano, no el de un industrial. Somos artesanos de la enseñanza y la formación del deportista. El entrenador ha de ser feliz con el progreso de su deportista, no con el objetivo final que consiga. Feliz por el proceso, no por la victoria. Eso es lo que debe llenarnos de satisfacción. El primer placer es ver crecer a tus jugadores. Y el segundo es la victoria que se obtiene con esos jugadores».

Las palabras de Velasco ilustran a la perfección el sentimiento que tiene Guardiola en su relación con los jugadores: «En general, en la vida tú ya sabes quién es quién. Ya sabes quién te quiere de verdad y quién solo busca su interés. Mira, de todos los jugadores que tengo, yo ya sé a quién he ayudado, a quién le voy a dejar algo (pequeñito) para su vida, y para quién no voy a significar nada. Y con estos últimos será así por una única razón: simplemente porque mi idea de juego no les va. No habrá habido ninguna mala intención en ellos, solo que esa idea no les va».

Ayudar a sus hombres es la principal motivación de Pep: incluso más que ganar. Lo hemos comprobado personalmente con un futbolista que con él no ha logrado mejorar: Mario Götze. Pep nunca ha dedicado tantos esfuerzos, tantas horas de vídeo, análisis y charlas como con Götze. Con ningún otro ha tenido tanta paciencia, ni le ha dado tantas oportunidades, ni ha intentado tantas variantes como con Mario. Sin éxito. Probablemente se deba al exceso de expectativas que se generaron en Alemania con esta joven promesa, al que se comparó de inmediato con Messi, cuando en realidad Götze es menos extraordinario de lo que se conjeturó cuando tenía dieciocho años. O quizá solo sea uno más de los innumerables casos de deportistas que en determinados contextos no logran expresar sus cualidades. Lo indiscutible es que tanto Guardiola como él lo intentaron de forma denodada durante treinta y seis meses, sin alcanzar todo lo que deseaban.

La lista de éxitos, en cambio, es larga. Lahm pasó de ser un lateral formidable a un centrocampista imprescindible: un cerebro ejecutivo sobre el campo, sin importar la zona que ocupara, capaz de marcar los ritmos, dar pases decisivos y aportar una dosis impensable de certidumbre a su equipo. Pep vio en Boateng un diamante en bruto desde el primer momento y lo pulió hasta unas cotas que ni siquiera el jugador había soñado; hoy es un defensa central portentoso, clarividente y con una técnica de pase superior. Neuer extrajo con Guardiola todas sus capacidades intrínsecas: de portero se convirtió en futbolista, y no solo por la posición más propia de un líbero que de un guardameta, sino

porque siempre dio continuidad al juego, no tanto por su técnica con los pies como por una disposición mental en permanente concentración.

## LA CONCENTRACIÓN DE NEUER

*Múnich, 5 de noviembre de 2014*

El partido ha dejado una curiosidad. El Bayern ha rematado veinticuatro veces, reflejo de su dominio, y la Roma solo ha conseguido disparar dos veces a portería, ambas en el minuto ochenta y tres, cuando Neuer ha realizado dos paradas soberbias a remates consecutivos de Gervinho y Nainggolan. Me ha sorprendido la capacidad de Neuer de estar tan atento cuando el partido ya estaba concluyendo y después de ochenta minutos en los que prácticamente no ha intervenido. Se lo he comentado a Toni Tapalovic, el entrenador de porteros del Bayern, que me ha respondido así:

—No te sorprendas. Manu está siempre concentrado, no se distrae nunca. Él está jugando el partido aunque no intervenga, pero lo está jugando todos los segundos de todos los minutos.

Joshua Kimmich ha sido otra de las victorias personales de Guardiola, que creyó ciegamente en él («Antes o después, Kimmich será internacional. Tiene todo lo que necesita un futbolista», septiembre de 2015), le estimuló a jugar con valentía, le empleó en situaciones y roles impensados, le corrigió duramente cuando hizo falta y le confió desafíos relevantes hasta impulsarlo a la internacionalidad indiscutida: el joven Kimmich fue un alumno extraordinario.

## KIMMICH, LA GRAN ESPERANZA

*Múnich, 10 de agosto de 2014*

Hace un calor estrepitoso en Múnich cuando suena el teléfono y despierta al adormilado Estiarte. Es Pep:

—¡Nos vamos al Allianz! ¡Te recojo dentro de diez minutos!

En el estadio les espera Michael Reschke, el responsable del *scouting*, pero no juega el Bayern, sino el rival ciudadano, el TSV 1860 München de segunda división, lo que aún sorprende más si cabe a Estiarte. Enfrente, el RB Leipzig, en el que se alinea Joshua Kimmich, una de las grandes perlas del fútbol alemán. Kimmich se ha proclamado campeón de Europa sub-19 con la *Mannschaft* hace apenas diez días. Guardiola y Estiarte llegan justo a tiempo, a las 15.30 horas, para ver el inicio de un partido que resulta ser un absoluto desastre. Un partido anodino y espeso, en el que el balón vuela de un área a la opuesta sin apenas detenerse en el centro del campo. Es un partido horriblemente jugado, sin la menor consistencia táctica y de una pobreza entristecedora, en el que Kimmich apenas toca treinta y tres balones.

Pero siete días más tarde, Guardiola telefona de nuevo a Estiarte y esta vez se halla profundamente alterado:

—¡Manel, Manel, estoy en el coche, te recojo dentro de dos minutos! ¡Tienes que ver a Kimmich! ¡Es una máquina!

Pep decidió darle una segunda oportunidad al chico y se entusiasmó con lo que vio: la capacidad de dirección de Kimmich, su sentido del juego y del ritmo, cómo perfila el cuerpo, recibiendo con una pierna y pasando con la otra, su olfato para las coberturas y un sentido agudo para intuir cuál debe ser la siguiente acción. Pep advierte en él un gran talento y lo quiere a su lado. Lo quiere ya.

Douglas Costa llegó a Múnich rodeado de interrogantes, e incluso el entrenador tuvo que forzar

seriamente su contratación ante la reticencia del club. ¿Quién es?, se preguntaron periodistas, aficionados y también algún directivo del Bayern. Meses más tarde, Costa no solo se había convertido en la revelación de la Bundesliga, sino en un jugador imprescindible para que el juego del equipo tuviera armonía, sin que importara en qué posición se movía él. Cuando Kingsley Coman aterrizó en el Bayern, era una promesa que apenas participaba en la Juventus, pero en Múnich terminó por ser uno de los principales verdugos de la Juventus (como dijo Guardiola: «El centro lanzado por un chico de diecinueve años te convierte en triunfador o fracasado»). Toni Kroos era un mediapunta excelente al que Pep facilitó los fundamentos del mediocentro-interior que asienta a su equipo en campo contrario y lo mueve en cualquiera de los dos ejes, tarea que después, ya en el Madrid y perfeccionado por Ancelotti, le ha permitido convertirse en un maestro. David Alaba era un lateral imparable, una furia eléctrica, el jugador con mayor capacidad atlética del equipo, y en estos tres años ha mutado en futbolista completo: fue defensa central en los tramos más decisivos del último curso, centrocampista interior de manera práctica sobre el césped, extremo y hasta delantero centro, sin perder sus cualidades originales; si acaso, para su progresión siempre fue mejor sujetarlo que dejarlo libre como el viento. Finalmente, Lewandowski y Müller, los dos jugadores de perfil más heterodoxo, obligaron al entrenador a exprimir su capacidad de construir ecosistemas de juego específicos para cualidades tan anárquicas como las suyas, hasta lograr un encaje que funcionó de manera tan eficaz que ambos pulverizaron sus marcas de eficacia goleadora (Lewandowski 44 goles, con un incremento del 50% sobre el promedio de los tres años anteriores; Müller, 32 goles, incremento del 39%).

Xabi Alonso expresó en pocas palabras cuál era el secreto de estas mejoras: «Con Pep todo está muy trabajado en detalle. Las cosas no salen bien porque sí o porque él nos dé instrucciones, sino porque con él trabajas, trabajas y trabajas». Sin la menor duda, la mejora experimentada por los futbolistas está en la base de la felicidad con que Guardiola se despidió de Múnich. Fue su mayor satisfacción y una de las aportaciones más importantes que ha realizado en Alemania:

—La gran influencia que tenemos los entrenadores es esta. Hoy ha venido a vernos un técnico del Real Madrid y nos ha explicado: «No sabes cómo habla Toni Kroos de todos vosotros, de todo el cuerpo técnico: “todo lo que los entrenadores nos decían acababa ocurriendo y lo conocíamos todo acerca de los rivales”». Ya está, basta, este es mi trabajo y mi satisfacción. No es la metodología ni nada parecido: es enseñar algo a los jugadores y que ellos lo adviertan. ¿Has ayudado a este jugador a entender el juego y a ser aún mejor? Bingo, misión cumplida.

Destacamos en Pep su talento táctico y también su evolución estratégica, pero en realidad lo que mejor le define como entrenador —en expresión que tomo de Dante Panzeri— es que «sabe hacer jugadores»: sabe extraer sus mejores cualidades.

## BACKSTAGE 5

### EL FLOW DE LEWANDOWSKI

Múnich, 22 de septiembre de 2015

Si el *flow* existe, el *flow* se encarnó en Lewandowski.

—Hoy les meteremos cuatro...

Fueron cinco. El autor de la frase es Juanma Lillo, uno de los dos grandes referentes técnicos de Guardiola junto con Johan Cruyff. Como hacen a menudo, Pep y Lillo han hablado largo y tendido, analizando la prestación del Bayern frente al Darmstadt 98 (al que venció el pasado sábado por 0-3 con un brillante rendimiento de hombres como Rode y Coman).

—¿Viste que nos movimos poco, pero bien?

La pregunta de Pep es retórica. Él ya sabe que su equipo se movió bien y poco. Guardiola, como Lillo, piensa que es el balón el que debe llegar a los jugadores y no los jugadores los que han de ir a por el balón. Correr sí, pero con sentido. Correr mucho, pero con mucho sentido. No correr de cara a la galería, ni correr para precipitarse sobre la pelota, sino establecer unas posiciones y lograr que el balón vaya rápido hacia los jugadores que las ocupan. Y correr mucho, por supuesto, pero para presionar al rival, para atacar con profundidad en el momento oportuno, para replegarse cuando te contragolpean, para alcanzar las posiciones que deben estar siempre ocupadas... Pep quiere que su equipo corra mucho («Han de correr como cabrones»), pero con los objetivos claros y no porque sí.

A veces, sus jugadores corren «demasiado». Corren sin necesidad o sin sentido. Arturo Vidal es uno de los que precisa esta reconversión: en Darmstadt mostró una gran evolución y Lillo se lo expone a Pep. El entrenador catalán está satisfecho con la incorporación del centrocampista chileno. En la charla telefónica, Pep se llena la boca con Joshua Kimmich, el diamante que le enamoró un año atrás y que en Darmstadt ha hecho su debut como titular en la Bundesliga, mostrando un rendimiento soberbio. Hoy por hoy, Guardiola advierte que Alemania tiene a varios de los mejores mediocentros jóvenes del mundo: uno es Kimmich, otro es Julian Weigl, del Borussia Dortmund, y otro más es Gündogan, versátil y capaz de jugar en todas las posiciones del centro del campo. Kimmich juega como lo hacía el propio Guardiola; Weigl lo hace como Sergio Busquets; Gündogan añade una capacidad exquisita de conducción. Alemania tiene garantizado el porvenir inmediato.

Guardiola está enfocado en el Wolfsburg, el gran rival la pasada temporada y que hace siete semanas le impidió conquistar la Supercopa alemana. El VfL visita el Allianz Arena y todavía no conoce la derrota en la liga. Es un enemigo peligroso.

—Tranquilo, Pep, les meteremos cuatro.

Fueron cinco. Fue un momento mágico. Un momento que duró casi nueve minutos. Un momento durante el que Robert Lewandowski alcanzó el estado de *flow*: «Ha sido una locura —dice el goleador—. Yo solo buscaba chutar y chutar y no pensar en lo que estaba pasando...».

Para la historia quedará que en 8 minutos y 57 segundos, Lewandowski tocó nueve veces el balón, remató seis veces a portería, una al poste y marcó cinco goles.

Pero el impacto fue mayor que las simples cifras o los récords pulverizados. El impacto en el Allianz Arena resultó volcánico. Fueron nueve minutos improbables, de los que no se pueden soñar, ni prever, ni imaginar. Nueve minutos mágicos en los que Lewandowski se quitó de encima las angustias y los temores que le encorsetaban y el miedo a fallar los remates. Se arrancó esa piel temerosa que le recubría, que le maniataba, que le encogía, y desencadenó todo su potencial, su fuerza, su remate.

El impacto sacudió al mundo del fútbol. Los comentaristas de radio y televisión enloquecieron, gritando como posesos, mientras los aficionados vivían una algarabía inaudita a medida que Lewandowski acumulaba remates de gol. Uno tras otro caían los goles y el polaco entró en trance, como si una fuerza interior le impulsara hacia la portería de Benaglio, sometido a una tortura. El Wolfsburg, pétreo y sólido como una roca en el primer tiempo, se desmoronó como arena de playa. Los propios jugadores del Bayern parecían estar asistiendo a un milagro y también ellos se contagiaron del *flow* de Lewandowski, pues Vidal encontró de pronto pasillos gigantescos a los que enviar el balón, Müller adquirió aún más potencial para enredar las piernas del contrario, Costa pareció multiplicar su velocidad, y Götze, quizás más que nadie, también pareció comprender que estaba compartiendo un momento histórico, pues hasta tres veces sirvió balones sensacionales para que su compañero los impulsara a la red.

En la historia del fútbol se han vivido muchos momentos mágicos, pero este habrá sido uno de los más potentes por la forma en que un delantero rompió todo lo preestablecido. Nadie reflejó mejor la inverosimilitud de lo ocurrido que Guardiola, cuyo rostro mostraba la incredulidad del mundo entero ante la magia de Lewandowski. Con las manos en la cabeza, la boca abierta y los ojos casi lagrimeando, Pep era el espejo donde todos nos miramos para intentar comprender cómo había sido posible semejante proeza, y la imagen que nos devolvió el espejo fue la de nosotros mismos con las manos en la cabeza, la boca abierta y los ojos lagrimeando. ¿Qué había pasado?

—¡¡¡No lo sé!!! No puedo explicarlo. Ha sido algo mágico —diría Pep más tarde.

Algo mágico. Nueve minutos mágicos de Lewandowski, el goleador que entró en trance para protagonizar un momento

inolvidable.

El Bayern salió dominador como acostumbra, pero el Wolfsburg no solo le frenó, sino que se fue al descanso con ventaja en el marcador. La eficiencia del equipo de Hecking se resume en un frío dato: fue la decimosegunda vez en 2015 que el Wolfsburg marcaba gol en su primer disparo a la portería rival...

El tanto no hizo más que acentuar los problemas del equipo de Guardiola, que a la media hora mandó calentar a Javi Martínez y Lewandowski, y en el vestuario lo revolucionó todo. Cuando las cosas van mal no hay que echar ninguna bronca, sino hacer las correcciones oportunas. Y eso fue lo que ocurrió: Bernat y Thiago salieron del equipo. La reorganización resultó acertada. Javi Martínez se ocupó de Bas Dost y le secó: ganó los siete duelos aéreos que mantuvieron en el segundo tiempo. Esto permitió que Boateng se liberase como central izquierdo y pudiera organizar cómodamente la salida de balón al despreocuparse del delantero holandés.

El segundo gran cambio fue la permuta de los extremos, que pasaron a jugar con su pierna natural: Götze en la derecha, Costa en la izquierda, lo que desbarató la táctica de la telaraña de Hecking. Un tercer factor añadió aún más beneficios en la reorganización del Bayern: la profundidad de Alaba como lateral izquierdo liberó de marcaje a Douglas Costa, que pasó a enfrentar a un único rival, y la posición de Müller por detrás de Lewandowski completó el cambio. Los cuatro factores más un 4-2-4 bien protegido en el centro sumaron un cambio de escenario significativo antes de la explosión.

Quien inició el festival fue Mario Götze, un jugador sometido a un escrutinio severo. Él fue quien dio el pase a Arturo Vidal, que llegó corriendo al área desde la segunda línea, pisó el balón hacia atrás para Müller y el rebote en Dante permitió que Lewandowski abriera su cuenta goleadora. Götze lo empezó todo y en mitad del *flow* de su compañero siguió sirviéndole balones deliciosos. También dio los pases del tercero y el quinto gol, realizó cuatro *dribblings* exitosos, robó dos balones peligrosos al contrario y cuajó una actuación soberbia a la sombra del fenómeno que asoló el Allianz Arena. Silencioso y discreto, Götze fue el detonante del «*flow* Lewandowski». Este fenómeno le ocurrió a Götze a menudo: en las tres temporadas de Guardiola no brilló a la altura esperada, pero bastantes veces cuajó grandes partidos que no fueron valorados en su justa medida, probablemente porque de él se pretendía que fuera un imposible, el nuevo Messi.

Hubo algo más, también relevante pero que pasó desapercibido ante el bombazo de Lewandowski. Si se analizaba el desarrollo de los partidos jugados hasta hoy veíamos que estaba ocurriendo algo significativo en cuanto al balance de goles marcados y recibidos por el Bayern:

Primeros tiempos:	4 goles a favor	3 en contra
Segundos tiempos:	16 goles a favor	0 en contra

Le planteé a Pep esa misma noche del triunfo ante el Wolfsburg que esto no podía ser casualidad.

—Que te conteste Dome —respondió.

Así que trasladé los datos al segundo entrenador. ¿Por qué esa enorme diferencia de goles marcados y recibidos entre las primeras y las segundas partes? Ese parcial de 16-0 en los segundos tiempos resultaba demoledor:

—Esto es fruto del juego que plantea Pep. Todavía hay gente que parece no comprenderlo, pero esto es lo que busca Pep. Tener el balón en nuestro poder, cansar al contrario, modificar las propuestas y el dibujo táctico tanto como haga falta sin la menor preocupación por hacerlo, y llega un momento en que todo esto unido hace que el rival ya no llegue a las presiones, ni a cerrar correctamente los espacios. Y entonces aparecen los goles. Así de simple.

Dieciséis goles a cero en las segundas partes. No era casualidad...

# 6

## El plan estratégico

El método estratégico consiste en desafiar  
todas las hipótesis en vigor con una única pregunta:  
¿por qué?

KENICHI OHMAE

Todo lo detallado hasta ahora permite comprender la personalidad de Guardiola, las tareas que ha realizado en el Bayern, los cambios que ha introducido, la voluntad de absorción de conocimientos que manifiesta y los rasgos tácticos esenciales del fútbol que propone, pero solo son los trazos de la pintura, no la pintura completa. Y si bien resulta muy interesante ver de cerca a Guardiola, como si usáramos un microscopio, aún más necesario es contemplarlo de lejos, empleando unos prismáticos que nos faciliten la comprensión global de su trabajo, el marco completo de la obra.

Ese marco global es su «plan estratégico». Es un plan preparado a tres años vista con el que pretende dotar al equipo de todos los conocimientos y herramientas necesarios para desarrollar el tipo de juego que propone, teniendo en cuenta el contexto competitivo en que se disputa y la especificidad de los jugadores que componen la plantilla. Lo aplicó en el Bayern y, perfeccionado con la experiencia de siete años en banquillos de élite, lo ha diseñado también en el Manchester City. El plan contiene los siguientes elementos estrictamente futbolísticos:

- Modelo de juego
- Fundamentos de juego
- Metodología de entrenamiento
- Planes de juego
- Elementos tácticos
- Acciones tácticas
- Perfeccionamiento técnico-táctico
- Análisis del rival y del contexto competitivo

Asimismo, el plan contiene elementos no estrictamente futbolísticos, pero sí más que relacionados con el equipo:

- Nutrición
- Prevención de lesiones
- Rehabilitación de lesiones
- Recuperación del esfuerzo
- Preparación emocional
- Cultura de equipo

Podemos apreciar que el plan estratégico es mucho más amplio que el modelo de juego y figura en un nivel superior a los planes de juego coyunturales que se establecen para cada partido o a los módulos, sistemas y acciones tácticas que se utilizan de manera específica durante la temporada. Es un plan a largo plazo, a tres años, durante el cual Guardiola busca desarrollar todas sus ideas de juego y que los jugadores extraigan de su interior todo el potencial que atesoran. Las ideas de juego, a su vez, no son piezas inmutables, sino que se ven permanentemente influidas por el contexto competitivo, por los rivales, las incidencias y adversidades del propio equipo, por los estados de forma física, técnica y emocional, tanto individuales como colectivos, y por el calendario y su



exigencia competitiva. Las ideas de juego son permeables y mutables a lo largo de todo el periodo de vida del plan estratégico. Podríamos catalogarlas como «seres vivos» que evolucionan a lo largo de dicho periodo: nacen, crecen, maduran, mueren y son sustituidas por otras ideas.

La estrategia es el marco en el que se pintará la obra. Los planes de juego y las tácticas son los pinceles y los trazos con los que se pinta la obra. La táctica viene a continuación de la estrategia, por más que coloquialmente se acostumbren a confundir (y a fundir) ambas en un mismo concepto. Estrategia es preguntarse «¿qué? y ¿por qué?». Táctica es preguntarse «¿cómo? y ¿cuándo?». La estrategia nos indica hacia dónde vamos; la táctica, cómo iremos hacia ese rumbo.

## ¿QUÉ ES LA TÁCTICA, PEP?

*Barcelona, 27 de junio de 2016*

—La táctica es que cada jugador sepa exactamente qué debe hacer en cada momento y en cada posición que ocupa durante un partido concreto.

—¿Hay que adaptar la táctica de tu equipo a la del rival?

—Por supuesto que sí. ¿Contra quién jugamos? ¿Contra el vacío? No, jugamos contra otro equipo que tiene unas cualidades concretas y nosotros debemos conocer esas cualidades, saber todas sus fortalezas y debilidades, hemos de haber radiografiado al rival y tenemos que adaptarnos a él. Nuestra responsabilidad es conocer contra quién jugamos y que nuestra táctica esté adaptada a esas características. Cada jugador debe conocer esta realidad del oponente y saber qué deberá hacer en cada circunstancia.

—¿Y si el rival modifica sus comportamientos habituales o los cambia durante el partido?

—Nosotros hemos de tenerlo previsto y saber cómo debemos actuar. Cuando digo «nosotros», quiero decir todos nosotros como equipo, o sea, que cada jugador ha de saber qué deberá cambiar a partir de ese momento en que decidimos cambiar a causa del rival, tanto si es al principio, porque en vez de defender con cuatro lo hace con cinco, como si es durante el partido, porque cambia de planes. Nosotros tenemos que haber trabajado todas estas modificaciones en el entrenamiento, y los jugadores han de conocer todas esas posibles variaciones y cuál debe ser su reacción inmediata.

—Por lo tanto, prepararse y conocer es más importante que el módulo que empleamos o la distribución espacial.

—Sin duda. La táctica no es combinar números, es saber qué hacer en cada momento.

Guardiola ha sido siempre más táctico que estratégico. El aspecto que mejor ha dominado siempre ha sido el de preparar cada una de las batallas que afronta (los partidos), es decir, el ámbito táctico del fútbol. Sin embargo, el estratégico es un rasgo en el que tenía un gran margen de mejora y precisamente la experiencia en Alemania le ha sido muy útil para avanzar en dicha gestión. Tras su etapa en Múnich, Pep otorga una importancia mucho mayor al marco estratégico. Esta focalización en el medio plazo es la causa de que se muestre a veces muy insatisfecho, pese a una sucesión de victorias: quizá su equipo esté ganando, pero no esté avanzando correctamente por el camino adecuado, lo que puede ser mucho más negativo que una derrota coyuntural porque el resultado a corto plazo acostumbra a atentar contra el del medio plazo.

Al mostrarse huraño tras una victoria genera extrañeza en la afición o en la prensa, pero él se protege mucho durante el triunfo, mucho más que en la derrota. La mejora y el crecimiento de un equipo no se producen a causa de los triunfos que logra, sino de las lecciones que extrae de ellos y de las derrotas. Los resultados provocan alegrías o tristezas, pero nunca dan la razón. Marcelo Bielsa habló del triunfo como un «impostor» y Garry Kasparov advirtió con rotundidad de sus peligros: «Yo le llamo el peligro del éxito. Ganar crea la ilusión de que todo está bien. Hay una tentación muy fuerte de pensar solo en el resultado positivo sin tener en cuenta todas las cosas que salieron mal (o

que podrían haber salido mal) en el camino. Después de una victoria queremos celebrarla, no analizarla. Reproducimos el momento triunfal en nuestra mente hasta que lo percibimos como si fuera algo completamente inevitable para siempre. [...] La complacencia es un enemigo peligroso. La satisfacción puede llevar a una falta de vigilancia, a cometer errores y perder oportunidades. (Es) una especie de paradoja. El éxito y la satisfacción son nuestros objetivos, pero también pueden dar lugar a patrones negativos de comportamiento que impidan el gran éxito y la gran satisfacción». Advertido por sus amigos, Guardiola busca el triunfo por encima de cualquier otro objetivo, pero una vez logrado vigila extremadamente sus consecuencias.

Establecida la trascendencia que el plan estratégico tiene para Guardiola, haré hincapié en los aspectos menos tratados de este, dado que en el anterior libro ya quedaron minuciosamente detallados la metodología de entrenamiento, los rondos y juegos de posición, la preparación física, la trascendencia del análisis de los rivales o la gran importancia de cuidar la nutrición, así como se relataron numerosos detalles de la preparación emocional de los jugadores. En este mismo libro se especifican las variantes y acciones tácticas empleadas, por lo que me centraré ahora solamente en tres aspectos concretos del marco estratégico:

- Modelo de juego.
- Planes de juego.
- Cultura de equipo.

## 6.1. El modelo de juego

El modelo de juego es tan fuerte como el más débil de sus eslabones.

FRAN CERVERA

*E*l modelo de juego refleja la personalidad del equipo y, por lo tanto, el carácter del entrenador. Es la caja de herramientas del equipo. Como sabemos, un fontanero no lleva en su maletín el mismo instrumental que un cirujano, ni un carpintero lleva un salvavidas. El entrenador es quien provee al equipo de dicho modelo, basado en sus fundamentos de juego, y según sea su sensibilidad para comprender las cualidades conocidas y las ocultas de los jugadores, también mayor o menor será el grado de adaptación, armonía y cohesión futbolísticas que mostrará el equipo.

Resulta indudable que si bien Guardiola estableció en el Bayern un modelo de juego absolutamente identificable, el juego de posición (le seguiremos llamando así de momento), no sucedían las mismas cosas si se alineaban juntos en el centro del campo Lahm, Kroos y Thiago que si lo hacían Xabi Alonso, Vidal y Müller. Las características de los jugadores influyen decisivamente en el desarrollo del juego pretendido, lo que a su vez provoca una percepción distorsionada del concepto de modelo de juego que posee un entrenador. El modelo de Guardiola tiene fundamentos indiscutibles que repasaremos:

- Posesión del balón: la posesión es una herramienta, solo una herramienta, no es el modelo de juego ni la filosofía que lo inspira.
- Superioridad numérica en defensa y numérica o posicional en el centro del campo.
- Amplitud máxima de campo para hallar la mayor profundidad posible, combinándolas con secuencias de pases para atraer contrarios y liberar al atacante para su duelo individual.
- Escalonamiento de los jugadores para facilitar el inicio del juego y el avance compacto.
- Búsqueda del tercer hombre en todas las acciones de construcción del juego y de hombres libres entre las líneas de presión rivales (tercer hombre = buscar al hombre libre a partir de triángulos).
- Protección defensiva mediante la posesión de la pelota (como dice Pep: «La mejor manera de enfriar un ambiente caliente es tener el balón») y el empleo selectivo de la presión tras su pérdida.
- Respeto a las posiciones, estimulando la permuta de jugadores en ellas, y dando prioridad a que sea el balón el que llegue al jugador que lo está esperando y no al revés.
- Excelencia en el gesto técnico, incluidas la posición corporal en la recepción y el pase, y búsqueda de pases que mejoren la posición del compañero.
- Intensidad máxima en todos los momentos del partido, entendida como poder de concentración.

- Posición dominante en el campo (reflejada en la línea defensiva adelantada) y orientación netamente ofensiva.

Por descontado, suceden acontecimientos diferentes si estos fundamentos son ejecutados por los citados jugadores del Bayern o si en el Barça lo hacían Busquets, Xavi e Iniesta. En aquel caso, el Barcelona de Pep empleaba muchos pases cortos y próximos, un avance gradual y muy compacto, una orientación a menudo horizontal para facilitar dicho avance y un *sprint* final estrechamente relacionado con la finalización genial e inigualable de Messi. En el Bayern, los rasgos de los jugadores empleados indujeron a buscar otras acciones diferentes, de ahí que hayamos visto una orientación mucho más vertical y rápida, numerosos pases en diagonal a las bandas, una preponderancia rotunda de los extremos y un intento de finalización mucho más colectivo que individual. Y, sin la menor duda, en el Manchester City percibiremos otro tipo de recorridos del juego si, por ejemplo, los intérpretes en el centro del campo son Fernandinho, Gündogan y Silva.

Repitamos la pregunta del cuarto capítulo: ¿ha cambiado Guardiola su modelo de juego? Si consideramos que ha añadido importantes matices, lo ha adaptado a las características de sus jugadores disponibles y lo ha enriquecido con conceptos que le parecieron útiles, podríamos afirmar que sí ha cambiado, y no solo a lo largo de los tres años vividos en Múnich, sino en cada temporada e incluso entre partido y partido. De hecho, cada encuentro no solo es competición y supervivencia, sino que también forma parte de un plan más amplio de ejecución de su modelo. Ahora bien, este cambio de modelo de juego es un cambio que conserva todos los fundamentos esenciales en Guardiola, sin eliminar ninguno de ellos, sino enriqueciendo los existentes gracias a la exigencia con que reaccionaron los contrincantes.

El modelo del «juego de posición» tiene dos cualidades de relieve. De una parte, se trata de un modelo estructurado y definido que dota al jugador de un conocimiento espacial y dinámico: el entrenamiento le instruye en las posibles rutas que puede tomar el juego; es un mapa detallado de la orografía que superar y, por lo tanto, es una ayuda inestimable para el protagonista. Por otra parte, aunque parezca contradictorio con lo anterior, es un modelo abierto —«evolutivo»— que conecta bien con la complejidad del fútbol: permite incluir mejoras y avances, modificar las debilidades y las flaquezas que se adviertan y adaptar el mapa a las características específicas de los jugadores y a su progresión.

Podemos asemejar el modelo de juego a la partitura de una obra musical. Guardiola ha compuesto su partitura, pero cada orquesta que dirige la interpreta con matices específicos. Sin embargo, cada cierto tiempo, el director introduce nuevas notas en la partitura en función de cómo suena la orquesta, cómo se sienten los intérpretes y cuál es la acústica de la sala (y del oponente, claro está, factor esencial en el fútbol). Es una partitura «cambiante» en los matices, que evoluciona en un *continuum* durante los tres años de vida del proyecto. La música suena parecida, pero, si se compara la del principio con la del final, percibimos notables diferencias en el ritmo, la armonía y la interpretación. El director de orquesta Christian Thielemann explica: «Una obra se puede tocar del mismo modo o se puede hacer una ruptura total. Entonces, el estilo reaparece, pero con otra dinámica. Estos detalles vienen tras verlo repetidas veces. Uno piensa que es igual, pero como máximo es parecido». Aquellos que quieran seguir etiquetando a Guardiola como el entrenador del perenne «tiquitaca» no habrán entendido nada de sus siete años como entrenador.

Un modelo de juego es, en fin, un marco fijo y móvil al mismo tiempo. Es una partitura que se modifica a diario a causa del rival, lo experimentado y la evolución de las propias ideas.

Un equipo de fútbol es como una orquesta sinfónica. Paco Seirul·lo opina de un modo parecido, aunque con matices interesantes: «Un equipo se parece a una orquesta si observamos el fútbol desde la linealidad: el defensa destruye, el medio construye, el atacante remata, el entrenador lleva la batuta, y con todo ello decimos que es una orquesta. ¿Y qué es la partitura? La historia. Pero para que la metáfora fuese bastante próxima a la realidad del fútbol deberíamos añadir el matiz de que quien toca el trombón de pronto sea capaz de cambiar de instrumento y ponerse a tocar el violín, y así con todos los instrumentos. Y está claro que eso no sucede en una orquesta, pero sí en un equipo de fútbol».

Juanma Lillo: «Hay otro matiz sustancial que sumar a lo que apunta Paco: en el fútbol siempre te enfrentas a un oponente. No sé si eres una orquesta o no, pero desde luego si acaso serás una orquesta que tiene enfrente a otra orquesta oponente que también está tocando al mismo tiempo».

## 6.2. Los planes de juego

Normalmente, la batalla se entabla de una forma convencional, pero se gana mediante tácticas de sorpresa... La sorpresa y la convención se hacen surgir recíprocamente en ciclos.

SUN TZU

La singularidad del fútbol alemán ha estimulado en Guardiola la búsqueda de variantes tácticas mediante las cuales contrarrestar unas fuerzas con las que no estaba acostumbrado a enfrentarse. Y ha provocado en el entrenador el aumento de sus planes de juego. Esta ha sido una de sus mayores novedades en Alemania, pues la variedad de recursos tácticos empleados por los contrincantes (que a lo largo de estos tres años también han evolucionado a un ritmo similar al impuesto por Guardiola) ha motivado al entrenador catalán para no quedarse estancado en la zona de confort de su modelo de juego y tener que profundizar en un área que no había explorado en toda su extensión: los planes de juego.

¿Qué entendemos exactamente por plan de juego? Es el escenario estratégico con el que se plantea un partido concreto. Si el modelo de juego tiene carácter general, el plan de juego posee carácter particular. El plan está compuesto por el sistema o módulo de juego que emplear; por los jugadores que se alinearán y las sustituciones en función de los acontecimientos; por los elementos tácticos que desarrollar según sea el oponente (posiciones por cubrir, movimientos por realizar, coberturas especiales...); las acciones a balón parado, ofensivas y defensivas; y el ritmo o *tempo* de juego recomendable. El entrenador no solo debe prepararlo con sumo detalle, sino que él mismo ha de estar preparado para percibir y asimilar lo más rápidamente posible aquello que está sucediendo sobre el campo para introducir las modificaciones que sean necesarias.

El plan de juego, por lo tanto, es mucho más amplio que lo que coloquialmente se considera como el sistema de juego. Cuando le preguntaron sobre los frecuentes cambios de sistema dentro de un mismo partido, Guardiola respondió: «Lo importante no es el sistema, sino las ideas». Cuando dijo «ideas» se refería a «plan de juego». Indudablemente, el plan de juego de un partido tiene similitudes inevitables con el plan de batalla de las estrategias militares, dado que consiste en una evaluación lo más acertada posible entre las fuerzas propias y las oponentes.

Por lo tanto, tenemos cuatro niveles diferentes que (disculpen la reiteración) definiré nuevamente para facilitar la comprensión:

1. Plan estratégico: el marco global del proyecto a tres años vista.
2. Modelo de juego: la caja de herramientas que el entrenador facilita al equipo.
3. Plan de juego: el conjunto de elementos específicos y la dinámica de juego con que se afronta un partido.
4. Sistema (o módulo) de juego: la distribución espacial de los jugadores sobre el campo en cada

momento concreto de un partido.

La evolución vivida por los planes de juego empleados por Guardiola en el Bayern ha sido muy significativa.

Durante su primera temporada, los planes fueron eminentemente lineales y sin excesivas variantes. Consistían en intentar imponer sobre el campo el modelo de juego, madurando al rival a base de encadenar muchos pases. La paciencia y la confianza en la propia manera de jugar eran elementos esenciales para conseguir los objetivos. El partido que mejor ejemplificó este concepto fue el disputado en octubre de 2013 en el Etihad Stadium contra el Manchester City (1-3). Aquel día se evidenció el paradigma del juego de posición, cuando el Bayern sumó noventa y cuatro pases seguidos, a lo largo de tres minutos y medio, en lo que fue una asombrosa recreación de un rondo gigantesco. La antítesis de esta estrategia que el equipo de Guardiola interpretó de forma constante en su primer año fue el protagonizado ante el Real Madrid en Múnich (0-4), cuando el plan de juego aparcó la paciencia, la sucesión de pases y el avance compacto, y se convirtió en un ataque suicida a pecho descubierto que acabó en derrota humillante.

La segunda temporada se caracterizó por una ampliación de los planes de juego. Los jugadores conocían y dominaban más variantes tácticas, sabían cambiar de sistema sin dificultad y comprendían mucho mejor la necesidad de combinar distintos ritmos. Estas mejoras permitieron implantar planes con mayor riqueza conceptual, como el expresado en el Stadio Olímpico ante la Roma (1-7) en octubre de 2014. El Bayern presentó numerosos elementos que entorpecieron al rival: una inesperada defensa de tres; la posición liberada de Xabi Alonso; un peso abrumador de jugadores en la banda izquierda del ataque, incluido Alaba, pese a jugar como central, generando una superioridad imparable; el empleo de laterales-extremos; reservar a Robben para duelos exclusivamente individuales... A la media hora de partido, el marcador señalaba un 0-5 que aún se amplió más. Thomas Müller definió con simplicidad el plan de juego: «Guardiola nos enseñó exactamente dónde estaban las debilidades de la Roma».

La derrota más importante de la segunda temporada se vivió en el Camp Nou. El Bayern (diezmado por las lesiones) salió con defensa de tres; Rafinha era el central izquierdo. Pocos días antes había hecho lo mismo ante el Borussia Dortmund y el rendimiento defensivo había sido excelente, por lo que repitió el plan contra el Barça: «Quise ganar un hombre de más en el centro del campo y dominar el partido —explicó Pep—. Era un riesgo atrás que podía darnos rédito en la zona central para controlar. Pero Messi y Suárez interpretaron bien nuestras intenciones y nos impidieron que lo lográramos, así que no había más remedio que pasar a defensa de cuatro». En realidad, el Bayern no perdió el partido por estos sucesivos planes de juego, ni mucho menos, sino por el acierto final de Messi y la falta de templanza en los minutos finales.

En la tercera y última temporada, los planes se sofisticaron mucho más e incluyeron un incremento sustancial de movimientos y detalles tácticos. Al principio, cuando el equipo todavía no había alcanzado su mejor forma, la prioridad consistía en madurar los partidos, lo que se comprobaba con datos estadísticos muy significativos. En los diez primeros partidos de la temporada (nueve victorias y un empate), el Bayern marcó 30 goles y encajó 5, pero con un peso descomunal en las segundas mitades, fruto del plan de juego: en los diez primeros tiempos, marcó 7 goles y encajó 4; en los segundos tiempos, marcó 23 y recibió 1. Era evidente que la prioridad de los planes pasaba por masticar y madurar al rival y ajusticiarlo tras el descanso.

Una vez alcanzado un buen estado de forma y una mejor dinámica colectiva, Guardiola modificó radicalmente sus planes. Juanma Lillo le había sugerido que «ante determinados equipos conviene jugar con la forma de un reloj de arena». ¿Por qué? Porque cuando has alcanzado el máximo umbral de tu juego tienes que cambiarlo. «Debemos cuestionarnos el *statu quo* en todo momento,

especialmente cuando las cosas van bien», dice Kaspárov. Y porque mantener inalterados los planes puede acelerar el declive de cualquier ciclo. (Un ciclo de vida se compone de tres fases: aprendizaje, crecimiento y declive. Estancarse durante la fase de crecimiento equivale a entrar de lleno en el declive, y para evitarlo se hace necesario cambiar de planes antes de que sea tarde.)

Hubo un motivo importante para este cambio en concreto: cada vez más los rivales acumulaban cinco y hasta seis defensas, amén de una segunda línea de otros cuatro medios que también se sumaba a la defensa. De ahí que frente a semejantes murallas el Bayern no solo alineara cuatro delanteros, sino finalmente cinco, primero con forma de WM (el 3-2-2-3 de Herbert Chapman) y más adelante con forma de pirámide (el 2-3-5 de la Cambridge University en 1880), en ambos casos buscando una disposición de «reloj de arena». Este movimiento pretendía conseguir un «efecto espejo»: si el rival aumentaba el número de defensas, Pep aumentaba el número de atacantes.

A partir del 24 de octubre de 2015, fecha en la que inauguró sus nuevos planes de juego (ante el 1.FC Köln), Guardiola presentó una fuerza inicial de ataque masivo buscando aplastar y machacar al rival a base de un bombardeo concentrado en un periodo relativamente corto de tiempo. Era un plan de juego opuesto al habitual, pues priorizaba la potencia de fuego a discreción, y se puso en práctica no solo en el campeonato alemán, sino también en Champions League, primero ante el Arsenal (5-1), y después como plan de emergencia ante la Juventus, cuando el equipo necesitaba remontar la eliminatoria de octavos de final (4-2). En todos los casos, el plan consistía en concentrar un gran número de elementos y acciones atacantes en poco tiempo para, a continuación, una vez adquirida una ventaja sustancial en el marcador, proceder a un cambio de disposición y de ritmo, con la inclusión de centrocampistas y una adaptación al modo «posesión tranquila».

## **BLITZKRIEG**

Wolfsburgo, 27 de febrero de 2016

El plan agresivo de hoy es una guerra relámpago (*Blitzkrieg*) con cinco delanteros. Es una sobredosis de atacantes que actuarán durante un tiempo limitado. Cuando Pep alinea a los cinco delanteros, lo hace solo durante un tramo reducido del encuentro, para obtener una ventaja significativa en el marcador. El plan se basa en el fuego a discreción: trata de adquirir ventaja acumulando una fuerza extraordinaria en ataque (el renacido 2-3-5). Para ello, por lo general, Douglas Costa se alinea por dentro y Coman como extremo. Se mantienen las tres fases del juego (apertura-construcción-finalización), pero cambia el ritmo: es más veloz, directo y agresivo, en busca del gol.

Una vez lograda la ventaja, Pep cambia de alineación y afronta la segunda parte del plan, con un centrocampista más, cuatro delanteros y con un juego de mayor elaboración que acabe por desordenar al desgastado oponente. Si el *Blitzkrieg* no obtiene la ventaja deseada en el marcador, el entrenador también reduce a cuatro el número de delanteros porque una de las características esenciales de su «guerra relámpago» es la limitación en el tiempo, ya que conlleva riesgos notables de sufrir contragolpes. En este punto, Pep muta al plan «conservador» y busca vencer a partir de los cánones del juego de posición.

Todo ello se advierte de forma meridiana en el Volkswagen Arena, donde el Bayern dispone de seis buenas oportunidades de marcar en la primera media hora, pero no lo consigue. A partir de dicho momento, los efectos beneficiosos de la acumulación de atacantes acostumbran a disiparse, y así sucede también en Wolfsburgo, donde el conjunto local logra deshacerse del acoso muniqué y asalta varias veces la meta de Neuer con serio peligro. A los cincuenta minutos, Thiago sustituye a Costa y el *Blitzkrieg* se transforma en «conservador». El Bayern amasa el balón y, aunque los locales aún disponen de un par de excelentes remates de Kruse, los bávaros certifican el triunfo a través de sendos goles de Coman y Lewandowski. El día del 116 aniversario de la fundación del FC Bayern, el equipo alcanza la vigésima victoria en liga en veintitrés partidos.

Pep está satisfecho. La victoria en Wolfsburgo le acerca un paso más al triunfo en el campeonato, que será su tercera Bundesliga seguida, con lo que igualará a dos grandes leyendas del fútbol alemán, Udo Lattek y Ottmar Hitzfeld, que lo consiguieron con anterioridad. Y será la cuarta consecutiva para el FC Bayern, un hecho inédito e histórico, la primera vez que ocurra. Pep no quiere soltar este premio y ya solo quedan once partidos para certificarlo. Además, ha podido ensayar la «guerra relámpago» que usará contra la Juventus y también la habilidad de sus jugadores para cambiar sobre la marcha a



El ejemplo más significativo de la amplitud de planes de juego tuvo lugar en el último partido de Pep como entrenador del Bayern: la final de Copa alemana en Berlín, el 21 de mayo de 2016, frente al Borussia Dortmund (en el apartado 3.1.1 se ha hablado de cómo entrenó tácticamente esta final durante la semana previa). Preparó tres diferentes planes en función del rival: «El Dortmund puede jugar de tres maneras distintas y no sabemos con cuál saldrá, ni cuándo ni cómo cambiará durante el partido», nos explicaba el entrenador-analista Carles Planchart durante los días anteriores al partido.

El Borussia Dortmund de Thomas Tuchel se había distinguido por alternar tres sistemas de juego diferentes a lo largo de los meses anteriores: 5-3-2, 5-2-2-1 y 4-2-3-1. Para hacer frente a ello, Guardiola preparó durante toda la semana otros tres módulos de juego que daban réplica a los *borussers*, detallando qué hacer en cada caso, cómo debían ser las coberturas, los marcajes y la orientación del juego. La verdadera dimensión del progreso de los jugadores muniqueños se apreció en dicha final: el Bayern obligó al BVB a desnaturalizarse a base de presionarlo muy arriba, cortar sus líneas de pase, adelantar la defensa (Kimmich y Boateng) hasta el centro del campo y obligar a Hummels y compañía a lanzar balones en largo sin apenas controlar su dirección. El Dortmund de Tuchel se vio impelido, involuntariamente y por los movimientos del Bayern, a aplicar un formato similar al Dortmund de Klopp, y acabó teniendo el balón en su poder apenas un 30% del tiempo, cuando su promedio de la temporada era más del doble (61%).

Media hora antes de la final, en la pizarra del vestuario del Bayern en el estadio olímpico de Berlín se colocaron de nuevo los tres planes de juego que el equipo había ensayado durante la semana. Los jugadores estaban instruidos en la idea de que cada vez que el Dortmund modificara su sistema de juego, el Bayern cambiaría de inmediato su organización defensiva, y con ello provocaría un efecto en cascada. El capitán Lahm era el encargado de tomar la decisión en cada momento, sin necesidad de que lo ordenara Guardiola. El BVB inició el partido en 5-3-2 y el Bayern se colocó con defensa de tres más Lahm en el centro del campo; cuando el BVB cambió a 4-2-3-1, Lahm se retrasó al lateral derecho y todo el equipo modificó su disposición de manera instantánea; y cuando el BVB pasó al 5-2-2-1 (que con balón fue un 3-4-2-1), Lahm y Alaba se aproximaron a Vidal en el mediocentro y el Bayern pasó a defensa de dos. En cada caso, la reacción de Lahm dio paso a un nuevo plan de juego, con detallados matices tácticos, previamente conocidos por la plantilla, lo que solo fue posible merced al exhaustivo trabajo previo por parte de todos.

### 6.3. La cultura de equipo

Ningún éxito es atribuible a mí; es el trabajo de todos nosotros.

PROVERBIO MAORÍ

*T*odo gran equipo nace de la confluencia de una idea inspiradora y estimulante, que congrega las energías colectivas; y también de una derrota enorme y fracturadora que provoca efectos catárticos. La idea es el equivalente a los cimientos de un edificio; la derrota sirve como cemento para unir dicha base. Y la cultura de equipo es la estructura del edificio.

La cultura de equipo va mucho más allá de la gestión emocional de quienes lo componen. La cultura de equipo es (nuevamente) el marco estratégico dentro del cual tiene lugar la gestión de las emociones y sentimientos de los componentes del conjunto. En general, los equipos de fútbol no han desarrollado de manera sistemática y con enfoque estratégico este tipo de culturas, sino que lo han hecho de forma bastante espontánea. Un ejemplo de cultura estructurada metodológicamente es la de los All Blacks neozelandeses de rugby: concebida desde el pensamiento estratégico y, por supuesto, estimulada a partir de una derrota catastrófica (en su caso, el Mundial de 2007, donde fueron eliminados en cuartos de final).

La cultura de equipo abarca mucho más que eslóganes y vídeos motivacionales, normas disciplinarias y rituales o lenguajes específicos. Es un pacto de conductas y comportamientos que engloba a todos los componentes del equipo y les dirige hacia unas metas globales que permitan identificar de manera irrefutable la identidad de dicho equipo. Como dicen los mencionados All Blacks y recoge James Kerr en su libro *Legacy*: «Debemos hacer las cosas correctamente para que nadie más deba ocuparse de hacerlo, porque nadie debe ocuparse de nuestras tareas más que nosotros mismos. Los All Blacks han de cuidar de sí mismos [...] Nunca debemos ser demasiado grandes como para no poder hacer las pequeñas cosas que deben ser hechas, incluido fregar el suelo de las duchas y barrer los cobertizos».

Aunque, en el Bayern, Guardiola dedicó el grueso de su tiempo al cambio de modelo de juego, tarea por sí sola compleja y arriesgada, dejó sembrados abundantes elementos identificativos de una cultura colectiva de trabajo. Reservó el vestuario en exclusiva para sus componentes, impidiendo en su tercer año la entrada de elementos ajenos como amigos, familiares o directivos del club, salvo los del comité de dirección. Aunque impuso pocas normas de comportamiento («Aquí dentro, cuatro reglas y punto. Fuera de Säbener Strasse que hagan lo que quieran: son mayores»), debían respetarse escrupulosamente, tanto las referidas a la disciplina y al respeto como a las del cuidado extremo de la salud (nutrición, descanso, rehabilitación...).

Empleó muy a menudo imágenes de actitudes ejemplares de los propios futbolistas. David Alaba, lesionado, mostrando en la grada del estadio su euforia por la actuación del equipo. Xabi Alonso esprintando en un contraataque tras defender un saque de esquina. Thomas Müller quitándose el

guante para agradecer a Robben un pase de gol... Domènec Torrent y Carles Planchart se encargaron de reunir imágenes de conductas deportivas y loables de sus jugadores para emplearlas en ocasiones concretas como ejemplos de comportamiento.

Fijó los objetivos de manera visual. Cuando el equipo llegó a la ciudad deportiva del Bayern a primeros de julio de 2015, se topó con la novedad de que todas las paredes lucían el número 4 pintado en color rojo, como símbolo del objetivo de la temporada: conquistar el cuarto título consecutivo de liga, un hito histórico nunca logrado en Alemania. En algunas paredes solo figuraba el número 4; en otras se leía «*Jeder Für's Team*» (Cada uno por el equipo); en la mayoría «Champions 4 ever»; y en la pared que recorría todos los despachos del cuerpo técnico constaban en color negro los títulos ya logrados (2013, 2014, 2015), y en rojo el del objetivo deseado: 2016. De este modo, todos los miembros del vestuario tenían el recordatorio diario de cuál era el objetivo del curso.

También resultaba muy significativo observar el vestuario del equipo en el Allianz Arena después de los partidos. Cuando el último de los jugadores lo abandonaba, quizás podía encontrarse algún pequeño trozo de hierba o una pequeña tira de esparadrapo en el suelo. Sobre las mesas, algún vaso todavía conservaba restos de una bebida. El resto había quedado impoluto: los componentes del equipo habían limpiado prácticamente todo el vestuario («Nunca ser demasiado grandes como para no hacer las pequeñas cosas»).

Resultó importante para el desarrollo de la cultura de equipo en el Bayern el equilibrio entre la dureza de los entrenamientos (que fue incluso más mental que física) y la libertad ofrecida por Guardiola en los comportamientos y las normas. Pondré un ejemplo de ello.

Uno de los aspectos relatados que más sorprendió a los lectores de mi anterior libro fue que Guardiola no entraba en el vestuario antes de los partidos para realizar ninguna charla motivadora. Continúa siendo así. Pep da tres charlas tácticas (la primera el día antes y las otras dos el mismo día del partido), pero ninguna de ellas tiene lugar en el vestuario del estadio, ni se enfoca básicamente desde el punto de vista emocional. Si acaso, en la tercera, que se efectúa en el hotel un par de horas antes, tras dar la alineación titular e instruir sobre el plan de juego añade algunas ideas con rasgos motivacionales, pero son ideas ligeras y sin excesivo contenido. Prefiere centrarse en el juego y ahí no tiene límite: puede extenderse largo rato. En el primer partido en que dirigió al Manchester City, celebrado precisamente en Múnich ante el Bayern, quiso dar a sus nuevos jugadores tantos detalles tácticos durante la última charla que el equipo llegó al estadio solo cuarenta y cinco minutos antes del pitido inicial. Lo hace de este modo debido a las experiencias vividas en el Barcelona y también por lo aprendido durante el año sabático pasado en Nueva York.

Con el Barcelona vivió previas de partido muy emotivas, como la de Roma en 2009, cuando minutos antes de disputar la final de Champions contra el Manchester United mostró un vídeo ambientado en la película *Gladiator* con la presencia de todos los componentes de la plantilla, lo que generó una profunda emoción en los jugadores. Pero a Pep no le quedó nada claro que provocar dicha emoción resultara beneficioso, pues los primeros minutos del partido fueron bastante desastrosos. Como escribió Phil Jackson: «Descubrí que, cada vez que estaba demasiado excitado mentalmente, esa actitud ejercía un efecto negativo en mi capacidad de permanecer centrado si me veía sometido a presión. Por eso hice lo contrario. En lugar de acelerar a los jugadores, desarrollé diversas estrategias para ayudarlos a serenar sus mentes y fortalecer la conciencia».

Apenas llegar al Bayern, Guardiola pidió que le habilitaran como despacho un pequeño almacén fuera del vestuario de sus jugadores, para no interferir la vida interna del equipo en la hora previa al partido. Él cree que es mejor que el entrenador no «moleste» durante esos minutos de concentración. Las instrucciones ya han sido transmitidas en el momento pertinente, durante los entrenamientos y en las charlas tácticas, y entiende que los jugadores son deportistas adultos con cualidades para

gestionar con suficiencia sus estados anímicos.

También concedió libertad completa para que cada futbolista del Bayern añadiese algún ejercicio que le apeteciera especialmente durante el calentamiento. Así, Boateng era quien permanecía menos minutos sobre el césped, pues prefería realizar ejercicios de elasticidad lumbo-pélvica en el vestuario. Neuer se caracterizó por no querer detener más de seis u ocho remates antes de cada encuentro. En la tercera temporada, Müller y Lewandowski añadieron a su repertorio de calentamiento una docena de remates de cabeza a balones que centraba Lahm. Así, cada jugador gozó de la libertad para introducir algunos detalles al calentamiento general dirigido por Lorenzo Buenaventura, pues el entrenador entiende que es más importante facilitar la toma de decisiones del jugador que someterlo a un corsé estático e inamovible, lo que complementa finalmente con no efectuar ninguna charla emocional en los minutos previos.

De esta manera, frente a un trabajo diario exhaustivo e intenso, de alta exigencia mental y concentración constante, Guardiola propició que cada jugador mantuviera o implantara costumbres y hábitos personales en los preludios competitivos; en definitiva, que cada cual pudiera desarrollar su personalidad y encontrar libremente su espacio individual dentro de la globalidad del objetivo.

### **6.3.1. *Espíritu citizen***

La clave del éxito sostenido radica en seguir creciendo como equipo. Ganar consiste en adentrarse en lo desconocido y crear algo nuevo.

PHIL JACKSON

En Mánchester decidió emplear el término «espíritu» en lugar de «cultura» porque le pareció más comprensible para todos y también menos pomposo. Lo usó de inmediato, ya en su primera aparición ante los aficionados el 3 de julio de 2016: «Lo que queremos es crear un espíritu de equipo lo antes posible». Lo antepuso incluso al modelo de juego, lo que resulta muy significativo de sus intenciones al frente del City. En primer lugar citó el espíritu de equipo; en segundo, jugar bien («Mi principal objetivo es hacer que la gente se sienta orgullosa del juego que practicamos»); y en tercer lugar, «intentar ganar el primer partido. Y después, el segundo partido. Y luego, otro...». Jugadores como Gaël Clichy parecieron entender el mensaje de inmediato: «Pep quiere que nos mostremos orgullosos de vestir esta camiseta y que seamos dignos de ella».

Vemos, pues, la importancia que otorga a la creación de dicha cultura colectiva en el vestuario del Manchester City. Si lo antepone a todo lo demás no es por casualidad, sino porque pretende que dicho espíritu o alma de equipo sea el gran escenario general que contagie todas las demás propuestas. La creación del espíritu de equipo no solo antecedería a la implantación del modelo de juego, sino que lo envolvería con toda su influencia posible. Si el colectivo es capaz de reunirse bajo un espíritu estratégico común, puede ser más factible la aplicación del modelo futbolístico, su ejecución más o menos acertada y la consecuencia final (ganar partidos). Por lo tanto, para él se trata de una prioridad estratégica que irá desarrollando hasta que sea notoria en sus rasgos identificables: comportamientos dentro y fuera de la actividad deportiva, posicionamiento mental, tipo de jugador que acaba formando parte del equipo, lenguaje, rituales, normas y actitudes... En definitiva, el sello y la identidad que configuran el concepto de cultura/espíritu de equipo.

El lector adivinará sin dudarle que no se trata de una tarea lineal. Así pues, en el tránsito hacia el objetivo se producirán errores, disfunciones y contradicciones que deberán resolverse de la misma

forma que ocurre en el ámbito estricto del propio juego. De inmediato, Pep definió el entrenamiento como un premio al que debe accederse por méritos y no por contrato, lo que significa que cualquier jugador que no reúna las condiciones básicas para entrenarse a pleno rendimiento deberá recuperarlas en un ámbito diferente al del equipo, ya sea porque tenga exceso de peso, no esté lo suficientemente concentrado o por cualquier otra razón.

La construcción completa de este espíritu *citizen* por parte de Guardiola no aparenta ser breve ni sencilla. Requerirá paciencia, tiempo y complicidad. Al fin y al cabo, solo será posible si los jugadores quieren seguir el camino indicado por su entrenador.

## 6.4. Sus aliados: los jugadores

Un equipo es como un buen reloj: si se pierde una pieza todavía es bonito, pero ya no funciona igual.

RUUD GULLIT

**G**uardiola siempre había mantenido cierta distancia con sus futbolistas. Era una medida de autoprotección: «Intento no tener una relación estrecha con los jugadores porque no quiero que confundan eso con las razones para que luego les haga jugar o no. Al final tengo que decidir y prefiero hacerlo sin tener unos lazos emocionales muy estrechos».

Pero en Múnich desterró esta autoprotección y liberó sus sentimientos. Lo hizo en agradecimiento a lo que estaba recibiendo. Los jugadores del Bayern realizaron de inicio un gran esfuerzo de voluntad por aprender lo que Pep les enseñaba, por adaptarse a su juego y por cambiar. Más adelante, durante el segundo año, asumieron la colosal epidemia de lesiones con un espíritu colectivo impagable, lo que generó unos vínculos poderosos entre ellos y el entrenador, pues nada une más que luchar contra la adversidad.

### «CHICOS, ESTAMOS JODIDOS»

*Dortmund, 4 de abril de 2015*

Todas las dudas que rondaban al cuerpo técnico en marzo sobre qué delanteros y qué medios serían titulares en los grandes partidos se han desvanecido. Ahora mismo no hay ni dónde elegir: solo quedan catorce jugadores disponibles. Jugarán los que estén sanos. Aunque no sea lo mismo jugar con Robben y Ribéry que sin ellos. La estadística es contundente: con ellos dos, el FC Bayern ha ganado el 85% de los partidos; sin ellos, solo el 60%. Mal asunto. Pep fue breve antes de jugar contra el Borussia Dortmund:

—Chicos, estamos jodidos. En el momento decisivo estamos más jodidos que nunca. Esto solo lo podemos sacar adelante como grupo. Los que quedamos hemos de levantarlo. Chicos, hemos de dar un paso adelante. Yo como entrenador y vosotros como equipo. Vamos a dar un paso adelante...

Tras conseguir una victoria agónica ante el Dortmund de Klopp en abril de 2015 que casi certificaba la Bundesliga, Pep se expresó con rotundidad: «Pase lo que pase, estos jugadores serán mis héroes toda la vida por cómo se han comportado en la adversidad».

Al final, en la última temporada dejaron correr libremente los sentimientos. Sobre todo, Pep.

Frente a los ataques exteriores de un sector de la prensa, encontró en la plantilla a sus mejores aliados. Los jugadores fueron su escudo protector. Sin necesidad de pedirlo, le defendieron y se dejaron la piel por su técnico.

Lahm y Neuer resultaron básicos en esta metamorfosis. En el momento más duro de los tres años, tras la derrota frente al Real Madrid en 2014, el capitán había sido contundente: «Estamos contigo, Pep. Estamos a muerte contigo». El entrenador pudo apoyarse siempre en el capitán y también en el portero. Ambos le ayudaron en la convivencia y le modularon. Pep continuó siendo tremendamente exigente, sirva Thiago de ejemplo, al que jamás dio respiro, siempre pidiéndole la perfección, pero se hizo más próximo, más abierto, más íntimo con todos los jugadores. Dejó de ser distante como medida de autoprotección. Les abrió el corazón y ellos actuaron en reciprocidad.

No solo fueron su gran aliado como reconocimiento a los planteamientos tácticos y al conocimiento de los rivales, o porque les dio herramientas para ser mejores y más eficaces, sino especialmente por una cuestión de piel. Pep empleó en público algunas frases más que exageradas como la célebre: «Me encantaría tener mil Dantes en mi equipo». Todos sabían que más que nada se trataba de defender y animar al jugador brasileño tras una mala actuación, pero apreciaron el gesto de Pep saliendo en ayuda de un miembro de la plantilla que pasaba por un trance amargo, aunque eso le costara críticas de los medios y cierta mofa. Los jugadores valoraban positivamente este tipo de acciones porque entendían que el técnico siempre estaría de su parte y no les dejaría tirados en la cuneta en los malos momentos.

Fue así, a través de la mediación de Lahm y Neuer, y mediante el apoyo firme siempre al elemento más débil del grupo, como se estableció una verdadera relación de amor entre los futbolistas del Bayern y el entrenador catalán. Amor es una palabra fuerte y posiblemente impropia en el mundo del fútbol, muy poco dado a esta expresión, pero es la que emplea siempre Guardiola y la que usan los jugadores con él. La he escuchado innumerables veces en el ascensor del Allianz Arena: «¡Te quiero, Philipp, te quiero!», gritaba Pep un día cualquiera, mientras abrazaba al capitán y le soltaba un par de besos en la mejilla.

¿Todo fue paz y amor? Sin duda: no. Pep prescindió de Mandzukic, con quien iría a la guerra, pero con el que no se entendió futbolísticamente. Fue especialmente exigente con Thiago, al que pidió más que a nadie, como se hace con un hijo. Se devanó los sesos con Götze, intentando extraer de él ese rendimiento fuera de serie que prometía y que casi no aparece desde que abandonó Dortmund, el lugar donde vuelve a estar: a ningún otro futbolista dedicó tanto tiempo como a él. Apostó por Højbjerg con dedicación paternal, pero el desencuentro entre ambos fue irreversible. Se entregó apasionadamente a Ribéry y recibió respuestas contradictorias: un gran cariño mientras estuvo en Múnich («Sin ninguna duda, Pep es el mejor entrenador que he tenido nunca», enero de 2015, diario *TZ*); y el desprecio cuando ya no estaba («Es un entrenador joven, que carece de experiencia», julio de 2016, *Bild Zeitung*). E intentó encajar a Schweinsteiger en una dinámica de juego que no le resultaba sencilla, aunque siempre le hizo jugar en los partidos importantes.

## **XABI Y BASTIAN NO MEZCLAN BIEN...**

*Stuttgart, 13 de septiembre de 2014*

Pep sacó todo su catálogo de variantes tácticas en Stuttgart, donde venció por 0-2. Tuvo que emplearse a fondo porque el equipo no jugaba con fluidez. A lo largo de los noventa minutos modificó varias veces la disposición de los jugadores: empezó con el 3-4-3; cambió al 4-3-3; y evolucionó hasta el 3-2-3-2, con un doble pivote compuesto por Alonso y Schweinsteiger. Lo probó todo en busca de una fluidez que no aparecía.

Una pregunta empezaba a hacerse evidente e inevitable: ¿por qué el Bayern funcionaba mejor cuando jugaba con un único mediocentro y cinco delanteros por delante de él? Dicho de otro modo, se hacía patente que Alonso y Schweinsteiger no mezclaban bien.

El fútbol es, entre otras cosas, la química que surge entre los jugadores. No me refiero a la simpatía que se genera entre ellos, sino a algo mucho más profundo y no epidérmico: la empatía futbolística. Dos jugadores pueden multiplicar su rendimiento cuando se alinean juntos, pero también pueden dividir su eficacia. Depende de la reacción química que surja de esa unión. Por supuesto, en el rendimiento intervienen otros factores (los rivales, las sinergias del conjunto completo, las instrucciones recibidas y su mayor o menor cumplimiento, etc.), pero es esa reacción química la que genera grandes asociaciones. O lo opuesto. Durante años se escribió en Barcelona que Xavi e Iniesta no podían jugar juntos hasta que Guardiola los alineó y se descubrió que el efecto era demoledoramente positivo. No siempre ocurre así. Alonso se ha mezclado de forma excelente con jugadores como Busquets o Khedira, totalmente opuestos en su interpretación del fútbol. A su vez, Schweinsteiger ha desarrollado un juego magnífico con Javi Martínez o Toni Kroos en su proximidad, otros dos jugadores totalmente opuestos entre sí. Y, *a priori*, la mezcla entre Xabi y Bastian prometía, pero sobre el césped se tornó espesa. La reacción química daba como resultado un juego amorfo y neutro, pese a que ambos lo intentaban y siguieron intentándolo en las siguientes semanas. Alonso y Schweinsteiger tenían una magnífica relación personal, se compenetraban bien, entendían el juego de un modo similar, pero cuando se alineaban juntos la combinación no daba buen resultado.

La del vestuario es una relación entre veinticinco jóvenes con caracteres diversos y un entrenador de personalidad fuerte. La plantilla resultó ser la gran aliada de Guardiola en Múnich porque en conjunto los jugadores siempre estuvieron a su lado, en los buenos y sobre todo en los malos momentos: «El ambiente en el vestuario es cojonudo —comentó Pep en febrero de 2016, cuando arreciaban las críticas en la prensa alemana—. No hay malas caras, ningún bicho raro y todo el mundo rema en la misma dirección. He tenido mucha suerte con estos chicos. Son una gente formidable, maravillosa; es una gozada entrenarlos».

Cuando su etapa alemana estaba terminando, el entrenador mostró en público todas las emociones acumuladas y sobre el estadio olímpico de Berlín, con el título de Copa recién conquistada, estalló en lágrimas. Y, como símbolo de la relación establecida, fueron los jugadores quienes le sostuvieron en pie. Lloró en los brazos de todos ellos y el capitán Lahm le obligó a recoger personalmente el trofeo que se entregaba a la plantilla.

—Pep, recoges tú la copa.

—No, no, Philipp, es tuya, es del equipo.

—Pep, es nuestra. La recoges tú.

El capitán fue el principal punto de apoyo que permitió a Pep mover el juego del Bayern. Le ayudó a implantar sus ideas, a modularlas según apreciara el estado anímico de la plantilla, a replantearse situaciones delicadas y también fue quien despejó dudas en los momentos difíciles. Procedió con rectitud, con templanza y con solidaridad. Fue inteligente y fiel. En diciembre de 2015, acudió al despacho del entrenador y en nombre de toda la plantilla le pidió de forma encarecida que renovara su contrato con el club. Posiblemente esta fue una de las mejores recompensas que Pep se haya llevado del Bayern: el cariño de sus jugadores.

Si Lahm fue la rectitud y la sobriedad, Thomas Müller fue la anarquía y la broma constante. La suma de ambos resume con bastante precisión cómo era el ambiente dentro del Bayern de Pep.



Falta hora y media para que el Bayern juegue contra el equipo local: una victoria significa ganar la cuarta liga consecutiva. Hace cuatro días de la dolorosa eliminación en semifinales de Champions ante el Atlético de Madrid. El equipo todavía se halla estupefacto por lo ocurrido: jugó el mejor partido de la era Guardiola, pero no logró su objetivo.

Estamos en el The Classic Oldtimer Hotel de Ingolstadt, conocido por su extraordinario museo de motos y coches antiguos, entre ellos numerosos Ferrari, a tiro de piedra del estadio. La charla técnica se iniciará en breve. La sala de reuniones ya está a oscuras, apenas iluminada por el resplandor de un fotograma fijo que luce en la pantalla. En el fotograma aparece el número 4 de color rojo. Simboliza la cuarta liga consecutiva, el *leitmotiv* de la temporada. Y solo falta un triunfo para conseguirlo. Apenas hay nadie en la sala, solo un par de ayudantes de Pep en las sillas del fondo, absortos en su teléfono móvil. El entrenador está sentado en primera fila, solo, repasando mentalmente los escuetos mensajes que quiere exponer. No es un día para grandes discursos, pero aunque todavía duela lo ocurrido en Champions es necesario un penúltimo esfuerzo: la recompensa en forma de título es muy grande. Ha de conseguir que el equipo remonte su desánimo. Da vueltas a varias ideas mientras el número 4 parpadea, rojo intenso, desde la pantalla. Entonces llega Lahm. Sin hacer ruido, se sienta a su lado.

—Hola, Pep.

—Hola, Pipo.

No hablan. Durante dos minutos, ambos miran la pantalla sin abrir la boca. El silencio es absoluto en la sala oscura. Capitán y entrenador parecen hipnotizados por el número 4 y probablemente repasan lo que han tenido que luchar para estar ahí, a las puertas de un nuevo título. Es una escena que simboliza la convivencia de estos tres años. No necesitan decirse nada para comprenderlo todo. Y entonces, en mitad de esa atmósfera casi mística, aparece, ruidoso y vociferante, Thomas Müller, se sienta con estrépito junto a Pep y empieza a soltar sus bromas. Entrenador y capitán ríen a carcajadas: esto es el equipo. El silencio inteligente y cómplice de Lahm y el alboroto ruidoso de Müller.

Al lector le resultaría empalagoso leer ahora los numerosos elogios que la mayoría de los jugadores del Bayern dedicaron a su entrenador; digamos simplemente que incluso futbolistas que dispusieron de pocos minutos de juego, como Van Buyten, Pizarro o Kirchhoff, lo hicieron con profusión. En las largas cenas de despedida con las que Pep y los jugadores se dijeron adiós, y también en el último día, en los vestuarios de Säbener Strasse, se multiplicaron las muestras de emoción y cariño que Pep recibió de todos sus jugadores, lo que le llevó a repetir un sentimiento que tiene grabado a fuego:

—El mayor premio para un entrenador es lo que finalmente sienten los jugadores por ti.

Cuando a finales de julio regresó a Múnich con el City, esas muestras de cariño de los jugadores del Bayern se repitieron y fueron relevantes: todos los presentes en Säbener Strasse acudieron a saludarlo y abrazarle. Para Pep este fue uno de los grandes premios de su carrera: comprobar el cariño que sus anteriores jugadores sentían por él.

Para alcanzarlo, el entrenador tuvo que cambiar sus hábitos y relacionarse de otro modo con los jugadores: tuvo que desprenderse de la coraza con la que se protegía y abrirse emocionalmente. Aún más destacable es la generosidad sin límite de los futbolistas. Lo hicieron, sin duda, porque les gustaba esta forma de jugar, pero también porque intelectual y volitivamente quisieron aprenderla. En vez de acogerlo con recelo, los jugadores lo disfrutaron como niños. Y aquí hay que plantearse una cuestión: los jugadores del Manchester City acogieron desde el primer día a Pep con un hambre voraz de aprender. ¿Sabrán mantener esta misma actitud de manera duradera en los próximos años?

Cuando en el mes de julio Pep telefoneó a uno de los candidatos a ser fichados por el City, el jugador le respondió entusiasmado: «¡Hombre, míster, ya creía que no me iba a contratar!». Pero ¿basta el entusiasmo inicial? ¿Mantendrán esa misma actitud de manera continuada a lo largo del tiempo, sin desfallecer, en los malos momentos que sin duda llegarán? ¿Están los jugadores del City dispuestos a pagar el alto precio que supone semejante aprendizaje? Si hacemos caso a lo visto en los primeros meses, así parece. Fabian Delph dijo: «He aprendido más en tres semanas con Pep que en toda mi carrera hasta ahora». Guardiola respondió: «Quiero que los aficionados sepan que pueden estar orgullosos de estos jugadores, de cómo aprenden y luchan en cada entrenamiento». Lo cierto es

que la plantilla al completo se entrenó con una voracidad encomiable durante esos primeros meses, incluidos aquellos jugadores a los que el entrenador había informado a su llegada de que no continuarían en el City a partir del 1 de septiembre.

Pep inició su camino en Mánchester con la misma actitud que aprendió en Múnich: sin coraza y con el corazón bien abierto a los jugadores. ¿Conseguirá convivir estos años sin volver a encerrarse en sí mismo?

## BACKSTAGE 6

### EL BAYERN LÍQUIDO

*Bremen, 17 de octubre de 2015*

El Bayern ha alcanzado la madurez en el juego que pretendía su entrenador: en otoño de 2015 posee dos grandes rutas principales y una tercera como vía alternativa.

**Primera ruta:** el juego transita por fuera. Las zonas interiores se emplean como puntos de apoyo permanentes en el avance o como «áreas de descanso» en la progresión.

**Segunda ruta:** el juego transita por dentro hasta alcanzar la zona de centrocampistas rivales, momento en que se redirecciona hacia fuera para la finalización.

**Ruta alternativa:** el uso de balones en largo, generalmente en diagonal cruzada al costado opuesto al del lanzador, buscando aprovechar el exceso de basculación del oponente.

La principal virtud del Bayern es la capacidad para emplear las tres rutas de manera alterna a lo largo de los partidos, según los jugadores y el entrenador interpreten las exigencias que plantea el contrario. Podríamos decir que el equipo ha alcanzado un punto de maestría estratégica en el que ha reunido varios modelos dentro de su modelo de juego, varios estilos que se funden en un no-estilo. Guardiola es más ecléctico que nunca. Más camaleónico que nunca. Dispone de un número incontable de opciones de juego. Se ha despojado de cualquier corsé anterior, de cualquier dogma, lo que no significa que haya renunciado a sus fundamentos del juego. Al contrario: sus fundamentos son más fuertes que nunca, pero lo que ha variado es su expresión hasta el extremo de que es apropiado calificar a este equipo como el «Bayern líquido», concepto que implica fluidez en el movimiento, variedad en la forma y riqueza en la diversidad.

Alcanzar este nivel ha sido posible gracias a la interacción activa con la realidad.

Las ideas de Pep confrontadas con la realidad del fútbol alemán (por ejemplo, con los contraataques letales de todos los equipos); la realidad de las capacidades de los jugadores, estimulada por la voluntad de enseñanza del entrenador; la orientación pretendida por Guardiola, enriquecida con las limitaciones y virtudes de sus futbolistas, que le han obligado a una adaptación positiva a la naturaleza de los intérpretes. El entrenador, en fin, ha sido el director de orquesta que, conociendo a la perfección la partitura, ha comprendido que ninguna orquesta puede sonar mejor que aquella en la que los músicos pueden explayar sus potencialidades sin límite. En la que cada jugador saca lo mejor que tiene dentro, lo que ya se sabía de él y lo que ni siquiera él sabía que tenía. Esta es la gran virtud de todo maestro: facilitar que los jugadores extraigan de su interior todo el jugo futbolístico que poseen (y que quizá desconocen). Y combinar todas esas cualidades, las conocidas y las desconocidas, de manera armónica para multiplicar el rendimiento del colectivo. El «estilo» se halla dentro de los futbolistas y lo que logra el buen entrenador es extraer, explotar, ensamblar y coordinar esos diferentes estilos para unirlos en busca del bien común del equipo.

Ahora mismo en el Bayern de Pep cada jugador no solo está en el puesto que mejor se adecua a sus características, sino que también ocupa aquellos roles que más aportan al colectivo. Todos sacrifican una parte de sí mismos, y a cambio todos se benefician del salto cualitativo global. Con la actual comprensión del juego y sus rutas, jugadores y entrenador no suman, sino que multiplican y lo hacen desde la simplicidad. El Bayern juega hoy de un modo simple, sencillo, desprovisto de adornos, enfocado exclusivamente al gol, que intenta alcanzar por cualquiera de las tres rutas que controla.

Si es por la primera ruta, los centrales, el mediocentro y el portero se ocuparán de enviar el balón hacia los pasillos exteriores, para que los laterales hagan avanzar el juego. Con cada interrupción u obstáculo, la pelota será cedida a las zonas interiores, donde cualquiera de los compañeros servirá como punto de apoyo, que se utilizará como un simple pase para seguir progresando, como combinaciones para juntar rivales y establecer «campamentos base» provisionales o como cambios de orientación para llevar la pelota al lado opuesto. Los apoyos se realizan casi siempre mediante triangulaciones, la figura geométrica por excelencia para Guardiola. Quien desea avanzar se apoya en el compañero mediante un pase que le será devuelto en mejores condiciones, del mismo modo que el niño combina con la pared del colegio para que le retorne la pelota.

La continuación del movimiento llevará el juego probablemente a la zona de finalización: bien de manera directa, avanzando por la zona exterior por la que se inició la acción, bien por la opuesta, mediante el cambio de orientación, que será como un toque de trompeta que ordene la carga final. El papel de los que juegan por el exterior (laterales y extremos) se orienta al avance; el de los interiores (mediocentro, centrales, medios y mediapunta) consiste en servir de apoyo y tomar la decisión táctica adecuada en cada ocasión.

Llegado el momento de la carga final, por lo general será uno de los dos extremos (o en su defecto, el lateral) quien se encargue del penúltimo movimiento: el de profundización y penetración en el área para el pase definitivo. Sobre dicha área carga el delantero centro, el mediapunta, el otro extremo y uno de los centrocampistas; por lo menos tres jugadores más (interior, mediocentro y lateral opuesto) quedarán cerca de la frontal del área para el posible rechace del balón.

La segunda ruta concluye del mismo modo, pero se inicia de manera distinta. En este tercer año, la mayoría de los equipos ya no presionan fuertemente al Bayern: la experiencia les dicta que, por más presión que ejerzan, la habilidad de los jugadores de Múnich los lleva a superarla con relativa facilidad. Es cierto que en ocasiones hay errores, como el ocurrido en Hoffenheim, en que Alaba regaló el balón de gol a Volland, pero esto ocurre muy pocas veces, de ahí que incluso equipos que hacen de la presión su seña de identidad (Bayer Leverkusen o Borussia Dortmund) la hayan matizado muchísimo en sus visitas al Allianz Arena. Ello es fruto de la jerarquía que ha ido construyendo el Bayern, lo que a su vez ha conducido a que los rivales acostumbren a cederle el balón y el mando de las operaciones, intentando negarle el espacio, lo que tiene como última consecuencia que el equipo de Pep casi nunca se encuentre en condiciones de efectuar un contraataque. ¡Cómo va a contraatacar si está casi siempre atacando!

Si el oponente ciega los pasillos exteriores, entonces el Bayern accede a su segunda ruta, la interior, más lineal y con menos elementos que la primera. En estos casos se establece una comunicación mediante el pase entre los centrales y/o el mediocentro y los dos delanteros (Lewandowski y Müller). Estos pases, de carácter raso, vertical y fuerte, sirven para la reorganización colectiva o para el inicio del ataque. Si es el primer caso, el balón regresará al central o el mediocentro, que decidirá si la disposición de compañeros y rival permite reconducir a la primera ruta y viajar por fuera. Si es el segundo caso, la decisión consistirá en buscar directa o indirectamente al extremo para que «toque la trompeta» e inicie el ataque.

En ambas rutas puede observarse que las lecciones extraídas de la segunda temporada resultan fundamentales para el avance estratégico actual. De una parte, el aprendizaje del módulo 3-4-3 desembocó en el perfeccionamiento de conceptos alrededor del tercer hombre, los hombres libres, la progresión mediante apoyos interiores y las triangulaciones. Por otra parte, la realidad obligó a Guardiola a jugar numerosos partidos con cuatro y hasta cinco delanteros, a causa de la plaga de lesiones, experiencia de la que extrajo un aprendizaje inédito para él: el entrenador de los «mil centrocampistas» aprendió sobre el terreno (aprendió de sus jugadores) que era posible alinear cinco delanteros sin desequilibrar el equipo. Aprendió que podía reforzar sus conceptos de dos extremos muy abiertos y profundos, y combinarlo con un delantero centro capaz de cumplir las fases del ataque clásico y combinarlo con movimientos de falso nueve (Lewandowski), al tiempo que podía convivir con un mediapunta muy trabajador, algo caótico, pero especialista en «llegar» y no en «estar» (Müller). Guardiola aprendió todo esto en su segunda temporada en el Bayern y lo aplicó en la tercera. Lo aprendió Guardiola, pero sobre todo sus jugadores aprendieron que todo esto existía en su interior y podían hacerlo aflorar al exterior.

Así nació el ecosistema perfecto para Müller, que se convirtió en un hombre libre en la zona de ataque, sin ninguna responsabilidad en la construcción de juego, salvo recibir balones de espaldas a la portería, controlarlos y pasarlos a los extremos. En realidad, es Müller quien «toca la trompeta»: cuando él cede la pelota al extremo, es la señal. En ese momento se inicia la carga.

El equipo queda constituido por dos mitades muy próximas entre sí. La mitad trasera, formada por el portero, los dos centrales y el mediocentro, se asienta en el círculo central y toma las decisiones estratégicas: cuándo se transita por la ruta 1, cuándo se hace por la ruta 2 o cuándo se elige la ruta alternativa (la diagonal larga a partir de Boateng o Xabi para el extremo o para uno de los delanteros). El cerebro del equipo habita en dicho círculo central.

La mitad delantera, compuesta por los dos extremos, el delantero y el mediapunta, cumple funciones de distracción y movilidad durante el primer tránsito del juego, y de ataque cuando «suena la trompeta». Son ellos quienes eligen el momento del ataque, según perciban en el oponente cierto grado de confusión. Entre ambas mitades se encuentran el «pegamento», el cartílago que mantiene unido al equipo con flexibilidad gelatinosa, casi líquida: son los laterales y los interiores, jugadores versátiles, cuyo rol principal consiste precisamente en servir de apoyo a unos y otros, en generar ventajas y superioridades y en cerrar posibles grietas.

La mitad trasera alberga el cerebro estratégico del equipo, el que elige en cada instante la ruta por la que transitar. La mitad delantera contiene la voluntad de ejecución, al ser quien elige el momento y la zona en que lanzar la carga. Y los intermedios actúan como articulaciones de la estructura, son el aceite que lubrica las conexiones, el cartílago, la gelatina del equipo.

En este ecosistema sencillo y simple cada jugador resulta potenciado en sus características. Boateng y Xabi pueden tomar decisiones, sean de apoyo o mediante precisos pases largos; Alaba y Bernat pueden conducir y correr; Javi Martínez contiene sus movimientos para ser agresivo cortando acciones ofensivas del rival antes de que sea tarde; Lahm y Rafinha se ofrecen como lubricantes para facilitar cualquier tarea necesaria; Vidal rompe una y otra vez el espacio; Thiago contacta permanentemente con la pelota y la lleva donde mejor desorienta al contrario; Costa y Coman se explayan en la banda, corriendo y regateando; Lewandowski siente que puede cargar en el área con fuerza porque le llegarán los balones; y Müller alcanza la plenitud del *Der Raumdeuter* («investigador del espacio»), pues el juego de su equipo se ha convertido en algo sencillo y fluido, donde puede moverse libremente en ataque, sabiendo que él solo debe aparecer...

Sencillo, fluido, simple, líquido... Ha costado dos años y medio de mucho trabajo, mucha observación y corrección, mucha comprensión mutua, mucho aprendizaje y adaptación. Pero el juego del Bayern de Guardiola está, por fin, definido al completo. No era Pep quien tenía un estilo que quería implantar, sino los jugadores quienes lo guardaban en su interior. El entrenador ha conseguido extraerlo, unir sus complementariedades, limar las divergencias, añadir sus fundamentos, incluir lo aprendido y combinarlo todo en un formato que suma todas las sensibilidades y da buen resultado.

## Las adversidades vividas

Cada vez que cometo un error  
me parece descubrir una verdad que no conocía.

MAURICE MAETERLINCK

**G**uardiola solo se halla en la mitad de su camino como entrenador y, por consiguiente, todavía tiene mucho que aprender. Comprendo que esta afirmación pueda parecer extraña y chocante a la vista de su palmarés de trofeos, su indiscutible ingenio estratégico y táctico, así como su carisma, pero es así. Pep es joven: solo lleva siete años en la élite mundial de los entrenadores. Alcanzó el cénit al cabo de su primer año completo, cuando conquistó los seis grandes títulos con el Barcelona. Nadie más ha conseguido nada igual en los ciento cincuenta años de historia que tiene el fútbol. La mayoría de sus grandes predecesores necesitaron desarrollar amplias carreras antes de alcanzar la plena madurez como entrenadores. Detengámonos en la siguiente lista de técnicos y busquemos lo que los une a todos ellos: Chapman, Pozzo, Hogan, Raynor, Rappan, Weisz, Erbstein, Guttmann, Rocco, Pesser, Sebes, Herrera, Busby, Maslov, Happel, Schön, Michels, Lobanovsky, Beskov, Menotti, Santana, Ferguson... Exacto: todos precisaron un largo periodo de maduración. (Naturalmente, siempre hay excepciones de implantación veloz: Sacchi, Cruyff o Mourinho.)

Guardiola superó todos los registros históricos. Se consagró en la temporada de su debut, con solo treinta y ocho años, y continuó acumulando éxitos en forma de trofeos y de concepción del juego. Pero estas victorias no significan que hubiera alcanzado la madurez. Pep continúa siendo un hombre joven, al que posiblemente le quedan muchos años por delante como entrenador. Lleva siete años en la élite y cabe pensar que le resta como mínimo un periodo similar por delante, si no más. Todavía se está formando y aprende rápido. «Aprender» es su palabra favorita, la que más emplea. Esto puede parecer contradictorio con su etiqueta de «sabelotodo», pero es la realidad: Pep se considera un «sabelonada». Cree que le queda todo un mundo por aprender como entrenador.

En el Barça triunfó siendo un «adolescente» del banquillo, es decir, triunfó sin salir de casa, sin despegarse de un ambiente favorable (favorable porque los resultados lo fueron, no nos engañemos). Múnich fue el primer viaje al exterior, a un mundo distinto. El adolescente abandonó el seno familiar y marchó en busca de aventuras, como hace cualquier chico de dieciocho años que quiere conocer mundo. Pep fue como uno de esos adolescentes y fichó por el Bayern para conocer ese otro mundo que existe fuera del Barcelona. (Y también para probarse a sí mismo, como dijo Ferran Adrià.) En Alemania ha evolucionado y se ha hecho «adulto», y también ha aprendido que todavía le queda mucho por aprender.

## **LAS DIFICULTADES AYUDAN**

*Múnich, 12 de diciembre de 2015*

Las adversidades también tienen una vertiente positiva. El equipo muestra su adaptación y un exhaustivo dominio de los sistemas de juego; los jugadores manifiestan su capacidad para manejarse correctamente en distintas posiciones; y el cuerpo técnico descubre nuevas potencialidades, como explica Domènec Torrent:

—Las dificultades nos obligan a espabilar. Por ejemplo, por este problema actual de lesiones, hemos ganado un nuevo lateral: Kimmich. Gracias a hacer probaturas para salir del paso hemos comprobado lo buen jugador que es y cómo también puede moverse en las dos posiciones del lateral, además de las suyas naturales en el centro del campo. A veces, las probaturas no salen bien, pero otras veces sí y te ayudan a progresar.

A Guardiola no le faltaron duros reproches y abundantes críticas en Alemania, pero también recibió innumerables y encendidos reconocimientos. Las críticas abundaron en la prensa y también entre los denominados expertos (Matthäus, Effenberg o Hamann fueron algunos de los habituales). Los reconocimientos partieron mayoritariamente de los entrenadores, sobre todo de aquellos que habían sido rivales del Bayern. Isaac Lluch, periodista que ha permanecido en Múnich durante los tres años de Pep, advierte que hay una razón para esto último: «El entorno del Bayern, que pregona con orgullo su eslogan bávaro “*Mia San Mia*” (“nosotros somos nosotros” o más libremente traducido “somos-como-somos-y-estamos-muy-pagados-de-nosotros-mismos”) necesita mucho folklore y muchas muestras de identificación que Guardiola no ha vehiculado a través de la prensa».

El periodista Uli Köhler aportó su visión sobre las exageradas expectativas que se levantaron alrededor del entrenador: «En el fútbol y en la vida a veces se espera mucho, demasiado, de alguien. Pep Guardiola tiene que ser primero el mejor entrenador, el mejor amigo de los jugadores, ha de conocer las mejores tácticas y debe ganarlo todo. Además, tiene que ser el mejor amigo de los aficionados y estar unido a ellos, y al final parece que tiene que saber hacer operaciones quirúrgicas difíciles y hasta reparar aviones. No es posible. No se puede hacer todo. Así que no diría que le haya faltado hacer nada. No, Pep ha estado bien. Ha hecho un gran trabajo».

A principios de 2015, Manuel Neuer pronunció una afirmación que contenía en sí misma todo cuanto ha supuesto Guardiola para el fútbol alemán: «Pep conoce a todos los equipos de la Bundesliga mucho mejor que la mayoría de nosotros, los alemanes».

Fue un elogio mayúsculo, pues significaba que el entrenador había alcanzado en solo dieciocho meses una profundidad de conocimiento de la Bundesliga que no poseían la mayoría de los protagonistas del campeonato. Pero al mismo tiempo fue un dardo envenenado que se clavó en el corazón de mucha gente. Neuer no lo dijo con esta intención, pero muchos interpretaron sus palabras de otra manera: un extranjero pretende saber más que nosotros de nosotros mismos... Fue muy simbólico que tras ganar tres años consecutivos la Bundesliga, con ventajas significativas y pulverizando todos los récords históricos, nunca fuera elegido como mejor entrenador del año en la votación de los periodistas deportivos.

En su propósito de madurar y progresar, nada le resultó más útil que las adversidades que hubo de superar. Posiblemente la mayor fue la epidemia de lesiones que padeció el equipo en Múnich. Contra la impresión creada, el problema no residió en las lesiones musculares, sino en las traumáticas.

Si repasamos los datos de la temporada 2015-2016, que no difieren en exceso de las dos anteriores, observamos lo siguiente: la plantilla del Bayern padeció un total de 19 incidentes musculares de distinto grado e importancia. La cifra se halla totalmente en línea con el estudio encargado por la UEFA a los profesores Jan Ekstrand, Markus Waldén y Martin Hägglund, entre cuyas amplias conclusiones cifran en 18 el promedio de lesiones musculares que sufre una plantilla de veinticinco futbolistas en una temporada. Comprobamos, por lo tanto, que la incidencia de lesiones musculares en el Bayern no resultó especialmente significativa, sino totalmente en la media de las que padece un equipo de élite. En la parte baja del listado aparecen el Borussia Dortmund con 15 y el Chelsea con 17. En la parte alta figuran los principales rivales europeos, todos ellos con muchas más lesiones musculares que el Bayern: el Arsenal contabilizó 25; el Real Madrid, 27; el Barcelona, 30; el Manchester United, 31; y la Juventus y el Manchester City, 33. [Fuente: *Efias.com*].

Vemos, pues, que el apartado muscular fue resuelto con notable solvencia por Lorenzo Buenaventura, el preparador físico de Guardiola, pero entonces, ¿de qué hablamos cuando hablamos

de «epidemia de lesiones»?

El primer factor que influyó de manera poderosa en dicha «epidemia de lesiones» fue el criterio de recuperación de las lesiones musculares que era tradicional en el Bayern desde hacía décadas y que explico en las páginas siguientes. Se trata de un criterio totalmente respetable, pero que en mi opinión había quedado anticuado frente a las incesantes innovaciones en técnicas de recuperación y tratamientos fisioterapéuticos que existen hoy en día. El promedio medio de recuperación de las incidencias musculares en el Bayern fue de treinta y un días por lesión, muy superior a los veintidós días del Borussia Dortmund o los doce del Borussia Mönchengladbach. De ahí que, aunque la cifra total de lesiones musculares padecidas por el Bayern no fuese nada extraordinaria, sí lo fue el tiempo empleado en su recuperación. *[Fuente: Fußballverletzungen.com]*

En segundo lugar, fue altísima la cifra de accidentes traumáticos, es decir, los sufridos por golpes, entradas y contusiones con un contrario, y que se concretan en esguinces, roturas ligamentosas y fracturas óseas; lesiones que en promedio acostumbra a precisar recuperaciones más largas que las musculares. Solo en la última temporada el Bayern padeció, fruto de los accidentes que se dan en el fútbol, la descomunal cantidad de 27 accidentes traumáticos (un 50% más que incidentes musculares). Comparativamente, el número de accidentes traumáticos sufridos por los principales rivales fueron: Juventus 14, Barcelona 15, Arsenal y Manchester United 17, Real Madrid 18, Chelsea 19, Manchester City 24 y Borussia Dortmund 27. Vemos, pues, que salvo la igualdad con el Dortmund y la similitud con el City, la cifra de traumatismos sufrida por el Bayern llegó en algún caso prácticamente a doblar la de clubes como Juventus y Barcelona.



## 7.1. La cultura médica

Nuestro destino nunca es un lugar, sino una nueva forma de ver las cosas.

HENRY MILLER

*E*l doctor Hans-Wilhelm Müller-Wohlfahrt llevaba casi cuatro décadas ejerciendo como jefe de los servicios médicos del club. Empezó cuando Hoeness, Rummenigge y Beckenbauer aún jugaban en el Bayern a finales de los años setenta. Y como es lógico en cualquier profesional que acumula más de treinta años en el mismo puesto, la fuerza de la costumbre era muy poderosa, máxime en una sociedad como la bávara que, por una parte, es abierta, liberal, de una exquisita amabilidad, simpática, culta y, por otra, es conservadora y muy celosa de las responsabilidades de cada cual. Durante cerca de cuarenta años, el doctor no se inmiscuyó en ninguna otra cuestión del club, pero tampoco permitió que nadie le hiciera preguntas sobre su tarea.

Guardiola encontró en Múnich una situación radicalmente opuesta a la que había vivido en el Barcelona, donde los servicios médicos (certificados como los más eficientes y avanzados de Europa) son un modelo de innovación y trabajan con el entrenador en el propio campo. Su concepto básico es emplear todas las técnicas posibles (siempre que sean lícitas) para facilitar que la recuperación de las lesiones sea lo más rápida y segura posible, y que el entrenador disponga del máximo de jugadores para competir durante el mayor número posible de jornadas. Para ello, y entre otras muchas herramientas, incluida la clínica deportiva integrada en la propia ciudad deportiva y dotada con los mejores avances tecnológicos que posea ningún otro club, los servicios médicos del Barça «viven» junto con el entrenador y los jugadores durante todos los días y momentos del año.

El concepto del doctor Müller-Wohlfahrt es muy distinto. Consideraba que su presencia en el campo de entrenamiento no era necesaria. Tampoco creía preciso acompañar al equipo en los desplazamientos de liga ni de Copa, aunque sí lo hacía en los de Champions League. Para cualquier revisión los jugadores debían desplazarse hasta la clínica privada del doctor, incluso si el equipo estaba ya concentrado en vísperas de un partido. El criterio esencial del doctor primaba la recuperación muy pausada del jugador. Sus tratamientos consisten principalmente en el uso de la mesoterapia, una técnica que trata las zonas afectadas con múltiples microinyecciones de sustancias biológicas y homeopáticas como el Hyalart (ácido hialurónico extraído de las crestas de los gallos) y el Actovegin (extracto filtrado que se obtiene de la sangre de ternero), con el que se hizo mundialmente famoso.

El criterio del doctor Müller-Wohlfahrt es tan legítimo como cualquier otro, pero aun así choca frontalmente con las exigencias de un equipo de élite sometido al máximo estrés que puede darse en el deporte, pues este criterio supone una limitación colosal, como sabe todo aquel que practica una disciplina deportiva de alto nivel.

El conflicto latente no se produjo por dirimir quién tenía razón, sino porque debían convivir

dentro del mismo equipo dos conceptos diametralmente opuestos sobre las prioridades en la recuperación de lesiones. Y, de hecho, hay que destacar que la relación personal entre Guardiola y Müller-Wohlfahrt fue siempre agradable.

El conflicto de criterios quedó claro de inmediato. Recordemos lo ocurrido en agosto de 2013: el Bayern jugaba la Supercopa alemana contra el Borussia Dortmund y el doctor comunicó que dos puntales del equipo (Neuer y Ribéry) serían baja por lesión. Pep disputó y perdió su primer partido oficial sin ambos (la baja de Neuer resultó decisiva), pero treinta y seis horas después del encuentro ambos jugadores estaban entrenándose con total normalidad en la ciudad deportiva. Fue un hecho chocante. Dos futbolistas esenciales del equipo no pudieron jugar por lesión, pero prácticamente al día siguiente ya estaban curados... Esto resume todo lo ocurrido alrededor de los servicios médicos.

En mi opinión, Pep no resolvió bien en aquel momento la diferencia de ideas con el doctor Müller-Wohlfahrt. En definitiva, se trataba de dos maneras muy distintas de entender el deporte de alta competición. Por respeto al doctor y al club, Pep no quiso romper lo establecido en el Bayern durante casi cuarenta años y no cortó por lo sano desde el primer día: confió en que el paso de los meses acercaría las posturas y que la relación personal (que como digo siempre fue cordial entre ambos) les permitiría confluir de modo positivo para el equipo. Pensó que al avanzar la temporada el doctor adoptaría una mayor implicación y proximidad con el día a día del equipo. Pero no fue así. Pep se equivocó aceptando un *statu quo* que, a mi entender, no podía dar buen resultado dada la alta exigencia competitiva que existe en el fútbol moderno.

Es muy enriquecedor que convivan ideas diferentes en un mismo equipo, pues de dicho intercambio surgen nuevas propuestas y el colectivo se beneficia de ello. Al fin y al cabo, la tensión es un motor del progreso. Pero resulta inviable avanzar si lo que hay son dos conceptos radicalmente contrarios en un ámbito tan crucial como es el de la recuperación de las lesiones.

La disparidad de criterios se reprodujo en varios casos más, cuyos detalles específicos de diagnósticos e intervenciones no puedo revelar, dado que se trata de historiales privados de los pacientes. Al terminar la primera temporada, Guardiola planteó a la dirección que necesitaba la presencia permanente de un doctor junto al equipo. Nunca pidió la destitución del médico, sino que Müller-Wohlfahrt designara a un doctor de su confianza para que conviviera de manera estable con los jugadores en los entrenamientos y desplazamientos. La decisión tardó mucho en tomar cuerpo, pues hasta enero de 2015 no se incorporó al equipo Killian Müller-Wohlfahrt, hijo del propio doctor.

En primavera de 2015 se produjo la principal racha de lesiones en la plantilla. Aunque algunas tuvieron origen muscular, la mayoría fueron traumáticas. Todas las recuperaciones se alargaron más tiempo del inicialmente comunicado. Se comunicó que Franck Ribéry estaría tres o cuatro días de baja, pero en realidad estuvo ausente más de ocho meses... Y Karl-Heinz Rummenigge estalló. Lo hizo en el momento menos oportuno, tras la derrota europea en Oporto (3-1). Apareció en el vestuario y reprochó con dureza la tardanza en la recuperación de los lesionados. No se dirigió específicamente al doctor Müller-Wohlfahrt (al tratarse de un partido de Champions sí había viajado), sino en general a todo el grupo de doctores y fisioterapeutas. La bronca no duró más de diez segundos. Guardiola intervino de inmediato, pidió calma y ordenó a los jugadores que se ducharan. Al día siguiente, el doctor anunció su dimisión del puesto: no lo hizo ante el club, sino a través del periódico que acostumbraba a publicar la mayoría de las exclusivas relacionadas con asuntos médicos del Bayern.

El incidente perjudicó especialmente a Guardiola. Sobre todo porque se quedó sin médico en el momento crucial de la temporada y cuando la situación de la enfermería era catastrófica. Hubo partidos en que solo pudo disponer de doce jugadores de campo... Y tuvo que afrontarlo sin su doctor. Y, además, porque resultó inevitable que la opinión pública culpara al entrenador de haber echado a una leyenda del club, máxime cuando la primera aparición pública ante los medios de

comunicación en los días posteriores no la protagonizó ningún dirigente del Bayern, sino el propio Guardiola.

## HELENIO HERRERA DESPIDIÓ AL DOCTOR

*Milán, julio de 1960*

Es muy instructivo leer la experiencia vivida por Helenio Herrera en 1960 cuando fue contratado por el Inter de Milán, con el que ganaría la Copa de Europa en 1964 y 1965. El servicio médico del club italiano estaba dirigido por un doctor externo a la entidad, que no visitaba la ciudad deportiva, sino que trataba a los jugadores lesionados en su propia consulta de la ciudad y daba instrucciones telefónicas al masajista del equipo para que, a su vez, se las transmitiera al entrenador. El precedente es extraordinariamente idéntico al de Múnich. El propio Helenio Herrera explica en su libro *Yo. Memorias de Helenio Herrera* (1962) cómo actuó:

«Es verdad que cuando llegué al Inter pedí a nuestro presidente que hiciera algunos cambios entre el personal del club. Esto creó cierto ambiente de recelo hacia mí. Miedo mal entendido. Yo nunca he pedido a ningún presidente que prescindiera de una persona que cumple con su deber y conoce su profesión. Los que creían que el relevo efectuado en algunos puestos del club era simplemente una prueba de autoridad por mi parte se confundían. Lo que ocurre es que yo llevo toda la responsabilidad: si un jugador se lesiona reiteradas veces, nadie cargará las culpas al masajista ni al médico, sino a los entrenamientos desconsiderados de Helenio Herrera. Por eso es lógico que quiera rodearme de las personas más competentes en los diferentes puestos. Al llegar al Inter no reclamé un médico nuevo por capricho. [...] Si prescindir de una persona es porque no me sirve para mis métodos, lo cual no quiere decir que ponga en duda su capacidad profesional aplicada a otras modalidades deportivas.

»Al comenzar la temporada y al cabo de quince días, el médico del club no se presentó como era su deber. Al parecer tenía un peculiar sistema “a distancia” para velar por la salud de los jugadores.

»Al fin se presentó un día. Era un señor muy simpático y venía bromeando. No fue ningún plato de gusto para mí borrarle la sonrisa de los labios, pidiéndole que, puesto que había estado de vacaciones, siguiera de vacaciones...

»Su sucesor, el doctor Quarenghi, es un médico joven e inteligente, que asiste a todos los entrenamientos del equipo».

No es sencillo comparar la experiencia que acumulaba Helenio Herrera en dicho momento (cincuenta años y habiendo ejercido como entrenador en diez clubes) con la de Guardiola cuando llegó a Múnich (cuarenta y dos años y un solo club), pero es evidente que HH acertó con su decisión. Cortó de entrada cualquier posibilidad de que colaborase con él alguien de metodología tan opuesta. No lo hizo porque dudara de la capacidad del simpático doctor, sino «porque no me sirve para mis métodos [de trabajo]». Guardiola prefirió confiar en que el tiempo solventaría la disparidad de criterios, pero no fue así.

Cuando a finales de mayo de 2016 se desplazó a Mánchester junto con sus colaboradores, Pep había cambiado su pensamiento de forma radical: en el City, todos deberían ir en la misma dirección. Tomó personalmente decisiones rápidas en referencia a los servicios médicos (incorporando al doctor Eduard Mauri) y a los fisioterapeutas, y dirigió el *casting* para incorporar a una nutricionista de primer nivel. Había aprendido la lección de Múnich.

## 7.2. La personalidad de Pep

El carácter de cada hombre es su destino.

HERÁCLITO

Una virtud puede convertirse en defecto, según cómo y en qué medida se emplee. Guardiola posee la virtud de la empatía. De inmediato se interesa por tus asuntos, se adapta a ti, intenta ayudarte en aquello que necesitas. Empatiza contigo porque se identifica y comparte tus sentimientos. Obviamente, con el Bayern hizo lo mismo desde el primer minuto: su discurso de presentación lo pronunció en alemán, se vistió con los *lederhosen* (pantalones de cuero típicos de Baviera) a la primera Oktoberfest que pudo, asumió que el club deseaba entrenamientos a puerta abierta para satisfacer a los aficionados, aceptó que los directivos preferían mantener al doctor en su puesto o que la política deportiva le desligara de cualquier responsabilidad hacia los equipos inferiores. Empatizó con el club porque entendió que estos factores, y otros muchos más, eran buenos para la entidad. Y, ante la duda, Guardiola siempre dio prioridad a lo que es mejor para su club, en Barcelona y en Múnich, aunque no lo fuese para él a título personal.

Tanta voluntad por adaptarse a la idiosincrasia del Bayern —un club de personalidad singular—, también tuvo su contraprestación negativa. Por ejemplo, Pep entendía que el entrenador del campeón alemán debía hablar alemán, por lo que usó siempre esta lengua en las conferencias de prensa. Pep no lo hablaba con la facilidad con que se expresa en otros idiomas, y obviamente cometía errores de sintaxis o de pronunciación. De vez en cuando, algún periodista sugería que respondiera en inglés y el entonces director de comunicación del club, Markus Hörwick, se lo transmitió al entrenador, pero Guardiola no quiso prescindir de la lengua alemana porque pensaba que podía interpretarse como una flaqueza del club. El entrenador del Bayern, pensaba, debe hablar alemán (o intentarlo, por lo menos). Pero lo que era una virtud, empatizar, identificarse, se convirtió en un defecto porque sus declaraciones en alemán nunca consiguieron ser tan concretas y detalladas como lo eran en inglés, y no digamos ya en catalán o castellano. De manera casi unánime, los periodistas alemanes con los que hablé de este asunto consideraban que el entrenador se equivocaba: a ellos no les importaba que hablara en inglés. ¡Al que le importaba era a Pep!

Hemos visto que en el caso del doctor no quiso ser drástico porque confió en que el tiempo acercaría unas posturas diametralmente opuestas; y en el caso de la lengua decidió centrarse en el idioma alemán por respetar un rasgo esencial del club. En ambos casos sucedió algo parecido: una virtud acabó convirtiéndose en un defecto.

La permanente búsqueda de empatía y de actuar siempre en beneficio del club le condujo a algunas situaciones delicadas en las que el perjudicado, paradójicamente, acabó siendo él. Si hubiera sido más egoísta, probablemente no habría sufrido tanto en algunos apartados que le mermaron, por ejemplo en el caso de Toni Kroos. Pep defendió durante su primer año la necesidad de que el jugador no se

marchara. Las discrepancias entre Kroos y la dirección del club en materia de salario y valoración eran muy notables, y las relaciones personales tampoco eran las más idóneas; el entrenador se ocupó personalmente durante meses de intentar un arreglo, no en vano Kroos era uno de sus puntales, el hombre que daba sentido al juego una vez que Lahm lo había encarrilado, y Pep no quería perderlo, pero el Bayern lo valoró de otra forma y acabó traspasándolo al Real Madrid. Antes de llegar a este punto, Guardiola pudo lanzar un ultimátum al club, pero jamás le gustaron las amenazas o plantear pulsos a quien dirige un club y ni siquiera se le pasó por la cabeza hacerlo. Tras dos intentos muy insistentes por quedarse con Kroos, el entrenador asumió que era preferible ser comprensivo con el club, aunque él perdiera a un jugador fundamental. ¿Acierto o error? En mi opinión, ser tan comprensivo con esta decisión del club fue otro error de Pep, porque en el fútbol de alta competición pocas veces se valora la empatía que muestras. Todo se olvida. Cuando dos meses más tarde Javi Martínez se rompió la rodilla y el equipo se quedó sin centrocampistas, todos corrieron a mirar al entrenador para ver qué soluciones planteaba ante la crisis...

Para comprender exactamente la razón por la que Pep aceptó una decisión que no compartía no puede obviarse la delicada situación que atravesaba el club: Uli Hoeneß estaba en prisión y Karl-Heinz Rummenigge se había visto obligado a asumir nuevas y enormes responsabilidades. Al entrenador le pareció que su obligación consistía sobre todo en comprender y ayudar a su club y especialmente a su nuevo líder ejecutivo, Rummenigge.

Pero estos no fueron los únicos defectos de Guardiola que vimos en Alemania.

Uno de sus rasgos principales es que asume todos los problemas como propios y en silencio. Los guarda en su interior, como cajas sin abrir, hasta que la presión se incrementa de manera extrema y entonces estalla. Es un rasgo del carácter con difícil solución. No se trata necesariamente de casos importantes: en general, son pequeños detalles que simplemente se van acumulando hasta que, sumados todos, parecen pesar mucho. Pep es como una olla de vapor que guarda el vapor en su interior: cuando ha acumulado demasiado, estalla. Le sucede en ocasiones con las preguntas groseras de un periodista, con las declaraciones de un rival, con la actitud de un determinado miembro de la plantilla o con alguna decisión del club. Lo asume todo en silencio, se lo guarda para él, calla... Y el vapor va aumentando. Cierta día, y de manera quizás extemporánea, estalla y entonces lo hace con excesiva fuerza.

Con los sentimientos le ocurre algo parecido. Pep es tremendamente emotivo. Sus incontenibles lágrimas tras la final de Copa con que cerró la etapa alemana son reflejo de esa manera de ser. En los días posteriores hablé con bastantes aficionados del Bayern y todos coincidían en el mismo juicio: «Creíamos que Pep era como una máquina», «Pensábamos que no tenía sentimientos», «Le veíamos como un autómatas», «Sus lágrimas nos descubrieron a otra persona. Nos tocó la fibra sensible...».

## YO SOLO QUIERO QUE ME QUIERAN

*Manresa, 23 de junio de 2015*

Las vacaciones de verano terminaron en Manresa, cerca de Santpedor, su pueblo natal, donde participó en el quincuagésimo aniversario de Ampans, asociación de ayuda a jóvenes con discapacidad intelectual. Pep se emocionó profundamente con los testimonios de la jornada y expresó sus sentimientos: «Si queréis saber lo que en realidad deseo en la vida y en mi trabajo, es que me quieran. En mi profesión intento que me quieran, pero no es fácil porque dejas jugadores fuera [de la alineación] y se enfadan porque sienten que no los quiero. No saben ni sabrán que es por una razón táctica o por locuras mías; ellos perciben que no los quiero, y eso me sabe muy mal porque yo nunca he pensado, cuando hemos ganado, que ha sido gracias a mí. He pensado que he ayudado, pero nada más. Yo no soy mejor que nadie. He tenido la suerte de estar en un gran club y tener grandes jugadores. Lo que yo busco no son títulos, de verdad, sino querer a la gente y que la gente me

¿Por qué no mostró sus emociones hasta el último día? Básicamente por dos razones: porque es muy introvertido y porque intenta protegerse. Es más que tímido: es especialmente introvertido, salvo cuando está rodeado por personas en las que confía. En esos casos, Pep se abre por completo y expresa otros rasgos: entonces es alegre, ocurrente, contundente y bromista. Conservo fotografías suyas dentro del ascensor del Allianz Arena en las que se muestra tan juerguista como el más extrovertido de los jugadores del Bayern, o sea, David Alaba o Thomas Müller. Pero para que esto ocurra ha de sentirse cómodo y confiado en que nadie a su alrededor vaya a traicionar dicha confianza. De ahí que proteja sus emociones y las guarde para momentos muy puntuales, casi siempre en privado.

Esto ofrece una imagen gélida del entrenador cara al exterior. Parece un tipo frío, sin emociones como pensaban los aficionados, lo que a su vez genera una enorme contradicción cuando explica públicamente que quiere mucho a sus jugadores, que los ama, que se siente muy querido por ellos, que percibe a diario el cariño que le entregan y la pasión con que se entrenan. ¿Amor, cariño, pasión alrededor de un hombre frío y sin emociones? Todos esos sentimientos los expresa en privado y en grandes dosis. Esa gran diferencia que muestra entre el ámbito privado y el público provoca que muchísima gente no se crea las expresiones de emoción que se dan entre Pep y sus jugadores. ¡Le consideran incapaz de sentir eso que dice sentir! Hasta que el último día se derrama el río y entonces todos comprueban que sí, que, efectivamente, Pep era un sentimental y que sus jugadores no solo le tenían cariño, sino que sentían auténtica pasión por él. Basta repasar lo sucedido al terminar la final de Copa en el Olympiastadion de Berlín para certificarlo.

También esconde las emociones como protección contra su propio exceso de confianza. Guardiola es una persona que de entrada confía en los demás. No advierte riesgos en quien se le acerca, no percibe si la gente que viene a proponerle algo tiene buenas intenciones o no. Por lo general, Pep se muestra amable, se abre, confía en él y a menudo sufre la decepción de la traición. Digamos, como resumen, que Pep ha sido traicionado muchísimas veces. Si a él le horroriza traicionar a alguien (y prefiere perder cualquier batalla antes que traicionar), en cambio no es hábil para evitar ser traicionado. En otras palabras, peca de excesivamente confiado. Y de blando, salvo cuando el vapor ha llegado al límite.

Guardiola es, por encima de sus virtudes y defectos, una buena persona colocada en el epicentro de un mundo con pocas contemplaciones. Entre sus defectos destaco uno más: cargar sobre sus espaldas con el peso de los errores ajenos. No le basta con los que ya comete él, sino que cree que debe asumir también los de sus jugadores, los de su club y a veces también los de personas que le son totalmente ajenas. Otro error.

Y su obsesión tiene un doble filo. Sin ella, sin la pasión con que vive el fútbol, Pep no sería lo que es. Pero, al mismo tiempo, su dedicación permanente, la búsqueda de la perfección, el entregar su vida al club y los jugadores, constituye también una presión gigantesca para todos. Con Pep nada se hace a medias: todo es siempre al máximo. Es una virtud, pero a veces también se convierte en un defecto porque no todo el mundo vive el fútbol con idéntica entrega y pasión.

Como en otros capítulos, la pregunta final es parecida: ¿ha aprendido Pep la lección de Múnich también en estos aspectos que menciono? Sus primeros pasos en Mánchester, acercándose a los aficionados o charlando divertido en un taxi con el jovencito Braydon Bent y expresando sus emociones sin reprimirse, parecen ir en esta dirección.

## BACKSTAGE 7

### RESTAURANDO LA PIRÁMIDE

Múnic, 24 de octubre de 2015

El de hoy es un día histórico. El Bayern gana al 1.FC Köln y con ello suma su victoria número mil en la Bundesliga, una cifra formidable. El campeonato alemán tal como existe en la actualidad se estableció en 1963 y el Bayern no accedió a la primera división de la liga hasta 1965. En estos cincuenta años exactos que el equipo de Múnic lleva en la máxima categoría ha disputado hasta hoy 1714 partidos y el balance es de 1000 victorias, 385 empates y 329 derrotas.

Pep está radiante. La propia Bundesliga ha distribuido un gráfico con las mejores ratios de victorias de los entrenadores históricos del Bayern: Guardiola promedia un 84% con una ventaja abrumadora sobre el resto: Magath, 64%; Hitzfeld y Heynckes, 63%; Lattek, 62%. Desde España le llega otro dato: la de hoy es su victoria número trescientos como entrenador desde que en 2007 empezara en el Barcelona B.

—¿Esas trescientas incluyen al Barça B?

Es lo único que pregunta. Siempre que se refieren a su palmarés como entrenador Pep pregunta si incluye la temporada 2007-2008, la que vivió en el equipo filial del Barça, cuando lo convirtió en campeón de la tercera división del grupo catalán. Sí, las trescientas victorias incluyen las veintiocho que obtuvo con el filial del Barcelona.

Pep restaura hoy «la pirámide». El Bayern se distribuye sobre el césped del Allianz Arena en un 2-3-5, el módulo clásico del fútbol primitivo, el que se empleó entre finales del siglo XIX y mediados del XX. Pep recupera la idea de juego de la antigüedad, del fútbol «prehistórico», del que supuso el origen e inicio de las verdaderas tácticas.

La inspiración le surgió a raíz de una conversación con Juanma Lillo. Hablaban sobre la mejor manera de enfrentarse a equipos de tamaño medio que se encierran sobre su propia área:

—Piensa en un reloj de arena —dijo Lillo.

En su día, Pep recuperó la figura del falso nueve, cuando hizo jugar en esa zona a Leo Messi contra el Real Madrid en 2009. Ya conocimos el proceso que le condujo a restaurar dicho rol, pero lo de hoy no es una figura concreta, ni la función específica de un jugador, sino todo el módulo de juego, toda la organización del equipo.

Pep no conocía todos los detalles históricos de «la pirámide», aunque sí tenía amplias referencias:

—Juanma Lillo me había hablado de ella.

En los orígenes del fútbol, cuando la táctica todavía no existía como tal y apenas había pequeños trazos de organización, todos los equipos se movían exclusivamente en el sentido ofensivo del juego. Al igual que sigue ocurriendo en los patios de los colegios de todo el mundo, quienes jugaban al fútbol en 1860 corrían todos, dentro de un magma caótico, tras el balón con el objetivo de marcar gol. El historiador húngaro Arpad Csánadi advirtió que tras el inicial 1-1-8 de los equipos, en los años posteriores al nacimiento del fútbol se alcanzaron los primeros niveles de cierta organización colectiva: los ingleses, practicantes del juego directo, se dispusieron en 2-1-7, y los escoceses, que practicaban un juego de pases, lo hicieron en un más moderado 2-2-6.

La implantación del 2-3-5 se originó fuera de los terrenos de juego, en las primeras charlas alrededor de la táctica, en la Universidad de Cambridge. A partir de 1880, «la pirámide» se estableció como sistema de juego universal gracias a los éxitos del Blackburn Rovers, entre otros. En algunos países constituirá incluso un dogma que se prolongará hasta entrados los años cincuenta pese a que para entonces la WM (3-2-2-3) impulsada por Herbert Chapman (y Árpád Weisz en Italia) ya había dado muestras de su eficacia; también se habían mostrado eficaces los módulos asociados a la orientación defensiva (Bold, Béton, Verrou, Il Método, Vianema...), que nacería a partir del convencimiento de inferioridad de algunos equipos y alcanzaría su mayor apogeo en los sesenta, con el *catenaccio* italiano.

Lo más importante en la decisión de Guardiola de recuperar la vieja pirámide no es el hecho en sí, sino el proceso realizado para activar dicha restauración. El resultado final es el mismo que en el siglo XIX, el 2-3-5, pero las causas por las que se llega a dicho módulo de juego son totalmente diferentes a las que protagonizaron los primeros equipos de fútbol. Tampoco surge por un profundo conocimiento, previo y documentado, sino de manera intuitiva, fruto de un proceso en el que confluyeron básicamente tres causas: el dominio, las rotaciones y el gusto por los atacantes. Profundicemos en estas tres causas que se combinaron en Múnic en otoño de 2015.

**1. El dominio.** El análisis del rival del día, el 1.FC Köln (y lo mismo sucedería en adelante con otros muchos), no admitía dudas sobre su vocación: iba a encerrarse de forma intensiva alrededor de su área, lo que inevitablemente provocaría el dominio abrumador del Bayern. Domènec Torrent y Carles Planchart se lo repetían sin cesar:

—Se encerrarán, Pep, cada día se encerrarán más y más.

El Köln se cierra en un 5-4-1 pretendiendo que el Bayern se estrelle sin acierto ante semejante muro. Para evitarlo, Pep alinea cinco delanteros y solo un centrocampista de origen, además de tres laterales. Es la primera vez que implanta esta organización en un equipo suyo. Tanto en el Barça como en el Bayern había empleado algunas partes de dicho módulo. En su primer año en Múnic empleó el 2-3-2-3 ante el Manchester United, con Robben y Ribéry encargándose por completo

de las bandas, cual carrileros. En la segunda temporada hallaremos numerosos partidos en que alineó cinco delanteros al mismo tiempo, aunque casi siempre les otorgó papeles puros de interiores cercanos al mediocentro (Xabi Alonso). Compensaba con delanteros la falta de centrocampistas; en partidos relativamente cómodos, el equipo podía asumir la presencia de cinco atacantes simultáneos sin partirse en dos. Así, en marzo de 2015 afrontó los octavos de final de Champions contra el Shakhtar Donetsk también con cinco delanteros, con Robben y Ribéry como interiores responsabilizados de buscar el regate decisivo por zonas interiores del rival. Fue un brillante ensayo, saldado con un triunfo por 7-0.

Hoy lo aplica en toda su extensión: es un 2-3-5 puro. Veamos cómo se colocan los jugadores sobre el césped. Neuer está fuera de su portería, unos quince metros más allá de la línea exterior del área propia del Bayern, atento como siempre a todo lo que ocurre en el campo por si debe intervenir (no lo hará en todo el partido). Delante de él se colocan Boateng y Rafinha, los dos defensas centrales, ambos pisando el círculo central, pero ya en campo del Köln. Arturo Vidal está encargado de ejercer como mediocentro único; próximos a él se colocan Philipp Lahm en la derecha y David Alaba en la izquierda. Ellos tres componen una línea que posee dos funciones primordiales: distribuir el balón entre los cinco compañeros de ataque y conformar una primera pared que impida cualquier contraataque del rival.

Pisando la línea del área visitante se sitúan, de derecha a izquierda, Coman, Robben, Lewandowski, Müller y Costa. Cinco delanteros enfrentados a cinco defensas. Los del Bayern se ubican siempre en los intervalos que hay entre los defensores. Destacan por su movilidad. Salvo los dos extremos situados en las partes exteriores del campo, el resto cambia de posición de manera constante, permutando los intervalos, recibiendo balones de las líneas traseras que intentan transformar en penetraciones de peligro al área, o bien devuelven la pelota velozmente para reiniciar el movimiento en otro intervalo del ataque. También los extremos permutan, lo que acaba agotando a los defensas del Köln. Donde estaba Coman de pronto está Robben, donde Costa ahora aparece Coman, mientras Müller y Lewandowski enloquecen a los centrales visitantes con movimientos permanentes. Y si en algún instante la dinámica se detiene, ahí está Alaba para adelantarse unos metros y convertirse en el sexto delantero. El Köln apenas logra cruzar el centro del campo y el Bayern pasa más del setenta por ciento del tiempo en campo contrario. La fiesta (4-0) termina con invitación a beber cerveza gratuita para todos los asistentes al partido.

La certeza del dominio fue el primer paso en el proceso de restauración de la pirámide.

**2. Las rotaciones.** La proximidad del vital enfrentamiento de Copa en Wolfsburg obligaba al entrenador a resguardar a sus dos jugadores clave en el centro del campo, Xabi Alonso y Thiago Alcántara, dos medios que necesitan una elevada frescura física y sobre todo mental para extraer su mejor rendimiento. La distribución del balón por parte de Xabi y el regate y pase de Thiago exige de ambos un estado de frescura alto, lo que los conduce al banquillo en las fechas previas a los partidos de alta trascendencia.

Ante el Köln, ocurrió de este modo. Y dado que Rode continuaba lesionado y Javi Martínez no estaba aún a pleno rendimiento, el único centrocampista que Pep podía emplear sin riesgos era Arturo Vidal. Las condiciones del rival permitían jugar con un único centrocampista, teniendo en cuenta que Vidal estaría apoyado en sus costados por Lahm y Alaba formando la línea de tres hombres por delante de los centrales.

La necesidad de dar descanso a los centrocampistas básicos fue el segundo punto del proceso.

**3. El gusto por los atacantes.** «Es curioso, desde luego; toda la vida diciendo que solo se puede jugar con centrocampistas, que son la clave, y aquí me tienes, jugando con cinco delanteros...». Eso lo dijo Pep un año antes, cuando no podía contar con Lahm ni Thiago. Entonces, el entrenador compuso numerosas alineaciones con cinco atacantes, aunque siempre empleaba a dos de ellos como sustitutos de los centrocampistas interiores. Un partido resultó crucial para reforzar sus nuevas ideas ofensivas, el de vuelta contra el Oporto en Champions. El pésimo resultado de la ida (derrota por 3-1) obligó al Bayern a jugar terriblemente al ataque, y para ello Pep no dudó en hacerlo con cinco hombres de ataque, aunque dos de ellos eran en realidad laterales. Aquella noche, el Bayern atacó con Lahm, Müller, Lewandowski, Bernat y Götze, cada uno de ellos situado en el intervalo que dejaban los defensas portugueses. A sus espaldas, Thiago y Xabi distribuían los balones de un lado a otro. El Bayern aplastó por 6-1 (5-0 a los cuarenta minutos) al FC Porto.

Desde entonces, Guardiola entiende que puede haber bastantes partidos a lo largo de la temporada en que lo más efectivo sea alinear cinco atacantes, rompiendo el viejo aforismo del fútbol que asegura que se ataca mejor con menos delanteros. Hoy, el Bayern ha alcanzado una dinámica de juego que le permite contravenir todos los tópicos y atacar con cinco delanteros sin que el equipo se rompa en dos mitades.

El gusto por los atacantes y las buenas experiencias adquiridas la temporada anterior fueron el tercer punto del proceso mediante el cual Guardiola restauró en 2015 la pirámide de 1880. Las razones que condujeron a distribuirse en un 2-3-5 no tuvieron relación alguna con las que llevaron a los jugadores de Cambridge a organizarse de este modo y quizás en esta diferencia resida lo más notorio de la coincidencia. Siglo y medio después, el sistema de juego volvía a ser el mismo y resultaba tentador e inevitable pensar que el círculo evolutivo se cerraba, regresando al punto de origen, pero la realidad es que las causas que habían conducido hasta el empleo de la pirámide no tenían ninguna comparación posible entre sí.

La utilización de cinco atacantes conlleva una ventaja añadida: quienes sirven los pases tienen más alternativas a su disposición, como reflexiona Pep durante la cena pospartido:

—Los pases del central o del mediocentro a los delanteros son más seguros si van hacia fuera, hacia el extremo; pero son más peligrosos si van por dentro, aunque tengan peor ratio de acierto. Con cinco delanteros, nuestro central y nuestro mediocentro tienen más opciones para elegir. Pueden pasar hacia fuera con poco riesgo o por dentro con más riesgo, pero también generando más peligro. Se nos abre un abanico mayor de posibilidades.

Para los jugadores del Bayern supuso alcanzar uno de los grandes objetivos establecidos al inicio de la etapa de



Guardiola: hoy, todos ellos conocen, comprenden y practican el catálogo táctico completo que el entrenador quería transmitirles y enseñarles. Han asimilado las enseñanzas y, lo que es más importante, en el proceso de dicho aprendizaje los jugadores han extraído de su interior todo el talento y las capacidades que ya tenían y que ahora muestran en su apogeo. Es un triunfo de dichos jugadores, de su ambición y voluntad para aprender más y de su aptitud y energía para ejecutarlo con acierto. Nada lo ejemplifica mejor que lo dicho por Roland Evers, el comentarista de Sky TV Deutschland, que durante el partido bautizará a Lahm del siguiente modo: «Philipp Lahm, *der Verteidigende Mittelfeldflügelstürmer*», algo así como «el defensa-centrocampista-extremo-delantero».

Para Guardiola es un triunfo formidable de organización táctica. Sus jugadores no solo han aprendido, comprendido y ejecutado todas las partituras que les ha enseñado, sino que esta es particularmente compleja y arriesgada, no en vano si dejó de practicarse a mediados de los años cincuenta fue porque otros sistemas de juego resultaban más eficientes y menos peligrosos de llevar a cabo. Ha recuperado el módulo de un modo muy distinto a como se practicaba cien años atrás. Su pirámide es pura organización y está repleta de detalles y pequeñas instrucciones. No es el caos desorganizado que nos muestran las viejas películas del fútbol de 1930, sino que posee una vocación fuertemente ofensiva, pero reforzada en los puntos débiles y apuntalada para mantener agrupado al equipo. Es una pirámide que por encima de cualquier otra consideración destaca por la dinámica de movimientos de todos sus componentes.

La historia contiene este tipo de coincidencias insospechadas. Por dos vías completamente distintas y mediante procesos sin ninguna similitud, los ideólogos primigenios del Cambridge victoriano y Pep Guardiola se veían estrechamente relacionados alrededor de una pirámide...

## 8

### El entrenador como artesano del talento

Para llegar a la excelencia es necesario formarse,  
pero para traspasarla hay que transformarse.

XESCO ESPAR

**A** Pep le obsesiona aprender. Absorber conocimientos. Aprender de lo que ve, de lo que experimenta, de lo que lee o le explican. De las buenas experiencias y, especialmente, de las malas. Existe la falsa creencia de que un entrenador de élite ya lo sabe todo, pero no es así: ¡a menudo sabe lo mismo que un entrenador de tercera división! Se mueve en otro entorno, con jugadores de categoría superior y en un contexto competitivo elevado, y la presión que recibe es enorme, pero sus conocimientos quizá sean muy similares a los del entrenador que dirige un humilde equipo formado por modestos jugadores. La posición que ocupan uno y otro son del todo distintas, pero no necesariamente han de serlo sus conocimientos.

Guardiola empezó entrenando en tercera división, algo que siempre olvidan aquellos que para criticarle dicen que les gustaría ver a Pep entrenando a un equipo pequeño. Ya lo hizo y ganó la liga con ese equipo pequeño formado por jugadores adolescentes. Quien no lo ha olvidado es Guardiola. Y recordarlo le permite acordarse también de que sus conocimientos quizás no son muy distintos a los de un entrenador de tercera división. Esto le estimula para seguir aprendiendo. Desconfíen de quienes afirman saberlo todo. Repetiré lo que dijo como balance final en Múnich: «Me he adaptado a Alemania y he venido a aprender más que a enseñar. Ha sido una experiencia vital acojonante, he aprendido mucho».

Aprender ha sido el núcleo central de su vivencia en Alemania y la causa principal de su metamorfosis.

No crean que en Inglaterra será diferente: su predisposición es la de ir a aprender, no a enseñar, porque aprender es uno de sus alimentos preferidos. Cree que solo haciéndolo podrá seguir avanzando en el fútbol de élite. No se refiere únicamente a incrementar el conocimiento del juego, sino también a zambullirse en otras disciplinas: comunicarse mejor, analizar mejor bajo presión, proponer planes más ajustados a cada necesidad. Aunque estés en lo más alto necesitas seguir aprendiendo. Reginald Revans lo enunció en forma de ley: «Para sobrevivir necesitamos aprender a la misma velocidad de los cambios que se producen en el entorno».

¿Cómo aprende un entrenador? La respuesta que me dio Pep hace unos años sigue siendo válida: «Se aprende mirando y pensando. Observando y reflexionando». El entrenador ha de observar y analizar los partidos y entrenamientos; ha de extraer enseñanzas de sus maestros para aplicarlas en otros contextos; ha de confrontar opiniones con su cuerpo técnico y también con otros entrenadores; ha de ensayar y probar movimientos nuevos y consultar y debatirlos con los jugadores; ha de analizar rivales, ver partidos, estudiar vídeos, revisar errores, repasar detalles y reflexionar sobre todo ello; ha de leer libros y documentos de análisis, realizar cursos de actualización y compartir experiencias con otros técnicos del fútbol o de otras disciplinas deportivas; ha de «desaprender»; y si es posible, ha de bucear en la historia del fútbol para conocer con precisión de dónde venimos. Dice Ángel Cappa: «El futuro del fútbol está en el pasado».

El entrenador no debe dejar nunca de observar y reflexionar. Solo así podrá seguir aprendiendo, siempre y cuando mantenga la mente abierta y no se deje llevar por apriorismos: «No existe el aprender si el pensamiento se origina en conclusiones previas», describió Krishnamurti. El doctor belga Maurice Piéron concretó: «Un entrenador que no sabe observar es menos entrenador. Más del ochenta por ciento del tiempo de una sesión y un partido, el entrenador observa».

Resulta revelador escuchar al entrenador argentino de voleibol Julio Velasco: «Yo he aprendido mucho con los jugadores malos; mucho más que con los buenos. Porque con los malos tuve que esforzarme mucho más para encontrar la manera de ayudarlos a mejorar».

A menudo, los entrenadores aprenden de otros entrenadores. Muchos de ellos estuvieron como jugadores a las órdenes de técnicos singulares, dotados de ideas sugerentes. Estos jugadores ensayaron dichas ideas, probaron sus ventajas e inconvenientes y, años más tarde, las pusieron a su vez en práctica, ya como entrenadores. ¿Acaso esta secuencia histórica no es irrefutable: Jimmy Hogan – Josef Blum – Karl Humenberger – Rinus Michels – Johan Cruyff – Pep Guardiola? ¿Acaso podemos negar el hilo conductor de la siguiente relación: Herbert Chapman – Vittorio Pozzo – Karl Rappan – Helenio Herrera – Fabio Capello – José Mourinho?

Escribe el filósofo José Antonio Marina que la evolución humana ha estado determinada «por su capacidad de aprender» (además de por el juego de mutaciones y la selección natural). Esta capacidad de aprender, que es la tercera fuerza evolutiva del ser humano, la podemos potenciar mediante un factor decisivo: «No solo podemos aprender más que el resto de los animales —continúa Marina—, sino que podemos decidir lo que queremos aprender». Podemos denominarlo «aprendizaje selectivo». El filósofo añade un concepto que resulta esencial para comprender la evolución en el fútbol: «La función de la inteligencia (la función del cerebro) no es conocer, no es tampoco sentir, sino que es dirigir la acción [...] No pensamos para conocer. Pensamos para actuar. El talento es, por lo tanto, la inteligencia actuando de manera adecuada, brillante, eficiente».

Paco Seirul-lo detalla los parámetros mediante los que el fútbol evoluciona: «Un entrenador tiene una idea, la implementa, al principio le sale regular, pero después le sale bien y gana con esa idea hasta que los oponentes se dan cuenta y la contrarrestan... ¡Esto es justo lo que hace evolucionar a las especies! Y exactamente igual ocurre en el fútbol. Las especies siempre han vivido este tipo de procesos. Cuando aparece una determinada especie de insecto, *uy, uy, uy*, los pajaritos se los comen rápidamente. Pero luego resulta que al cabo de cientos o miles de años ese insecto ha desarrollado un veneno y los pajaritos que se los comen se mueren, pero entonces hay otros pajaritos que lo ven y se dan cuenta y evolucionan, creando un antídoto o dejando de comer ese insecto. Y así son las evoluciones. Y el fútbol es lo mismo. Para entender la evolución del fútbol basta con leerse la *Teoría de la evolución de las especies*. Es así. Es exactamente lo mismo. Cuando de repente uno quita a un defensor y juega con tres defensores más dos por delante, un 3-2-3-2, por ejemplo, solo con eso provoca un cambio en las interrelaciones de los jugadores. ¿Y qué ocurre? Que al principio esas interrelaciones no son correctas y se pierde mucho el balón. Pero la gran ventaja que tiene el fútbol y la identificación concreta de lo que es el fútbol es que ese cambio se manifiesta rápidamente. ¡Se manifiesta porque perdemos el balón! Y eso sucede porque no hay comunicación entre los jugadores. Los oponentes se aprovechan de esa falta de comunicación y son capaces de superarnos, quitándonos el balón. Cada vez que aparece un elemento nuevo, un elemento distinto, todos los que están en el entorno de ese juego se modifican, para bien o para mal. Siempre es dicotómico. Y hasta que no aparece la esencia de por qué hemos cambiado y qué elementos distintos aportamos, hasta que no aparece eso pasa un tiempo. Pero no es un tiempo demasiado grande porque enseguida observamos dónde falla el modelo: perdemos el balón».

La obsesión por aprender no pertenece, pues, a un ámbito intelectualmente platónico. No es aprender por conocer más, sino aprender para dirigir mejor la acción. ¡Es una obsesión tremendamente pragmática! Decimos que Guardiola es un bicho raro porque cuando ya ha construido su obra (cuando ha «enseñado» a sus jugadores) no se queda a contemplarla, sino que marcha raudo a iniciar otra, y decimos que es un tipo heterodoxo porque es inconformista, obsesivo y nada le parece bastante perfecto, pero quizá solo se trate de un superviviente, de alguien que ha interiorizado que quedarse quieto a disfrutar de su obra constituye un gran peligro. Es alguien que ha comprendido con

clarividencia que lo que no crece, muere. «Crecer significa aprender y transformarte cada vez en una mejor versión de ti mismo», escribe Imanol Ibarrondo. Por tanto, hay que moverse siempre, en un *continuum* sin discontinuidades. Aprender para no quedarse anclado en el pasado, porque no es suficiente ni basta con el paso previo de desaprender para seguir aprendiendo. Hay que formarse sin descanso.

Al anunciar que se marchaba a Inglaterra porque quiere seguir aprendiendo, en realidad Guardiola estaba diciendo que se va porque quiere seguir enseñando. Si el maestro aprende a fuerza de enseñar, el entrenador también lo hace de este modo. Los psicólogos Ron Gallimore y Roland Tharp trabajaron durante mucho tiempo cerca de John Wooden, legendario entrenador de baloncesto de la California University (ganó diez títulos de la NCAA entre 1964 y 1975), y reflejaron todas esas vivencias en un libro que titularon *Usted no ha enseñado nada hasta que ellos han aprendido*. ¡Esto es el entrenamiento! No es enseñar, sino que los jugadores aprendan, tanto si entendemos el «aprendan» como absorción de las ideas que propone el entrenador como si lo entendemos en el sentido de que el jugador consiga extraer sus mejores virtudes, incluso las más recónditas, gracias al impulso que le sugiere el entrenador.

Cuando Guardiola dice a mitad de su última temporada en el Bayern que su trabajo fundamental está hecho, provoca el pasmo general y todo el mundo dice: «¡Está loco! ¡Falta la Champions!». Pero, para él, la obra ya está terminada porque los jugadores han aprendido lo que se había propuesto enseñarles. El edificio ha sido construido, el cuadro ha sido pintado, el trabajo está hecho. Naturalmente, quedaba algo muy importante: seguir compitiendo en el *sprint* final para intentar ganar títulos, pero para Guardiola la esencia de su misión había sido completada.

Reconozcamos que es un rasgo poco habitual y que para el aficionado al fútbol o el periodista medio puede resultar de difícil digestión. Ciertamente. Pero ya explicó Nick Faldo que «solo los muy buenos quieren mejorar. Por eso son muy buenos». Y Guardiola se aplica el criterio de los psicólogos americanos: habré enseñado cuando los jugadores hayan aprendido. Ni un minuto antes, ni un minuto después.

No basta solo con aprender y formarse. Para seguir avanzando, hay que transformarse. Hay que rechazar cualquier sentimiento de satisfacción y seguir exigiéndose más. Tendemos a decir que está todo inventado: ¡falso! Todo es susceptible de ser reinventado. O de ser reutilizado en unas condiciones diferentes a las originales. La práctica y el entrenamiento demuestran cuánto se puede progresar. Marina detalla cómo Tchaikovski compuso en 1878 su *Concierto para violín* y Leopold Auer se negó a estrenarlo «porque consideraba que era imposible tocarlo», pero hoy en día cualquier alumno de conservatorio puede hacerlo. A base de práctica se ha llegado a este punto. Los futbolistas del Bayern no eran capaces de encadenar más de diez pases seguidos dentro de un rondo sin que uno de los jugadores situados en el centro interceptara el balón, pero tres años más tarde vemos innumerables vídeos que muestran cómo llegaron a sumar cincuenta o más pases realizados a una velocidad inusitada. ¿Cómo ha sido posible? Practicando, recibiendo correcciones, aprendiendo.

El profesor Santiago Coca expresó con lucidez el objetivo del entrenamiento: «Dignifiquemos el fútbol como juego y liberemos talento». El talento, según explica Marina, «no es una piedra preciosa escasa y codiciada [...] Esta idea forma parte de una concepción del mundo estática y, a mi juicio, anticuada. Es la antítesis de una visión creadora de la inteligencia, capaz de inventar y ampliar nuestras posibilidades, nuestra riqueza, nuestro talento». ¡El talento no es un don, sino el acto de invertir bien nuestros recursos! ¿Y cómo se consigue? Con entrenamiento: es cierto que nacemos con una dotación genética, «pero también lo es que no todos esos genes se activan o, como se dice técnicamente, se expresan. El entorno influye en esa activación selectiva, y uno de los componentes del entorno es la educación, que modula de esta manera nuestra genética y se convierte así en *generadora de talento* en sentido estricto», añade Marina. En el fútbol, la educación es el

entrenamiento. Así pues, entrenándose, es decir, recibiendo una determinada educación, el jugador podrá activar y expresar los genes (y las características futbolísticas) que atesora en su interior. El entrenamiento es el estimulante de dicho proceso.

Arrigo Sacchi expuso algo concordante: «El objetivo del técnico es que a través del juego y el trabajo se construya al futbolista. Para ganar, lo importante es la inteligencia y el trabajo. Siempre he tenido claro que el fútbol es un deporte de equipo, no es un deporte individual. Pero también es importante la persona, sus características y virtudes. Un jugador tiene que amar el fútbol, ser trabajador, honesto, y por último está el talento. El talento no es lo primero. Hay que buscar hacer mejor al jugador y que el equipo se mueva como un solo hombre». Julio Velasco hizo una pregunta sugerente: «¿No será que nos gusta tanto el talento porque a los entrenadores no nos gusta tener que trabajar?».

Es importantísimo apreciar un detalle gramatical. Los jugadores no «entrenan»: «se entrenan». Aquí, el pronombre reflexivo «se» es clave. El entrenador enseña y guía el aprendizaje, pero quien se entrena es el jugador. Entrenarse significa extraer toda la potencialidad que se alberga: física, técnica, intelectual, volitiva, emotiva, táctica, competitiva... Si el entrenador es bueno, será un «facilitador» de dicha extracción de potencialidades. El entrenamiento es el proceso de eclosión del talento: «Desde una perspectiva epigenética, la herencia genética constituye un recurso inicial de un proceso constructivo que implica continuados ajustes y equilibrios», como dice Marina.

El entrenador es decisivo como guía de este proceso, pero ni siquiera la práctica más precisa y meticulosa es suficiente. También es preciso el aprendizaje que otorga la experimentación. Guardiola me lo expresó en otros términos: «Para aprender has de experimentarlo. No basta con que te lo digan. Para corregir seriamente un defecto primero hay que haber sufrido sus consecuencias».

Y no hay experiencia más sustancial que la que surge en la derrota. Escribió Stefan Zweig en *Fouché*: «Nada debilita más al artista, al general, al hombre de poder, que la incesante consecución de su voluntad y su deseo: solo en el fracaso el artista conoce su verdadera relación con la obra, solo en la derrota el general advierte sus errores, solo en la caída en desgracia alcanza el hombre de Estado la verdadera visión de conjunto de la política. La continua riqueza ablanda, el continuo aplauso vuelve obtuso; solo la interrupción da nueva tensión y elasticidad creadora al giro en vacío. Solo la desdicha da profundidad y amplitud a la mirada que otea la realidad del mundo». Permítanme añadir: la necesidad estimula los sentidos.

Guardiola ha vivido pocas derrotas en su carrera de entrenador: apenas un diez por ciento de los partidos que ha dirigido. No hay entrenador en la historia con un menor porcentaje de derrotas que él, de ahí que figure como número uno indiscutido en la clasificación mundial histórica por puntos del Club ELO (que maneja un baremo similar al que se emplea en ajedrez), con 2151 puntos, por delante del histórico austríaco Hans Pesser (2143) y notable ventaja sobre el resto de los técnicos. Pero precisamente porque son pocas, Pep recuerda la mayoría de esas derrotas. Algunas han caído en el olvido porque fueron intrascendentes: por ejemplo, en la Bundesliga perdió nueve partidos de los ciento dos disputados, pero cinco de ellos sucedieron cuando ya había ganado el título, por lo que no tuvieron ninguna relevancia. En cambio, no olvidará nunca la derrota sufrida contra el Real Madrid en Champions porque aquel día fue él quien se equivocó, renunciando a su ideario; o la padecida ante el Atlético en la misma competición, aunque en este caso por su crueldad, teniendo en cuenta el sensacional partido que disputó el Bayern.

Tendemos a decir que de toda derrota aprendemos una lección, pero no estoy seguro de que sea así. En ocasiones, las excusas enturbian el proceso de análisis y absorción de la experiencia; en otras, sencillamente se tiende a olvidar lo que causa dolor. Más que en cualquier otro ámbito, Guardiola se esfuerza para que no le suceda esto y asumir las derrotas como una lección que debe analizar con profundidad. Tras perder de forma contundente un partido de liga en Wolfsburg a principios de

2015, a causa de unas innovaciones que introdujo en el equipo y que resultaron negativas, redactó en la pizarra de su despacho lo que denominó «la Biblia»: una guía táctica que no dejó de recordar desde entonces antes de cualquier partido y que básicamente consiste en que dos hombres fijan a cuatro en ataque y se busca tener un hombre más (superioridad) en el centro del campo y la defensa.

Pep también se obliga a analizar las victorias con la misma óptica que si se trataran de derrotas; por esa razón a menudo se le ve taciturno a pesar del triunfo. En apariencia no sabe disfrutar de la victoria, pero lo que está buscando son las lecciones que se esconden detrás de cada una de ellas. Explica su amigo Kaspárov: «Cuando algo va mal, naturalmente queremos hacerlo mejor la próxima vez, pero debemos entrenarnos para querer hacerlo mejor incluso cuando las cosas van bien. No hacerlo conduce al estancamiento». Guardiola añade: «En la victoria es cuando hay que estar más vigilante».

En definitiva, como dijo Benjamin Britten: «Aprender es como remar contra corriente: en cuanto se deja de remar, se retrocede». Aprender es el motor de toda evolución.

## 8.1. El talento se cultiva a través del hábito

Cuando no hago las cosas bien, deseo que mi entrenador me corrija.

STEPHEN CURRY

*H*ay una pregunta muy estimulante de Jesús Candelas, entrenador español de fútbol sala: «Aun en nuestro mejor juego o rendimiento deberíamos poder preguntarnos: ¿qué puedo mejorar?».

La respuesta es: todo. Todo puede mejorarse. Y siempre. En el camino de la mejora no existen fronteras. ¿Qué hace falta para ello? Cultivar el talento. Dado que hemos definido el talento como un proceso y no como un don, resulta correcto que hablemos de cultivar dicho talento. Lo cultivamos mediante la práctica. «No toda práctica nos hace progresar —dice Marina—. Hace falta un tipo particular, la “práctica deliberada”, es decir, un entrenamiento bien dirigido, y que nosotros vamos a denominar “aprendizaje profundo”». El cultivo del talento no consiste en la simple repetición de una actividad, sino en la excelencia de dicha repetición, en su orientación y dirección, en su calidad. La teoría de Malcolm Gladwell sobre las diez mil horas de práctica para convertirse en «experto» en una materia ha sido ampliamente cuestionada por una razón fundamental: la práctica ha de producirse en la dirección adecuada porque de lo contrario es totalmente inútil e ineficiente. ¿De qué sirven diez mil horas si la práctica es equivocada?

De la mano de José Antonio Marina nos adentramos en este terreno, estrechamente relacionado con el progreso de un futbolista: «No podemos decir que el aprendizaje lo consiga todo, pero sí afirmar con total seguridad que no hay grandes talentos sin entrenamiento, y que, a partir de cierto nivel de aptitudes, la “práctica deliberada” lo es todo». Experimentos realizados con los alumnos de violín de la Academia de Música de Berlín concluyeron que lo que distinguía al virtuoso del mediocre solo se debía al trabajo que realizaba cada cual. Repito lo dicho por Julio Velasco: «El placer del entrenador ha de ser el placer de un artesano, no el de un industrial. Somos artesanos de la enseñanza y la formación del deportista».

Cuando señalamos la mejora individual de los jugadores que Guardiola ha entrenado en Múnich (con casos notabilísimos como Boateng, Kimmich, Neuer, Lahm o Costa), no podemos pasar por alto el proceso que cuerpo técnico y jugadores han protagonizado para lograr dicha mejora: 835 sesiones de entrenamiento, 161 partidos oficiales, 37 partidos amistosos, 530 charlas técnicas grupales y alrededor de dos mil reuniones individuales para analizar vídeos. Esto significa que el «aprendizaje profundo» dirigido por Guardiola se ha extendido a lo largo de más de 1500 horas de juego y práctica sobre el campo y alrededor de otras 1500 en despacho. Podemos resumir que los jugadores del Bayern trabajaron alrededor de 3000 horas en la dirección impartida por el entrenador. Son muchas horas, pero sobre todo fue un tiempo de mucha «calidad», muy intenso, concentrado en lo esencial y dirigido a unos objetivos específicos y muy determinados.



Pep aceleró los preparativos y el martes 19 dedicó una larga sesión a trabajar la nueva acción de presión y robo del balón y reinicio del ataque posicional. Fue un entrenamiento duro, de alta carga, el segundo de la semana con el mismo objetivo. La sesión se alargó dos horas y media porque el entrenador pedía una repetición más. Siempre una más:

—*Das Letzte!!!* —gritaba pidiendo la última.

Pero todos los jugadores sabían que no era la última repetición. Recién salido del masaje a causa de una pequeña molestia muscular, Medhi Benatia se reía a mi lado:

—Ya todos le conocemos. Cuando grita «*Das Letzte!*», ya sabemos que no es la última repetición. Hemos aprendido que la última, y quizá ni eso, será cuando lance la promesa: «*Jungs, I promise you. Es ist das Letzte!!!*». [Chicos, os lo prometo. ¡¡¡Es la última!!!]

Pep todavía no les estaba prometiendo nada y esa «última» jugada se repetía una y otra vez mientras el reloj seguía avanzando y la oscuridad caía sobre Säbener Strasse. Solo cuando ya el agotamiento se había apoderado de todos pronunció las palabras mágicas: «*Jungs, I promise you*», prometiendo que era la última repetición.

Entonces sí, Benatia guiñó un ojo y se despidió:

—Se acabó por hoy.

El entrenamiento es el instrumento imprescindible para construir hábitos. «Toda nuestra vida en cuanto a su forma definida no es más que un conjunto de hábitos», dice William James. (Investigadores de la Universidad de Duke estiman que más del cuarenta por ciento de las acciones que realizamos las personas cada día no son decisiones de ese momento, sino hábitos.)

¿Por qué son tan importantes los hábitos? Explica Marina que «nuestra capacidad de desarrollar actividades atentamente es pequeña y costosa. Recuerden cuando aprendieron a conducir, o si han intentado aprender un idioma nuevo. Todo exige una concentración exagerada y agotadora [...] Poco a poco, esas actividades se van automatizando, convirtiéndose en un hábito, y podemos realizarlas sin prestarles atención. Mediante los hábitos, ampliamos nuestra capacidad perceptiva, intelectual, motora, moral [...] La educación es, en último término, la adquisición de hábitos». Somos lo que hacemos repetidamente, advirtió Aristóteles, antes de proclamar que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

¿Por qué debería ser distinto en el fútbol? Para que una determinada acción le salga bien, el deportista «no puede» pensar. Si Usain Bolt piensa cómo ha de correr, no corre. Si Stephen Curry piensa cómo ha de lanzar a canasta, no encesta. Si Leo Messi pensara cómo ha de chutar a portería, no marcaría nunca. Todos ellos deben pensar (y mucho y muy repetidamente) durante la «práctica deliberada» en los entrenamientos (de ahí que dicha práctica deba ser excelente y exigente), pero no durante la competición. El «hábito» que se adquiere en el entrenamiento es fundamental para comprender el dinamismo de la inteligencia (Marina) y el éxito de la acción deportiva ejecutada. Emma Stone explicó que solo conocía una forma de cantar bien en directo: «Debes ensayar mucho. Debes conocer tanto la canción y aprenderla tan bien que te sientas libre para improvisar». El entrenador Fran Beltrán escribió: «El fútbol efectivo es cuando dejas de pensar. Así que tengo que entrenar aquello que quiera hacer, para convertirlo en un hábito».

Cuando en el fútbol hablamos de hábitos, ¿nos referimos a los «automatismos»? Dicho de otro modo: ¿cómo se compaginan las repeticiones constantes de jugadas y acciones en los entrenamientos con la concepción del fútbol como fenómeno complejo? Responde Seirul-lo: «Nosotros intentamos que haya elementos específicos del juego repetidos en variación. Porque si yo siempre hago lo

mismo contra ti, igual a la tercera vez me pillas el truco. ¿Qué debemos hacer y entrenar? Debemos construir situaciones de juego en las que la repetición automática no tenga valor. Debemos reducir los “automatismos” del juego. Porque, si automatizamos el juego, entonces nunca me ganarás: en diez segundos puedo descubrir cuáles son tus automatismos. Lo que debemos trabajar, aunque primero hemos de descubrirlas, son las interacciones eficientes que existen entre los jugadores. No es otro vocabulario, sino otro concepto».

Las interacciones entre jugadores componen un ámbito fundamental en el fútbol. El rendimiento de un equipo solo puede multiplicarse (o mejorarse) si se consigue que los jugadores complementen sus capacidades a través de las influencias que ejercen unos en otros y unos con otros. Cómo influyen en los compañeros y cómo son influenciados por otros cuando se alinean juntos. Este, por cierto, es un factor relevante para cualquier entrenador en el momento de decidir una alineación: muchas veces, la mejor alineación no la componen los mejores jugadores, sino aquellos que mejor se interrelacionan entre sí. El arte de las interacciones de un equipo tiene múltiples vectores: en ocasiones depende de la visión y el olfato del entrenador; otras las improvisan los propios jugadores; a veces, sencillamente surgen por azar.

El «aprendizaje profundo» exige tener objetivos de mejora continua y mecanismos de corrección inmediata: «El alumno debe saber en cada momento si lo está haciendo bien o mal. Practicar sin saber los resultados es como jugar a los bolos con una cortinilla que oculte los resultados. La evaluación educativa ha de estar muy próxima al hecho evaluado», explica Marina. ¿Les sorprendió la corrección de Guardiola a Kimmich sobre el mismo terreno de juego de Dortmund en marzo de 2016? Probablemente sí, por inhabitual. Pero ¿en verdad es inhabitual? ¿Acaso los jugadores de ajedrez no se reúnen inmediatamente después de acabar la partida para reanalizarla de manera conjunta y, en ocasiones, cruel? ¿Quién falló, cómo, en qué momento, qué pudo hacer en lugar de lo que hizo? El Ejército estadounidense ha comprobado la utilidad de revisar las acciones militares, una vez realizadas. El coronel Thomas Kolditz, de la Academia de West Point, afirma: «Este método ha transformado literalmente el Ejército». ¿Por qué nos sorprenden las correcciones inmediatas en el fútbol?

## CORREGIR INMEDIATAMENTE

*Dortmund, 5 de marzo de 2016*

Pep no aplaza la corrección de errores. Siempre ha sido una de sus características. El Pep de esta última temporada duda poco, profundiza en sus convicciones, no admite ligerezas ni saltarse la más mínima norma de conducta establecida en el vestuario, y es más riguroso que nunca con las correcciones. Los últimos instantes del partido contra el Borussia Dortmund han estado plagados de errores, aunque no hayan supuesto ningún quebranto para el Bayern (0-0), que prácticamente ha sentenciado el título de liga. Así que tras despedirse de Tuchel con un largo abrazo, Pep se dirige al centro del Signal Iduna Park y pide explicaciones a Medhi Benatia, que ha sustituido a Xabi Alonso en el último minuto:

—Medhi, ¿le has dado las instrucciones a Kimmich?

—Sí, Pep, se lo he dicho, pero había mucho ruido.

Entonces le pregunta a Kimmich:

—¿Has oído las instrucciones de Benatia?

—No, Pep, no las he oído.

—¡¡¡Joder, tenías que colocarte de mediocentro!!!

—Lo siento, no le he escuchado.

—Tenías que colocarte por delante de la defensa de cuatro y mantener la posición, pero te has ido de la zona y hemos perdido el control. Tienes que estar atento cuando te dan una instrucción.

—Lo siento, no me he enterado...

En ese punto terminó la corrección. Pep abrazó a su jugador, al que adora como a un hijo.

—Has jugado sensacional, Josh. Eres bueno, muy bueno. ¡¡¡Te dije que podías hacerlo, te lo dije!!!  
—Gracias, Pep, ha sido duro, pero ha salido bien.  
—No, bien no. Ha salido cojonudo. Eres la hostia, Josh, eres la hostia. Estoy muy orgulloso de ti.

Meses más tarde, apenas llamó la atención que Guardiola se acercara al jovencito Oleksandr Zinchenko para hacerle unas correcciones. En el minuto veinticinco del partido amistoso que jugaban el Borussia Dortmund y el Manchester City el 28 de julio de 2016 en Shenzhen y dado el calor reinante en la ciudad china, se decretó una pausa para que los jugadores se refrescaran. Zinchenko, diecinueve años y recién llegado al City, había cometido dos errores en sendos pases largos, errores de precipitación, y Pep le hizo ver que no debía acelerarse, sino esperar a sus compañeros, juntarse con ellos y no malgastar el balón con pases sin sentido. Fue una corrección inmediata, pero lo mejor residió en la reacción del chico, que un par de horas después publicó en Twitter la fotografía del momento y este breve texto: «Aprendiendo y trabajando duro».

Por último: ¿es infalible la «práctica deliberada»? No. Pero es imprescindible trabajarla a fondo y en la dirección adecuada; debe ser exigente, aplicar correcciones inmediatas y trabajarse sostenida e intensamente para construir hábitos que permitan al jugador ejecutar las acciones sin necesidad de pensarlas.

Christian Thielemann se expresa de este modo al analizar su comportamiento como director de orquesta: «Antes de llegar al podio de dirección tengo una idea muy precisa en la cabeza, pero no sé si la podré transmitir porque hay otros compañeros [los músicos]. ¿Y sabe lo que se debe hacer antes de subir al podio? ¡Un buen lavado de cerebro! Para lograr que la música surja espontánea se tienen que olvidar todas las ideas previas».

El hábito es la levadura del talento.

## 8.2. La importancia de la memoria en el fútbol

La memoria es el único paraíso del que no podemos ser expulsados.

JEAN PAUL

*E*l talento no es un don, sino un proceso. El entrenador es un artesano de la enseñanza, que cultiva el talento mediante la práctica deliberada («aprendizaje profundo»), lo que estimula la creación de hábitos que permitan al futbolista actuar sin necesidad de pensar: solo actuar. Los hábitos son uno de los detonadores del talento; es preciso, igualmente, que aparezcan las interacciones más eficientes entre los jugadores. Las correcciones deben ser inmediatas para beneficiar el progreso del aprendizaje

Si lo que no se entrena se olvida, ¿cómo debe ser el entrenamiento para no olvidarlo y, sobre todo, para que ofrezca sus mejores frutos?

El fundamento de la inteligencia humana es la memoria. Y el talento se basa en la gestión óptima de la memoria. Por lo tanto, dentro de su programa de enseñanza el entrenador debe enfocar una buena parte del trabajo a estimular la memoria del futbolista. Porque cuanto más recuerde el jugador, menos deberá pensar y mejor podrá actuar e interrelacionarse. ¿Puede sorprender que Pep dedicara el núcleo principal de su primer entrenamiento en Mánchester al inicio del juego, la salida de balón y su orientación, además de la recuperación de este? No, ni ocurre por casualidad, ni se trata del capricho de «entrenar con balón», ni una moda. ¿Por qué lo hizo así? No fue porque es un obseso táctico, sino por otra razón que les explico a continuación.

Es junio de 2015. Pep está regresando de Suiza, donde ha pasado una semana de vacaciones. Desde el automóvil, con el teléfono en modo «manos libres», explica:

—He estado pensando que al jugar un partido cada tres días no hay tiempo de preparar adecuadamente todas las variantes tácticas. Los chicos ya dominan la defensa de tres y la de cuatro y podemos pasar rápidamente de una a otra, pero necesitamos mucho más: hemos de dominar todos los pequeños detalles y no hay forma de conseguirlo si seguimos entrenando de esta manera, porque no tenemos tiempo. He pensado mucho sobre este asunto en vacaciones y ya lo he hablado con Dome [Torrent] y con Loren [Buenaventura]: la próxima temporada entrenaremos en grupos separados para poder profundizar en los detalles tácticos. A las diez de la mañana, por ejemplo, los mediocentros y defensas, y aunque solo sea media hora trabajaremos duro todas las variantes tácticas entre ellos. Y una hora después, los mediapuntas y delanteros, y haremos lo mismo con ellos. Así, en conjunto no entrenarán más, pero seremos más eficaces.

Lo hizo. No tan a menudo como habría deseado, pero sí una vez por semana. Pero era insuficiente. En febrero de 2016, cuando ya se había anunciado su compromiso con el Manchester City, paseábamos por una calle de Múnich y dijo:

—En el fútbol de hoy no hay tiempo para entrenar. Por esta razón hemos de trabajar solamente la

táctica. En pretemporada no podemos seguir empleando dos semanas corriendo o preparando el físico, porque precisamente es el único momento del año en que podemos dedicar cierto tiempo a entrenarnos de verdad, a aprender, ensayar, conocer y corregir lo táctico. Conceptos, conceptos y conceptos. Que los aprendan en ese momento de la pretemporada y luego los iremos desarrollando y recordando a lo largo de todo el año.

Esta es la razón principal por la que en Mánchester ha aumentado la cifra de entrenadores que componen el cuerpo técnico. Pep cuenta a su lado con Domènec Torrent, Brian Kidd, Carles Planchart, Mikel Arteta, Rodolfo Borrell, además de con Lorenzo Buenaventura y sus colaboradores en la preparación física y la prevención, y de Xabi Mancisidor en la dirección técnica de los porteros. ¿Por qué es tan amplio el cuerpo técnico? Porque Pep trabajará diariamente aspectos tácticos en diversos grupos y delegará otras funciones en sus ayudantes. El objetivo es aumentar el número de horas anuales dedicadas a la mejora táctica.

Cuando pisó por primera vez el centro de entrenamiento del City (5 de julio de 2016), ¿cuál fue el núcleo de la práctica? En efecto, una sesión de conceptos tácticos. Desde el primer minuto. Con el objetivo de transmitirlos y enseñarlos de manera profunda y poder recordarlos durante la temporada. Dicho de otro modo: la del inicio fue una enseñanza por inmersión; a continuación, una enseñanza a través del recordatorio insistente (memoria). A lo largo de la temporada, el entrenador provocará (mediante sesiones cortas, específicas y por grupos) que el jugador «recuerde» los conceptos aprendidos. Y añadirá a estos todo el fruto de la experimentación que surja durante la competición.

He ahí el valor de la memoria para un equipo de fútbol. Decía Ortega y Gasset: «Para tener buena imaginación hay que tener muy buena memoria». Y nada menos que Björn Borg especificó: «El secreto para mantener la frialdad bajo la máxima presión es preparación y práctica hasta que la memoria muscular funciona sola».

Les explicaré lo que hacía Bobby Fischer los meses anteriores a conquistar el título mundial de ajedrez ante Borís Spassky, según explica Frank Brady en *Endgame*. Además de muchísimo entrenamiento, Fischer adoptó un libro de cabecera del que no se separó durante medio año: era el número 27 de *Weltgeschichte des Schachs* (La historia del ajedrez mundial), donde había 355 partidas jugadas por Spassky perfectamente desarrolladas, con un diagrama cada cinco movimientos. Fischer había anotado numerosos comentarios en cada partida: a los que consideraba malos movimientos les puso un interrogante de color rojo; a los buenos movimientos, un signo de admiración. ¡Y lo memorizó todo! Memorizó 355 partidas y 14.000 movimientos de su contrincante. Durante meses, Fischer pedía al azar a cualquier persona que eligiera una partida del libro, que le mencionara el lugar donde se había disputado y quién había sido el rival de Spassky. Y, a continuación, el futuro campeón mundial recitaba sin error todos los movimientos de dicha partida. La memoria es el punto de apoyo que permite mover el talento creativo.

Para que un equipo de fútbol posea una creatividad elevada, sus componentes deben tener buena memoria: han de recordar lo aprendido y han de recordarlo «durante» los partidos para sumar a su memoria todo lo que acontece. «El acto de recordar rehace un recuerdo, por lo que la próxima vez que lo recordamos, no recordamos el suceso inicial, sino el recuerdo reconstruido la última vez que lo evocamos», escribió Steven Rose.

En la última temporada de Guardiola hubo un caso muy revelador del poder de la memoria en el futbolista. El Borussia Dortmund de Thomas Tuchel llega invicto al Allianz Arena (once victorias tras catorce partidos) para jugar un partido crucial de liga. El Bayern también está invicto, por lo que promete ser un duelo colosal. Durante la semana, Pep ha trabajado diversas variantes a partir de la base de un 3-4-3 que, gracias a la libertad que se le otorga a Müller, fluctúa en 3-3-1-3 o 3-3-4 en ataque, 4-4-2 sin balón y 4-5-1 si debe defender dentro de su área.

Al conocerse la alineación vemos que Tuchel ha elegido cambiar de posición por sorpresa a la mitad de sus hombres, pero en el vestuario del Bayern la decisión se acoge con frialdad. El capitán Lahm acude al despacho de Pep, llama con los nudillos y dice:

—¿Has visto la alineación, Pep? Tendremos que jugar por fuera y en largo.

—Así es Philipp. Por fuera y en largo.

—¿Quieres hablar con los chicos?

—Solo un pequeño recordatorio. Convoca a Jérôme [Boateng], a Xabi [Alonso] y a Thiago.

Minutos más tarde, los tres futbolistas y el capitán se reúnen con el entrenador. Ni siquiera se sientan en el sofá blanco del despacho.

—Ellos salen con un montón de centrocampistas para llenar la zona central, así que recordad todo lo trabajado: tenemos que evitar la circulación interior. Xabi, Thiago, balones por fuera. Jérôme, balones largos. Si damos algún pase por dentro, que sea raso, vertical y fuerte para que no nos lo roben. Recordad lo que hemos trabajado, no hay más.

El partido se pone rápidamente a favor del Bayern gracias a un pase largo de Boateng a Müller (que provocó que el defensa se acercara al banquillo para chocar la mano con su entrenador). Con la ayuda de los cortes de vídeo que ha preparado Carles Planchart, al descanso el entrenador recuerda lo ensayado durante la semana:

—Salimos por fuera, evitamos el pasillo central y solo buscamos por dentro a Lewy, Müller o Götze si Jérôme puede pasar fuerte y raso. Si no se puede, buscamos el pase largo y nos saltamos su presión.

El Bayern gana el duelo por 5-1 (Boateng dio otra asistencia de gol mediante un pase de cincuenta metros). Cuando concluye, Tuchel declara: «El Bayern nos ha sorprendido con los balones largos». Los jugadores del Bayern realizan también declaraciones significativas.

Xabi Alonso: «Pep nos ha enseñado numerosos caminos tácticos por los que podemos movernos. Podemos jugar los partidos de diferentes maneras, según sean las necesidades».

Jérôme Boateng: «Durante los partidos nos basta una señal de Pep para hacer cualquier tipo de modificación en la táctica del equipo. No tenemos problema. Hace un gesto y nosotros recordamos perfectamente lo que debemos cambiar».

¿Qué es un jugador inteligente? Uno con buena memoria (parafraseando al profesor Marina). Alguien que ha absorbido los centenares de instrucciones recibidas a lo largo del entrenamiento y que es capaz de recordar lo aprendido, para activar las transmisiones sinápticas en el momento adecuado y explotar sus capacidades. El talento es el arte de invertir bien los recursos de nuestra inteligencia.

Pero siempre hay excepciones. Cierta día, el partido iba mal para el Bayern y la memoria y los hábitos no bastaban. Entonces hubo que hacer una revolución radical, agitar por completo las posiciones y dar un volantazo. Vale la pena recordar lo que sucedió, precisamente porque uno debe tenerlo todo ensayado y programado, pero también ha de ser capaz de romper los planes y dejar vía libre a la improvisación.

## EL PAPEL DE LOS OCHO CAMBIOS

*Múnic, 12 de diciembre de 2015*

—Estamos encallados, Dome. Así no sacaremos el partido adelante.

—Sí, estamos encallados. Tenemos que cambiar cosas.

—Lahm de extremo, esta es una. Pero si adelantamos a Philipp tendremos que cambiarlo todo.

—Es muy radical. Nos obligará a muchas modificaciones.

—Prepáralas.

El primer tiempo del enfrentamiento con el FC Ingolstadt había sido francamente malo. El Bayern había jugado

descontrolado, incapaz de superar la presión agresiva que los visitantes estaban aplicando a la defensa muniquesa. Por segundo partido consecutivo, el oponente no esperaba atrás, sino que aplicaba un *pressing* selectivo contra defensas y medios del Bayern, que no lograban iniciar con soltura el juego desde su portería. Arturo Vidal ocupó de inicio la posición de mediocentro, pero solo duró veinte minutos a la vista del escaso orden que había en el juego. En ese minuto, Kimmich pasó a jugar como mediocentro y Vidal subió a la posición de interior izquierdo. Como interior derecho jugaba Javi Martínez. El Bayern pudo haber marcado en el primer tiempo, por medio de una vaselina de Lewandowski salvada por la defensa, pero también pudo encajar gol. Neuer lo evitó en un par de ocasiones.

En el descanso, los entrenadores dialogaron sobre posibles medidas para remediar aquel descontrol. De inmediato hicieron entrar a Thiago, sustituyendo a Vidal, pero para entonces el Ingolstadt había dado paso a su segunda idea de juego: ahora esperaba bien replegado atrás, con una defensa formidable que limitaba los efectos de los buenos regates que Coman lograba como extremo derecho.

—Si subimos a Lahm al extremo, hay que hacer ocho cambios de posición y pasar a otro esquema de juego.

El diagnóstico de Domènec Torrent implicaba un terremoto en el equipo, pero es lo que Pep quería.

—Estamos encallados, Dome. Hay que sacudir esto de forma radical. Lo hacemos. Lo hacemos ya.

Prefirió emplear un papel con las nuevas posiciones dibujadas, que ordenarlo por señas porque iba a resultar dificultoso que los ocho jugadores implicados las entendieran de inmediato. En el minuto cincuenta y ocho, aprovechando un fuera de banda, Guardiola le entregó un trozo de papel a Lahm con las instrucciones. El equipo pasaba a jugar en 4-2-4 y los ocho cambios eran estos:

- Lahm subía al extremo derecho.
- Coman pasaba al extremo izquierdo.
- Rafinha cambiaba de banda para ser lateral derecho.
- Badstuber se convertía en lateral izquierdo.
- Javi Martínez bajaba a defensa central izquierdo.
- Thiago abandonaba el interior y se unía a Kimmich como mediocentro.
- Lewandowski dejaba la zona izquierda del ataque y se colocaba como delantero centro.
- Müller pasaba de mediapunta a segundo delantero junto a Lewandowski.

Lahm leyó los cambios y tardó poco más de un minuto en transmitirlos. Empezó por Coman, al que instruyó verbalmente, y siguió con Javi, que a su vez pasó el papel a Thiago, Rafinha y Badstuber. Aprovechando un saque de esquina en contra, Lahm concluyó la comunicación con los dos delanteros. La reorganización surtió efecto: ordenó mejor las piezas del Bayern y desconcertó a la defensa del Ingolstadt.

Sin alcanzar un gran nivel, el juego de los locales mejoró en fluidez y coherencia. Dos extremos abiertos y dos delanteros emparejados multiplicaban las líneas de pase para los mediocentros y Boateng. El gol que abrió el marcador llegó precisamente de este modo: Lewandowski inició un desmarque de ruptura y Boateng le envió un caramelo al espacio vacío. El polaco dribló al portero visitante y marcó su decimoquinto gol en dieciséis partidos de liga. Para Boateng fue su tercer pase de gol del campeonato, lo cual acrecentaba cada vez más su relevancia dentro del equipo. Boateng era un excelente defensa central; actualmente, se ha convertido en un pilar fundamental en el juego del Bayern.

Minutos más tarde, Coman, Müller y Lewandowski mostraron su virtud en el manejo de los espacios y permitieron que el capitán Lahm marcara el segundo gol de la tarde, con la pierna izquierda, lo que hizo que después bromeara con los periodistas acerca del contenido del papel: «En la nota, Pep decía que marcara un gol con la pierna izquierda», dijo, burlón.

El papel fue una excepción a la norma de la memoria, así que decidí guardarlo como recuerdo de un día especial.



### 8.3. El lenguaje es un arma de confusión

Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mente.

LUDWIG WITTGENSTEIN

Si la memoria es un elemento clave en la explosión del talento de un jugador, la transferencia de conocimiento por parte del entrenador es, al mismo tiempo, un reto y una elección. Es un reto si lo enfocamos en el sentido de transferir el conocimiento hacia los jugadores, que son quienes deberán transformar dichas instrucciones en elementos tangibles (el juego y sus consecuencias: el gol, el triunfo). Pero también es una elección porque el entrenador siempre es alguien que está de paso en un club y debe elegir qué hacer con dicho conocimiento: puede transmitirlo en forma de legado o llevárselo con él cuando se marcha, sin dejar nada detrás.

El primero de estos dos vectores nos introduce en conceptos estrechamente ligados al lenguaje y la comunicación. Estamos ante uno de los grandes desafíos históricos del deporte: la comunicación entre entrenador y deportista, entre técnico y equipo. He ahí una dificultad enorme porque ¡el lenguaje confunde! Afirmaba Osho (Bhagwan Shri Rashnish) que el ser humano «inventó el lenguaje porque no se sabía comunicar».

No hace falta que pensemos en un grupo donde cohabitan diversos idiomas, como ha sido el caso del Bayern con Guardiola, porque incluso en un hábitat monolingüístico las palabras nos confunden. El deporte sufre un agravante: la comunicación se produce, en general, en situaciones de tensión. La competición, la fatiga, el estrés, la pasión, las decepciones componen un marco conflictivo para que la comunicación fluya de manera armónica. El entrenador lanza una instrucción y el futbolista recoge un mensaje distinto al que pretendía el emisor. No es culpa de ninguno de ellos: sencillamente, la herramienta y los caminos que empleamos son imperfectos porque nosotros lo somos. Se emplea corrientemente la afirmación de que «el lenguaje del fútbol es universal». Quizá sí, pero si acaso ¡es universalmente confuso!

Dice Richard Sennett: «Lo que podemos decir en palabras tal vez sea más limitado que lo que podemos hacer con las cosas. Es posible que el trabajo artesanal [y el fútbol es un trabajo artesanal, no lo olvidemos] establezca un campo de destreza y de conocimiento que trasciende las capacidades verbales humanas para explicarlo; describir con precisión cómo hacer un nudo corredizo es una tarea que pone a prueba las capacidades del más profesional de los escritores».

La historia del deporte está repleta de mensajes e instrucciones que perdieron su esencia en el trayecto que va desde el entrenador hasta el deportista. Baste recordar lo que dijo Jeff Van Gundy, entrenador de Houston Rockets, sobre su pívot chino Yao Ming: «Solo entiende la mitad de lo que le digo, igual que cualquier jugador americano o extranjero». ¡Y el cincuenta por ciento de comprensión es mucho! Aún con más sorna, el entrenador Kresimir Cosic se refirió a su pívot Stojan Vrankovic: «Le dije que ganara la posición con el culo y jugara con la cabeza, pero me debió de



entender al revés...».

Para el entrenador, comunicar sus conocimientos a los jugadores supone un gran reto porque no es fácil representar en palabras e imágenes todo el conocimiento que quiere transmitir. A Guardiola no le gustan los dibujos y las flechas sobre un campo de fútbol virtual porque son representaciones estáticas que no reflejan la realidad de las dinámicas y los movimientos, mucho más difíciles de representar.

Por dicho motivo emplea tanto el vídeo: «El vídeo sirve para mostrar ideas. Sin él, entrenar sería una fatiga inmensa». Esto ocurre en todos los ámbitos. Para montar una estantería prefabricada necesitamos recurrir a los dibujos que figuran en las instrucciones, e incluso así para muchos de nosotros resulta ser una tortura. Para hacer el nudo corredizo necesitamos recurrir a un vídeo tutorial (o a la ayuda de un experto). Para el juego de Pep, el vídeo es imprescindible porque el suyo es un gran puzzle en el que se entrecruzan jugadores, acciones, posiciones, permutas, movimientos y decisiones en una cantidad inabarcable para la palabra.

El lenguaje verbal-escrito es un elemento generalizado de confusión, que no nos resulta útil para alcanzar el verdadero objetivo de la comunicación: «Crear pensamientos en otra mente: eso es comunicar. Nunca te ven; ven la imagen que de vos se forma en sus mentes», define Santiago Sinelnicof, químico argentino.

Seirul·lo afirma: «Cuando un entrenador dice: “Tenéis que presionar”, ¿qué significa realmente? Porque, según cómo lo entendamos, todos iremos a la zona del balón: los que están más cerca llegarán antes y los que están más lejos llegarán más tarde. Para otros, la presión será esperar a que el jugador esté en la banda y que en dicho momento se acerquen los más próximos. Para otros es esperar a que el balón cruce la línea de centrocampistas oponentes porque allí habrá menos jugadores suyos y más posibilidades de robar el balón. Y etcétera. Todas estas comprensiones son definidas, pero confusas. En general, todo lo que se hace en el fútbol es definido, pero confuso. ¿Por qué? Porque sabemos que puede suceder eso o puede suceder lo contrario. Y nadie se atreve a definirlo con precisión.

»Por esa razón —prosigue el director de metodología del FC Barcelona— hay una gran confusión entre técnicos y jugadores. Las escuelas de entrenadores intentan coordinar la terminología en cada país. Y mencionan una descripción de lo que es un desmarque de ruptura, por ejemplo. Pero es una situación coyuntural de un país porque en otros países lo denominan de otra manera. No solo es un problema de idioma. Es de comprensión y definición. Por otro lado, esto también es una riqueza cultural. El fútbol es muy ancestral, tiene mucho de cultura de arraigo del lugar en que se practica. Creo que eso es así porque se juega con los pies. Si se jugara con las manos, no tendría dicho arraigo.

»En el baloncesto, el lenguaje se origina en la NBA y todos emplean la misma terminología, pero en el fútbol esto es totalmente diferente. Ni siquiera coinciden los números que definen una determinada posición sobre el campo. En el mundo del baloncesto todos saben qué es un “1” y lo que hay son distintas alternativas de lo que es capaz de hacer un “1”: que tire de fuera, que sea capaz de doblar el pase o no, etcétera... Todo lo demás queda aceptado: ese jugador es el “1” típico. O el “2”. Existe una nomenclatura universal porque la NBA se hizo con el dominio de ese proceso. Pero el fútbol nació de un modo muy distinto. Nació en un pueblo que daba patadas al balón y decidió llamar a las cosas por un nombre. Y su expansión multiplicó esa dispersión del lenguaje. Piensa que aún hay países que no tienen siquiera escuela de entrenadores. ¿Cómo van a llamar a las cosas por el mismo nombre?!».

No es posible precisar qué porcentaje de las ideas e instrucciones que propone Guardiola en el campo de entrenamiento son verdaderamente comprendidas por sus jugadores. Es indiscutible que al principio de su estancia en Múnich el grado de comprensión fue pequeño y que durante los tres años

en el Bayern creció hasta un grado elevado, además de manera fluctuante, porque cada jugador posee distintas capacidades de absorción del conocimiento. La vía habitual para perfeccionar este proceso consiste en persistir en la comunicación: expresar más, expresarse mejor, complementar el lenguaje verbal con la corrección detallada sobre el terreno, apoyarse en la imagen, repetir los movimientos y, en definitiva, emplear el método de ensayo-error hasta lograr un alto grado de comprensión. Esta vía tiene un hándicap esencial: exige tiempo, y el tiempo es una materia prima que no abunda en el fútbol. Guardiola cree mucho en el proceso de comunicación a sus jugadores como elemento transformador y se ha preocupado de corregir y perfeccionar su propia capacidad de comunicarse y las herramientas que emplear para ello. Pero la del lenguaje verbal-escrito y audiovisual será siempre una herramienta con enormes limitaciones. Existe otra vía.

## 8.4. El fútbol como idioma. Un metalenguaje

El pase conecta, el pelotazo aísla. Hay entrenadores que enseñan lo básico y difícil: relacionar a los jugadores.

DIEGO LATORRE

**L**a otra vía para incrementar de forma exponencial la transferencia de conocimiento del entrenador y la comprensión del jugador consiste en la creación de un «metalenguaje». Significa construir un idioma propio con los conceptos del fútbol que se pretende practicar. Usar el modelo de juego y todo lo que subyace en él como una lengua singular que permita la fácil comprensión de todos aquellos que hablen dicho idioma. En resumen, convertir al fútbol en un «idioma».

Hace algunos años empleé el término «idioma Barça» para intentar definir la metodología de trabajo de La Masia, la academia donde se forman los jóvenes futbolistas del equipo catalán. El modelo de enseñanza y la propia singularidad del modelo de juego que practican constituyen por sí mismos un idioma, si como tal entendemos una forma sistémica de expresión futbolística. El citado idioma Barça posee un sistema de principios elementales que permiten representarlo. Aquellos que lo utilizan, entrenadores, coordinadores y jugadores, usan códigos hablados y escritos, vocablos especiales, y números con significado diferente: todo ello en su conjunto compone una especie de abecedario. Y la metodología de enseñanza es su gramática.

Ya en 1970, una figura culturalmente gigantesca como Pier Paolo Pasolini concebía el fútbol como un idioma y trazó un primer esbozo de ello: «Yo no veo una oposición entre lenguaje literario y lenguaje deportivo, porque el lenguaje deportivo es un subcódigo del código literario. Pero el lenguaje deportivo no es el lenguaje de los periodistas deportivos. El verdadero lenguaje del deporte es el lenguaje atlético, físico, muscular, técnico, estilístico de los mismos jugadores».

Pasolini no está pensando en el lenguaje que utilizan los hombres que hablan del fútbol. ¡Está pensando que el fútbol es por sí mismo un idioma! En 1971 profundiza mucho más en ello: «El juego del fútbol es un “sistema de signos”, es decir, una lengua, aunque no sea verbal. Tiene todas las características fundamentales del lenguaje por excelencia, ese lenguaje que ponemos de entrada como segundo término de la comparación, esto es, el lenguaje escrito-hablado. Otro sistema de signos no verbal es el de la pintura, o el sistema de signos del cine o el de la moda».

El cineasta y poeta argumenta: «¿Cuál es la unidad mínima de la lengua del fútbol? Pues es esta: “Un hombre que utiliza los pies para chutar un balón”. Tal es la unidad mínima, tal es un “podema” [neologismo inventado por Pasolini, equiparable al fonema del lenguaje verbal]. Los “podemas” son veintidós [veintidós jugadores]; las “palabras futbolísticas” son potencialmente infinitas porque infinitas son las posibilidades de combinación de los “podemas” (es decir, en la práctica, los pases de balón entre jugador y jugador): la sintaxis se expresa en el “partido”, que es verdadera y propiamente un discurso dramático. Quien no conoce el código del fútbol no entiende el “significado” de sus palabras (los pases) ni tampoco el sentido de su discurso (un conjunto de pases) [...] Puede haber un

fútbol como lenguaje prosístico y un fútbol como lenguaje fundamentalmente poético. Así, por razones propiamente culturales e históricas, el fútbol de algunos pueblos es fundamentalmente en prosa, prosa realista o prosa estetizante (este último es el caso de Italia), mientras que el fútbol de otros pueblos es fundamentalmente en poesía».

Enlazo este pensamiento con el de Seirul·lo, cuyas herramientas no son la poesía ni el cine, sino el estudio de la metodología y la complejidad. ¡Y resulta que expresa una idea parecida a la de Pasolini!: «Las interacciones entre los jugadores son el pase, la trayectoria, el espacio, las superioridades. Hay unos elementos de observación del juego que te permiten ver que una idea no está aún en la dimensión deseada. Pero, claro está, para ello hay que saber los elementos que constituyen el juego y todo esto es inapreciable para aquellos que solo se fijan en una jugada y no se fijan en el pase. Cada pase es un mensaje. Hay quienes dan pases neutros: “Toma, haz lo que puedas”. Pero otros te dicen: “Toma, haz lo que quieras”. O: “Toma, disfruta”. Son pases intencionados. Y en ese máximo nivel de expresividad e intencionalidad, yo solo he visto a Iniesta».

Prosigue Seirul·lo: «Iniesta te pasa el balón como cuando cualquier padre juega por primera vez a tenis con su hijo pequeño y le manda en cada caso la pelota al lugar y con la fuerza adecuados para que pueda devolverlo, porque se trata de que el niño toque fácil la pelota con la raqueta y se divierta. Bueno, pues Iniesta hace eso mismo, pero jugando en la élite con los de la máxima élite. Con sus pases, Andrés dice: “Toma, haz lo que quieras y disfruta”, mientras que la mayoría del fútbol es: “Toma, haz lo que puedas”. Con el pase le está diciendo al compañero por dónde debe proseguir la conversación, o sea, el juego».

Pasolini y Seirul·lo nos dan indicios sobrados de que el fútbol puede constituirse en sí mismo en un idioma, un «metalenguaje» donde el pase sea una manera de comunicarse, el modelo de juego la gramática por dominar, y los códigos, vocablos y números conformen el abecedario. El Barcelona construyó en los años noventa un metalenguaje propio (el idioma Barça) y lo desarrolló gracias al impulso de un genio como Johan Cruyff —que a su vez lo había aprendido en el Ajax de Ámsterdam, donde gente como Reynolds, Humenberger, Michels o Van der Veen crearon un «idioma»— y al trabajo artesanal y paciente de docenas de entrenadores que se convirtieron en maestros de dicho lenguaje, con los resultados conocidos.

Guardiola es precisamente hijo de ese idioma. Cuando entrenó al Barcelona, consiguió que su equipo alcanzara la excelencia en la expresión de dicho metalenguaje, y ahora tiene ante sí una oportunidad gigantesca en el Manchester City, al margen del propio reto que supone competir y tratar de ganar. Guardiola deberá elegir entre perfeccionar la comunicación con sus nuevos jugadores al modo clásico, o bien dar un paso mucho más ambicioso y poner las bases para construir un «idioma City», aunque sea una misión que requiera mucho tiempo, muchos recursos y una colosal energía colectiva. A cambio, también puede dejar un legado que vaya mucho más lejos que los triunfos y las emociones.

Pep es consciente de esta oportunidad que se abre ante él. El Manchester City reúne las condiciones objetivas para que se produzca el intento de construir un «idioma City»: la academia, los jóvenes, el amplio cuadro de maestros, la voluntad institucional... Todos los ingredientes esenciales están presentes y dispuestos en Mánchester. Hace falta unirlos y trabajarlos con paciencia de artesano.

Esta ideología futbolística ampliada y estructurada (cuyos primeros esbozos se vieron en Argentina y Hungría) nació en Holanda, creció en Barcelona, se potenció en Alemania y puede alcanzar un nuevo hito en Inglaterra. El personaje (Guardiola) posee el carisma, la energía y la pasión suficientes para encauzar el intento de elaborar ese metalenguaje. ¿Tendrá Pep la voluntad y la capacidad de hacerlo? ¿Tendrá tiempo para sembrar las semillas de un «idioma» completo y entendible para las sucesivas generaciones de futbolistas *citizen*? ¿Tendrá la clarividencia, convicción y apoyo para, en paráfrasis de James Kerr, «plantar los árboles que nunca verá crecer»?

## 8.5. Transferir el conocimiento

Si he aprendido tanto es porque me he pasado la vida mirando.

ALESSANDRO DEL PIERO

*H*emos establecido que el lenguaje que se emplea en el fútbol es una herramienta imprescindible para que el entrenador traslade su conocimiento al equipo. Y también hemos definido lo que consideramos «metalenguaje» o «el fútbol como idioma». Nos adentramos ahora en la segunda parte de este apartado: ¿qué elección toma el entrenador cuando se marcha de un club: deposita en él su conocimiento o no? Nos centraremos en Guardiola, claro está.

Escribe el gran arquitecto romano Marco Vitruvio, autor del canon corporal del hombre: «Las diversas artes se componen de dos cosas: artesanía y teoría. La artesanía pertenece [únicamente] a quienes están entrenados... en el trabajo; la teoría se comparte con todas las personas educadas».

Dado que hemos detallado al Guardiola entrenador-artesano, me centraré ahora en la «teoría» y cómo la comparte Pep. En 2012 se fue del Barcelona dejando en marcha un proyecto muy ambicioso que consistía en documentar al máximo la metodología del juego de posición. Desde entonces no ha dejado de colaborar con el club catalán. Lo ha hecho de manera totalmente discreta, sin que casi nadie lo supiera, y aunque es probable que a él no le guste que lo explique, entiendo que al aficionado barcelonista le interesa saberlo: Guardiola ha continuado proporcionando datos, ideas y documentación a los gestores del proyecto metodológico del Barça.

Y cuando se ha marchado del Bayern, ¿qué ha hecho? Ha depositado en el club alemán toda la documentación de los ejercicios y juegos de posición desarrollados en Múnich desde 2013, con explicaciones detalladas de las tareas por realizar, algo que también deben conocer los aficionados del club campeón de Alemania. El depositario ha sido Hermann Gerland, segundo entrenador con Pep, que es el hilo conductor que el Bayern ha tenido de forma invariable desde los años noventa.

Desconozco el empleo efectivo que en el futuro harán Barcelona y Bayern de esta teoría documentada que Guardiola ha trasladado a los dos clubes y que por sí misma supone un legado de cultura táctica de primer orden, pero el hecho en sí nos retrata a un entrenador que no teme transferir lo que conoce. Recordemos su estrecha relación con Thomas Tuchel: era el gran rival en Alemania, pero Pep no dudó en explicarle con profundidad los detalles del juego de posición. Lo mismo hizo con innumerables entrenadores, de muy diferentes niveles, que se personaron en Säbener Strasse: Sampaoli, Zidane, Dorival Júnior, Sanvicente, Gattuso, Patricia González... Una lista que supera los cincuenta apellidos.

Guardiola no dudó en desvelar en *Herr Pep* todo su catálogo táctico. Alguna vez he pensado si no fue excesivo lo que explicó, dado que cualquier contrincante tuvo acceso a todo su pensamiento y lo habitual es no desvelar las ideas propias, como se comprueba a menudo en las conferencias de prensa. Pero a Pep no solo no parece importarle, sino que se siente a gusto hablando de conceptos

tácticos. En ocasiones se extiende largos minutos en las ruedas de prensa detallando aspectos que podrían dar pistas a los rivales. Este hecho define a la perfección el carácter de Guardiola: él «siente» que debe transmitir su ideología, sin miedo a que otros lo copien, lo imiten o conozcan sus puntos débiles sino todo lo contrario; al fin y al cabo, es consciente de que su propio progreso dependerá en gran parte de la presión que reciba de otros técnicos rivales. Y cuanto más alto sea el nivel, mejor para todos y para el fútbol («Los grandes entrenadores como Mourinho me han hecho mejor», dijo en su estreno ante la prensa de Mánchester). ¿Para qué está un entrenador en el mundo del fútbol, solo para intentar ganar o también para intentar que el propio deporte mejore y progrese? La respuesta está estrechamente relacionada con la ideología de cada uno, pero en el caso de Guardiola su elección es evidente.

Existe, asimismo, un componente de agradecimiento y devolución de lo recibido. Cuando él daba sus primeros pasos como entrenador novel, e incluso cuando aún era jugador, pero ya se interesaba por la dirección, fue recibido por técnicos sugerentes (Bielsa, Menotti, siempre por Cruyff y Lillo, Julio Velasco, Sacchi, Mazzone...) y todos le brindaron consejos y conocimiento. Aprendió que debía comportarse del mismo modo y, dentro de la dificultad que supone al competir cada tres días, Pep intenta atender al técnico joven que se interesa por su metodología. Y enfoca como prioritario trasladarla a ciertos jugadores que apuntan maneras de futuros entrenadores. Lo hizo en el Barcelona con hombres como Xavi, Busquets, Milito, Mascherano o Iniesta, y en el Bayern lo ha hecho de manera exhaustiva con algunos potenciales candidatos a ser técnicos más adelante: Xabi Alonso, Badstuber, Javi Martínez, Rafinha o Neuer (Lahm, al parecer, no quiere ser entrenador). El portero, por cierto, es uno de esos jugadores que comprenden el juego con enorme clarividencia y es una esponja que absorbe conocimientos. Pep no ha escatimado en Múnich este tipo de charlas técnicas con todos ellos y especialmente con Neuer y Xabi Alonso: «Si puedo ayudar a un jugador a que sea entrenador en el futuro y aportarle algo, me siento feliz. Johan y otros lo hicieron conmigo y mi obligación es hacerlo ahora con los jugadores».

El sociólogo Richard Sennett menciona que Robert K. Merton «trató de explicar la transferencia de conocimientos en la ciencia apelando a su famosa imagen: “A hombros de gigantes”. Con esto quería decir dos cosas: en primer lugar, que la obra de los grandes científicos establece los términos de referencia, las órbitas en las que giran los científicos de niveles inferiores; y en segundo lugar, que el conocimiento es aditivo y acumulativo: se construye en el tiempo, a medida que unos seres humanos se montan sobre hombros de gigantes, como las columnas humanas del circo». Es una descripción perfectamente aplicable a la transferencia de conocimiento entre entrenadores que hemos explicado.

No obstante, dicha transferencia siempre es obstaculizada por las dificultades en la comunicación que mencionaba en el anterior capítulo: «Gran parte del conocimiento de los artesanos —dice Sennett— es conocimiento tácito, lo que quiere decir que la gente sabe cómo hacer una cosa, pero no puede verbalizar lo que sabe».

Se han dado muchos casos en que artesanos geniales no han sabido transferir su conocimiento. Sennett menciona especialmente a Stradivarius (y en otros textos, también a Cellini) y describe las razones de semejante pérdida: «La dificultad de la transferencia de conocimiento plantea un interrogante acerca de por qué es tan difícil, por qué el saber se convierte en un secreto personal [...] En la fabricación de instrumentos musicales, los secretos de maestros como Antonio Stradivarius o Guarnieri del Gesù murieron realmente con ellos. [...] El hecho más importante que conocemos acerca del taller de Stradivarius es la apasionada dedicación de su maestro, que saltaba inesperadamente de un sitio a otro, reuniendo y procesando los miles de pequeños fragmentos de información, que podían no tener el mismo significado para los asistentes que solo se ocupaban de una parte del proceso. Lo mismo ocurre en los laboratorios científicos dirigidos por genios

idiosincrásicos: la cabeza de su director o directora se llena de una información cuyo sentido solo él o ella pueden captar [...] Para expresar esta observación en lenguaje abstracto: en un taller en el que dominan la individualidad y la originalidad del maestro, es probable que también domine el conocimiento tácito. Tras la muerte del maestro, seguramente resulta imposible reconstruir todas las pistas, movimientos y conocimientos intuitivos reunidos en la totalidad de su obra; no hay manera de que haga explícito lo tácito».

¿Es el del fútbol un conocimiento tácito? Probablemente sí, y esta sea la razón que ha llevado a técnicos como Juanma Lillo a documentar, «intelectualizar» y describir en detalle la teoría del modelo del juego de posición (y también a evolucionarlo hacia el juego de ubicación); y es lo que motiva a Guardiola a no reservar su conocimiento como si se tratara de secretos militares. Matizaré esta afirmación para evitar confusiones: en el día a día (tácticas, alineaciones, estrategias planificadas), Guardiola cierra las puertas del entrenamiento porque se trata de herramientas competitivas de uso inmediato y coyuntural para la competición. Lo que abre es la difusión controlada del conocimiento metodológico y la teoría del modelo de juego, es decir, de esta ideología futbolística.

Apuntaré por último, y sirva solo como semilla de un futuro proyecto, que el fútbol son ideas y que dichas ideas viajan por el mundo a lomos de los entrenadores.

## 8.6. El gesto intuitivo

Pensar es el mayor error que un bailarín puede cometer. No hay que pensar, hay que sentir.

MICHAEL JACKSON

*E*n 2007, Leo Messi realizó una jugada *maradoniana*, driblando a numerosos rivales, que terminó en gol contra el Getafe. El periodista Lu Martín le preguntó: «¿Su manera de jugar, se entrena o le sale de dentro?». Messi respondió: «Juego como me sale, no practico regates, no ensayo nada».

Andrés Iniesta marcó en Stamford Bridge el gol que llevó al Barça de Guardiola a la final de Champions League de 2009. En el libro *La jugada de mi vida*, de reciente aparición, Marcos López y Ramon Besa le preguntan por ese gol; Iniesta explica: «Dentro de un partido mi cabeza va muy rápido [y] muchas cosas que hago no las pienso». Y añade: «Cuanto más pienso las cosas, peor me salen».

Tras marcarle cinco goles al Wolfsburg en menos de nueve minutos, Robert Lewandowski fue reclamado para dar una explicación de dicho fenómeno, pero solo acertó a decir: «Ha sido una locura. Yo solo buscaba chutar y chutar y no pensar en lo que estaba pasando...».

Estamos, pues, ante el indescriptible valor del gesto intuitivo, un gesto que podemos relacionar con el estado de *flow* en grandes actuaciones deportivas o con el «síndrome de Stendhal» si nos referimos a la contemplación artística. En todos los casos, Messi, Iniesta, Lewandowski y mil ejemplos más (el salto olímpico de Beamon en México 1968 es el paradigma de este fenómeno), la coincidencia es unánime: «No sé cómo sucedió, no pensé nada, simplemente ocurrió». Es el «milagro» del gesto deportivo sublime. Del gesto surgido de la intuición. Decía Daisetsu Teitaro Suzuki, gran maestro zen: «El funcionamiento del inconsciente adiestrado es, en muchos casos, simplemente milagroso». El octavo campeón del mundo de ajedrez, el letón Mijaíl Tal, explicaba: «En mis partidas, a veces he encontrado una combinación intuitiva simplemente porque sentía que debía estar allí. Sin embargo, no era capaz de traducir mis procesos de pensamiento en un lenguaje humano normal».

Remarquemos que ha de ser «inconsciente» y, por lo tanto, el gesto debe surgir «sin pensar», y «adiestrado», es decir, fruto del hábito y el entrenamiento. El gesto intuitivo y milagroso del deportista no es hijo del talento (Darwin: «Las dotes físicas son un punto de partida, no un fin»), sino del proceso: nace de la «práctica deliberada» (entrenarse mucho y en la dirección adecuada) y de la liberación del pensamiento (no pensar durante la ejecución).

Regresemos a Seirul·lo: «Iniesta lo ha explicado mil veces. Lo explicó antes de que nadie le preguntara cómo metió aquel gol: “Vi que me llegaba el balón, vi que la portería, etc. Y tenía que meterla”. Luego, cuando Andrés vio la jugada en televisión fue cuando descubrió que había sido una volea, con qué zona del pie le había pegado, cómo echó intuitivamente el cuerpo hacia atrás para ganar espacio para el remate y todos los demás detalles. Pero para él no existió ningún pensamiento



sobre el movimiento que debía realizar. Fue idea y ejecución. La idea fue: “Tengo que meter gol”. Y ejecutó. Solo mucho más tarde descubrió cómo lo había hecho. No se piensa, se ejecuta una idea. ¿Pensó que cuando el balón diera el segundo bote se perfilaría de un determinado modo para golpearlo? Nada de eso. Tuvo la intención de marcar, le llegó el balón y ejecutó».

Tras Iniesta, Seirul·lo describe a otro futbolista al que conoce en detalle, Leo Messi: «Los teóricos de las tomas de decisión recorren tres fases: la percepción, la decisión y la ejecución. Cuando han de tomar decisiones de alta complejidad hacen eso. Primero percibir el entorno, observarlo, analizarlo; tomar la decisión y ejecutarla. Pero en el fútbol se da solo una situación: una idea que debe transformarse en ejecución. Hay una única fase. No son tres (pienso, decido, ejecuto). No. En el fútbol solo hay una: ejecutar la idea. ¿Quiero superarte? Ejecución de la idea. No pienso cómo te voy a superar. He hablado muchas veces con Messi de esto. Y él, cuando quiere llevarse a un rival, no piensa si lo hará por la derecha o por la izquierda, no. Para él, la idea es llevarse al rival. ¿Qué es para Messi llevárselo? Es dejarlo clavado y llevarse el balón a otra parte. Esta es la idea de Messi. Su idea no es si lo hago con la izquierda, con un regate, con dos toques, etcétera. No, su idea es llevárselo, dejarlo clavado. Y punto. No piensa cómo lo hará. Solo ejecuta la idea. No piensa, no planifica. Lo ejecuta».

Por esta misma razón, el futbolista inventa y el entrenador innova (reutiliza recursos en nuevas situaciones). Resulta esencial que el entrenador consiga crear un clima de trabajo y adiestramiento dirigido hacia los objetivos colectivos y que, a su vez, conviva con facilitar la creatividad individual: «Algo que he aprendido como entrenador —dice Phil Jackson— es que no puedes imponer tu voluntad a los demás. Si quieres que se comporten de otra manera, tienes que servirles de fuente de inspiración para que cambien por sí mismos. La mayoría de los jugadores están acostumbrados a permitir que el entrenador piense por ellos. Cuando en la pista se topan con un problema, miran nerviosamente hacia el banquillo con la esperanza de que el entrenador les dé la solución. Gran parte de los místeres lo hacen encantados, pero no es mi caso. Siempre me ha preocupado que los jugadores piensen por sí mismos para que sean capaces de tomar decisiones difíciles en el fragor de la batalla».

Un ejemplo del deportista que pensaba por sí mismo es el jugador de balonmano Veselin Vujovic, campeón olímpico y mundial con Yugoslavia. Paco Seirul·lo fue su preparador físico en el Barcelona a finales de los años ochenta y principios de los noventa: «Vujovic explicaba su manera de actuar en los partidos: “Durante los primeros cinco, seis, siete minutos de partido estoy observando cómo funciona mi entorno próximo. Hago una finta de brazo y veo qué rival salta a por mí. Y sigo jugando. A continuación, hago un cambio de apoyo para tirar rápido y evalúo cómo reacciona el rival. Después, hago un ciclo de pasos para atacar y ver si el árbitro me lo permite o no. Y evalúo mentalmente todo lo ocurrido en esos seis o siete minutos y, una vez digerido todo, elijo el camino que seguir en cada uno de los minutos siguientes y procedo ya sin ningún error. Entonces marco un gol tras otro”. Bien, de acuerdo, el balonmano se juega con la mano. Vayamos al fútbol. Xavi o Iniesta hacen algo parecido. Tantean, observan, analizan y ejecutan».

El escritor y filósofo portugués Manuel Sérgio Vieira escribe en su magnífico *Filosofía del fútbol*: «Un pensamiento táctico, cualquiera que sea, necesita un jugador de excepción que verdaderamente lo interprete. Porque nadie lo interpreta mejor que él. Tal vez porque sea jugador y... ¡artista! Una cosa es el sabio que domina la ciencia creada; otra, el artista que la recrea y reproduce. Una cosa es la razón que sabe distinguir; otra, el corazón que sabe intuir y unir. Por eso, ¡el corazón tiene razones que la razón no entiende!».

El futbolista tantea, pero sobre todo intuye. Su instinto es imprescindible, aunque afortunadamente el fútbol no se reduce solo al gesto intuitivo, por trascendental que llegue a ser.

## BACKSTAGE 8

### MÜLLER ES EL SÍMBOLO

*Gelsenkirchen, 21 de noviembre de 2015*

Domènec Torrent es rotundo:

—Müller simboliza el aprendizaje del equipo. Todos han interiorizado el conocimiento que Pep quería transmitir, y Thomas es el símbolo de este proceso.

Si un jugador se hallaba especialmente lejos del núcleo ideológico que Guardiola ha intentado implantar en el Bayern durante estos años es Thomas Müller. No por desinterés, sino por características. De cualquier otro podíamos establecer un vínculo especial con Pep, un rasgo que le permitiera, tras un proceso formativo, alcanzar el rango de símbolo, de paradigma de lo que buscaba el entrenador. Pero no de Müller.

Neuer podía ser el símbolo de Pep, por su eficiencia máxima. Y Lahm, sin duda, por la inteligencia superlativa que manifiesta en los terrenos de juego. O Xabi o Thiago por su calidad como centrocampistas, uno como distribuidor, el otro como creativo. Quizás Rafinha o Badstuber por su espíritu de superación, o Coman y Rode por su evidente humildad. Sin duda, David Alaba por la inmensa versatilidad que atesora. O Javi Martínez por la agresividad con que defiende, por no hablar de Boateng y el gran salto cualitativo que ha protagonizado. Otro símbolo podrían ser los extremos dribladores, Robben y Costa, un fundamento esencial del juego que propone el entrenador. O Lewandowski, por la capacidad de adaptarse a un contexto radicalmente opuesto a aquel del que procedía.

Thomas Müller era la antítesis del prototipo de futbolista ortodoxo. Müller no destaca por su calidad técnica, más bien al contrario: es el jugador del Bayern que más balones ha perdido en estos dos años y medio (el 30% de los que ha tocado). No es el más rápido del equipo ni dribla con mucho acierto; su remate de cabeza no es destacable y su disparo con cualquiera de las dos piernas acostumbra a ser muy mejorable. Le gusta presionar al defensa rival, pero a menudo lo hace con la cabeza girada, mirando a sus propios compañeros, con lo que pierde de vista su objetivo prioritario. Cuando Pep intentó reconvertirlo en centrocampista interior, se comprobó que Müller no podía asumir dicho rol.

Y, sin embargo...

Sin embargo, Müller es un futbolista prodigioso. Y no solo por su virtuosismo para conseguir goles de todas las maneras posibles, casi siempre de modo inesperado, rematando con una parte insospechada del cuerpo hasta el punto de que esa tipología especial de gol ha adquirido categoría de adjetivo: en Alemania lo bautizaron como un gol «mullered». Sino que, además de por los goles, es un futbolista bestial por su energía inagotable, por el compromiso permanente con las necesidades del equipo, por su contagioso optimismo, por la ambición sin límites por ganar y seguir ganando pese a cualquier dificultad. Y posee una virtud sin igual: es «*Die Raumdeuter*», el investigador de los espacios, el jugador que mejor aparece en el lugar adecuado. El apodo nació durante la Copa del Mundo 2014 de la mano de un grupo de aficionados al Football Manager, quienes especificaron que la mejor característica de Müller era la idónea interpretación de los espacios y su ocupación en la forma y el momento oportunos.

Así es. Antes de que Guardiola llegara al Bayern, Müller ya era un futbolista formidable formado en la cantera por Hermann Gerland, promocionado por Louis van Gaal y contrastado como atacante heterodoxo por Jupp Heynckes. El valor que le ha otorgado Pep se advierte pronto: con él ha participado en 151 de los 161 partidos o, dicho de otro modo, solo se ha ausentado en diez partidos durante tres años... Ha sido el jugador de campo que más ha utilizado Pep, con mucha diferencia sobre el resto.

Müller y Pep han necesitado dos largos años para sincronizarse. El entrenador esperaba de él determinados rendimientos en unas funciones concretas, como interior, como extremo o como delantero centro, que Müller no alcanzaba a producir, aunque por el camino quedaran actuaciones formidables como la de Mánchester en octubre de 2013 como falso nueve o la de Roma un año más tarde como atacante por la izquierda, e innumerables apariciones estelares, pero sin continuidad. El jugador sufría para adaptarse a las exigencias del juego de posición que proponía Pep. Donde Lahm, Neuer, Boateng o Robben alcanzaban su mejor rendimiento, Müller se ahogaba.

Hasta que en la tercera temporada llegó la solución. Pep encontró el ecosistema perfecto para Müller y el jugador bávaro disparó su rendimiento y su felicidad, lo que desembocó en abundantes declaraciones elogiosas hacia el entrenador destacando la adaptación general, el trabajo intenso y la buena coordinación de movimientos de todo el equipo.

La posición idónea para Müller fue la de segundo delantero, a espaldas de Lewandowski, pero no fue un asunto de ubicación, sino de interrelación con los otros jugadores. Cuando el equipo podía disponer de dos extremos puros jugando a pierna natural, como Costa y Coman, muy abiertos en banda y con total disposición para centrar balones al área, la tarea de Müller se facilitaba de forma extraordinaria. Boateng o Xabi le pasaban el balón y él concretaba la secuencia enviándolo hacia una de las bandas y corriendo hacia el área al mismo tiempo que Lewandowski, con quien formaba una pareja tan eficaz como bien avenida. Pep incidía en esta secuencia del juego:

—No solo me gustan los extremos muy abiertos: ¡son imprescindibles! Y me gustan a pierna natural más que a pierna cambiada, aunque yo los haya utilizado casi siempre así. Pero fíjate en Gento, uno de los mejores extremos de la historia

[Paco Gento, extremo del Real Madrid, ganó seis Copas de Europa entre 1956 y 1966]; Gento jugaba a pierna natural, se mandaba el balón lejos y corría hasta la línea de fondo para centrar. Me gustan mucho los extremos a pierna natural porque, cuando Costa o Coman llegan hasta el final y centran, Lewy y Müller van al remate como bestias.

Para que pudiera darse esta conexión entre los cuatro atacantes (los dos extremos más Lewandowski y Müller, uno como nueve, el otro como falso nueve o mediapunta), el equipo se veía obligado a eliminar un jugador de las líneas traseras, bien un centrocampista o un defensa menos, pero ese era un ámbito táctico en el que Pep se movía sin dificultades. Lo que le interesaba era que Müller siguiera encontrando el ecosistema de juego más beneficioso para explotar su investigación de los espacios. En otoño, Müller estaba en un rendimiento óptimo y a Guardiola le divertían esos pequeños trucos que el jugador practica durante el juego. Por ejemplo, en los lanzamientos de falta, en los que acostumbra a entrometerse en las operaciones, aparentando que intervendrá de cierto modo o simulando una caída o un tropezón, como hiciera en el Mundial 2014. O aún más jocosos: cada vez que intervenía en el saque inicial de un partido, retenía el balón cuando el árbitro tocaba el silbato, provocando que los jugadores rivales cruzaran el centro del campo antes de tiempo. Entonces, Müller protestaba al árbitro y exigía que los contrincantes volvieran a su terreno, momento que aprovechaba para pasar el balón al compañero y empezar el partido. Siempre pillaba a los rivales con el pie cambiado y Pep se partía de risa cada vez con ese truco. ¡Y lo hacía en casi todos los partidos!

Otro factor ha ayudado al asentamiento de Müller en el nuevo modelo de juego: el liderazgo que ha ido adquiriendo. El vestuario del Bayern había tenido en los últimos años dos líderes indiscutidos: Lahm, el capitán, es el líder silencioso que dirige el rumbo emocional del equipo con su comportamiento más que con palabras; y Schweinsteiger ejercía un liderazgo más expresivo, con un lenguaje corporal fuerte y rotundo. Hoy las cosas han cambiado. Se marchó Toni Kroos, y aunque Xabi y Thiago, líderes en el juego, poseen una gran personalidad, son conscientes de que el liderazgo en el Bayern debe corresponder a los alemanes y respetan este código por encima de cualquier otra realidad. Y ahí ha aparecido Thomas Müller para ocupar el puesto. Lahm continúa siendo el líder principal, el silencioso, el discreto y callado que dirige el rumbo del vestuario sin necesidad de abrir la boca. Müller es el volcán que le complementa. Es quien bromea y ríe, quien anima y grita, quien masculla y forcejea para que todo siga por el buen camino emprendido.

Dentro de unos días, Müller será quien más bromeará con Lahm por una decisión de Guardiola. El 9 de noviembre, el Bayern jugará en Ratisbona un partido amistoso contra el Paulaner Team, un equipo compuesto por jugadores *amateurs* surgidos de un *casting* alrededor del mundo. Es un partido para satisfacer objetivos de uno de los patrocinadores del club, en el que Neuer y Müller se alinearán durante un cuarto de hora antes de marcharse rumbo a la selección alemana, y Pep lo va a utilizar para dar minutos de juego a Badstuber, Kirchhoff y varios chicos jóvenes. Y también para que Philipp Lahm juegue como falso nueve. Es un guiño formidable para el capitán, que con Guardiola ha jugado en tres de las cuatro posiciones de la defensa, en las tres del centro del campo y también como extremo derecho. Le faltaba (además de colocarse de portero) jugar como delantero centro, y hoy tiene su oportunidad: marca un gol y en cuarenta y cinco minutos remata ocho veces a portería. Posiblemente, Lahm nunca se divirtió tanto jugando al fútbol como en este partido, en la posición de falso nueve. Müller incorporará el asunto a su catálogo de bromas.

Decía Domènec Torrent que Müller se había convertido en el icono de Guardiola y es hora de saber lo que piensa el propio Pep al respecto:

—Müller simboliza totalmente el juego que queremos y lo interpreta fabulosamente. Es una de las cosas que más satisfacción me está dando: conseguir que sea un poco mejor jugador de lo que ya era. ¡Y era buenísimo!

Guardiola y Torrent centran toda su conversación en el jugador:

—Cada día soy más de Müller —dice Torrent.

—A mí me ha ganado para siempre —responde Pep.

—Fíjate —añade el segundo entrenador— en que, cuando nos hemos quedado con diez [en el minuto cincuenta y dos del partido contra el Schalke 04, Badstuber ha sido expulsado], hemos tenido inmediatamente un córner en contra, y aún no había podido entrar Benatia, y ha sido Thomas el que ha montado toda la organización defensiva. Con cuatro gestos lo ha organizado todo.

Es el momento de preguntar si la marcha de Bastian Schweinsteiger ha obligado a Müller a asumir un mayor liderazgo:

—No lo había pensado —responde Guardiola—, pero puede ser un factor más. Basti tiene una gran personalidad y es probable que sin su presencia Müller haya sentido que era el momento de dar un paso al frente. Lo indudable es que ahora mismo es uno de los grandes líderes del equipo.

No hay quien detenga a Pep hablando sobre Müller:

—Mira cómo celebra los goles: siempre, siempre, siempre, señalando a quien le ha dado el pase de gol y yendo a abrazarlo. Nunca lo celebra él solo. Siempre con los compañeros y en especial con el que le ha dado la asistencia. Y es muy listo: de vez en cuando deja lanzar un penalti a un compañero. O mira esta noche: cuando ha marcado el 3-0, en vez de volverse loco él solito, se ha quitado el guante y ha ido a darle la mano a Robben para agradecerle el pase. Esta imagen, Dome, esta imagen la utilizaremos en alguna charla porque es un símbolo grandioso de lo que es la humildad, el agradecimiento y el liderazgo en el fútbol.

La imagen ha tenido un significado especial porque en partidos recientes Robben ha mostrado un gran individualismo que impidió que otros compañeros marcaran algunos goles sencillos. Lewandowski se enfadó de manera ostensible, y el gesto de Müller parece decir dos cosas al mismo tiempo: gracias por darme un pase de gol... y este es el camino que queremos dentro del equipo, el del pase y la ayuda mutua.

Si hay que perder, quiero elegir cómo hacerlo

No mueras como un pulpo;  
muere como un tiburón.

PROVERBIO MAORÍ

Cuando termina el partido, Guardiola festeja el triunfo con el equipo, pero, transcurrido un rato, la victoria se convierte para él en un asunto que examinar y no que celebrar. La victoria pasa a ser un cuerpo inerte al que hacerle la autopsia. Y, en este punto, Pep acostumbra a encontrar siempre defectos y errores que podían haberse evitado. Es posible que haya sido educado tan radicalmente en la idea de que el triunfo puede ser un impostor (*Bielsa dixit*) que no hay victoria que no termine con Guardiola refunfuñando por alguna ocasión perdida o por errores que deben corregirse.

En la derrota es más magnánimo con su equipo, aunque no consigo mismo. Ya hemos dicho que en ocho temporadas como entrenador solo ha sufrido cuarenta y cinco derrotas. Algunas se han producido por errores suyos, otras por errores de sus jugadores, algunas incluso por azar y varias fueron totalmente intrascendentes. Dos de ellas tuvieron una gran similitud y se produjeron en el mismo nivel de competición: las semifinales de Champions League de 2012, cuando el Barça fue eliminado por el Chelsea de Di Matteo, y las de 2016, cuando el Bayern cayó ante el Atlético de Simeone. En ambas ocasiones, los equipos de Pep jugaron de manera excelente y crearon un número elevado de ocasiones de gol: el Barcelona remató cuarenta y seis veces contra Petr Čech; el Bayern remató cincuenta y tres veces contra Oblak. La eliminación llegó en acciones parecidas, por un error propio seguido de un certero contraataque rival: es el conocido riesgo que se asume al llevar la iniciativa. Y, en ambos casos, el equipo de Pep falló el lanzamiento de penalti del que dispuso (en Barcelona, Messi; en Múnich, Müller).

Esta similitud conduce al entrenador a buscar el modo de perfeccionar los mecanismos de protección, algo que sin duda veremos en Mánchester, pero que no le hace variar su voluntad de llevar la iniciativa en el juego, ni su concepción del fútbol:

—Hay algo que uno debe defender siempre. Si hemos construido una manera de jugar y la gente nos ha querido por esta manera de jugar, no la debemos cambiar. ¡Hemos de respetar la emoción de nuestra gente! Si nos eliminan en octavos de Champions, mala suerte, pero que sea con nuestra manera de jugar. Da igual si juegas contra la Juventus o contra el Barcelona. Quizá me ganarás, pero deberá ser a la contra porque el balón será mío. Y así debe morir uno. No podemos cambiar. Mejor dicho: no debemos cambiar. ¡Que me llamen temerario, me da igual! Al año siguiente volveré. Uno es lo que es y su gran tarea consiste en convencer a los jugadores de este camino. No se trata de si ganas o pierdes, sino de seguir el camino que juntos hemos diseñado.

Para comprender mejor a Guardiola en la derrota considero interesante relatar con detalle lo que sucedió en las cuatro semanas transcurridas entre el 5 de abril de 2016, fecha en la que el Bayern ganó al Benfica (1-0, gol de Vidal) en la ida de cuartos de final de Champions League, y el 3 de mayo, cuando cayó eliminado de la competición por la regla del valor doble de los goles fuera de casa. Entre ambas fechas tuvo lugar la última derrota de Pep con el Bayern (1-0 ante el Atlético de Madrid), la decimonovena en ciento sesenta y un partidos, y solo la cuarta en su última temporada.

## 9.1. Un equipo de Sacchi

Defender es atacar el ataque del contrario.

ARRIGO SACCHI

*Múnich, 4 de abril de 2016*

—*E*s un equipo de Sacchi. Lo digo en serio: el Benfica es un equipo de Sacchi. Una bestia parda. La mejor organización defensiva que hay en Europa ahora mismo. Pero no es un equipo defensivo, sino todo lo contrario. Mete la línea defensiva muy arriba y te aprieta sin parar. No deja espacios entre líneas, no cabe el pelo de una gamba entre las dos líneas de atrás. Y tiene delanteros rápidos y estos chicos jóvenes, Renato... La gente no ve la liga portuguesa, ni aquí en Alemania, ni en España, ni en Inglaterra, y por eso nadie le da valor al Benfica, pero te digo que es un equipo digno de Sacchi.

Pep lleva doce días sin apenas levantarse de la silla, analizando al rival de cuartos de final de Champions League. Solo se ha movido del despacho para visitar en Barcelona a la familia de Johan Cruyff, fallecido el 24 de marzo. Ha sido una pérdida gigantesca para él: con Johan se ha ido su mayor referente, su gran padre futbolístico.

En estos doce días ha desmenuzado diez partidos del Benfica: los que jugó en casa y fuera contra Sporting de Portugal, Atlético de Madrid, Zénit, Sporting de Braga y FC Porto. Ha combinado el formato panorámico con el de televisión, en busca de pequeños detalles. Carles Planchart le pasó sus propias conclusiones, tras muchas horas de análisis, aunque, como en todas las eliminatorias excepcionales, Pep redobla el análisis y realiza el suyo para después contrastarlo con el de Planchart. La primera consecuencia de este *tour de force* es que la espalda de Guardiola sufre contracturas en varios puntos. Uno de los fisios del club ha tenido que desbloquearle la espalda, pero el problema tiene poca solución: Pep se mueve con dificultad, dolorido en las lumbares, el psoas y las cervicales.

—Llevo doce días sin levantarme de la silla ni hacer ejercicio. Estoy cuadrado.

Ha estudiado al Benfica de arriba abajo hasta conseguir escudriñar todos los rasgos que caracterizan al campeón portugués. Incluso ha cambiado las rutinas para intentar que sus jugadores comprendan el peligro real del contrincante. De este modo, por vez primera en tres años no dirige el entrenamiento del domingo 3 de abril, posterior al escuálido triunfo ante el Eintracht Frankfurt (1-0) en liga, un partido discreto, algo habitual tras el parón de selecciones, sellado por un extraordinario gol de Ribéry, de formidable chilena. Se aprecia de nuevo el buen estado de forma de Ribéry y también la mejora de Lahm, Alonso y Bernat, al mismo tiempo que se percibe que los hombres de ataque, Müller, Lewandowski y Costa, atraviesan la clásica mala racha del delantero, esos periodos en que nada les sale bien. El problema es que coincidan todos ellos en esta mala racha de forma simultánea.

El domingo por la mañana, Domènec Torrent se hace cargo del entrenamiento mientras Pep prepara diversos vídeos sobre la estructura de juego del Benfica. A mediodía rompe otra de las costumbres y convoca una reunión especial en la sala del piso superior del vestuario. Durante cuarenta y cinco minutos, el entrenador detalla de forma exhaustiva el 4-4-2 portugués, la línea defensiva que sitúan casi en el círculo central, las magníficas coberturas y apoyos, lo apretadas que están las dos líneas traseras (donde resulta inviable recibir un balón de calidad), el empleo del fuera de juego para enredar al contrario y el excelente juego por alto de los benfiquistas. Es un análisis profundo del rival, posiblemente el más extenso y detallado que ofrece Pep a sus hombres en estos tres años. Cuando se van a casa, los jugadores conocen en profundidad que les espera un rival duro y serio.

El entrenamiento del lunes 4 de abril empieza con retraso porque el entrenador se extiende de nuevo en el modo de contrarrestar el eficaz juego del Benfica. Esta vez no habrá tres charlas previas, sino cuatro, lo que confirma el alto grado de riesgo que percibe Pep en la eliminatoria. Solo advierte un modo eficaz de jugar contra los portugueses y se lo explica detalladamente a la plantilla:

—No podemos jugar directos, buscando a Lewy y a Müller, porque nos dejarán en fuera de juego todo el rato. Lewy y Müller tendrán que sacrificarse, tirar desmarques, picar y amagar, pero no recibirán balones. El balón tiene que ir de dentro hacia fuera, hacia los extremos, pero aquí deberemos modificar nuestro comportamiento porque si el extremo quiere romper y hacer su jugada o su regate estamos perdidos. El extremo que reciba la bola tiene que buscar de nuevo al compañero que esté dentro, y este ha de ser quien haga el regate y gane el duelo para abrir otra vez hacia fuera. Entonces sí, entonces les tendremos descolocados y fuera de sitio. O sea, chicos, el camino es complicado y es el siguiente: dentro-fuera-dentro-regate-fuera, y entonces, a sentenciar.

Es fácil decirlo y complicado hacerlo, como se verá la noche del martes en el Allianz Arena, sobre todo si los delanteros están espesos, como es el caso. Solo Ribéry parece entonado.

Un rato después de la charla, sobre el campo número 2 de Säbener Strasse, a puerta cerrada, el equipo ensaya repetidamente el circuito de juego que Pep les ha propuesto. Jugadores como Thiago, Lahm, Xabi, Alaba o Vidal parecen haberlo comprendido a la perfección. Pero la finalización de las acciones es muy deficiente.

—¡¡¡Papá, cómo fallaste esto!!! —grita Alonso, el hijo de Arturo Vidal.

—¡¡No meto ni un gol!! —se queja en voz alta el centrocampista chileno.

No es el único. Los delanteros se muestran torpes, hasta el punto de que Pep se agita nervioso y preocupado:

—¡Joder, chicos, es que no metemos ni un puto gol! No nos vamos de aquí hasta que hagamos gol.

—Mañana, Pep, mañana los metemos —responde Müller intentando tranquilizarle.

En la conferencia de prensa, Manuel Neuer y Douglas Costa muestran un profundo conocimiento del Benfica y, por su parte, Guardiola se siente a gusto hablando de fútbol y del modelo de juego de los portugueses. Como siempre que se halla en dicho estado, Pep ofrece numerosos datos del rival, explica muchos rasgos y muestra que lo ha analizado en profundidad. Quién sabe si es la mejor estrategia o si sería mejor mostrarse más discreto y callado, ocultando que conoce las cartas del rival.

Cuando un periodista alemán afirma que el Benfica es un equipo muy defensivo, Pep se apresura a matizar dicha opinión:

—¿Cuántos partidos del Benfica has visto?

—Pocos.

—No, pocos no: ninguno. No has visto ninguno. Si hubieras visto alguno, no dirías que es defensivo. El Benfica es un equipo con una gran organización defensiva, pero que ataca y es ofensivo.

Es la misma definición que se puede hacer del legendario AC Milan de Arrigo Sacchi, que ha pasado a la historia del fútbol como un equipo defensivo sin serlo. Aquel Milan era un conjunto que se organizaba muy bien defensivamente porque sus estrellas eran los atacantes. Y Sacchi supo engañar a todos: les hizo creer que eran defensivos, cuando en realidad su orientación del juego era inequívocamente ofensiva.



## 9.2. Mucho dolor de cabeza

Se trata de competir bien cuando uno no está bien.

LORENZO BUENAVENTURA

*Múnich, 5 de abril de 2016*

Al igual que en las últimas semanas, la alineación que pone Pep sobre el campo solo contiene una variable: un centrocampista de los considerados titulares se queda fuera porque solo hay dos plazas para ellos tres. Hoy le toca quedarse en el banquillo a Xabi Alonso. Durante el calentamiento, Alonso muestra de manera inconsciente su pasión por el fútbol. Mientras el resto de los suplentes realiza un pequeño rondo, el jugador español observa ensimismado durante un par de minutos el vídeo de partidos históricos que el Bayern está proyectando en las pantallas gigantes del estadio. Le enloquece la historia.

Mientras tanto, Müller recibe los acostumbrados centros laterales de Lahm, y tampoco esta noche sus cabezazos son del todo certeros: solo consigue dos goles en ocho remates de cabeza. Mejor rendimiento que en el calentamiento previo al partido contra la Juventus (cero de ocho intentos), pero continúa con el punto de mira desviado.

Y, sin embargo, el partido empieza con un puñetazo del Bayern. Sus jugadores zarandean de lado a lado a los benfiquistas. Douglas Costa lanza una diagonal larga a Ribéry, este cede a Lewandowski, que pasa a Bernat y su centro es cabeceado por Vidal, que llega desde la línea de atrás. El hijo del jugador chileno aplaude entusiasmado.

—Contra este tipo de equipo, los goles no los hacen los que están, sino los que aparecen —dirá Pep más tarde, en la cena.

El partido transcurre exactamente como había imaginado Guardiola. El Benfica se organiza en un 4-4-2 muy apretado y de basculación eficaz. El Bayern no busca a Lewandowski y a Müller, sino a Ribéry y Costa, para que Thiago o Vidal penetren desde atrás y vuelvan a combinar con ellos. Durante veinte minutos, los locales emplean los pases largos en diagonal y se advierte que esta acción molesta a los visitantes, pero a partir de ese minuto el Bayern deja de hacerlo y su juego decae, preso de la tela de araña que ha planteado Rui Vitória, el técnico benfiquista. Decae su juego y decae sobre todo el ritmo que le imprime.

En el descanso el ambiente es frío. Lo comentan Manel Estiarte y Valentí Guardiola, el padre de Pep que ha llegado a media tarde, de visita:

—No estamos jugando bien —dice Valentí.

—Estamos algo blandos de ritmo —responde Estiarte.

El Bayern inicia el segundo tiempo con las ideas que Pep refresca en el vestuario: hay que ir

primero hacia fuera, pasar adentro y volver afuera. Pero el Benfica incrementa la proporción de balones largos y altos, buscando la ventaja de estatura de Mitroglou sobre Kimmich, lo que obliga a Guardiola a sustituirle por Javi Martínez, quien más tarde dirá:

—Tengo dolor de cabeza de tantos balones altos que he tenido que despejar.

Con Javi, que juega su partido número cien con la camiseta bávara, la desventaja por alto desaparece, aunque en el cómputo total el Benfica se llevará el 56% de los duelos aéreos del partido. El equipo portugués solo tiene dos ocasiones de gol en los noventa minutos, pero ambas son excelentes: una la salva Javi Martínez con el estómago; la otra, Neuer con el brazo. A su vez, el Bayern malgasta cinco ocasiones rotundas de gol que sucesivamente Müller, Vidal, Ribéry y por dos veces Lewandowski no logran materializar. La promesa de Müller de que hoy marcaría tampoco se cumple. El estado de forma de los delanteros es precario. Durante la cena, Guardiola se muestra preocupado:

—Estas cosas ocurren a menudo. Un delantero no es un jugador de regularidades, como un centrocampista, sino de altos y bajos. Ahora tienen una mala racha...

Lewandowski está especialmente desacertado. A los ochenta y ocho minutos se encuentra solo ante el portero Ederson y tras superarlo con varios regates elige no disparar a puerta, sino ceder al capitán Lahm para que remate a puerta vacía. El segundo gol parece inevitable, pero el polaco falla en el pase e imposibilita que Lahm consiga aumentar la ventaja en la eliminatoria y, de paso, logre su primer gol en la Champions. Guardiola lo advierte:

—He visto cansado a Lewy. Creo que necesita descanso. Y también lo está Müller. El sábado en Stuttgart haré jugar solo a uno de los dos, y que el otro descanse para Lisboa. Y contra el Benfica meteremos a cuatro hombres en el centro del campo y solo un punta, e intentaremos atacar mejor que hoy. El delantero que juegue el sábado en Stuttgart estará en el banquillo de Lisboa. Y quien esté en el banquillo de Stuttgart jugará en Lisboa.

El 1-0 del partido deja sensación de cierto chasco entre los aficionados alemanes. Nada extraño teniendo en cuenta que poca gente creyó en las advertencias lanzadas por Guardiola sobre el potencial del equipo portugués.

—Os lo dije: el Benfica es un equipo serio y potente. Pero parece que como no es español, alemán o inglés ha de ser flojito. Si la gente viese la liga portuguesa, comprendería lo fuertes que son sus equipos.

Durante los cuatro minutos posteriores al partido, Guardiola ha conversado sobre el césped con Douglas Costa. Su rendimiento ha descendido mucho y el entrenador le invita a corregirse, a enfocarse en las correcciones, a trabajar mejor (ha cometido errores serios en la presión y los marcajes) y a volver a ser el que deslumbró en el primer tramo de la temporada. Tras la charla, ambos se abrazan.

Pep es el menos descontento con el juego del equipo:

—¿El Benfica era como te dije o no? Mira, hemos jugado correcto, pero hemos rematado fatal. Menos mal que Franck está bien. A ver si, con un poco de descanso, los de arriba recuperan frescura.

El Bayern ha igualado esta noche el récord de victorias consecutivas en su estadio en Champions League: lo estableció el Real Madrid en la temporada 2013-2014, con once triunfos. Hoy, es el undécimo triunfo seguido del curso europeo y Guardiola ha cumplido también su partido número 150 al frente del campeón alemán, con un balance superlativo: 114 victorias, 18 empates y solo 18 derrotas. Se lo cuenta orgulloso a su padre:

—Setenta y seis por ciento de victorias, papá. Mejor que en el Barça.

En el club azulgrana fue de un 72,4%.

Valentí es un padre orgulloso, pero al mismo tiempo muy exigente. Es el culpable de que Pep posea una ética de trabajo a prueba de bomba, uno de sus rasgos esenciales. Pep se considera a sí

misimo un entrenador de talento limitado que necesita trabajar más que nadie para compensar esa carencia. Este rasgo se lo inculcó su padre, el albañil Valentí, y le acompañará toda su vida. Hoy tampoco le abandona, pues sigue dando vueltas sobre lo que toca trabajar en los próximos días:

—Jugar contra el Benfica nos da un caudal de información. Ahora ya no son vídeos, sino la experiencia del enfrentamiento directo y mis jugadores son más sabios que ayer, saben más. Hemos de aprovechar este conocimiento para jugar mejor. Ellos han perdido a Jonás para la vuelta y nosotros modificaremos algunos detalles importantes.

Pep está interesado en saber si la magnífica organización defensiva del Benfica es fruto del actual entrenador, Rui Vitória, o herencia del legendario Jorge Jesus. Nos resuelve la duda el periodista portugués Miguel L. Pereira: «Creo que es una mezcla muy lograda de ambos. En el Vitória Guimarães, Rui Vitória se reivindicó siempre como un entrenador cuya organización defensiva era muy sólida. Ya entonces jugaba un 4-4-1-1 con muchos jóvenes, y su modelo en el Benfica tiene muchas similitudes con aquel Vitória Guimarães que ganó una Copa al Benfica de Jesus con un sobresaliente partido defensivo. Dicho esto, Jorge Jesus mejoró mucho en los últimos años su modelo defensivo. Sus primeros equipos con el Benfica eran mucho más de tracción delantera y dejaban la defensa expuesta a menudo. Los últimos años evolucionó bastante y tener siempre un *core* de jugadores fijos ayudó a potenciar la línea de cuatro y las ayudas de los interiores. Y aunque Lindeloff, Semedo, Ederson o Renato debutan esta temporada, ya el año pasado entrenaron con Jesus y fue mérito suyo reconvertir a Almeida en lateral, a Samaris y Pizzi en jugadores que ayudan mucho y en potenciar el bloque. Digamos que el Benfica actual es una gran herencia potenciada por un entrenador con el perfil adecuado para subir otro peldaño con jugadores más jóvenes».

Pep acoge la información con agrado. No le aporta ningún dato significativo para preparar el partido de vuelta, pero sí le ayuda a conocer mejor el proceso de crecimiento del Benfica:

—Es admirable lo que hizo Jorge Jesus, admirable. Y Rui Vitória aún ha hecho crecer más al equipo. Son dos entrenadores cojonudos. Han conseguido reproducir un equipo parecido al de Sacchi.

Una semana más tarde, Lewandowski se sentará en el banquillo del estadio Da Luz y Müller estará sobre el césped, tal como el entrenador había planeado. El Bayern elimina al campeón portugués y alcanza su quinta semifinal consecutiva de Champions League. Cinco años seguidos: dos con Jupp Heynckes, tres con Pep Guardiola. Y es la sexta semifinal en siete años, pues en 2010 llegó a la final con Louis Van Gaal. Es un balance que se aproxima al del Real Madrid (seis semifinales consecutivas) y al del Barcelona (siete en nueve años).

### 9.3. Rotar para estar frescos

El béisbol es un noventa por ciento mental. La otra mitad es física.

YOGI BERRA

*Múnich, 18 de abril de 2016*

**E**ntre el 2 de abril (victoria ante el Eintracht Frankfurt) y el 5 de mayo (triunfo ante Atlético de Madrid), Guardiola intenta recuperar a los dos delanteros recortando sus minutos de participación. De manera rotatoria, se alternan en campo y banquillo: Lewandowski disputa 700 minutos de los 900, y Müller, 669. El único que logra recuperar el tono perdido es el polaco, pero el rendimiento de Thomas Müller no mejora, e incluso se prolongará negativamente durante los siguientes meses hasta alcanzar su cota más baja en la Eurocopa de selecciones.

El estado de forma de un futbolista es multifactorial: fatiga física, fatiga cognitiva, autoconfianza, modelo de juego, entorno familiar, problemas personales, interrelaciones propias del juego o simples aspectos circunstanciales de la competición... Nadie logra estar en plena forma todos los días de su carrera deportiva. Hay muchos factores que intervienen en el rendimiento del deportista y resulta imposible descifrar cómo interviene cada uno de ellos tanto en los momentos óptimos como en los menos buenos. Por si acaso, la preparación del conjunto contiene cargas más livianas para reducir al mínimo el cansancio.

Lorenzo Buenaventura ha programado minuciosamente estas semanas en las que los partidos se suceden a ritmo vertiginoso, casi sin descanso. En treinta y cinco días, el Bayern disputará once partidos. El periodo de recuperación entre partidos oscilará entre las 62 y las 98 horas. Dado que la recuperación fisiológica básica se cifra en un mínimo de 72 horas, apreciamos que en la mitad de los partidos el equipo no dispondrá de ese mínimo necesario para recuperarse del esfuerzo. Para compensarlo, las sesiones de entrenamiento de Buenaventura se limitan a lo esencial, priorizando la recuperación y añadiendo dosis pequeñas de fuerza para mantener el tono. Por sí solo, el esfuerzo de los partidos ya dota a los jugadores de todas las restantes capacidades competitivas. Descanso, recuperación, buena alimentación y pequeñas cantidades de fuerza explosiva son la receta de estas semanas sin pausa.

No solo el cuerpo técnico regula las cargas del equipo. El propio equipo lo hace al afrontar de modo distinto cada partido en función de su trascendencia. Los jugadores se vacían en los encuentros de Champions League, pero de manera casi inconsciente regulan su desgaste en la liga. Guardiola colabora en ello, tanto desde las alineaciones como desde los propios planes de juego. Para lograr mantener la tensión colectiva y que no se produzca un deterioro competitivo, el entrenador introduce rotaciones constantes. Con la excepción de Sven Ulreich, el portero suplente, toda la plantilla es

movilizada sin distinción. De este modo, hombres clave como Ribéry, Thiago, Vidal, Javi Martínez o Kimmich alternan campo y banquillo para protegerlos. Los casos más drásticos son Philipp Lahm y Xabi Alonso, los dos hombres más veteranos. Desde el mes de enero, el cuerpo técnico les aplica criterios de máxima prudencia. Como máximo, Lahm ha disputado cinco partidos consecutivos, y Xabi, cuatro. Y desde marzo, ninguno de ellos ha jugado más de tres partidos seguidos. Esta política permite que ambos se encuentren a punto en los partidos de Champions.

En el extremo opuesto se halla David Alaba, que suma diecinueve partidos consecutivos desde enero. Ha jugado todos los minutos. Es una auténtica barbaridad fisiológica, pero las lesiones de los centrales (Boateng, Benatia y Badstuber) han obligado a usar al jugador austriaco en esa posición o como lateral. Los entrenadores son conscientes de que Alaba necesita imperiosamente un breve descanso: ha sido el futbolista al que ha habido que pedirle más veces que jugase en posiciones distintas a aquellas a las que estaba acostumbrado.

## ALABA COMO CENTRAL

*Múnic, 7 de noviembre de 2015*

El joven austriaco se sienta en una de las dos sillas negras que hay en el despacho del entrenador, una estancia sin adornos. Ni siquiera en la puerta figura el nombre del técnico o alguna señal que lo identifique, salvo un escudo FC Bayern München. En el interior, un sofá blanco, una mesa blanca en la que Pep deposita el ordenador portátil, su pequeño sillón, dos sillas negras, una alfombra roja y mullida, y una pizarra en la que alguna vez distribuye pequeños botones magnéticos que representan a los jugadores.

Alaba se ha sentado frente a Pep, que empieza a hablar. A los diez segundos, de pronto, sucede algo inesperado: Alaba se da cuenta de que lleva puesta una gorra (siempre la lleva puesta, siempre del revés) y se la quita mientras pide disculpas a Pep por haber entrado en el despacho de esta manera poco formal.

—David es un chico encantador —dirá Pep horas más tarde, mientras cena con Cristina—. Yo le estaba contando lo que esperaba de él en el partido y cuando ha visto que era una charla seria se ha quitado la gorra rápidamente. Ha interpretado que era una falta de educación y me ha pedido disculpas al instante. Y esto me fascina porque demuestra que es un chico bien educado y sensible. Solo faltaba este detalle para que acabara de robarme el corazón.

Pep ha llamado a Alaba porque ha de pedirle un favor: que vuelva a jugar de nuevo en la posición de defensa central.

—A principio de temporada le pedí por favor que jugase como central porque no estaban listos ni Javi Martínez ni Badstuber, y Benatia se rompió muy pronto. También le prometí que, cuando los centrales estuviesen curados y disponibles, él volvería a la banda, que es donde puede expresarse al máximo, donde saca el mejor rendimiento, donde puede correr a gusto, y he cumplido mi palabra en los últimos partidos, pero hoy hacía falta otra vez como central. Por eso le he llamado, para pedirle de nuevo el favor y de paso advertirle que hoy no podría subir excesivamente al ataque porque le necesitaba atrás como protección. Es un chico maravilloso, que lo ha entendido y aceptado sin rechistar. David es el jugador ideal, lo tiene todo. Y encima ha tenido semejante detalle de educación...

La sesión de entrenamiento del día antes de jugar contra el Werder Bremen resume lo explicado por Buenaventura: tras el calentamiento, unos rondos y un juego de posición de cinco contra cinco más tres comodines. En total, solo cuarenta y cinco minutos. Ligerero y sin carga física ni mental. El día anterior ya habían trabajado la dosis prevista de fuerza:

—Ahora, todo lo trabajamos en carga submáxima. Estamos en el *sprint* final. Son los últimos doscientos metros de carrera —dice Buenaventura.

El sábado 16 de abril, Guardiola cumple contra el Schalke su partido número 400 en primera división (295 victorias). Su equipo lo celebra venciendo por 3-0.

## 9.4. La última derrota

Donde está la fuerza también está, en ocasiones, la debilidad.

DAVID LLADA

*Madrid, 27 de abril de 2016*

**E**n la charla previa al partido, Guardiola enfatiza ante sus jugadores las virtudes del Atlético de Madrid, que presionará fuerte durante un periodo breve de tiempo (los primeros quince minutos), con sus dos líneas defensivas muy compactas, con buena basculación y excelentes ayudas. Además, les recuerda la gran calidad que atesora el Atlético en las acciones a balón parado y el peligro de sus contraataques, así como el efecto ralentizador que el césped alto y seco provocará en los pases. Esta vez, al igual que hizo en el enfrentamiento con el Benfica, en vez de tres también ha dado cuatro charlas tácticas, para dividir los aspectos que estudiar del rival. En una de ellas ha roto sus normas y, por vez primera desde que es entrenador, ha mostrado a sus jugadores el vídeo completo de un tramo de un partido. Les muestra los primeros quince minutos completos del Atlético de Madrid-FC Barcelona de 2014, cuartos de final de Champions, con triunfo local por 1-0, y les advierte de que les tocará enfrentarse a una presión similar. En 2014, el Atlético disparó tres veces a los postes en los primeros veinte minutos y avasalló al Barça.

—Chicos, nos van a dar el mismo tratamiento, así que no os atolondréis, sacad limpio el balón y pelead los duelos. Los primeros veinte minutos son fundamentales. Si los pasamos sin encajar un gol, tendremos la eliminatoria muy a nuestro favor.

Pero los hombres del Bayern incumplen las instrucciones: arrancan blandos y espesos, pierden todos los balones divididos (pierden nada menos que el setenta y cinco por ciento de los veintinueve duelos disputados en los primeros diez minutos] y encajan pronto el único gol del partido. Guardiola maldice con los puños cerrados porque ha ocurrido exactamente lo que les había advertido de manera precisa y detallada. Los propios futbolistas, durante la cena posterior, reconocen uno por uno que fue culpa suya, que el entrenador los había avisado y que, sencillamente, salieron mal al campo, sin la tensión necesaria ante un rival muy agresivo. También coinciden (hablo con Xabi, Thiago, Lahm, Javi y Costa) en varios aspectos positivos: la buena gestión defensiva en los córneres y faltas; la capacidad del equipo para superar el golpe sufrido con el gol y no desmoronarse anímicamente; la magnífica segunda parte, con un dominio consistente; y las numerosas ocasiones de peligro generadas (siete muy notorias). Hay más optimismo que tristeza, más serenidad que amargura, pero también hay malestar general por no haber seguido las instrucciones del entrenador.

La derrota generó un alud de críticas contra Pep por parte de la prensa y los aficionados alemanes. Es comprensible que fuera criticado porque acostumbramos a justificar siempre las derrotas

mediante el jugador ausente y este fue un caso más: se razonó que el Bayern perdió el partido porque Müller se había quedado en el banquillo y «este jugador ha de jugar siempre en los partidos importantes». Mi percepción fue radicalmente la opuesta: pienso que Guardiola acertó no haciéndole jugar como titular, pero que se equivocó haciéndole entrar en sustitución de Thiago en el minuto setenta. Lo argumentaré.

Pasados los primeros diez minutos de pésimo juego, el Bayern se recompuso, naturalmente beneficiado por el repliegue intenso que realizó el Atlético de Madrid, una de sus especialidades. Los duelos no solo se redujeron en los siguientes diez minutos (de veintinueve a dieciséis, prácticamente la mitad), sino que se igualaron al cincuenta por ciento, con lo que el partido giró de rumbo. Los alemanes pasaron a dominarlo y comenzaron a crear ocasiones de peligro: remataron diecinueve veces en total, exigieron a Oblak, dispararon al travesaño (Alaba) y hasta en siete ocasiones pudieron alcanzar el gol. Mediado el segundo tiempo, el gol del empate parecía inevitable, pues el Atlético ya no conseguía cerrar con facilidad todos los pasillos interiores (un terreno en el que es gran especialista) y el Bayern creaba un volumen notable de juego y de ocasiones.

Y entonces Guardiola cambió a Thiago para que entrase Müller: por supuesto, lo hizo creyendo que Thomas aportaría mayor capacidad goleadora y que el equipo no se resentiría por la baja de Thiago. Era un pensamiento muy razonable, pero las consecuencias fueron las opuestas a las buscadas por el entrenador: el Bayern perdió el control del balón, dejó de dominar el centro del campo y, en consecuencia, creó menos ocasiones de gol a partir de entonces.

Cuatro minutos después de que entrara Müller, Ribéry perdió un balón y en el contraataque Fernando Torres disparó al poste. El ritmo imparable del Bayern había quedado colapsado por la sustitución y, aunque los alemanes aún dispusieron de alguna oportunidad más, los últimos veinte minutos fueron bastante peores que los cuarenta anteriores, hasta el punto de que Guardiola se vio obligado a dar entrada a Benatia porque su equipo había perdido el dominio del partido. Esto sucedió por la retirada de Thiago, que debilitó el centro del campo e hizo mucho más difícil la elaboración de juego.

Asumo que decirlo ahora es muy fácil: Guardiola no acertó en Madrid con Müller, desde luego, pero no por dejarle en el banquillo, ¡sino por hacerle jugar! La convicción de que Müller ha de jugar siempre en los partidos importantes es tan arbitraria como cualquier otra de sentido contrario. Si está en buena forma, ¡claro que ha de jugar! Pep lo ha demostrado estos tres años: ha sido el jugador de campo al que más ha utilizado sin discusión, pero en aquellas semanas estaba sufriendo un claro bajón de forma, como volvió a comprobarse en el partido de vuelta y también en la final de la Copa alemana y prosiguió, de manera aún más palpable, durante la Eurocopa de selecciones, ya a las órdenes de Joachim Löw.

En buena forma, Müller es un futbolista sensacional, pero cuando su estado no es óptimo le ocurre como a cualquier otro jugador: su rendimiento desciende y no consigue aportar todo lo que sí consigue en los momentos buenos. Lo que ocurrió entre abril y julio fue algo muy habitual en el fútbol: todos los deportistas alternan buenos y malos estados de forma. Müller había sido el símbolo positivo del equipo durante gran parte del tercer año de Guardiola, pero en el momento decisivo simplemente no estuvo fino...

## 9.5. Buscando una grieta

La batalla más dura la tengo todos los días conmigo mismo.

NAPOLÉON BONAPARTE

*Madrid, 28 de abril de 2016*

Desde la una y media de la madrugada, Pep y su hermano Pere, junto con dos colaboradores, debaten sobre el partido disputado y especialmente acerca de cómo afrontar el encuentro de vuelta. Los jugadores ya se han ido a sus habitaciones, todos ellos bastante enfadados por el resultado obtenido y por las facilidades regaladas al rival durante el primer cuarto de hora, pero también esperanzados por el juego que han desplegado en la segunda parte y las siete ocasiones de gol creadas, una cifra que ningún rival del Atlético había sumado hasta hoy. El Atlético es un muro de hormigón. Si la organización defensiva de la Juventus y del Benfica, los dos contrincantes anteriores del Bayern, era de primera categoría, la del Atlético de Madrid ha alcanzado la excelencia.

Pep nunca hace pronósticos:

—Yo no sé lo que ocurrirá. No podemos decir a los chicos que como hoy hemos hecho siete ocasiones de gol, en el Allianz Arena crearemos catorce y meteremos tres goles. No lo sé, no lo sabemos, porque cada partido empieza de cero, y el fútbol siempre es complejo y raro, y por esa razón es tan hermoso y tan apasionante. Quizá ellos nos metan un gol y nosotros entonces tengamos que hacer tres. O quizá les metamos cinco goles. No podemos saberlo. Lo único que sabemos es que trabajaremos para dar a los jugadores el mejor orden y la mejor organización posible.

Pep ha concluido ya con la parte protocolaria de la cena y durante las siguientes dos horas y media reflexiona sobre el partido ante su hermano y dos amigos en uno de los salones del hotel Eurostars. Cada pocos minutos se acercan aficionados a fotografiarse e incluso en un momento dado llega Jorge Mendes, el célebre representante portugués, a saludarle y desearle suerte. Mendes está negociando con Karl-Heinz Rummenigge el fichaje del benfiquista Renato por el Bayern. Dicha escena, en plena semifinal de Champions y con el vigente entrenador enfrascado en sus tareas de encontrar solución a la eliminatoria, refleja cómo el fútbol se ha convertido hoy en día en una máquina en continuo movimiento.

Durante esas dos horas y media, Pep pronuncia la misma frase por los menos treinta veces:

—Necesito volver a ver el partido.

Le ha dicho a Carles Planchart que se centre en el Borussia Mönchengladbach, rival del próximo sábado, día en que el Bayern puede conquistar su cuarta Bundesliga consecutiva, y que no se preocupe del Atlético porque él mismo se encargará de preparar los vídeos para las charlas de la próxima semana.



—Necesito volver a ver el partido.

Aunque lo repite, en realidad tiene el encuentro grabado en su cerebro. Recuerda todas las acciones, las erróneas, los minutos iniciales de desazón, la blandura en los duelos, y también las acciones acertadas, el largo periodo de dominio completo, las buenas llegadas desde atrás de Vidal, la efervescencia de Douglas Costa...

## **SALIDA, APERTURA, OBERTURA...**

*Madrid, 27 de abril de 2016*

Pep se frota la frente y dice:

—Lo más importante es salir bien. Solo si iniciamos bien el juego desde atrás atacaremos bien.

Su hermano Pere le interrumpe:

—Pero, Pep, esto, aparte de una frase muy conocida, ¿es verdad? ¿Es tan necesaria la salida de balón?

—¡¡¡Absolutamente!!! Es imprescindible. No es lo mismo que el extremo reciba el balón directamente del central a que lo reciba del interior. Si lo recibe del central, casi siempre dará tiempo a que le defiendan sin problema. En cambio, si lo recibe del interior, será mucho más difícil defenderle, sobre todo si el interior ha fijado a los contrarios. En nuestra manera de jugar, sacar el balón limpio es la base de todo. Y por eso hemos estado tan mal al principio, porque salíamos mal.

Es muy tarde, ya de madrugada, pero se hace inevitable pensar en música y ajedrez.

Recuerdo la pregunta retórica de Christian Thielemann, el director de orquesta, cuando reflexiona sobre la quinta sinfonía de Beethoven: «¿Puede existir una buena sinfonía sin una buena obertura? Naturalmente, no».

Reviso lo que dice Garry Kasparov: «La apertura es mucho más que una movilización trivial de las fuerzas. Con ella se establece qué tipo de batalla tendrá lugar, y es la primera y mejor oportunidad de mover el juego hacia las zonas donde se está mejor equipado para combatir que el oponente. La apertura es la fase más difícil, más sutil del juego».

Juanma Lillo cierra la reflexión: «Hay dos tipos de entrenadores: los que empiezan el ataque de su equipo desde el saque de puerta propio y los que lo empiezan desde el saque de puerta rival. Solo si sales bien y limpiamente te podrás instalar en campo contrario».

Si Pep recuerda tan vívidamente todas las acciones del partido, ¿para qué necesita con tanta ansia revisarlo de nuevo?

—Porque he de encontrar otra manera de atacar al Atlético. He de verlo varias veces no para comprender lo que ha ocurrido, sino para imaginar lo que va a ocurrir el martes y qué debemos hacer para ganar.

Hoy no quiere tomar decisiones sobre cómo jugará exactamente ni con quién, aunque tiene la alineación bastante perfilada:

—Una cosa es segura. No cometeré el mismo error de hace dos años contra el Real Madrid. Quizá perdamos, pero será con mis ideas y no con las de otros. Hay algunas cosas claras: jugará Lewandowski en punta y Müller a su espalda, más dos extremos. Pero tengo muchas otras cosas que decidir, según lo que vea en el vídeo del partido.

Por ejemplo, distintos planes y escenarios:

—Es posible que decidamos jugar los primeros quince minutos de manera diferente a lo habitual. Si ellos nos vienen a presionar arriba durante un cuarto de hora, quizás ordenaré balones largos desde la defensa a Lewandowski para dejar de cara a nuestra segunda línea. No es una buena manera de generar juego, pero es una manera de evitar la presión, y esto puede ser un buen estímulo para nuestra afición: puede suponer enchufarnos al partido y cortocircuitar la propuesta inicial del Atlético. Pero debo hacer otros planes alternativos: no es lo mismo si ellos juegan 4-4-2, con Torres

y Griezmann arriba, o si salen 4-1-4-1 con Carrasco y uno de los delanteros. Y más planes. Con Dome [Torrent] hemos de diseñar un plan de emergencia para la última media hora por si nos hace falta una remontada. Tengo la sensación de que este partido tendrá varios partidos en su interior y tenemos que estar preparados para todos ellos.

Guardiola le da mucha importancia a otro asunto que ya mencionó en la eliminatoria contra el Benfica:

—Por más análisis que expliques y más detalles que les des a los jugadores, para conocer a un rival no hay nada como enfrentarse a él. Ahora ya hemos jugado contra ellos y mis hombres saben cómo es el Atlético, qué hace bien y qué hace menos bien. También es cierto que Simeone y los suyos nos conocen más, y seguro que el Cholo analizará cómo les hemos dominado en la segunda parte y buscará arreglar algunos detalles. Si somos capaces de extraer la esencia de lo que hemos vivido hoy, sabremos competir mejor.

Con el paso de los minutos, el entrenador afina más el análisis:

—Básicamente, nuestra salida desde atrás tendrá que ser de tres contra dos, y para eso quizás pondré a Vidal junto a Boateng y Javi. Suena raro, pero Arturo es capaz de salir como defensa y llegar como atacante. La segunda clave es impedir que corran, impedir que lancen contraataques. No puedo soñar que no hagan alguno, pero hemos de evitarlos al máximo. Y la tercera clave puede estar en el pasillo de la derecha: deberemos circular rápido el balón, que un extremo fije al lateral, que Lahm fije al interior que hace la cobertura y que Douglas Costa reciba por detrás de Lahm y haga la diagonal de derecha a izquierda para chutar o para centrar; o para devolver hacia fuera cuando los rivales acudan a tapar esa zona. Este punto será decisivo y es lo más que debo estudiar. Me parece que haré caso a David Trueba.

—¿Qué dice Trueba?

—Que cuando ha de terminar de escribir una novela se encierra en un monasterio y la termina de un tirón. El domingo haré algo parecido. Le dejaré el entrenamiento de recuperación a Dome y me encerraré en algún lugar. Buscaré un hotel o una iglesia —guiña el ojo y bromea—, aunque probablemente me encerraré en casa y pasaré el día revisando el partido de hoy para encontrar la zona en la que podemos hacer daño. Esto es lo más apasionante del trabajo de entrenador. Al fin y al cabo, los que juegan son los jugadores. Yo solo puedo ordenarlos y organizarlos, pero quiero organizarlos del mejor modo posible para llegar a la final.

La cabeza de Guardiola desgrana a continuación varias posibilidades que imagina: jugar un 3-4-3 para que los dos interiores ataquen el pasillo entre central y lateral rivales; presentar un rombo en el centro del campo; alinear a los cinco delanteros, con Costa y Müller de interiores («Pero no puede ser durante noventa minutos»); y sigue enumerando posibles variantes en función de los hombres que alinee. Su tarea consiste en encontrar una grieta en la muralla atlética y organizar al Bayern de tal modo que pueda derrumbar el muro a partir de dicha grieta. Aunque repite que el fútbol es un juego impredecible:

—Nosotros hacemos planes y estudiamos, pero luego llega un jugador, le da al balón con el culo y te mete en la final. El fútbol es una ciencia, pero es una ciencia muy inexacta.

En la despedida, Pep da un cariñoso beso a Pere, su hermano pequeño, que le dice:

—Haz caso a tus ideas, Pep, solo a tus ideas.

Las reflexiones de Guardiola concluyen a las cuatro menos dos minutos de la madrugada en el ascensor en el que sube hasta la planta veinticuatro del hotel Eurostars de Madrid, donde expresa su mayor deseo:

—Me gustaría hacer un gran partido el martes para que Alemania pueda ver a estos jugadores interpretando una gran obra.

## 9.6. Paisaje antes de la batalla

Puede que me equivoque, pero sigo siendo yo.

ANTÍGONA

*Múnich, 2 de mayo de 2016*

Arturo Vidal se lanza al suelo para robar un balón, resbala sobre el césped y choca lateralmente contra una de las barras metálicas exteriores del campo. Lanza un fuerte grito de dolor y queda tendido sobre la hierba. Cuando se levanta casi no puede respirar y sufre un leve mareo. La primera exploración indica que el golpe afecta a una costilla. Quedan treinta horas para jugar contra el Atlético de Madrid y Vidal entra renqueando en el vestuario, se acerca a Pep y le dice: «Cuenta conmigo, no te preocupes. Jugaré aunque sea con la costilla rota». Vidal es de acero...

El domingo por la tarde, tras comer con David Trueba y otros amigos, Pep se encerró en casa y cumplió su deseo de visionar completo el partido de ida: buscaba una pequeña grieta en la muralla del Atlético. Quería encontrar una pequeña luz que iluminara el camino que seguir en el Allianz Arena. Hallar esa otra forma de atacar al equipo de Simeone que permitiera agitar el orden rojiblanco, desestabilizar una defensa muy equilibrada, que se verá reforzada por el capitán Diego Godín, sorprendentemente recuperado en solo diez días de su lesión de isquiotibiales.

Hacia las ocho de la tarde del domingo, Pep creyó encontrar ese punto débil. Y el punto débil se hallaba en el pequeño pasillo entre el central y el lateral izquierdo del Atlético, un pasillo que siempre tapaba Koke, salvo que Philipp Lahm consiguiera maniobrar de tal modo que le alejara de esa zona y permitiera la entrada fulgurante de Thomas Müller por el pasillo. Era una pequeña opción, pero era la que había que explotar.

Durante toda la mañana del lunes, Guardiola no se movió de su despacho de la ciudad deportiva, dedicado en exclusiva a preparar el plan de juego y los vídeos que mostraría en la charla. Los jugadores del Bayern han destacado siempre el valor de los análisis previos de Pep y lo mucho que significan para ellos porque les aportan una información preciosa y precisa. Este fue el caso. El entrenador mostró un resumen de los errores cometidos en Madrid, básicamente la pérdida de todos los duelos individuales por falta de tensión; y después señaló los puntos débiles del Atlético, con especial énfasis en el «pasillo Koke». Había que apartar a Koke de la zona: el responsable de la distracción sería Lahm, y quien debía aprovechar el hueco era Müller.

Sobre el césped del campo de entrenamiento número 1, cerrado a cal y canto, el equipo ensayó tres movimientos. El primero, pautado para los primeros diez minutos de encuentro, consistió en el envío de balones largos a Lewandowski. En previsión de una salida agresiva y presionante del equipo de Simeone —como ocurrió en Madrid y como hizo la Juventus en el Allianz Arena, con gran éxito

—, Guardiola ha decidido emplear el envío largo desde la defensa hasta el delantero centro para que este baje el balón y lo ceda a los centrocampistas. Neuer y Boateng son los responsables de los envíos; y si Lewandowski no consigue controlar el esférico, por lo menos la zona de pérdida estará muy lejos de la portería alemana. Ya el pasado sábado vimos algunos intentos en esta misma línea en el partido contra el Mönchengladbach, pero ahora ya no es un ensayo, sino una decisión: contra la presión de los atléticos, balones largos a Lewandowski.

El plan de juego imaginado por el cuerpo técnico del Bayern prevé que, tras ese primer tramo de presión, el Atlético pasará a un repliegue medio-bajo, por lo que llegará el momento de construir el juego al modo tradicional en el Bayern de Pep: es decir, salir jugando desde atrás. Durante cerca de veinte minutos, el equipo repite sin cesar los movimientos de salida de balón. El entrenador solo tiene una duda en la alineación: Benatia o Boateng.

—Boateng nos da una salida fantástica de balón, pero lleva tres meses sin jugar y quizá no esté en condiciones de disputar un duelo tan fuerte. Benatia nos da una gran anticipación en cada acción.

Tras ensayar la salida de balón a través del circuito Boateng-Alonso-Lahm, el equipo trabaja el tercer movimiento táctico: la ruptura interior por el pasillo de Lahm. El entrenador quiere jugar con un rombo en el centro del campo. Un 3-4-3 cuando el Bayern tenga el balón. Para ello, Xabi Alonso se sitúa en la línea de los defensas centrales y el rombo lo ocupan Vidal en el vértice más bajo, Müller en el alto y Lahm y Alaba en los costados. Por delante, los tres delanteros, Costa y Ribéry en las bandas y Lewandowski en punta. Lo que busca Pep es invertir la superioridad numérica que siempre logra el Atlético en la banda. Si ataca Costa, le cubren Filipe Luis y Augusto Fernández; si se suma Lahm, por parte rojiblanca se añade Koke, con lo que siempre hay un hombre más del Atlético. El plan de Pep consiste en fijar a esos tres rivales con Costa y Lahm, y circular tan rápido el balón por dentro, apoyándose en Xabi o Vidal, que Müller pueda romper en vertical por el hueco que Koke dejará al acercarse a la banda. Es una opción pequeña, pero hay que explotarla al máximo, y por ello quiere usar el 3-4-3 con rombo en el centro, un módulo de juego muy propio de Cruyff. Añade una instrucción más para Vidal, Alonso y Boateng: los pases al costado derecho deberán ser más fuertes y veloces que al costado izquierdo para facilitar estos intentos de ruptura.

## 9.7. Desgarro y estupefacción

No podría vivir sin el champán. En la victoria me lo merezco; en la derrota, lo necesito.

WINSTON CHURCHILL

*Múnic, 3 de mayo de 2016*

Con parsimonia, Pep se levanta el jersey gris y muestra el estado de su camisa blanca. Está desgarrada del todo, de arriba abajo. Es curioso, pero los botones permanecen en su sitio, perfectamente abrochados y solo se ha roto el tejido. Desgarrado, como si un gigantón hubiese cogido la tela con las manos y la hubiese partido. Es un desgarró que recorre toda la camisa.

—Menos mal que llevabas el jersey por encima —dice Cristina.

La camisa es el reflejo del estado anímico de Guardiola en estos momentos. Está desgarrado, como todos sus jugadores y como los aficionados del Bayern. Los alemanes emplean un término muy adecuado para las grandes actuaciones: *Souverän* (soberano). Así ha sido el partido jugado por los hombres de Pep, soberbio, superlativo, pero el resultado es muy amargo. El valor doble de los goles fuera de casa los aparta de la final de Champions. Hay desgarró y algo más: estupefacción.

Xabi Alonso se halla en estado de *shock*. Rebusca en su interior alguna palabra con la que explicar lo ocurrido, alguna justificación a la que agarrarse, pero no encuentra nada. Está vacío por dentro de tanto llorar. Ha llorado como nunca lo había hecho antes en un campo de fútbol. Xabi es consciente de que la de hoy quizá sea su penúltima oportunidad de llegar a una final de Champions como protagonista del juego. En su palmarés lucen dos títulos, uno con el Liverpool y otro con el Real Madrid, pero quería ser el segundo futbolista en conquistar un tercer trofeo representando al club de un tercer país (Seedorf ganó con Ajax, Real Madrid y AC Milan). Ha tardado muchos minutos hasta enjugarse las lágrimas y poder cambiarse de ropa. Por los pasillos interiores del Allianz Arena arrastra los pies y se contiene a duras penas cuando abraza a su madre, besa a su esposa y saluda a Iñaki, su representante. Ninguno de ellos dice nada porque hay muy poco que decir. Xabi se abraza con Periko, su padre, el exfutbolista de la Real Sociedad y del Barça, que esconde también las emociones bajo un rostro cerrado e imperturbable. Entre ellos basta una mirada para comprender cuánto dolor les ha causado la eliminación. Jon, el hijo mayor de Xabi, rompe el silencio.

—Vámonos a casa, papá. Es hora de irnos.

Al pie del ascensor. David Alaba tiene la mirada tan perdida como Xabi. Un amigo le abraza con fuerza, le dice palabras alentadoras al oído, pero David no escucha. Está estupefacto. No puede creer que esto haya terminado así. Y rememora su error en el gol del Atlético. Ese gol ha sido una suma de pequeños fallos. El mal pase de Boateng, su intento alocado de presión para arreglar el error, el paso adelante de Xabi en la misma dirección, abandonando a Fernando Torres, el frenazo en seco de Alaba

para intentar dejar en fuera de juego a Griezmann, perdiendo la posibilidad de luchar en velocidad contra el delantero francés, y, finalmente, último pequeño error, el desvío involuntario del balón hasta colocarlo en bandeja para que Griezmann rematara a gol. Una suma de detalles ínfimos que aparta al Bayern de la final. David Alaba lo sabe y lo siente así, y no hay palabras ni abrazos que curen su desgarró. Tardará varios días en reponerse.

Thomas Müller permanece pensativo y callado. Su asombroso silencio refleja toda la dureza del momento. Müller es un hombre jovial y efusivo, que siempre habla, sonríe o bromea, incluso en situaciones poco apropiadas. Al igual que sobre el césped es un futbolista inclasificable, fuera de él se maneja con idéntica dosis de imprevisibilidad. A veces, cuando las circunstancias requieren discreción, Müller desata su sentido del humor, pero nadie se lo reprocha. Al fin y al cabo, dicen todos, es Müller y ya le conocemos... Pero esta noche no es Müller, sino una sombra de sí mismo, un fantasma errante arrastrando los pies por el interior del estadio, silencioso y cabizbajo, consciente de que su actuación no ha sido buena. Por el penalti fallado, que ha dado oxígeno a un Atlético agonizante, pero también por sus movimientos, menos acertados de lo habitual. Ningún compañero se lo reprocha, pero nadie es ajeno a lo ocurrido: el hombre que tantas veces ha resuelto encuentros decisivos con una aparición repentina y vertiginosa hoy no ha jugado bien.

Guardiola asume el golpe con estoicismo. Hace cuatro años recibió otro muy parecido, cuando el Chelsea entrenado por Roberto di Matteo eliminó al Barcelona en el mismo nivel de la competición. Si en aquella ocasión el dominio barcelonista resultó aplastante, la historia se ha repetido de manera casi mimética. En los ciento ochenta minutos de semifinal, el Bayern ha rematado cincuenta y tres veces, pero nuevamente un equipo replegado sobre sí mismo ha conseguido eliminar a Guardiola. El entrenador tampoco tiene nada que reprochar a sus jugadores, salvo aquellos horribles minutos iniciales en el partido de ida: «Si superamos los primeros veinte minutos [del partido de ida] sin encajar gol, estaremos en la final», les había dicho en la charla previa de Madrid.

Pero no fue así y el gol de Saúl durante el pésimo inicio muniqués en Madrid resultaría decisivo al combinarse con el de Griezmann esta noche. El Atlético posee una formidable organización defensiva (aunque no ha impedido el voluminoso caudal rematador del Bayern) unido a un explosivo contraataque. Semejante organización se inspira en el juego que practicaba el Inter de Milán entrenado por Helenio Herrera (aunque HH jugaba con líbero). Como en aquel Inter que conquistó las Copas de Europa en 1964 y 1965, los laterales del Atleti poseen un largo recorrido vertical; los defensas centrales viven en su área y tienen un sexto sentido que les permite taponar todas las líneas de disparo del rival; los medios cuentan con una asombrosa capacidad para sacrificarse cubriendo los huecos que deja cualquier compañero; y a la velocidad en terreno abierto de Torres se suma el talento desmesurado de Griezmann para controlar el balón ante cualquier tipo de presión contraria. El Atlético posee muchos registros futbolísticos, pero por encima de todos destaca por su organización defensiva, un gran mérito del Cholo Simeone, al igual que los éxitos del Inter fueron responsabilidad de HH.

Desde el primer minuto, el Bayern toma por asalto la muralla rojiblanca. Llueve en Múnich. Llueve con rabia y el Bayern rebosa energía y claridad de ideas. La propuesta de Guardiola ha calado en los jugadores a lo largo de las tres reuniones y los dos entrenamientos específicamente dedicados al plan de juego que quiere desplegar. Pep lleva a cabo todo cuanto había reflexionado en Madrid tras el partido de ida. Con el balón en su poder, el Bayern se distribuye en un 3-4-3 con rombo en el centro. La línea trasera la forman Javi Martínez, Xabi Alonso y Boateng. El rombo central lo componen Vidal en el vértice bajo, Müller en el alto, Douglas Costa como interior derecho y Alaba como izquierdo. La línea delantera tiene a Lahm en el extremo diestro, a Ribéry en el izquierdo y a Lewandowski luchando contra el capitán rojiblanco, Diego Godín. Nótese el distinto papel que otorga Guardiola a cada banda del campo: en la derecha pretende que sea Lahm quien ocupe la posición de

extremo, facilitando que Douglas Costa se mueva como interior y rompa por el pasillo que inevitablemente tendrá que abrir la defensa madrileña entre su lateral y su central (de ahí la propuesta de que los pases a esta zona sean fuertes y rápidos). Esta era la grieta que Pep había observado y por ella entrará el Bayern durante toda la noche en sucesivas oleadas. En la banda izquierda elige un modelo más ortodoxo, con Ribéry pegado a la línea y Alaba por dentro, buscando su facilidad de conducción y disparo lejano. Pases por la derecha, conducción por la izquierda.

El Allianz Arena es el punto de apoyo para la catapulta del equipo. El equipo comienza el partido con la tensión propia de las grandes noches; aunque el saque inicial favorece al Atlético, a los cuatro segundos exactos los muniqueses ya le arrebatan el balón y arrancan una sinfonía de juego.

Sin la menor duda, el Bayern juega el mejor partido de la era Guardiola. No el más bello desde el punto de vista plástico, y uno de los más infelices desde el prisma del resultado, pero el mejor de cabo a rabo. Combina el juego de posición más ortodoxo con la verticalidad que Pep ha pretendido desde que Xabi Alonso llegara al equipo. Mezcla el ataque por los extremos, la seña de identidad que el entrenador quiso potenciar desde el primer día, con la facilidad de sus interiores para romper por los pasillos centrales. Tiene el balón en su poder durante tres cuartas partes del tiempo, no da un pase innecesario, pero da más de seiscientos cincuenta, el triple que su rival, que se encierra en su área como si le persiguiera un cazador. El Bayern es un rodillo, sus ataques son meditados, pero velozmente contruidos; no hay precipitación, sino velocidad, y la lluvia y el césped resultan primordiales para comprender esta dinámica de juego: hoy el balón vuela y cada pase llega a su destino un segundo más rápido que en la ida, lo que significa que los defensores madrileños sufren mucho más para frenarlos.

Xabi Alonso, Boateng y Lahm perciben desde los primeros instantes cuál es el punto débil del Atlético. Los dos primeros multiplican los pases rasos, largos, tensos y rápidos, provocando que los rojiblancos lleguen tarde a casi todos los balones. El capitán advierte que la grieta señalada por Pep se agranda y clava su cuchillo en ella. Amaga, finta, fija por fuera, se gira sobre sí mismo... En resumen, pone en situación a Douglas Costa para que profundice por el pasillo que se abre entre el lateral y el central visitantes. El Bayern percute el área rival, empujando al Atlético contra su formidable portero, impidiéndole respirar. Los madrileños solo tienen un recurso: tomarse el máximo tiempo posible cada vez que sacan de puerta. Son conscientes de que esos pocos segundos les ayudan a seguir sobreviviendo, aunque de inmediato vuelven a ser aplastados por los muniqueses, poseídos por una dinámica imparable.

Salvo Neuer, situado en su campo, los restantes veintiún jugadores conviven en la parte rojiblanca del césped y acaba siendo inevitable que el Bayern se adelante en el marcador. Lo consigue Xabi Alonso en el lanzamiento de una falta que desvía el central Giménez. El Atlético boquea como pez fuera del agua, agonizando ante la sinfonía de juego de los locales. Y el Bayern dispone a continuación del lanzamiento de un penalti que, en apariencia, puede remachar el clavo del ataúd atlético. Lo lanza Thomas Müller con su peculiar estilo parsimonioso, pero Oblak, la estrella del Atlético en la eliminatoria, logra desviarlo y resucita a su equipo. (Los penaltis son un punto débil de Oblak: en sus tres temporadas en el Atlético, solo ha conseguido despejar tres de los veintiuno que le han chutado.)

—Hay que seguir defendiendo igual de bien —dice Periko Alonso, padre de Xabi, durante el descanso.

El ataque del Bayern ha sido magnífico, pero mejor ha sido su manera de defenderse: en cuarenta y cinco minutos, el Atlético solo ha lanzado dos disparos muy lejanos y no ha creado ninguna sensación de peligro contra Neuer. Cristina, la esposa de Pep, pasea nerviosa junto a Valentina, la hija menor, por los pasillos interiores del estadio, buscando calmar la angustia:

—Lo tenemos cerca, estamos jugando de cine, pero aún no lo tenemos. ¡Qué pena el penalti! Con

el 2-0 ya lo vería casi hecho, pero nos falta, todavía nos falta sufrir mucho...

Cristina no puede imaginar cuánta razón tendrá. El inicio del segundo tiempo es menos tenso por parte bávara. Los jugadores tienen la sensación de que la parte más complicada del trabajo ya se ha logrado: demostrarle al rival una superioridad abrumadora. El Bayern se entretiene durante los primeros minutos de la reanudación, en tanto el Atlético ha introducido un cambio significativo: el belga Carrasco (también él lesionado en la ida, también él recuperado a tiempo) entra en el campo con la intención de conseguir algún contraataque que dé respiro a los rojiblancos.

La pausa del Bayern solo dura cuatro minutos porque pronto recupera el ritmo alto. Xabi hace volar el cuero de costado a costado, Vidal aparece en todas partes, Lahm ordena el modo de atacar y los delanteros percuten. Pero como ocurre tantas veces en el fútbol, tras una clara ocasión de gol del Bayern se sucede otra similar del Atlético. El Bayern no la transforma en gol, el Atlético sí. El gol de Griezmann será el pasaporte a la final europea para el equipo madrileño.

Al Bayern se le hará imposible cambiar el rumbo que ha tomado la semifinal. Necesita marcar dos goles más a un equipo que solo ha concedido cinco en toda la Champions League y que solo una vez en la temporada ha encajado tres goles en un mismo partido. El Atlético, además, se siente vigoroso y renacido gracias al tanto de Griezmann, y las carreras de Carrasco y Torres aligeran la presión sobre su área. El equipo de Pep continúa con su buen juego de ataque, pero el de Simeone prosigue con su solidez defensiva. La situación parece pedir la entrada de un jugador como Thiago para que dé el último pase decisivo dentro del área y de otro como Coman para desbordar por la banda derecha, pero no puedes quitar a Xabi, que cuaja su mejor partido de los últimos años, ni a un Vidal, soberbio, ni a Lahm, en el mejor momento de las tres últimas temporadas... Pep opta por sustituir a Costa (que continúa siendo mucho menos decisivo del que asombró entre agosto y diciembre) por Coman, que fallará varios regates, pero dispondrá en los últimos minutos de dos oportunidades soberbias para lograr el tercer gol, del mismo modo que el Atlético pudo lograr su segundo con un penalti que Neuer le detuvo a Torres.

El segundo tanto del Bayern llega en el minuto setenta y cuatro. Desborde de Ribéry, centro a la cabeza de Vidal, que devuelve al palo opuesto y cabezazo preciso de Lewandowski. El Bayern aplasta aún más al Atlético contra su área y suma ocasiones de gol, quizás la más rotunda en un disparo de Alaba que desvía una defensa y Oblak (invirtiendo la dirección hacia la que se había lanzado) logra mandar a córner. El portero ha tenido una actuación memorable y es, en paralelo a la excelente organización rojiblanca, el principal responsable de que el Atlético alcance su segunda final de Champions en tres años. La estadística de «Expected Goals» (el algoritmo que calcula número de goles que un equipo pudo lograr según el número de remates y sobre todo la calidad de los mismos) refleja como conclusión que el Bayern pudo sumar, en condiciones normales de eficacia rematadora, 4,24 goles y el Atlético 1,4 (ambos equipos, sumando el penalti desperdiciado). Pero el rendimiento goleador del Bayern no se ha correspondido con el número y la calidad de oportunidades creadas.

Por tercer año consecutivo, el equipo de Guardiola alcanza las semifinales de la Champions League, pero no logra acceder a la final. Ante el Real Madrid fue el gran error de Pep, accediendo a interpretar un plan de juego equivocado. Ante el Barcelona fue un Messi superlativo combinado con la epidemia muniquesa de lesiones. Ante el Atlético de Madrid se ha compuesto una sinfonía prodigiosa de juego, pero inacabada. Hay desgarró y estupefacción en Múnich.

Nadie cena en el restaurante de jugadores. Nadie come nada. Lucas, el camarero español, ofrece champán, vino o cerveza, pero tampoco nadie quiere beber ni siquiera para olvidar. Del equipo titular solo Neuer y Javi Martínez permanecen en el Players Lounge. Pep se marcha pronto con la familia, tras intentar engullir dos o tres bocados de pasta italiana que pronto aparta a un lado:

—Esto ha sido como lo del Barça contra el Chelsea en 2012, pero aún más bestia...

Domènec Torrent y Carles Planchart están, en apariencia, peor que Pep. Dan vueltas y vueltas al



partido, al volumen de juego desplegado, al acierto de los jugadores en la mayor parte de las acciones, al avasallador dominio, al elevado número de remates y también al penalti fallado por Müller y a las prodigiosas actuaciones de Oblak. Hasta las tres de la madrugada seguirán en el estadio rompiéndose la cabeza contra la realidad: la ola ha golpeado la roca con toda la fuerza posible, pero la roca ha resistido. El Bayern está eliminado.

## 9.8. Nadie gana siempre, amigo, ni siquiera Pelé...

La gloria es ser feliz. La gloria no es ganar aquí o allí. La gloria es disfrutar practicando, disfrutar cada día, disfrutar trabajando duro, intentando ser mejor jugador que antes.

RAFA NADAL

*Múnic, 4 de mayo de 2016*

Quizá Guardiola sea temerario y excesivamente atrevido con sus ideas, sobre todo en un fútbol que tiene una dependencia tan enfermiza del triunfo como es el actual. Pero tiene decidido profundizar aún más en el atrevimiento y su propuesta de juego. En el Manchester City pretende ser aún más radical en la voluntad de llevar la iniciativa, aunque con toda probabilidad necesitará un largo periodo de tiempo hasta conseguir que su nuevo equipo practique de forma armónica y sostenida el juego que propondrá:

—Hay gente que ha hecho mucho por el fútbol y a la que le gusta esta manera de jugar, y hay que hacerlo por ellos. No por el qué dirán, ni por lo que escribirán los periódicos, no. Hay gente que ha trabajado mucho para que se juegue bien al fútbol. Hay muchos entrenadores que se han arriesgado mucho y han transmitido su conocimiento, y yo debo seguir pasando el testigo a las nuevas generaciones. En el futuro, al Barça lo tienen que entrenar gente como Xavi o Busquets porque lo que Johan Cruyff me enseñó a mí, yo he intentado transmitírselo a ellos. Y ellos deberán hacer lo mismo. Y Mascherano, que será un gran entrenador, también. Y gente como Xabi Alonso, como Manu Neuer, como Javi Martínez u otros... De esto se trata.

Lo dice el día después de que el Bayern haya caído eliminado ante el Atlético. Y prosigue. Es Pep en la derrota:

—La principal lección que he aprendido en estos tres años en Múnic es cómo pierdes. Yo quiero ganar siempre, pero sé que no es posible, así que por lo menos quiero elegir cómo pierdo. Hay derrotas que te dan más que una victoria. Esta derrota contra el Atlético es uno de esos ejemplos. No es lo mismo cómo pierdo ante el Real Madrid [el 0-4 de 2014] a cómo caigo ante este Atlético. Y se trata de esto, de que si pierdes por lo menos hayas elegido tú cuál es la forma en que caes. ¿Sabes cuál ha sido el verdadero éxito de esta eliminatoria? Que se han visto dos grandes partidos contra un rival como el Atlético que siempre convierte los partidos en enojosos por todo lo que te niega, que es su gran virtud. Y esto ha sido así gracias a la generosidad de mis jugadores, por todo lo que ellos han hecho y se han arriesgado. No hemos llegado a la final, pero hemos conseguido que nuestros partidos contra un equipo como el Atlético hayan sido admirados por todo el mundo, y este no es un mérito pequeño. Y es mérito de los jugadores, que han sido muy valientes.

La actitud de Guardiola ante la derrota ha sido siempre muy parecida: aceptarla con sobriedad, analizar los errores propios y los méritos del rival, asumirlos, proceder a intentar corregirlos y

reforzar aún más su concepto del fútbol:

—Con todos los respetos, ya hay muchos entrenadores reactivos... Nosotros somos hijos de Cruyff, de Juanma Lillo, de Pedernera, del Brasil de los setenta, de Menotti y Cappa, del Ajax, de los húngaros... Nosotros somos hijos de todos estos. ¿Perdemos? Pues, vale, mañana saldrá el sol de nuevo y soñaré otros sueños, tranquilos, no pasa nada. En el fútbol no hay nadie que gane siempre, amigo. Ni Maradona ganaba siempre. Ni Pelé.

## BACKSTAGE 9

iiiCRAC!!!

Múnich, 13 de febrero de 2016

Es un sábado plácido, casi bucólico en Múnich. Mañana, el Bayern juega en Augsburg el rudo y hostil derbi bávaro, pero hoy tiene lugar un entrenamiento suave porque Pep quiere evitar riesgos. Sin Boateng ni Javi, que ya ha iniciado la recuperación de la artroscopia sufrida en el menisco, y con Benatia todavía de baja médica, la línea defensiva pende de un hilo.

La mañana es dulce y tranquila. Apenas hay gente en la ciudad deportiva de Säbener Strasse, donde el habitual repicar de las campanas del barrio provoca cierto ensimismamiento en el visitante. Suenan y suenan, pican y repican sin cesar, pero es un sonido suave y tan cadencioso que acaba resultando casi imperceptible, como el agua de una fuente a medianoche. Los hombres de Pep practican un tranquilo juego de posición y el *tac-tac-tac* del balón se funde con el tañido de las campanas. Sobre una de las líneas exteriores del campo se encuentra Holger Badstuber, la piedra angular de la actual defensa. Es un día delicioso hasta que un ruido terrible lo convierte en dramático:

iiiCrac!!!

Es el ruido inconfundible de un hueso que se acaba de romper. Durante lo que parece un segundo de duración eterna todo se congela en Säbener. Es el pasmo. La incredulidad. Un silencio profundo mientras Badstuber cae pesadamente. Y empieza a gritar. Sus gritos son alaridos. De dolor, rabia y desesperación. Su tobillo se ha roto, víctima de un mal apoyo. Descompuesto, se agarra el pie mientras los gritos destrozan la tranquila mañana. Veinticinco compañeros le rodean, desesperados. Varios se alejan a un rincón, tan afectados que uno de ellos no puede evitar el vómito. Lahm sale corriendo en busca de una ambulancia. Pep se lleva las manos a la cabeza y, como otros compañeros, no puede evitar echarse a llorar mientras Badstuber sigue gritando. El doctor Braun, presente en el campo desde que el club cambió la política médica, interviene veloz: sujeta la fractura, le da un calmante y le tranquiliza.

iiiCrac!!!

Ha sonado como la rama de un árbol al romperse.

Son dos minutos interminables. Dos minutos de alaridos. Dos minutos de pesadilla. El defensa más dotado de Baviera, la gran promesa del Bayern desde hace un lustro, vuelve a caer al pozo de una lesión grave. Desde 2012, Badstuber ha visitado seis veces el quirófano: cada una de esas seis lesiones habría bastado para acabar con la carrera de cualquier futbolista. Seis veces ha regresado del infierno y ha vuelto a jugar a gran nivel. Esta es la séptima caída. Son dos minutos interminables y en cada uno de sus gritos Badstuber revive la infernal pesadilla que le ha tocado sufrir.

Con la piel erizada y el corazón congelado, nadie es capaz de moverse cuando la ambulancia se lleva al defensa alemán. Los más sobrios, Domènec Torrent y Hermann Gerland, decretan el final de la sesión y ordenan que todo el mundo se vaya a la ducha. Mañana hay derbi y el equipo necesita reaccionar tras el drama.

Cuando horas más tarde el autobús de la expedición llega a Augsburg, el ánimo ya es otro: Badstuber ha sido intervenido con éxito, la fractura es limpia y no ofrecerá problemas serios para la recuperación; incluso él mismo manda un mensaje de agradecimiento a todo el equipo por whatsapp. Vuelven a sonreír. Kathleen Krüger, la delegada del equipo, ha encargado las camisetas de apoyo a Badstuber que mañana lucirá todo el equipo en Augsburg, incluido el cuerpo técnico, y que Pep no se quitará en todo el partido. La eficiente delegada tiene otra sorpresa preparada. Tras la cena de las siete de la tarde (el Bayern siempre cena, puntualmente, a las siete en todos sus desplazamientos), cuerpo técnico y jugadores están invitados a presenciar el partido que enfrenta a los dos primeros clasificados de la Serie A italiana, Juventus y Nápoles. A las 20.45, Pep, Torrent, Planchart, Estiarte y la mayoría de los jugadores se acomodan en una sala privada del hotel y toman buena nota de su futuro rival europeo, que vence en el último instante merced a un gol de Zaza.

Al día siguiente, el Bayern juega en Augsburg su mejor partido de la temporada como visitante, valora Domènec Torrent:

—Ha sido el mejor partido junto con el de Copa en Wolfsburg en octubre [1-3].

La fractura de Badstuber ha desperezado al oso bávaro, que no tiene piedad de su rival. Y como tantas otras veces, Pep no solo busca el objetivo concreto del partido (vencer al Augsburg y sumar tres preciosos puntos en la pelea contra el Borussia Dortmund), sino también pretende ese otro objetivo estratégico que está en el horizonte inminente. Por eso ensaya la alineación que jugará en Turín. No lo dice, salvo a su círculo más íntimo, pero si no hay novedades (y no las habrá) los once titulares contra el Augsburg serán los once titulares contra la Juve.

La línea defensiva la componen «los bajitos»: Lahm (1,70), Kimmich (1,76), Alaba (1,80) y Bernat (1,72). Tienen el inconveniente obvio de su baja estatura, pero la ventaja rotunda de su calidad en la salida de balón. Será un gran riesgo enfrentarse en Champions League al finalista del año anterior con semejante línea defensiva, pero es un riesgo que Pep valora como asumible a la vista de la mejora en el juego que ello le puede ofrecer. Sin apenas historia, el derbi bávaro es un festival atacante de los hombres de Múnich: treinta y seis remates, récord histórico en la Bundesliga. Pep sonríe. El oso bávaro ha despertado. Justo a tiempo para viajar a Turín, con una defensa de bajitos.

10

## Alma de artista, mente racionalista

Hay muchas formas de ganar  
y pocas formas de gustar.

RODRIGO ZACHEO

Cuando Guardiola menciona a sus «ancestros» futbolísticos lo que hace es introducir un elemento sustancial para la comprensión del fútbol. La historia de este deporte es también la del trasvase de enseñanzas entre maestros y alumnos, entre entrenadores y jugadores que una vez formados tomarán el relevo. Jimmy Hogan tuvo una influencia notable en Josef Blum, que a su vez influyó en Karl Humenberger, que dirigió durante un lustro a Rinus Michels, quien entrenó a Johan Cruyff, que traspasó sus ideas a Pep Guardiola, que las ha trasladado a Xavi Hernández y Xabi Alonso... La evolución del fútbol solo puede concebirse a partir de la entrega generosa de conocimientos que realizan los entrenadores, ya sea directamente a sus jugadores más clarividentes, ya sea en forma de legado en los clubes que entrenan o allí adonde viajan. Viajar, enseñar y cuestionar los *statu quo* han sido el caldo de cultivo que ha facilitado la innovación en el fútbol a lo largo de la historia.

Y, naturalmente, todo alumno se inspira en su maestro, como escribe John Berger en su célebre biografía sobre Picasso: «Los pintores siempre han hecho copias de los cuadros de aquellos a quienes consideran sus maestros». El arquitecto Miquel del Pozo nos amplía este fenómeno: «Como dice Berger, el pintor acostumbra a pintar el cuadro de su maestro, y este es el punto de partida a partir del cual debe dar los siguientes pasos. Lo vemos en el Renacimiento, con Leonardo o Botticelli y las influencias que han recibido, respectivamente, de Verrocchio y Filippo Lippi. Así, vemos que la forma de los rostros que pinta el alumno es al principio muy parecida a la de los que pintaba el maestro, pero poco a poco va evolucionando. El fundamento a partir del cual construye pertenece a su maestro, pero a continuación el alumno añade su verdadera creación».

La analogía resulta inevitable: Gusztav Sebes copia al principio el cuadro que pintaron Hogan y Hugo Meisl; Cruyff pinta el de Michels; Mourinho, el de Helenio Herrera; Guardiola, el de Cruyff... Y los alumnos superan a los maestros porque galopan a lomos de gigantes...

Como explica Del Pozo, «en realidad, el folio en blanco no existe. Un artista nunca empieza desde cero porque todo artista tiene un pasado, unas influencias, un maestro. Cuando Pep Guardiola coloca sobre el campo al primer jugador de su alineación tampoco se halla frente a un folio en blanco, sino que también posee referencias anteriores, de su pasado y de su maestro». La clave no es tanto que el primer paso consista en imitar el cuadro del maestro, sino en desarrollar el talento que permita hacerlo evolucionar: «Leonardo da Vinci lo dejó dicho y puede leerse en la inscripción que hay detrás de la tarima del aula magna de La Sapienza, en Roma: “Triste discípulo aquel que no supera a su maestro”».

De este modo, para comprender a Guardiola debemos fijarnos en sus maestros. Pensemos en las dos grandes influencias de su carrera: Cruyff y Lillo.

CRUYFF: intuitivo, espontáneo, creativo, artista, perspicaz, sencillo.

LILLO: racional, intelectual, reflexivo, profundo, erudito, complejo.

No puede sorprendernos que con dos maestros tan antitéticos en su personalidad y, sin embargo, tan cercanos en su idea del fútbol, en Guardiola se hayan estimulado extraordinariamente sus dos almas: la del artista y la del racionalista. Tiene alma de artista y espíritu de pintor, pero mente racionalista y cabeza fría. ¡El alumno solo es el reflejo de lo que le enseñaron sus maestros!

Cuando Pep se muestra meditabundo y silencioso, sentado sobre un balón en medio del campo de entrenamiento, está reflexionando sobre cómo plantear un partido o qué ventajas ofrece alinear a unos jugadores concretos. Es un Pep racional y gélido. Cuando le vemos durante el partido agitando los brazos, gritando desaforadamente y ordenando cambios de posiciones, estamos ante el Pep que desata su pasión creativa. Reflexivo y complejo como Lillo; intuitivo y sencillo como Cruyff.

## 10.1. Ladrones de ideas

Las ideas son como las pulgas, saltan de unos a otros, pero no pican a todos.

GEORGE BERNARD SHAW

*El* propio Guardiola se ha definido a menudo como un «ladrón de ideas», alguien que no solo aprendió de sus grandes maestros, sino que vive con los ojos bien abiertos capturando cualquier tipo de conocimiento o experiencia para absorberlo rápidamente, deglutirlo y extraer alguna lección práctica aplicable al fútbol. «Las ideas son de todo el mundo. Yo he robado las máximas posibles», dijo Pep en cierta ocasión. Así surgió la inspiración para recuperar la figura del falso nueve en la persona de Messi y tantas otras semillas que se transformaron en pequeñas o grandes ideas. Pep no desaprovecha ocasión para atrapar ideas, conceptos o sensaciones, ya sea leyendo un libro de rugby que le inspirará en su intento de perfeccionar el espíritu de equipo, ya sea observando cómo defiende el Atlético de Madrid un determinado saque de banda, lo que probablemente veremos aplicado en el Manchester City dentro de unos meses.

Durante una de las presentaciones del libro *Herr Pep*, un amable asistente me explicó que este proceso de «robar ideas» y aplicarlas a su propia obra mediante la correspondiente transferencia era un rasgo muy común entre las personalidades artísticas. Semejante afirmación me intrigó, así que consulté con expertos en la materia.

Juan Ramón Lara, especialista en música barroca y miembro de la Accademia del Piacere, destaca especialmente a Georg Friedrich Händel, el genial compositor sajón que alcanzó la cumbre musical con *El Mesías*, compuesto en 1741. Händel adquirió su formación musical tras desplazarse a Italia, la confirmó al regresar a Alemania y la culminó cuando emigró a Inglaterra: «Händel no solo aprendió a escribir en estilos extranjeros, como el francés o el italiano, sino que reutilizaba habitualmente melodías y armonías copiadas de obras anteriores, fuesen propias o ajenas (de Giacomo Carissimi, Alessandro Stradella, Reinhard Keiser...); eso sí, las adaptaba y las integraba en su propia música con tal sabiduría que el resultado era siempre superior y muy *händeliano*».

Juan Ramón Lara, intérprete de viola da gamba, explica que «en *El Mesías* concretamente no practicó ese “robo de ideas” externo, sino el autoplagio: cogió varios dúos en italiano que compuso en su juventud y los convirtió en coros». Así, del dueto para dos sopranos «Quel fior che all'alba ride» (HWV 192) extrajo su esencia musical y compuso el coro «His yoke is easy», como el lector puede comprobar acudiendo a dichas composiciones, que figuran en las referencias bibliográficas de este libro.

Miquel del Pozo encuentra otro parecido muy estrecho: «Picasso dijo algo muy parecido a lo de Pep Guardiola con su “ladrón de ideas”. Picasso dijo: “Yo no copio, robo”. Pero hay que explicar qué quería decir Picasso exactamente con esta afirmación. No cogía un modelo o un cuadro antiguo y lo copiaba. Lo que hacía era engullirlo, comérselo, lo hacía suyo en su totalidad y lo incorporaba a su



manera de ser. Y una vez que lo había engullido construía su propia obra. Por ejemplo, *Las señoritas de Avignon*. Es indudable que en el cuadro están presentes El Greco y la escultura africana, pero no hay copia. Picasso les ha “robado” la esencia, la ha pasado por su estómago, y este proceso desemboca en su propia obra. Este proceso de absorción lo encontramos no solo en Picasso, sino en otros muchos grandes artistas».

La explicación pictórica de Del Pozo y la musical de Lara nos recuerda sin la menor duda el proceso de desarrollo creativo que hemos descrito en Guardiola (y muy probablemente esta afirmación sería válida para otros muchos entrenadores). Observar, reflexionar, «robar la idea», engullirla, actualizarla a nuevas circunstancias y contextos... ¿Acaso no es lo que le vimos hacer en Barcelona con el falso nueve de Messi? ¿No es lo que ha hecho en Múnich al restaurar la pirámide 2-3-5? Guardiola no inventó nada de ello, pero tuvo la virtud de bucear en el pasado y comprender que había ideas con gran potencial para explotar en otras condiciones. Las «pasó por su estómago», «robó» su esencia y produjo su propia obra.

Una opinión similar emite Paloma Alarcó, jefe de conservación de Pintura Moderna del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid: «Al volver a París a finales de 1908, George Braque fue de inmediato a enseñarle a Picasso, con quien tenía una especial sintonía, lo que había pintado. Y, por supuesto, Picasso se apoderó del lenguaje de Braque. Ya sabemos que una de las características principales del artista Pablo Picasso era el *apropiacionismo*. No solamente captó la obra de grandes pintores de la historia (como Velázquez o Manet), sino que también de muchos otros colegas. Pero esto no debe verse como un ejercicio negativo. Picasso tenía cierta actitud crítica ante la originalidad y, por otro lado, para él contagiarse de la obra de otros artistas era una especie de transferencia mágica, la transferencia de un poder de creación que le procedía de otro». (El apropiacionismo es un movimiento artístico que se basa en la apropiación de elementos tomados para la creación de una nueva obra: pintura, escultura, poesía. Estos elementos pueden ser imágenes, formas o estilos de la historia del arte o de la cultura popular, o bien materiales o técnicas obtenidas de un contexto no artístico.)

En el capítulo dos, Miquel del Pozo ya nos definió que el hecho de que Guardiola no quiera quedarse a contemplar su obra una vez concluida revela una «genética cien por cien de artista y de creador. Lo único importante para ellos es ese momento de la creación, pero cuando está acabada, la obra deja de interesarles». El filósofo José Antonio Marina apunta otro rasgo: «La creatividad se basa en (la) riqueza previa, aunque después el acto de decidir sea fundamental. Los grandes artistas siempre han afirmado que una parte importante de su trabajo consiste en desechar».

Esta afirmación me lleva de vuelta a Múnich, a una conversación con el cineasta y novelista David Trueba, íntimo amigo de Guardiola. Hablamos de Bob Dylan y del proceso creativo que ha seguido en la composición de sus piezas. Lo mencioné ligeramente en el capítulo tres, pero ahora Trueba lo explica con detalle: «Bob Dylan escribía sus canciones del siguiente modo: trasnochaba y en plena madrugada llenaba páginas y páginas con versos. Muchos. Y cuando había terminado empezaba a tachar versos, pegaba un corte terrible a lo que había escrito y lo dejaba en la mínima expresión posible. Podía eliminar más de la mitad de lo que había escrito hasta dejarlo en la pura esencia de lo que quería decir. Su proceso creativo consistía en construir primero una gran carga de contenido y después destilarla hasta dejar solo lo fundamental». El proceso, por lo tanto, es exactamente como lo describe Marina.

Y Trueba añade: «Pep sigue un proceso de aproximación al partido que recuerda mucho al de las composiciones de Dylan. Llena páginas y páginas para luego dejar solo los versos esenciales. Y no es de ahora. Cuando estaba en el Barça B, ya escribía páginas y páginas sobre cada partido. Dile que te enseñe sus libretas. Lo tiene todo anotado. De cada partido escribe varias páginas en la libreta, con datos, con detalles, con errores y aciertos. Escribe un tratado sobre cada partido y luego se queda

solo con lo más esencial».

Vemos, pues, que el proceso creativo en Guardiola consiste en «robar ideas», engullirlas y digerirlas, «pasarlas por el estómago», extraer su esencia, aplicarla a nuevos usos (innovar) y construir su propia obra. Y la metodología que sigue para ello es obtener y preparar una documentación amplísima y a continuación proceder a desechar la mayor parte y quedarse solo con el núcleo esencial de la nueva idea.

## 10.2. Un resultadista romántico

El fútbol que vale es el que uno guarda en el recuerdo.

ROBERTO FONTANARROSA

*E*n Guardiola conviven dos almas: la del frío racionalista y la del pintor apasionado; la del competidor feroz que busca ganar siempre y la del artista que al mismo tiempo pretende emocionar; el radical *cruyffista* y el ecléctico germanizado; la del centrocampista de pase veloz que exige jugar con pausa a sus futbolistas; el introvertido al que le estallan las emociones; el entrenador que cree que el fútbol son ideas, pero exige a los suyos «correr como cabrones»; el ganador insaciable que al mismo tiempo quiere ser dueño de sus derrotas... En su interior conviven dos personas: Pep y Guardiola.

«Pep es una mezcla sorprendente de resultadista y romántico, pero no esteta.» La definición es de Xavi Valero, que fue portero de varios equipos españoles y del Wrexham galés, y que desde 2007 ha sido entrenador de los guardametas del Liverpool, Inter, Chelsea, Nápoles o Real Madrid: «La segunda vez que me reuní con Pep me sorprendió su discurso alejado del *ars gratia artis* [el arte por el arte]. Me sorprendió un hombre que no era el esteta pretencioso y afortunado que muchos definían... Descubrí a una persona de profundas convicciones, capaz de transformar con once jugadores y un balón la pasión en razón, un cómo en un qué, el resultado en belleza... Para mí, este es Pep, un romántico de la razón».

Estas ideas de Xavi Valero definen a la perfección quién es Pep. Pero si queremos saber de primera mano quién es, nada mejor que recordar lo que él mismo dijo en Múnich, durante una feliz sobremesa. Aquel mediodía hizo una declaración apasionada de lo que significa el fútbol para él:

—Yo le digo a todos aquellos que cuantifican el fútbol, números, números, números, ¿qué cambia nuestras vidas una liga más o menos? ¿Una Champions más o menos? ¡Luchemos para que nos admiren, cabrones! Y hagamos algo que salga del alma, que salga del alma. Ojo, entiéndeme bien: los números son indiscutibles y yo quiero ganar, ya lo sabes, tú lo sabes de sobra, quiero ganar siempre. Además, no obligo a que nadie piense como yo. Solo digo que si lo que yo propongo no os hace sentir nada, si no sentís un cosquilleo, si no os genera ninguna emoción en vuestro interior, entonces no cambiéis, quedaos como estáis, sed como sois... Pero yo seguiré peleando siempre por sacar lo mejor del fútbol que tienen mis jugadores y, si es posible, para emocionar a quien nos está viendo.

Si el aficionado del Manchester City quiere comprender al entrenador en toda su amplitud, deberá ser consciente de esta duplicidad de almas que conviven en Pep. A veces le verán triste durante una victoria: es porque está descontento con algún aspecto del juego. Otras veces parecerá alegre en la derrota: será porque el equipo ha jugado como correspondía y la derrota solo ha sido fruto de algún factor no controlable. Quizá le oigan elogiar a un jugador que ha tenido una pésima actuación: no es ciego, solo busca que nadie se quede descolgado del grupo. Le verán argumentar que hay que jugar

bien al fútbol, dar los pases adecuados, defenderse organizadamente, atacar con cerebro, y al mismo tiempo le verán festejar un gol de contraataque o fruto de la estrategia a balón parado, y también un simple tanto conseguido por casualidad. Se le acusará de cínico e hipócrita por decir una cosa y festejar otra, como si no fuese posible luchar por implantar tus ideas y simultáneamente alegrarse del triunfo si este llega por cualquier otra vía. Quien quiera decir que es un tipo contradictorio encontrará argumentos para hacerlo. Quien diga que es complicado entender sus decisiones y sus alineaciones, cómo distribuye a los jugadores sobre el campo o los cambios de sistemas y de planes de juego que realiza, estará en lo cierto: es complicado porque rompe todos los clichés convencionales. Y, desde luego, como escribió Ignacio Benedetti, no se puede analizar lo que no se conoce... Les recomiendo no cegarse con sus alineaciones: ¡lo que importa son sus planes de juego!

Guardiola es un hombre mestizo, mezcla de romántico y resultadista. Vuelvo a Pasolini, que en 1971 escribió un formidable artículo («El fútbol es un lenguaje con sus poetas y sus prosistas»), sin duda influenciado por lo ocurrido en el Mundial de 1970, con la majestuosa exhibición del Brasil de Pelé, Gerson, Tostao y Rivelino, aplastantes vencedores sobre aquella Italia en la que Mazzola y Rivera no podían jugar juntos para evitar que hubiese excesivo talento sobre el campo... Pasolini establece una diferencia profunda, desde el punto de vista del lenguaje del fútbol, entre aquellos equipos que juegan en prosa y los que juegan en verso: «Puede haber un fútbol como lenguaje prosístico y un fútbol como lenguaje fundamentalmente poético. Así, por razones propiamente culturales e históricas, el fútbol de algunos pueblos es fundamentalmente en prosa, prosa realista o prosa estetizante (este último es el caso de Italia), mientras que el fútbol de otros pueblos es fundamentalmente en poesía [...] El *catenaccio* y la triangulación —escribe Pasolini— es un fútbol de prosa: se basa en la sintaxis, es decir, en el juego colectivo y organizado, en la ejecución razonada del código. Su único momento poético es el contraataque, con el gol como anexo culminante (que, como ya hemos visto, no puede sino ser poético). En definitiva, el momento poético del fútbol parece ser (como siempre) el momento individualista (el regate y el gol, o el pase inspirado). El fútbol en prosa es el fútbol que llamamos “sistema” (el fútbol europeo). El gol, en este esquema, está encomendado a la “conclusión”, posiblemente por parte de un “poeta realista”, como [Gigi] Riva, pero debe derivar de una organización del juego colectivo fundado en una serie de pases “geométricos” realizados según las reglas del código. El fútbol poético es el fútbol latinoamericano. Un esquema que, para ser realizado, requiere una capacidad monstruosa de regatear y en el que el gol puede ser inventado por cualquiera o desde cualquier posición. Si el regate y el gol son momentos individualistas-poéticos del fútbol, entonces el fútbol brasileño es efectivamente un fútbol de poesía».

Y entonces, Guardiola ¿qué es, poeta o prosista? ¡Ambos! No es casual su profunda admiración por los futbolistas italianos y brasileños, ¡tan antagonistas! Guardiola aspira a la integración en un mismo modelo del fútbol total de Michels y Cruyff con los rasgos de velocidad vertical y energía continua de los alemanes. He ahí otro resumen de Pep: la poesía brasileña más la prosa italiana; la poesía holandesa con la prosa alemana.

Por supuesto, esta no es una aspiración solo suya: muchos entrenadores la persiguieron con anterioridad desde que la Máquina de River, allá por los años cuarenta del siglo pasado, sembrara las primeras semillas del fútbol integral. Aquel equipo fue el precursor de otras grandes escuadras, que, de forma intencionada o espontánea, se acercaron en distintos grados y versiones diferentes a dicha aspiración del fútbol total de la mano de Sebes, Maslov, Michels, Happel, Lobanovsky, Sacchi o Cruyff. A esa integración aspira Guardiola y su experiencia en Múnich le ha reafirmado en ello. Aspira a esa integración no solo porque albergue dos almas en su interior, sino porque ha comprobado con el Bayern que es posible. El verdadero sueño de Pep es que el Manchester City juegue al fútbol en verso y en prosa al mismo tiempo. Naturalmente, necesitará muchísimo tiempo para que esta aspiración pueda hacerse realidad.

Pero siendo ambos, ¿qué es? ¿Más romántico o más resultadista? ¿Más poético o prosista? ¿Más corazón o razón?

El equipo de marketing digital de Córner Editorial efectuó un estudio muy revelador. Desarrolló una especie de tabla periódica de elementos a partir de los conceptos que más se repetían en el libro *Herr Pep*. El resultado es muy curioso porque, sin ninguna premeditación por mi parte a la hora de escribirlo, las nociones más utilizadas para describir a Guardiola no eran las relacionadas con el arte ni la estética, sino con el trabajo y el esfuerzo. Los resultados globales fueron estos:

- La palabra «talento» aparecía 19 veces; sin embargo, la palabra «entrenamiento» estaba escrita 189 veces; «trabajo», otras 89, y «preparación», 14 veces.
- Conceptos como «líder», «método» y «elegancia» aparecían en total solo 14 veces (6, 7 y 1, respectivamente). En cambio, al agrupar las palabras «esfuerzo», «intensidad», «correr», «energía» y «potencia», el número total de apariciones fue de 171.

El balance es abrumador. La tabla retrataba a alguien enfocado al trabajo. Así pues, podemos afirmar que Guardiola tiene alma de pintor y también ese punto de locura atrevida de todo artista, desenfadado y pasional; pero el Pep racional, frío, competidor y rabiosamente pragmático que quiere ganar por encima de todo posee mayor peso en su personalidad. Esta dualidad, ¿es una cualidad o una contradicción? Sencillamente, es una necesidad para quien quiera superar retos importantes, explica el profesor Manuel Sérgio Vieira: «En el tiempo en el que vivimos, ante la complejidad, hay necesidad simultáneamente del “espíritu de finura” y del “espíritu de geometría”, de la razón y del corazón, de la teoría y de la práctica. El corazón fue de hecho la primera facultad de la dialéctica, en Pascal. Y el curativo necesario para las exageraciones de la razón moderna. Si no me falla la memoria, en Descartes hay un método; de Pascal destacan dos (el de la razón y el del corazón). Por eso, Pascal, al mismo tiempo místico y pragmático, es un eterno contemporáneo».

Afirma Michele Federico Sciacca en su *Historia de la filosofía*: «Hay una forma de conocimiento no racional, que conoce lo que la razón no conoce, el *esprit de finesse*, la razón del corazón, intuición directa (sentir, comprender), que penetra donde la deducción no puede llegar [...] Pascal llega a estas cuestiones a través del análisis de la condición humana». Es muy interesante que un entrenador pueda combinar armónicamente su vocación racionalista, su comprensión intelectual del juego, con la pasión y el sentimiento. Lo he visto a menudo en Guardiola. Les contaré un caso concreto.

## «SENTIR»

Múnich, 21 y 22 de enero de 2015

El miércoles 21, por la mañana, Guardiola llegó a la ciudad deportiva temprano y cambió los planes previstos. Tocaba otra sesión similar a la de la tarde anterior, pero explicó que «no se sentía». Esta es una frase muy de Guardiola. Pep necesita «sentir» la tarea que toca entrenar. Necesita sentirla, sentirse cómodo con ella, y hallarse en buen tono físico o anímico para dirigirla. Hay días que —como le ocurre a todo el mundo— quizás ha dormido mal o está fatigado o disgustado, o, simplemente, perezoso. Sencillamente, no «siente» la tarea de entrenamiento que se ha planificado. No le ocurre a menudo, pero sí dos o tres veces a lo largo de estos años en el Bayern. Dos o tres días en los que ha cambiado el tipo de trabajo porque su cabeza o su cuerpo no estaban cien por cien orientados hacia dicho entrenamiento. Hoy es uno de esos escasos días y ordena cambiar, con lo que Domènec Torrent y Lorenzo Buenaventura modifican las tareas y trasladan la prevista a la jornada siguiente.

El jueves 22 se efectúa la segunda sesión táctica de la semana. Antes de que Buenaventura ordene una tarea de fuerza

explosiva, en la que cada jugador realizará veinticuatro movimientos de fuerza, regate y *sprint*, Pep dirige la sesión enfocada a la recuperación de balón y ataque inmediato sin reorganización. Solo dura media hora, pero es rotundo en las instrucciones. Hoy sí las «siente». El equipo ensaya tres variantes de ataque una vez que ha conseguido recuperar la pelota: la primera variante consiste en un pase diagonal de Xabi Alonso con la rosca hacia dentro para que Robben penetre en el área desde el lado opuesto. La segunda es una diagonal con la rosca hacia fuera para que el extremo reciba el balón muy abierto en la banda y a su vez realice un centro al área para el remate final de Lewandowski. La tercera variante es la más compleja: pase directo a Robben para que corte por el carril interior y combine con Lewandowski, que se le aproxima; la acción continúa con un pase de Robben al costado contrario, por donde aparecen el otro extremo (Müller) por el pasillo exterior y el lateral Bernat por el interior.

La tarea deja claro quién es quién dentro del fútbol. Quiénes son los íntimos, los próximos y los lejanos. Y de la relación entre estos tres tipos de posiciones que ocupan los jugadores sobre el césped se infiere el mayor o menor grado de fluidez de un equipo. Los íntimos, los próximos y los lejanos, componen otro de los fundamentos del juego de posición.

La lucha permanente de Guardiola consiste en lograr la unión afinada entre razón y corazón, complejidad y sencillez, reflexión y espontaneidad, pensamiento y sentimiento. Y busca esta unión a partir de sus sensaciones, de «sentir».

### 10.3. El Pep azul

La verdadera originalidad no busca una nueva forma, sino una nueva visión.

EDITH WHARTON

**M**ánchester supone el tercer periodo «pictórico» de Guardiola: el periodo azul. Sus periodos como pintor del fútbol: Pep azulgrana, Pep rojo, Pep azul.

La azulgrana fue su etapa autobiográfica. El Barça es una escuela consolidada de pintura, la singularidad personificada, la obra de muchos alumnos con largo aprendizaje en la misma escuela. Pep pintó allí un cuadro de su maestro, pintó su versión personal del cuadro de Cruyff. Aquella pieza mostró un estilo unívoco y unánime interpretado a varias manos: Guardiola, Xavi, Iniesta, Messi, Busquets, Piqué... Fue una etapa con cierto aroma dogmático y monotemático, pero en cualquier caso de carácter rotundamente autobiográfico porque reflejó todo lo que había sido hasta entonces la vida de Pep: Barça, Barça y Barça.

El periodo rojo ha sido su etapa adaptativa. El Bayern representaba una escuela de pintura clásica, la ortodoxia en el fútbol. Su marco parecía ser inamovible y el tema resultaba intocable: la victoria, sin más opciones. En esa escuela clasicista, Guardiola ha introducido trazos rompedores, incluso surrealistas si lo miramos desde la óptica de los guardianes de las esencias germánicas. Pep ha combinado dos estilos opuestos buscando una combinación que parecía inviable. Se ha radicalizado en sus fundamentos de Cruyff, ha añadido los de Beckenbauer y ha desembocado en una vía ecléctica que no imaginábamos. Ha sido su periodo rotundamente adaptativo.

El periodo azul en Manchester es pura incógnita. En el City no hay una escuela estilística establecida y no solo tiene ante sí un lienzo en blanco, sino también una pintura cuyo tema todavía está por definir: será una obra sujeta al libre albedrío de Pep. Una incógnita de futuro, amén de un gran desafío. En Manchester dispone de las tres cosas que según Ferran Adrià son imprescindibles para poder realizar un trabajo creativo: libertad, presión y riesgo. Y las tres en cantidades abundantes.

## BACKSTAGE 10

### LA HEROICA

*Múnic, 16 de marzo de 2016*

María está llorando a lágrima viva. Su tío Pere, de pie sobre un asiento del estadio, llora y llora. Manel Estiarte, con los ojos inundados de lágrimas, se masajea la mano derecha, con la que ha golpeado tan duramente la pared que teme haberse fracturado un par de dedos.

Lágrimas y dolor, la escena podría evocar un drama, pero es pura euforia. Contra todo pronóstico, en el último suspiro del partido, el Bayern (con un cabezazo de Müller) ha igualado una eliminatoria que parecía totalmente perdida. Desde el descanso, los tres se han reunido en un rincón del Allianz Arena. María, la hija mayor de Pep Guardiola, ha dejado los asientos que ocupa junto a su madre y hermanos. Pere, hermano de Pep, ha abandonado la posición que tenía en la tribuna, rodeado de aficionados italianos. Manel Estiarte, brazo derecho de Pep, se ha alejado de los asientos donde se agitan tensos los jugadores no convocados Javi Martínez, Tom Starke y Jérôme Boateng.

Los tres, María, Pere y Manel, se juntan en un pequeño ángulo que ofrece la escalera principal de la tribuna, en la puerta 105 del Allianz Arena, y desde ese rincón viven la remontada del Bayern. Es una remontada que se antoja improbable visto el desarrollo del primer tiempo.

—Será un milagro si remontamos —dice Pere, cuando concluye la pésima primera mitad—. Necesitamos un milagro.

La Juventus ha aplastado al Bayern sin misericordia y, sobre todo, lo ha hecho de un modo inesperado. Porque si algún partido parecía previsible era este y nadie parecía dudarlo, tanto en el bando muniqués como en el turinés.

Cinco días antes, Pep Guardiola cenaba en el estadio con su hijo Màrius y con Estiarte tras vencer por 5-0 al Werder Bremen (lo que le acercaba un poco más al título de liga) y aprovechó la ocasión para desarrollar sus ideas acerca del enfrentamiento con la Juventus:

—Manel, conocemos a los italianos. Tú y yo somos medio italianos. Bueno, tú, eres italiano por completo. Sabes lo que buscarán: la «episódica». Buscarán un episodio: un córner, una falta, cualquier cosa. Llegar vivos al minuto setenta y cinco y entonces cargar contra nosotros con tres delanteros. Y si no hemos conseguido matarlos antes, viviremos un cuarto de hora final terrible. ¡Qué pena que no cerráramos la eliminatoria en Turín! [2-2]. Buscarán la «episódica». Son italianos y si la episódica no funciona, entonces pasarán a la «heroica» y sufriremos como perros.

—Calla, Pep, no quiero ni pensarlo. Hasta el lunes —decía Estiarte— no quiero hablar del partido. De lo contrario, no podré dormir.

Pero Pep seguía impertérrito, sin importarle las dificultades que tendría su amigo para conciliar el sueño:

—Hemos de jugar ordenados y no volvemos locos.

—¿Qué es volvernos locos? —preguntó Màrius.

—Lo que nos pasó contra el Madrid. Hemos de jugar bien posicionados, que se mueva la bola.

—¿Y todo esto ya se lo has dicho a los jugadores? —inquieta el hijo.

—No, es demasiado pronto. Han de dormir tranquilos.

Son italianos. Guardiola y Estiarte lo saben bien porque también ellos son bastante italianos. La experiencia de Pep en el Brescia le marcó futbolísticamente, y no digamos la de Estiarte, cuyo domicilio familiar está en Pescara desde que en 1984 fichara por su club de waterpolo.

Pep ha revisado todos los partidos que la Juve ha disputado este año. Viniendo hacia el estadio, hora y media antes de jugar contra el Werder Bremen, ha aprovechado el viaje en autobús para revisar el primer tiempo del Sassuolo-Juventus de ayer viernes.

—Sin balón siempre defienden con cinco. Con la pelota se despliegan en 3-4-3.

El partido contra el Werder Bremen ha sido plácido. Ha servido para establecer algunos nuevos récords: los 24 goles de Lewandowski en 26 jornadas de la Bundesliga; los 993 pases del equipo; las 3 asistencias de gol de Coman, igualando las que consiguiera Ribéry en octubre de 2012; los 167 toques de balón de Lahm; el doblete goleador de Thiago... El Bayern ha sido un vendaval, pero ni siquiera eso facilita el sueño de Domènec Torrent, que durante las siguientes tres madrugadas se despertará de manera invariable. A las cuatro, a las cinco, a las seis de la mañana. Se despierta, mira el móvil, piensa en la Juventus... Domingo, lunes y martes de insomnio para Torrent. El segundo entrenador solo conseguirá dormir plácidamente la noche anterior al gran enfrentamiento.

No le inquieta su equipo, sino la Juve:

—Estamos bien, el equipo está sobrio, convencido de lo que hace. Ya no hay que convencer a nadie. Ahora, todos saben el porqué de cada movimiento y de cada cosa que hacen sobre el campo. Y todo sale mejor. Pero la Juve es mucha Juve.

Carles Planchart está convencido de que eliminarán a la Juve:

—En el fútbol nada es seguro, pero esta vez veo claro que tenemos bastantes argumentos de juego para vencer.

La noche del sábado la alineación está casi decidida, casi. Falta decidir si juega Vidal o Thiago, y Robben o Coman. Pero el domingo por la mañana, Robben sufre una leve molestia en el abductor izquierdo al terminar un partidillo de seis



contra seis. Ni siquiera es una lesión, en apariencia, pero el umbral de dolor de cada futbolista es diferente. Nadie en Säbener Strasse intuye este mediodía de domingo que Robben no solo será baja contra la Juventus, sino ya hasta el final de la temporada...

Pep ha dirigido el entrenamiento con una energía arrebatadora, casi con furia:

—Sin tensión, un equipo está muerto. Hay que estar siempre en tensión. Y siempre hay gente que busca ser tu enemigo y te ayuda a mantener esa tensión. Todos necesitamos tener amigos, pero también enemigos.

Lewandowski añade veinte minutos más chutando faltas con barrera, completamente solo.

—También quiere meter goles de falta. Me gusta esa ambición por mejorar que tiene Lewy —dice Pep.

El lunes transcurre sin grandes novedades. Robben es baja segura para el partido, pero la noticia no se filtra al exterior. Tampoco se conocen los dolores que padece Kimmich. No es ninguna lesión, sino un dolor fruto de un golpe, pero supone una preocupación importante ya que Robben puede ser sustituido por Ribéry o Coman, pero Kimmich es insustituible ahora mismo: es la columna vertebral del equipo, el eje sobre el que gira todo, el hombre que ha sujetado por sí solo la defensa bávara desde febrero. Sin Kimmich, el invento se cae con estrépito, pero el jugador no permite que se establezca a su alrededor la menor duda:

—Cuenta conmigo, Pep. Jugaré sí o sí, por encima de cualquier dolor.

Por precaución, el joven alemán solo efectúa una sesión de recuperación dirigida por Holger Broich. El entrenamiento general dura escasamente una hora: tras los rondos, donde se aprecia cierta precaución colectiva para evitar golpes y contusiones, Pep trabaja movimientos tácticos de salida de balón, agrupación de los laterales junto al mediocentro y el papel de Costa como interior.

Al día siguiente, una nevada enorme cubre Múnich. Durante veinte horas la nieve no da tregua, y ello afecta el entrenamiento del Bayern, que, tras unos ejercicios de fuerza explosiva, los rondos, un juego de posición y algunos trabajos tácticos, ha de finalizar la sesión para evitar riesgos. La tarea de internarse por las bandas y centros al área para el remate no puede realizarse porque la nieve lo impide.

Antes de comenzar el entrenamiento se confirman las bajas de Marchisio y Chiellini en la Juve, y a media sesión llega a Múnich la noticia de que tampoco Dybala viajará con el campeón italiano a causa de una lesión. Estiarte informa de las novedades a Pep, que no cambia de criterio:

—No nos engañemos, no cambia nada. En la ida, precisamente nos empataron sin ninguno de los tres sobre el campo, así que no cambia nada. Al contrario, estas bajas aún les refuerza más en su idea de buscar la «episódica».

Las respectivas conferencias de prensa son un ejercicio de diplomacia. Massimiliano Allegri explica sus bajas con normalidad:

—Nos faltan tres jugadores, pero no es un drama. Un drama es otra cosa mucho más importante que esto. Lo que está claro es que mañana necesitamos hacer un gran partido defensivo.

Una leyenda futbolística como Gigi Buffon enmarca el enfrentamiento:

—Es un partido digno de ser una semifinal de Champions. El Bayern lleva cinco años consolidado en lo más alto y son muy fuertes, pero mañana sabremos quiénes son los más bravos, si ellos o nosotros.

Guardiola intenta aportar una visión lúdica del enfrentamiento:

—No podemos estar mirando el resultado durante noventa minutos. Solo debemos hacerlo los últimos quince. Pero debo decirles que nunca me preocupa un partido: disfruto de los partidos.

Pero, en ese momento preciso, Pep desconoce que al día siguiente se verá obligado a mirar el resultado durante más de noventa minutos y que sus sentimientos distarán mucho del disfrute. El fútbol es así de ingobernable...

En la charla previa al partido ocurre algo inédito en un hombre tan meticuloso como es Guardiola. Durante tres años, el ritual se ha repetido invariablemente. Dos horas y media antes del encuentro, los jugadores son convocados en una sala del hotel. Uno tras otro cruzan la puerta y toman asiento. Hermann Gerland controla que no falte nadie, apaga las luces, cierra la puerta y da la señal para que Pep inicie la charla. El entrenador se acerca a la pizarra y siempre comienza la tercera y última charla técnica (recordemos que no da instrucciones en el vestuario del estadio), en la que da la alineación. Hoy se repite el protocolo...

—Chicos, hoy juegan: Manu, Rafa, Kimmich, Benatia, David, Xabi, Arturo...

Y llegado a este punto, mientras al fondo se ha oído un leve carraspeo, Domènec Torrent se ve obligado a interrumpir a su entrenador, que prosigue colocando piezas magnéticas sobre la pizarra blanca.

—Perdona, Pep: ¿Rafa?

Y desde el fondo de la sala, respondiendo a la interrupción, se levanta Rafinha y con gran alboroto grita:

—¡¡¡Dome, cabrón!!!

El regocijo es monumental. Todos ríen, salvo Pep que pide mil disculpas por su error.

—Perdona, Rafa; perdona, Philipp.

Rafinha sigue la broma unos segundos más, riéndose a carcajadas:

—Dome, eres un cabrón. Pep no se había dado cuenta y era mi oportunidad para jugar...

El error y la posterior reacción divertida de Rafinha relajan el ambiente, pero la charla se encauza en cuanto se apagan las risas. Pep repite la alineación titular, ya con Lahm como titular. Ha elegido a Benatia para acompañar a Kimmich en el centro de la defensa; a Xabi para formar pareja con Vidal en el centro del campo, sacrificando a Thiago; y a Ribéry en vez de Coman para jugar como extremo dada la lesión de Robben. En los minutos siguientes, Pep detalla su convencimiento de que la Juventus buscará la «episódica», ese momento que se da en todos los partidos: un resbalón, un saque de esquina, un pequeño error desafortunado. Y si culmina ese episodio, al Bayern le tocará enfrentarse a una montaña, ya que la organización defensiva del equipo italiano es una de las mejores del fútbol europeo. Advierte a sus hombres de que, más que nunca, sean precisos con los pases, contundentes con los despejes y fuertes en los duelos.

Durante el calentamiento, que hoy dura un par de minutos más de lo habitual porque el frío reinante es muy elevado, Lahm y Müller repiten el ritual que han incorporado en la presente temporada: los centros del capitán al área para que el delantero ensaye el remate de cabeza. Hasta ocho veces repiten la operación, y el resultado es que Müller no consigue marcar ni una sola vez...

A las 20.45, Pep pega un grito desde la banda, con la mano abierta. Los destinatarios son Xabi, Lahm y Kimmich, los cerebros del equipo: cinco, dice el entrenador. Cinco, repite con la mano bien extendida. La Juve defenderá con cinco hombres. Era la única duda que se planteó durante la charla en el hotel: los italianos podían defender con cuatro o con cinco. Vista la disposición previa al pitido inicial queda claro que serán cinco, porque Alex Sandro buscará el dos contra uno frente a Douglas Costa.

Al minuto, un pase filtrado a Vidal pudo permitir que el Bayern se adelantara en el marcador, pero es un «casi». Y pronto ocurre el primer golpe de efecto. La Juve no tarda en encontrar su «episódica». Solo han transcurrido cinco minutos cuando David Alaba comete un error que sirve en bandeja el gol a puerta vacía de Pogba. Ha sido un error de orientación espacial, uno de los pocos defectos que a veces muestra el defensa austriaco: es un jugador de virtudes gigantescas, pero que se desorienta si es obligado a girarse y correr hacia su portería. Un pase bombeado de Khedira a Lichtsteiner provoca este efecto pernicioso en Alaba, que pierde de vista el balón y tampoco percibe la salida veloz de Neuer, con el resultado de que el balón cae rebotado a pies de Pogba, que remata a portería vacía. Es la «episódica» a los cinco minutos, el escenario que el Bayern deseaba evitar, el escenario idóneo para la Juventus. Pero como todo lo susceptible de empeorar, el panorama se pondrá mucho peor para el equipo local...

La Juventus consigue cortocircuitar el plan de juego del Bayern. La agresividad con que primero Morata y Cuadrado, y Khedira, Pogba y Alex Sandro en segunda acción, presionan la salida de balón del contrario deja al equipo de Guardiola imposibilitado de construir el juego acostumbrado. Es la primera vez en la presente temporada que el Bayern no logra implantar su estrategia de controlar el balón, asentarse en campo contrario y manejar el ritmo del encuentro. Más aún, cuando David Alaba pierde una pelota al borde del área italiana, al errar un control, asistimos al prodigioso esalon de Morata, ochenta metros en línea recta burlando rivales y obstáculos. La jugada viene facilitada por la tibieza de los contrincantes del Bayern. Ni Alaba durante cuarenta metros, ni Benatia en el círculo central, ni Alonso al cruce, ni Vidal como emergencia consiguen frenar al delantero español, que sirve un caramelo a Cuadrado para el 0-2, un resultado que hace enmudecer el Allianz Arena y pone la soga en el cuello de Guardiola. Parece irremontable.

Manuel Neuer, como siempre que la nave zozobra, sale al rescate y salva otras dos ocasiones clamorosas, cualquiera de las cuales habría supuesto la sentencia definitiva de la eliminatoria. A remates de Cuadrado y de Morata, el portero evita la puntilla. Y el árbitro anula una acción de Morata por fuera de juego que no es: de hecho, no anula el gol, sino la acción previa. Pero son demasiados síntomas de que el Bayern agoniza, presa de los errores y la tibieza, y también de una excepcional actuación italiana. Y lo que es peor: la dinámica de juego del Bayern no augura nada bueno porque no encuentra huecos para penetrar en el muro juventino, ni muestra la fortaleza emocional necesaria para remontar el gran problema que emerge en los primeros cuarenta y cinco minutos. Medhi Benatia, mucho más que Alaba, es el símbolo del caos local: el central marroquí se muestra espeso, lento y tembloroso; parece superado por la tensión del acontecimiento.

La afición del Allianz Arena es muy parecida en comportamiento a la del Camp Nou barcelonista o el Santiago Bernabéu madridista: es un público reactivo, que espera a que sea el equipo quien le estimule y excite. El silencio se extiende por el estadio de Múnich, solo roto por los dos mil infatigables ultras, siempre animosos y entusiastas, los únicos que dan réplica a los apasionados *tifossi* italianos, enardecidos porque la miel de la victoria les empieza a endulzar los labios. En el camino hacia el vestuario, Mario Mandzukic se cruza con un miembro técnico del Bayern y le dedica una mueca burlona...

Al descanso, el vestuario es un funeral. Guardiola dispone de cinco minutos para reaccionar. Sobre el césped, Juan Bernat ultima el calentamiento, iniciado a los treinta y cinco minutos de partido, dispuesto para sustituir a Benatia. El cambio parece obvio. Los ayudantes de Guardiola no tienen dudas:

—De acuerdo, necesitamos un gol para meternos de nuevo en el partido, pero antes que el gol necesitamos serenidad y seguridad. Necesitamos seguridad atrás.

Estiarte habla de agarrarse al salvavidas y remar, sin pensar en nada más. Con el cambio, Pep pretende dos objetivos: ganar seguridad colectiva y tranquilizar a David Alaba, que como central sufre en menor medida la citada desorientación espacial. También contempla la posibilidad de sustituir a Ribéry, cuyo primer tiempo ha sido pésimo, por Coman, pero prefiere mantenerlo en el equipo, confiando en que el veterano extremo reaccione y mejore su floja prestación inicial.

La segunda parte comienza igual, de manera horrible para el Bayern, que solo se sostiene gracias a las prodigiosas manos de Neuer. La construcción del juego múnichés es una pesadilla porque la Juve se halla en un momento formidable, con la moral por las nubes y las ideas claras. Las posiciones del Bayern son correctas, pero la dinámica es arrítmica y el juego no fluye. La soga aprieta el cuello de Guardiola, que en breve realiza un segundo cambio que será decisivo: a la hora de partido, Kingsley Coman sustituye a Xabi Alonso.

—Pensé qué haría Cruyff en mi lugar y salió esto —dirá Pep al día siguiente.

El cambio es decisivo porque la entrada de Coman como extremo derecho lleva a Douglas Costa a la posición de interior, y eso convertirá dicha zona en un terreno caliente, aunque la Juve tenga superioridad continua de tres contra dos. El Bayern la resuelve a base de calidad técnica: Costa percute como un martillo pilón, por dentro, por fuera, en solitario o apoyándose en Coman y Lahm. A simple vista no se advierten fisuras en la muralla juventina, porque Coman falla en sus dos primeros regates, pero poco a poco la ola va mermando la roca, con el apoyo de Ribéry, que empieza a liberarse. El Bayern crece, pero eso no basta, pues enfrente tiene a los grandes maestros de la organización defensiva.

La Juve está tan confiada que Allegri replica con dos cambios: Sturaro sustituye a Khedira, totalmente agotado y que desde hace varios minutos llega tarde a la presión; y Mandzukic suple a un formidable Morata. Al minuto siguiente, Lewandowski cabecea a gol un centro de Costa. Aún es posible la «heroica», pero quien debe protagonizarla es el Bayern.

Costa, Coman y Ribéry atacan sin cesar.

En el minuto ochenta y cinco, la Juve hace un último esfuerzo de presión al que el Bayern responde sacando el balón con calma: cuanto más prisa hay, más calmado hay que jugar. No sirve de nada precipitarse. No se lanzan pelotazos, ni centros frontales, ni se realizan acciones a la desesperada. El equipo tiene interiorizado un modo de jugar y decide morir con él. La afición duda entre lanzar los últimos gritos de ánimo o bajar los brazos. Los seguidores están como Thiago, que lleva más de media hora calentando en la banda, al principio con energía, después con cierta desazón, finalmente alicaído, casi desesperanzado...

Hasta que en el minuto noventa, Coman centra un balón desde la línea de fondo...

Al día siguiente, Pep confiesa en un susurro:

—He tenido una pesadilla: he soñado con el centro de Coman. Le llegaba la bola, driblaba y centraba, pero el balón se iba a la grada...

Pero en el mundo real sucedió lo contrario: la pelota dibuja una parábola majestuosa, sobrevuela la cabeza de Bonucci y también evita el salto de Barzagli, para llegar hasta la posición de Müller, el mismo que en el calentamiento ha fallado un sinfín de cabezazos fáciles. Y esta vez no falla pese a la vigilancia de los rivales. Y estalla el Allianz y estalla el Bayern. Y, por supuesto, estalla (aunque en sentido contrario) la Juventus.

La charla de Guardiola antes de la prórroga es breve: ya no hay partido, la Juve está rota emocionalmente. Pero entra Thiago por Ribéry, y el español pierde los dos primeros balones que toca. Thiago es un manojo de nervios y Pep le abronca febrilmente. No hay duda de que Pep no trata igual a Thiago que al resto de los jugadores, del mismo modo que un padre exigente no trata igual a un hijo que a sus amigos. Para Pep, Thiago es un hijo futbolístico y quiere que sea siempre perfecto: no le admite errores que sí le permite a otros; por ejemplo, esta noche a Alaba, que ha cometido dos muy graves. Con Thiago no. En el descanso de la prórroga, le echa una bronca monumental y Thiago reacciona de manera positiva.

La Juventus no se ha repuesto del golpe anímico sufrido en el minuto noventa y ya solo aspira a llegar a la tanda de penaltis. El Bayern está crecido y va a por el triunfo. Y llega, pero no de cualquier manera. Los alemanes presionan fuertemente a la defensa italiana, Vidal roba el balón y Thiago penetra en el área, donde combina con Müller, que entonces tiene uno de esos rasgos que le hacen único: es el torpe más hábil del mundo. En otra parte del campo, quizás habría fallado el control, pero dentro del área Müller se transfigura y con la pierna izquierda le devuelve un balón suave y preciso a Thiago para que este rompa a la Juve por tercera vez y el Allianz Arena se venga abajo. El equipo ha arrastrado a su afición a una euforia colosal que se acrecienta en un júbilo irrefrenable dos minutos más tarde, cuando Coman conduce un contraataque febril con superioridad numérica y posicional, y lo certifica marcando contra su anterior equipo. Es el final de la agonía para Guardiola.

—Estábamos con la soga al cuello y ha venido Robin Hood a salvarnos —dirá durante la cena.

Jérôme Boateng agarra a María Guardiola y la lanza por los aires. La felicidad está en los ojos de la hija mayor de Pep, que sigue llorando incluso cuando el árbitro decreta el final de una eliminatoria brutal, que será recordada en la fecunda historia de la Copa de Europa. María baja unos peldaños del estadio y se abraza con su madre.

La eliminatoria ha sido una montaña rusa, como muestran los resultados parciales. A los soberbios sesenta minutos de dominio del Bayern en Turín, saldados con un 0-2 que parecía definitivo, continuaron otros setenta y cinco minutos imparables de la Juventus, con un parcial de 4-0 (dos goles en Turín más dos en Múnich), prolongados por unos vibrantes cincuenta minutos finales del Bayern en los que ha obtenido un contundente 4-0 en las condiciones más inapropiadas para lograrlo. Ha sido una eliminatoria inestable, pero sensacional, que Jorge Valdano resumirá con su verbo fluido mientras toma un refresco en la sala de prensa:

—Desde luego, al guionista del fútbol no se le puede criticar nada. Nos da espectáculos fuera de serie que contienen todo lo que el fútbol puede vivir.

Por vez primera en tres años, el ascensor privado del Allianz Arena reúne al mismo tiempo a los componentes del cuadro técnico: casualmente, Guardiola, Torrent, Planchart y Estiarte coinciden en el habitáculo, sonrientes, exultantes, deseosos de tomarse una foto todos juntos para recordar esta noche tan difícil de olvidar.

Pero cuando llega al restaurante de los jugadores, Pep no puede más. Hoy no prueba el queso, ni el jamón, ni el champán. Solo besa a Cristina y a sus hijos, con quienes se tumba en el sofá. Durante media hora larga, Guardiola está ausente, sin abrir la boca más que para compartir algún comentario con Màrius, mientras la pequeña Valentina cae rendida encima de dos sillas. María, la hija mayor, sufre un agudo dolor de cabeza y pide permiso a su madre para tomar un taxi e irse a dormir:

—No, María, tenemos que aguantar aquí hasta que lo diga tu padre —dice Cristina—. Lo siento.

El agotamiento supera ampliamente a la alegría por el triunfo y, solo mucho rato después, Pep le pedirá un plato de pasta a Germano Gobetti, el cocinero italiano del restaurante de jugadores:

—Dame cualquier cosa para comer o me desmayaré.

Ha sido uno de los partidos más tensos de su vida, en el que ha necesitado recurrir a toda su capacidad como entrenador, y también uno de esos días en que se reafirma en la creencia de que, por más que intervenga el técnico, al final todo acaba dependiendo de que el balón centrado por un joven de diecinueve años no acabe en la grada de los hinchas, sino en la cabeza de un gran rematador que ha fallado ocho remates en el calentamiento...

—Dome, mañana diriges tú el entrenamiento. Yo no podré...

Suena extraño oír a medianoche estas palabras en boca de Pep. Está literalmente agotado y todos a su alrededor parecen estarlo también. No hay fiesta alguna. La felicidad es silenciosa, superada por la fatiga emocional.

Pero a las nueve de la mañana, Pep ya está en Säbener Strasse y, por supuesto, dirige el entrenamiento. El día es mediterráneo, soleado y caluroso, y el entrenador muestra hoy toda la alegría que anoche no podía expresar. La Juve ha quedado atrás.

—Sí, tuvimos suerte. El centro de Coman pudo irse a la grada o Müller pudo rematar al palo. Pero hay que buscar la suerte. Y estuvimos jugando cincuenta minutos con cinco delanteros contra el finalista de la última Champions. Tuvimos suerte, pero la buscamos con cinco delanteros en el campo.

Fue un riesgo mayúsculo. Y, cuando se lo repito, Pep parece saber algo que los demás no conocemos:

—Estas cosas, arriesgarse y jugar con cinco delanteros, hay que hacerlas por gente como Johan Cruyff y tantos otros como él. Hay que hacerlo por él, porque él nos enseñó que la suerte había que buscarla de este modo...

Siete días después, el propio Pep se encargará de escribir un breve mensaje de tres palabras que enviará a varios amigos: «Ha muerto Johan».

## El City contrata a un competidor feroz

Cuando llevo blancas, gano porque llevo blancas.  
Cuando llevo negras, gano porque soy Bogoljubov.

EFIM BOGOLJUBOV

**D**efinamos unos conceptos acerca de la competición:

- Participar: intervenir en una actividad.
- Competir: luchar, dos o más contendientes, por algo.
- Competencia: la colisión de estrategias en el mercado.
- Competitividad: la capacidad de una estrategia de obtener prevalencia sobre otra.
- Ganar: obtener lo que se disputa en un juego.

Digamos que los rasgos esenciales de Guardiola son su capacidad de competir de forma intensiva y el alto grado de competitividad que genera en sus equipos. Aunque a menudo se le destaca por el gran número de títulos que ha ganado (22 en 8 temporadas: 1 con el Barcelona B, 14 con el Barça, y 7 con el Bayern, el 65% de los disputados), es aún más significativo su alto grado de competitividad: de las 34 competiciones que ha disputado desde 2007 solo una vez (Copa del Rey 2010) no llegó a la final o la semifinal. Este es un dato definitorio: 33 de 34 veces ha sido finalista o semifinalista (22 veces campeón, 5 veces subcampeón y 6 veces semifinalista).

El Manchester City ha contratado a un entrenador que compite con ferocidad por todo y que no escatima energía en ningún torneo. Pep entiende que un equipo de élite no debe «regalar» competiciones, sino que está obligado a ser competitivo en todas las que participa, una condición que hasta hace una década parecía ajena al mundo del fútbol. Observemos que desde 2009 hasta hoy se han dado el mismo número de tripletes (4, un par del Barça y uno de Inter y Bayern) que en los cincuenta y cinco años anteriores (Celtic, Ajax, PSV y Manchester United). En este cambio de paradigma ha resultado igualmente crucial la exigente competitividad de otro gran entrenador de élite, José Mourinho, cuya rivalidad con Guardiola ha fructificado en grandes duelos que ahora se han recuperado con la coincidencia de ambos en Mánchester.

Como hemos visto en las definiciones, competitividad no equivale a victoria. Al contrario que en otros deportes, el fútbol no presenta una relación directa entre la superioridad en el juego o la mayor calidad de los jugadores y el resultado final. Esta ausencia de relación directa se mitiga enormemente en los campeonatos de liga, torneos de larga duración en los que la regularidad supone un factor importante, las sorpresas quedan amortiguadas y la superioridad de un equipo adquiere un peso relevante en la adjudicación final de los títulos. En cambio, en competiciones por eliminatorias o de corta duración, estos factores quedan minimizados, de ahí que tantas veces se produzcan resultados finales insospechados, como viene ocurriendo en la Champions League europea, donde ningún ganador ha sido capaz de revalidar su título desde que en 1992 se inaugurase el formato actual.

Ser muy competitivo no garantiza la victoria, pero la aproxima. Pep ha ganado 328 de los 450 partidos que ha dirigido (72,9%); en los torneos de liga (76,4%) y Copa (75%) es en donde alcanza los mejores promedios.

Es más que improbable que en Mánchester pueda ganar tanto como en Barcelona (76,3% en liga) y tan repetidamente como en Múnich, donde alcanzó porcentajes inauditos de victorias: 82,3% en liga y 83,3% en Copa, competición en la que no perdió ni un solo partido en tres temporadas. Resulta inverosímil que consiga acercarse a estas ratios con el City, pero el aficionado *citizen* puede estar

seguro de una cosa: el equipo de Guardiola competirá siempre, sin importar si es superior o inferior al rival. Alineará a cinco defensas o a cinco delanteros, jugará bien o mal, ganará o perderá, pero siempre tendrá una disposición competitiva máxima. El City de Pep nunca dejará de competir.

**LA EXPERIENCIA DE KILIAN JORNET**

*Múnich, 26 de enero de 2016*

Pocos testimonios deportivos han impactado tanto a Guardiola como el de Kilian Jornet, corredor de montaña, esquiador y alpinista extremo, que atesora un historial de impacto (varias veces campeón mundial). Se conocieron a través de Gore-Tex, la empresa que patrocina a Pep y colabora con Kilian, durante una feria celebrada en Múnich. Como acostumbra en estos casos, Pep escuchó atentamente lo que le explicaba Jornet, con la intención de conocer ideas novedosas de otras disciplinas y adaptarlas al fútbol.

Kilian ha creado un nuevo tipo de escalada y estaba preparando el intento de escalar el Everest en unas condiciones inéditas y extremas: sin oxígeno, con una mochila de diez kilos y corriendo desde el campamento base hasta la cima. Jornet le explicó a Pep que una de las tareas más delicadas había sido comprobar cuántas sesiones de entrenamiento podía realizar sin ingerir alimento alguno, salvo agua. ¡Y logró realizar dobles sesiones durante cinco días! Las dos primeras jornadas las cubrió con la intensidad habitual de sus entrenamientos; el tercer día rebajó dicha intensidad a un setenta por ciento; el cuarto día completó sin problema la sesión matinal y rebajó la vespertina al sesenta por ciento; y el quinto día detectó un descenso fuerte de todas sus capacidades: consiguió completar también la sesión matinal, pero se desmayó en la vespertina y dio por concluido el experimento.

El objetivo por el que se sometió a dicho estrés fue conocer los límites de su cuerpo para el supuesto de sufrir una situación extrema en la montaña. Para Guardiola, asombrado por lo que detalló Jornet, la lección que extraer fue otra: «¿Cuáles son los límites de un equipo de fútbol? ¿Cómo conseguimos averiguar todo lo que es capaz de hacer un equipo? Hemos de avanzar en este terreno...».

## 11.1. ¿Qué hay después del Everest?

Cuando se ha llegado a la cima, no se puede subir más. Por otra parte, es difícil permanecer en ella porque, sencillamente, allí no hay nada que hacer y lo que sí suele haber es mal tiempo.

MIJAIL TAL

Rona Petrosian se acercó a Garry Kaspárov, que esperaba una felicitación efusiva, pero se llevó un chasco. Era la noche del 9 de noviembre de 1985 y Kaspárov acababa de ganar la vigesimocuarta partida de su duelo contra Anatoli Kárpov. Habían sido veinticuatro feroces batallas y el joven Kaspárov (veintidós años), símbolo de la nueva Rusia que lideraba Mijail Gorbachev, había derrotado al *establishment* soviético, coronándose campeón mundial de ajedrez. Las felicitaciones al nuevo héroe aún resonaban en el Tchaikovski Concert Hall cuando Rona Petrosian, esposa de Tigran, campeón del mundo entre 1963 y 1969, se acercó al oído de Kaspárov y le susurró: «Lo siento por ti. El día más grande de tu vida ya ha pasado».

En la vida de Guardiola siempre aparece Kaspárov. Y también el concepto de «imposible» que recurrentemente empleó el campeón de ajedrez cuando Pep y él cenaron en Nueva York en 2012. Un par de años más tarde, en la ciudad deportiva de Säbener Strasse, Guardiola debatía con su segundo entrenador, Domènec Torrent, acerca del juego y de lo «imposible»:

—Olvídate, Pep, es imposible. Nunca más se volverá a jugar de aquella manera —dijo Torrent.

—No, Dome, estoy convencido de que es posible. No volveremos a jugar exactamente de la misma manera, pero sí podemos hacerlo con aquella jerarquía, con aquel dominio. Yo te digo que lo volveremos a hacer. Es posible hacerlo... —replicó Guardiola.

Hablaban del Barça, del juego del Barcelona que desembocó en los seis títulos sumados en 2009 (una hazaña no igualada) y los catorce trofeos en cuatro temporadas. No hablaban de los títulos, sino del juego que practicaba el equipo, y sobre todo de la jerarquía que desprendía. No hablaban de imitar el juego concreto, sino de si serían capaces o no de construir otro equipo que pudiera dominar con tanta rotundidad en el campo.

Para Guardiola, los triunfos y los títulos son fruto del juego: «Nuestros éxitos o nuestros títulos serán la consecuencia de la forma en que juguemos». La victoria solo es la desembocadura exitosa del proceso. A veces juegas de maravilla y no consigues ganar, pero la mayoría de las veces la calidad del juego te conduce al triunfo. Y cuando la calidad del juego es superlativa y se reproduce de manera constante, entonces estás ante aquel Barça que dominó el fútbol mundial de un modo dictatorial. Pero, por la misma razón, cuando has llegado a la cumbre ya no puedes subir más arriba.

Ferran Adrià habla con conocimiento de causa de lo que significa llegar al techo: «Cuando tú has construido el mejor equipo de la historia, tienes un problema. Pep tiene un problema: todo lo que haga se comparará siempre con aquel Barça».

Manel Estiarte emplea palabras similares: «Guardiola siempre tendrá que cargar con la palabra



“triplete”. Es como una condena positiva por todo lo que ha ganado anteriormente. Pero tenemos que ver esa exigencia como un premio, porque todo el mundo querría estar en su situación».

Un proverbio mongol lo define con brevedad: «Si no has subido, no has caído». Guardiola es muy consciente, tanto si le hablas del número de trofeos como si analizas el juego en sí mismo. ¿Qué sintió Edmund Hillary tras coronar el Everest? Exacto, que no podría escalar ninguna montaña más alta (porque no existe, que sepamos). Pero continuó escalando y coronó otras diez cumbres superiores a los ocho mil metros. A Pep le sucede algo similar:

—Tengo una sensación compleja. Por una parte, la sensación de que aquello [la excelencia del Barcelona] no podrá repetirse, lo que me produce una gran insatisfacción. Pero, por otra parte, tengo el ansia de intentarlo y el convencimiento de que es posible jugar maravillosamente bien con otro equipo diferente.

Múnich fue un buen ejemplo de esto último. No logró tantos títulos como en el Barcelona, pero su Bayern fue dominante y dejó para la historia varios partidos formidables por el juego desarrollado: contra el Manchester City, la Roma, el Arsenal, la Juventus, el Atlético de Madrid... No logró hacerlo con la consistencia y regularidad tan excepcionales del Barcelona, pero sí de forma abundante y generosa. Esta magnífica experiencia es la que estimula el ansia optimista de Guardiola frente a su espíritu pesimista. Reconociendo que no es posible subir más arriba de la montaña, o como dijo Rona Petrosian sabiendo que ya ha vivido su día más glorioso, intenta repetirlo. Y la razón por la que lo cree posible es esta:

—No son los títulos. Es el sentimiento que provocas en la gente. En el Barça, la gente no se quedó contabilizando los catorce títulos, sino recordando cómo se jugaba. La trascendencia consiste en el sentimiento que generas. ¡Lo importante es la emoción que provocas!

El día que regresó a Múnich, a finales del mes de julio de 2016, recibió formidables muestras de cariño por parte del club, que incluso decoró la entrada del vestuario visitante con una hermosa bienvenida: «*Welcome back*», y de hinchas como Arnd Marquardt, que se desplazó desde Stuttgart solo para darle las gracias por el trabajo realizado. Y, más tarde, los aficionados le vitorearon en Säbener Strasse, donde le trataron como a uno de los suyos, pese a que estaba dirigiendo el entrenamiento del Manchester City. Marco Thielsch, uno de ellos, me explicó la razón de este sentimiento: «Las personas que lo dan todo por el Bayern siempre son parte de nuestra familia. Así que cuando Pep nos visite dentro de un año, de cinco o de veinte, seguirá siendo lo mismo, uno de los nuestros. A esto lo llamamos “*Einmal Bayern, Immer Bayern*” (una vez Bayern, siempre Bayern). Él nos honró y nosotros le honramos».

## 11.2. Correr como cabrones

Los ganadores nunca se rinden y los que se rinden nunca ganan.

VINCE LOMBARDI

*E*n ocasiones me han preguntado cuál es el verdadero método de Guardiola. La respuesta es decepcionante por simple: su método consiste en trabajar mucho, tener ideas, cambiarlas, escuchar el palpito de los jugadores, intentar convencerlos y conseguir convencerlos, ser a su vez convencido, pensar, idear, borrar, tachar, cambiar, volver a empezar, insistir en aquello que es esencial y que uno está seguro de que es lo bueno, y cambiar de rumbo en aquello que se percibe erróneo. En fin, actuar como hacemos todos en nuestras vidas. Este es su método: una constante evolución, fruto de la exigencia interna y externa. Hacerse preguntas.

Y el carácter. Guardiola es exigencia. No autoriza ninguna relajación al margen de las decretadas por la planificación del entrenamiento. El esfuerzo no es negociable. A menudo se produce una confusión con sus palabras cuando se refiere a «correr». Pep emplea mucho el término «hay que correr como cabrones», pero la expresión no solo es metafórica, sino cualitativa, en vez de cuantitativa. Pep no cuenta kilómetros. Su frase no significa que los jugadores deban correr muchos kilómetros durante los partidos, ya que su concepto del juego prioriza que sea el balón el que se mueva más que nadie; significa que nadie puede escatimar esfuerzos. «Correr» es sinónimo de «esforzarse». En sus equipos, Pep solo admite a aquellos que se esfuerzan sin límite.

### UN BUEN *FEELING*

*Mánchester, 5 de julio de 2016*

Tiene un hambre de fútbol como para comerse el mundo. Solo han pasado cuarenta y cinco días desde su último entrenamiento en Múnich, pero está famélico y lo demuestra en esta primera sesión en Mánchester, donde se expresa con la exuberancia que le caracteriza. Es el «volcán Pep», que parece llevar diez años esperando este momento, hambriento de césped, balón y jugadores con los que construir el proyecto. Como el Pep que empezó en el Barcelona, como el Pep que en Trentino empezó su andadura en el Bayern.

El hecho de que algunos de los jugadores presentes hoy no vayan a seguir en el club no merma un ápice de la energía expuesta esta mañana en Mánchester. Hace unos días hablábamos en Barcelona sobre su nuevo proyecto, y a Pep le surgió de pronto uno de esos rasgos suyos tan peculiares: «Tengo el *feeling* de que este jugador [el lector disculpará que omita el nombre] puede ser mucho mejor de lo que aparenta. Es una sensación que he adquirido mirando los vídeos y los informes que me pasó Txiki. Es un buen tipo, una buena persona y buen compañero. Me gusta. Todos dicen que le voy a echar, y no solo me lo quedará, sino que me parece que será un jugador importante para el equipo».

Y así ha sido: contra todo pronóstico, el jugador se ha quedado en el City y Pep está satisfecho con él.

Más que en cualquier otro lugar, Guardiola quiere transmitir en el City este carácter infatigable porque en los últimos tiempos ha sido un conjunto que no ha dado al mundo grandes lecciones de carácter ambicioso y luchador. Todos conocemos el alto grado de exigencia técnica y táctica que posee Pep, pero acostumbra a pasar desapercibida otra característica suya: con él nadie puede ahorrar energías físicas ni emocionales, ni escatimar esfuerzos y compromiso. O «corres como un cabrón», entendido como «te esfuerzas como si no tuvieras talento», o sencillamente no formarás parte del proyecto, seas quien seas. A Pep no le decepcionan los que fallan, sino los que no se esfuerzan.

### 11.3. No aflojes nunca, Ledecy

Si el hombre fuera constante, sería perfecto.

WILLIAM SHAKESPEARE

Un equipo tiene el carácter de su entrenador.

—¡Claro que sí! —dice Pep—. Cuando yo estoy blando, entrenamos blando. Cuando estoy intenso y corrijo y animo y meto broncas, el equipo va a tope. ¡Este es mi gran reto! ¡No aflojar nunca! Pase lo que pase. Me encuentre como me encuentre íntimamente. Es el gran reto. Mira, en los dos últimos años quizá nos perjudicó ganar la liga tan pronto, porque costó un poco seguir con la intensidad a tope, y creo que el equipo notó mi satisfacción por el triunfo, mi ligera relajación. Fue muy poca, muy ligera, pero, si en el deporte de alta competición vas al noventa y nueve por ciento, ya no vas bien, te falta un punto, un pequeño detalle y lo pagas. Es básico no aflojar nunca, siempre a tope...

Hoy es 15 de agosto de 2015 y Guardiola acaba de iniciar su última temporada en el Bayern. Ayer debutó en la Bundesliga, ganando por 5-0 al Hamburg («Por fin hemos tenido un buen debut»). El calor es infernal en Múnich y las amplias sombrillas que los guardas de Säbener Strasse han desplegado solo mitigan levemente la sensación de hallarnos dentro de un horno encendido.

—¡¡¡Rafa, qué llevas ahí!!!

Rafinha ha salido del vestuario con una tarrina de helado en la mano. El jugador cree que Pep está bromeando, pero no es así.

—Rafa, todos los detalles son importantes. También los helados. Un poco de helado, sí, pero cuidado con pillar peso. Ni un gramo, Rafa, no podemos fallar.

Primero pensó que Pep bromeaba, pero de inmediato comprobó que hablaba en serio, así que Rafinha entró en el vestuario y tiró el helado en un cubo de basura. No habría ni un segundo de respiro para nadie.

—Si yo me relajo, el equipo se relaja —justifica Guardiola.

Es consciente de que para mantener la competitividad de manera permanente resulta imprescindible no aflojar nunca la tensión, no permitir ningún respiro, y también entiende que la consecuencia de ello es el desgaste:

—Por eso es muy difícil estar más de tres años en un mismo equipo. Muy difícil. A menos que renueves por completo la plantilla. Nos agotamos mutuamente, jugadores y entrenador, porque lo damos todo. En estos tres años míos aquí lo habremos dado todo. Los jugadores se habrán entregado sin límites, y yo también. Acabaremos agotados, sin capacidad para continuar.

Darlo todo sin ahorrar energía, he ahí la única «fórmula mágica» que posee Pep. No se dejen engañar: Guardiola no tiene más receta que esta.

En la antesala del vestuario del Bayern, la conversación deriva hacia la exigencia en la alta competición y la necesidad de que el deportista no se acomode nunca en su zona de confort. Manel

Estiarte rememora las grandes palizas a las que se sometía la selección española de waterpolo cuando era entrenada por el croata Dragan Matutinovic (con quien se proclamaron subcampeones olímpicos, mundiales y europeos entre 1991 y 1992, antes de ser campeones olímpicos en 1996), y Guardiola pone como ejemplo de deportista exigente a Katie Ledecky, la sensacional multicampeona estadounidense de natación:

—El otro día leí una entrevista con Ledecky en la que explicaba de dónde saca la energía para estar cada día nadando a las cinco menos cuarto de la mañana. ¡A las cinco menos cuarto! Ella dice: «Cuando me lanzo a la piscina a las 4.45, pienso que soy la única persona en el mundo capaz de ponerse a nadar como una fiera a esta hora, ¡y esto es lo que me motiva a hacerlo cada día!».

La motivación interna del deportista es clave, pero también lo es la intensidad del entrenador. Loles Vives, campeona máster de atletismo, presente en la conversación, le pregunta:

—¿Cómo se logra mantener esa tensión siempre, sin aflojar nunca ni un instante?

—Bueno, ahí está la clave del éxito. No lo sé. No conozco la respuesta. Yo no tengo una receta ni una fórmula mágica como han dicho tantos libros que se han escrito sobre mí sin tener la mínima información real. Yo no llego al entrenamiento y hago así, *zas*, un chasquido con los dedos, y aparece la solución a los problemas gracias a mi receta mágica. No es verdad, no conozco la clave. Solo sé que no hay que aflojar nunca. Somos personas y nos movemos como las demás personas. Nos movemos por nuestros impulsos internos. A Kathie Ledecky le mueve ser la única persona en el mundo entrenándose como una bestia a esa hora de la madrugada. Pero quizá llegará un día que eso ya no la motivará. Quizás habrá conocido a un chico y se enamore de él, y ya no le apetezca currar a las cinco menos cuarto, y entonces irá a la piscina a las seis de la mañana, que sigue siendo una hora tremenda para entrenarse, pero ya no será lo mismo y le faltarán unas décimas de segundo... No hay receta mágica para estar siempre enchufado. Pero hay que intentarlo. Por ejemplo, a mí me molesta que me critiquen, pero, por otra parte, eso me excita mucho y me mantiene despierto, con lo que bienvenidas las críticas de periodistas o de expertos. Decía Michael Jordan que, si no tienes enemigos, te los tienes que crear. Y tenía razón. En el deporte necesitas estar siempre agitado y tenso, nunca satisfecho y colmado. Lo que mantiene el equilibrio de los cuerpos es la agitación y no el relax. Por eso hay que estar siempre tenso. Por eso un entrenador ha de intentar que los jugadores no se relajen nunca...

La noche anterior, además de estrenarse en la liga que acabará conquistando por tercera vez consecutiva, se ha realizado el sorteo de la segunda ronda de Copa y el resultado no ha podido ser peor para el Bayern: jugará a finales de octubre en el estadio del campeón de la última Copa, el VfL Wolfsburg, que también es subcampeón de liga. Estamos en el ascensor privado del equipo, en el Allianz Arena. Es un ascensor sencillo, de forma rectangular, forrado con gruesos paneles metálicos, sin espejos ni el menor adorno; un ascensor de carga, sobrio y silencioso. Aquí dentro nos hemos encontrado con Pep al terminar cada partido durante los tres años en Múnich. El entrenador lo utiliza casi como un confesionario: aquí dentro explica sus pensamientos más íntimos sobre el encuentro disputado o reflexiona sobre los siguientes compromisos. Han sido confesiones y vivencias que debo guardar en privado.

Al contrario que a la mayoría, a Pep le ha gustado el sorteo de Copa, aunque deba enfrentarse al campeón en su estadio dentro de once semanas:

—Cojonudo, estarán con el gancho. Llevaremos diez partidos de liga y estaremos en plena Champions, jugando cada tres días. Ellos empezarán a estar fundidos por el ritmo de jugar cada tres días. Estarán con el gancho... Mejor que nos haya tocado un rival tan duro porque nos obligará a mantener la tensión que tenemos. Ahora, por narices no podremos relajarnos ni un milímetro, y esto es bueno porque veo que todos los jugadores están tensos: tienen que ganarse el puesto en cada entrenamiento porque, hoy por hoy, no hay titulares indiscutibles, salvo Manu [Neuer]. El resto tiene

que ganarse el puesto cada día. Y esto es magnífico para mí porque puedo exigirles al máximo.

Hace un gesto con las manos como exprimiendo una naranja y sale del ascensor...

No fueron simplemente buenos propósitos en el inicio de la temporada. Pep no aflojó la tensión en los once meses siguientes.

Pocas semanas más tarde tuvo que dirigir el partido más raro de su carrera. La dirección del Bayern se comprometió a disputar un amistoso contra el Jahn Regensburg (en Ratisbona) en pleno parón por los partidos de selecciones nacionales, con lo que Pep solo pudo contar con cinco jugadores del primer equipo (los porteros Ulreich y Starke más Lahm, Alonso y Rode). El compromiso fue tan inoportuno que ni siquiera pudo alinear a los chicos del equipo filial, pues habían jugado el día anterior, así que acabó usando a los juveniles. En lugar de deshacer el compromiso, el entrenador lo solventó con la mayor dignidad posible, esforzándose al máximo con dichos juveniles. Resulta interesante escuchar la reflexión que Domènec Torrent hizo al respecto aquel día:

—Pep ha sido siempre una persona educada, correcta y con una disponibilidad tremenda. Mira lo de hoy mismo: ¿qué pintamos en este amistoso con juveniles? Otro entrenador se habría negado, pero Pep se ha puesto al frente incluso sabiendo que era un partido condenado a perder. Ha dado instrucciones a los jovencitos, se ha mostrado activo constantemente y ha peleado por la victoria, por el escudo del Bayern y por el prestigio del club. Pep podría haberse ido de vacaciones el pasado lunes y dar diez días de fiesta. Al fin y al cabo, ahora mismo solo hay tres jugadores de campo a los que pueda entrenar y habría sido razonable hacerlo, como hacían otros entrenadores en su etapa. Pero Pep ha elegido dejarse la piel por el Bayern y prefiere enseñar movimientos a niños de diecisiete años que irse a casa a descansar.

La presión sobre los jugadores no se tomó un respiro bajo ninguna circunstancia. Si en septiembre de 2015, Lewandowski o Thiago discutían en medio de un partido por lanzar una falta directa, el entrenador zanjaba desde el banquillo la discusión y ordenaba que se respetara el protocolo establecido:

—¡Las faltas! ¡Las faltas! ¡Tienen por escrito quién las lanza! [Alonso y Alaba]

Si Vidal sufría un golpe en la rodilla en el entrenamiento a mediados de octubre...

—Que descanse y se cure. Pero nada de aceptar gente a medio gas. Hay que ir a tope todos los minutos de todos los días. No se regala nada, no podemos regalar nada, ni un milímetro. Nos jugamos demasiado como para aceptar la más mínima relajación.

Si los triunfos y las goleadas se sucedían ininterrumpidamente en noviembre...

—No podemos pasar por alto ningún detalle, ni permitir la menor distracción. Hay que mantener la tensión, no hay que aflojar.

Cuando, en febrero de 2016, Noel Sanvicente le preguntaba si podría mantener el foco en el Bayern hasta final de temporada, sin distraerse con su fichaje por el Manchester City...

—Sí, no lo dudes. Estos cuatro meses finales serán aún más a tope. Me entregaré todavía más. Más que nunca. Quiero que todo sea a *full*. Nadie puede tener la más mínima duda: vamos a tope como nunca. Y creo que los jugadores son conscientes de que les voy a exigir el máximo. No hay excusas. Les he enseñado todo lo que necesitaban para jugar de esta manera. Si al cabo de tres años de entrenar como bestias un jugador no juega del modo que propongo, es que no quiere hacerlo. Pero no tengo dudas: todos quieren y todos querrán ir hasta el final a tope.

Y aún en abril de 2016, ya en pleno *sprint* final...

—Hemos de estar al cien por cien siempre. En todos los entrenamientos, en todos los partidos y en todos los instantes.

No aflojar, he ahí la frase que Guardiola más ha repetido en Múnich y que más repetirá en Mánchester.

## 11.4. Vestirse para la ceremonia, prepararse para la batalla

La belleza es una forma de eficacia.

JUAN VILLORO

Cuando entrena se viste con el chándal que le dan sus ayudantes, y si hace frío se coloca un gorro cualquiera y de cualquier manera. Le importa poco su indumentaria de trabajo, pero todo cambia al llegar la ceremonia. Porque, para Pep, un partido es una ceremonia, es el día mágico. Entonces sí, se acicala y se viste para la ceremonia. Podemos pensar que lo hace porque es presumido y quiere mostrarse elegante ante los aficionados, y es posible que así sea. Pero lo verdaderamente importante es el concepto de ceremonia con que vive cada encuentro.

### EL MIEDO

*Múnich, 1 de mayo de 2016*

Guardiola y David Trueba hablan sobre el miedo y el temor al contrincante antes del partido. El miedo entendido como galvanizador del rendimiento, no como temor paralizante.

—El miedo es el mejor estimulante que hay —dice Guardiola—. No puedes afrontar ningún partido si no sientes ese miedo al contrincante, a sus virtudes, a lo que puede hacer. Ha de ser un miedo que no te paralice, sino que te movilice.

—Claro que sí —responde Trueba—, pero eso le ocurre a cualquiera que tiene que realizar un trabajo creativo. Cuando yo ruedo una película, siento el mismo pánico previo: ¿seré capaz de plasmar el guion? ¿Lograré sacar el mejor registro de mis actores? ¿Sabré narrar las sucesivas escenas de forma coherente? Lo mismo le sucede al compositor de música clásica, al de rock o al entrenador de fútbol. Nadie se libra de este pánico. Recuerdo la anécdota de Billy Wilder y Ernst Lubitsch, dos monstruos del cine. Wilder había escrito cuarenta guiones para Lubitsch y un día decidió rodar su primera película. Y sintió tanto pánico que la noche antes llamó a Lubitsch y le dijo que estaba sufriendo un ataque. Y Lubitsch le dijo: «Yo he rodado sesenta películas y sigo sintiendo el mismo pánico que el primer día. Y mejor sentirlo, porque es lo que te hace estar vivo...».

En el hotel donde se han concentrado, Pep emplea el chándal como cualquier otro componente de la plantilla porque la ceremonia todavía no ha empezado. Habitualmente son muy pocas horas en el hotel y es un tiempo que todavía forma parte del trabajo de preparación. Es allí donde se efectúa la última charla, por lo general de unos diez o quince minutos, que empieza siempre con Pep dando la alineación titular y el plan (o los planes) de juego que emplear. Como en las dos anteriores ya se han

analizado exhaustivamente los puntos fuertes y débiles del contrincante, el entrenador se centra en esta tercera y última charla solo en cómo debe jugar su equipo. Son diez o quince minutos muy específicos, sin mensajes motivacionales, focalizados en el plan de juego. De la charla van directos al autobús y al estadio. Ya no habrá más contacto entre Guardiola y los jugadores hasta el inicio del partido.

Durante la hora previa al partido, el entrenador se cambia de ropa, vistiéndose para la ceremonia. Comparte el despacho con Estiarte, mientras Domènec Torrent se hace cargo del equipo por si ocurre cualquier emergencia en esos últimos sesenta minutos. Torrent, ocho años mayor que Pep, también es más frío emocionalmente. Sus puntos de vista son muy valorados por el entrenador. Por ejemplo, Torrent reflexiona así ante Pep: «Los tiempos han cambiado mucho y ya no sirven los preceptos antiguos: hoy en día, hay que enfocarse siempre en función de la realidad del rival, de cómo juega, de sus puntos fuertes y débiles y adaptarse a ellos. Sun Tzu dice que no importa si tu ejército es muy superior al contrario, siempre hay que saber adaptarse a su realidad. Por esta razón es tan importante que nosotros sepamos dominar todo tipo de variantes tácticas».

Antes del partido, Pep ya no pisa el vestuario. Quince minutos antes del inicio, Estiarte abandona el despacho y le deja completamente solo.

—Me gusta concentrarme en el partido, y para concentrarme bien necesito estar solo durante unos minutos.

Para él, cada partido es una pequeña culminación del camino recorrido y de la obra trabajada, de ahí el gran significado que le da al ceremonial previo y también a la indumentaria: quiere vestirse como si acudiera a una fiesta de importancia. ¡Porque es muy importante! Es un símbolo que ayuda a que sus jugadores aprecien el valor y la trascendencia que Pep otorga al partido, sea del nivel que sea: es la gran exposición pública donde todo lo trabajado debe ser mostrado, y hay que vestirse de acuerdo con dicha trascendencia. Cuando solo quedan tres minutos para el pitido inicial, Pep agarra dos botellas de agua y sale corriendo hacia el banquillo... Empieza la fiesta.



# BACKSTAGE 11

## LA ENCRUCIJADA DEL JUGADOR EN FORMA

*Stuttgart, 9 de abril de 2016*

Franck Ribéry se ha mostrado de nuevo exuberante de forma, del mismo modo que Lewandowski y Müller continúan secos: ambos están fatigados y sufren una mala racha rematadora. Es algo habitual en los delanteros; lo malo es que coincida esa mala racha de ambos en el mismo momento de la temporada.

La segunda razón de la sequía es estructural y surge, paradójicamente, del buen momento que vive Ribéry. Su presencia ha dinamitado el ecosistema atacante instalado meses atrás. Recordaré escuetamente cómo funcionaba: dos extremos a pierna natural (Coman en la derecha, Costa en la izquierda) y una pareja de delanteros centros (Lewandowski y Müller). El circuito de ataque era muy simple: balón a Müller, que bajaba a recibir hasta el círculo central, generando huecos en la defensa rival; el alemán cedía el balón a uno de los costados y emprendía la carga contra el área, moviéndose en dirección diferente a la de Lewandowski; en la banda, uno de los extremos se encargaba de driblar al oponente y colocar el balón en el área para el remate de los atacantes.

El rendimiento de la dupla atacante ha tenido una relación directa con dicho ecosistema y muy especialmente con los compañeros que han ocupado los extremos. Veamos los datos de los goles obtenidos, una vez descartados aquellos logrados de penalti:

- En septiembre y octubre, sin Robben ni Ribéry (lesionados) y con Coman y Costa jugando a pierna natural, Lewandowski promedió 1,44 goles por partido, y Müller, 0,33. Suma de ambos: 1,77 goles por encuentro.
- En noviembre, con Robben como extremo derecho y Costa en la izquierda, a pierna natural, los promedios fueron: Lewandowski 0,5; Müller 1 gol por partido. Suma: 1,5 goles por partido.
- En diciembre, sin Robben ni Costa (lesionados), con Ribéry jugando solo 60 minutos y con el ecosistema inutilizado, el promedio cayó en picado: Lewandowski 0,5; Müller 0,33. Suma: 0,88 goles por partido.
- En febrero, con Robben en la derecha y Costa a pierna natural en la izquierda, el promedio volvió a subir: Lewandowski 1; Müller 0,62. Suma: 1,62 goles por partido.
- En marzo y abril, con el retorno de Ribéry a la izquierda, sin Robben (lesionado) y con Costa teniendo que jugar en la derecha, a pierna cambiada, los datos se desploman: Lewandowski 0,33; Müller 0,44. Suma: 0,77 goles por partido, la más baja de la temporada.

Podríamos deducir que el rendimiento goleador de la pareja aumenta cuando los extremos que los acompañan juegan a pierna natural, porque eso facilita el envío de balones al área para su remate; y que disminuye cuando los extremos juegan a pierna cambiada, aunque la presente sequía de Lewandowski y Müller no deba atribuirse únicamente a ello (y Ribéry no tiene ninguna culpa, por supuesto), sino también a la coincidencia de que ambos atraviesan una de esas clásicas malas rachas de los rematadores.

Pero es evidente que se produce una paradoja: el estimulante retorno de Ribéry al equipo, al que aporta energía, regate, velocidad y buenos pases de gol, ha generado un efecto pernicioso en el ecosistema de ataque que se había consolidado y eso afecta en especial a Müller. Esta paradoja es una de tantas que se producen en un equipo de fútbol a lo largo de su recorrido, en el que sufre metamorfosis inesperadas. En ocasiones, la inclusión de un jugador excelente, incluso hallándose en un gran momento de forma, genera procesos inesperados que provocan consecuencias negativas para la dinámica colectiva. De ahí la imprevisibilidad de este deporte. Y también la necesidad de que el entrenador valore estas disfunciones y acabe eligiendo qué es lo más rentable para el equipo. Resulta evidente que, hoy en día, Guardiola necesita tener en el campo a Ribéry, aunque ello merme el rendimiento de la dupla Lewandowski-Müller, pero no lo es menos que está buscando generar un nuevo ecosistema atacante que permita extraer lo mejor de cada integrante de este. No será sencillo lograrlo porque solo quedan siete semanas de competición como máximo, y es muy poco tiempo para desarrollar este nuevo sistema.

Pep se debate en una disyuntiva perversa porque en el fútbol no se puede tener todo. Por un lado, querría el poder intimidante de Robben y Ribéry como extremos, los dos extremos de Heynckes en su última temporada, los dos extremos de Guardiola en su primera temporada. Sensacional Robben en el regate y en el disparo, autor de veintiún goles el primer año de Pep, individualista, enfocado siempre al gol. Formidable Ribéry, dieciséis goles en el primer curso de Pep, driblador impenitente, incansable y eléctrico, especializado en dar el pase de gol a un compañero. Guardiola quiso basar el juego de su Bayern en estos dos hombres: iba a ser su «Bayern de los extremos» (al mismo tiempo que ha sido el «Bayern de los laterales que juegan de interiores»). Pero a partir de 2014 ambos se fueron deshilachando por un sinfín de lesiones hasta casi no coincidir al mismo tiempo en el equipo. Numerosos problemas sufridos por el Bayern se explican por esta doble ausencia, como hace un año reconoció en privado un defensa del Barcelona al cuerpo técnico de Múnich: «Cuando vimos que no jugarían Robben ni Ribéry, comprendimos que os eliminaríamos [de las semifinales de Champions]. Si ves venir a Müller o

Götze, sabes que puedes frenarlos; si ves venir a Robben o Ribéry sabes que te van a regatear y te superarán. Esas dos lesiones nos dieron alas...».

Precisamente por tanta lesión acumulada por Robben y Ribéry, que pasaron más tiempo en la enfermería que jugando, club y entrenador buscaron alternativas fiables: Costa y Coman fueron los elegidos y su rendimiento ha sido muy superior al esperado. Han aportado regate, velocidad, disparo, desparpajo y creatividad. Jugando a pierna natural catapultaron el rendimiento rematador de Lewandowski y Müller hasta el punto de que en otoño vimos al mejor «Bayern de los extremos» de estos años, pero con un enfoque totalmente distinto al que generaban Robben y Ribéry: Costa y Coman eran dos extremos dedicados en exclusiva al regate y al pase al delantero centro.

Ahora Pep tiene un problema. El regreso de Ribéry es una excelente noticia, pero ha descompuesto el ecosistema atacante que explota lo mejor del remate de Lewandowski y Müller. Pep querría tenerlo todo, pero eso es imposible. Como dice uno de los cerebros más privilegiados del fútbol mundial, el profesor portugués Julio Garganta, «en determinados momentos, es necesario saber descentrar la mirada, percibir que no se pueden tocar todas las teclas del piano al mismo tiempo». Pep incluso estudia la posibilidad de alinear a Douglas Costa como falso nueve en Lisboa. Le quedan siete semanas para encontrar una fórmula que armonice la intimidación de los dos extremos veteranos, aproveche la energía de los dos jóvenes, encuentre la fluidez atacante y extraiga el mayor jugo posible al dúo de delanteros centros. No es sencillo conseguirlo, ni puede alinear cada vez a cinco delanteros, porque los partidos que vendrán son mayúsculos. Y si algo ha aprendido Pep en estos años, es que debe medir bien los riesgos que puede correr.

12

## Bulimia de victorias

La mayor causa de los fracasos es querer adelantar los éxitos.  
Los éxitos llegan cuando han de llegar, no antes.

JOSÉ LUIS MARTÍNEZ

*P*ara Guardiola existe una trilogía inseparable de objetivos:

- Ganar.
- Jugar bien.
- Y emocionar.

Solo si consigue culminar los tres, y hacerlo de manera simultánea y excelente, alcanza la satisfacción y siente que ha tenido éxito (aunque, incluso así, seguro que encontrará defectos que corregir y no quedará contento).

Pero ¿y para los demás, dónde está la barrera del éxito? Ya hemos escuchado a Estiarte mencionar la palabra «tripleste». Hasta 2009 era un término que permanecía guardado en el baúl de los recuerdos históricos, pero ahora da la impresión de que no obtenerlo equivale al fracaso. Le ha ocurrido a Guardiola en Múnich y también a Luis Enrique en su segunda temporada en el Barcelona. El Bayern solo consiguió ganar dos veces la Copa de Europa en treinta y siete intentos (entre 1976 y 2013), pero ahora parece que su obligación es conquistarla cada año. Lo mismo ocurre con el Barça, que hasta 1992 ni siquiera había ganado una y desde entonces suma cinco, pero cuando no la gana parece un desastre catastrófico.

Denomino «bulimia de victorias» a este fenómeno de los tiempos modernos. No poseo los suficientes conocimientos para afirmar que el fenómeno sea realmente un trastorno o una enfermedad, pero lo describiré: consiste en no disfrutar de los grandes triunfos porque de inmediato hay que plantearse nuevas conquistas. Salvando las lógicas distancias, este concepto de «bulimia de victorias» implica vivir en un permanente estado de ansiedad en torno a los resultados. Es paradójico, pero cuanto más se gana, más se necesita no dejar de hacerlo y por eso cobra especial sentido dejar al margen el cómo, el quién y el qué. El nivel de obsesión que se establece llega a ser tal que parece que lo normal es vivir atropellados en un permanente estado de insatisfacción. El único momento de «no ansiedad» se circunscribe a los instantes en los que se celebra el gol, en el que simplemente nos dejamos llevar, pero al hacerlo bajo parámetros «patológicos» la victoria no nos nutre: solo alimenta y retroalimenta más ansiedad y más obsesión por darse un nuevo atracón de triunfos. ¿A qué es debido este fenómeno? ¿Qué estimula esta tendencia irrefrenable?

A mi entender, a la confluencia de dos energías dispares pero poderosas que desembocan en el mismo objetivo: los clubes de fútbol en su nueva faceta de marcas globales y la industria periodística en su nuevo rol de agitador de emociones.

Algunos grandes clubes están cambiando su personalidad y han iniciado un proceso imparable para definirse como generadores de contenidos y, como tales, precisan ser actores relevantes en el escenario del marketing. Para ello, algunos dirigentes sacrifican aspectos que parecían intocables en sus entidades, como el valor sustancial de los socios, el peso de su larga historia y, por supuesto, el relieve que otorgan al propio fútbol. Excusados bajo el mantra de la reconversión en protagonistas del enorme negocio que se genera en el deporte, estos clubes propician la mencionada bulimia de ganar. Deja de ser trascendente cómo juega el equipo, o si el estadio alberga más turistas deseosos de ver en acción a estrellas famosas que aficionados y socios del propio club (por eso no importa el

juego, sino que los jugadores sean famosos y vendan camisetas). La cuota de ingresos que captar se ha convertido en lo único relevante, para lo cual precisan de dos elementos esenciales: famosos y triunfos. Estos clubes propician una dinámica nueva en la que el núcleo del negocio, el *core business*, se ha trasladado del balón al anuncio publicitario. Los impactos que consiga el club entendido como marca son trascendentales porque de ellos dependen las nuevas fuentes de ingresos. Las estrellas famosas son un instrumento imprescindible y la victoria se define como la coronación de la marca. Por lo tanto, a este tipo de clubes les resulta sustancial para el negocio vencer sin cesar, da igual la forma en que lo consigan, y por ello no pueden detenerse a saborear mínimamente ningún triunfo.

La otra gran fuerza que trabaja en esta misma onda es la industria periodística. Lo que en otros tiempos fue un oficio artesano, el periodismo, ha ido desapareciendo en un proceso salvaje de reindustrialización que se ha acelerado en el último decenio. Con él han quedado arrasados antiguos paradigmas del periodismo y han aparecido otros nuevos rasgos: inmediatez, superficialidad, brevedad, impacto... Aunque todavía existen excelentes medios de comunicación que ejercen un periodismo meticuloso, la tendencia general camina en sentido opuesto: los medios son ahora una industria de generar contenidos veloces y superficiales. ¡Y coinciden precisamente con el mismo objetivo que los clubes!

Este objetivo inserta a cada medio dentro de una espiral 24/7/365, donde no existe el reposo, la pausa ni la reflexión: es la vorágine total, de ahí que los errores se hayan centuplicado en el último lustro, afectando a reputaciones y personas, al mismo ritmo que se recortaban empleos, la longitud de los textos y su calidad. Si un tuit aparenta ser a veces demasiado largo, cualquier titular debe ser lo suficientemente engañoso y atractivo como para generar un *clic*. Dichos medios han encontrado también su nuevo *core business*: consiste en agitar emociones y provocar tensiones. Han identificado qué emociones y tensiones son las nuevas generadoras de ingresos.

Esta confluencia de objetivos e intereses entre clubes y medios deja muy poco espacio para que un entrenador intente ser pedagógico hablando de fútbol en sus apariciones ante la prensa. Los entrenadores tienen totalmente perdida esta batalla. Hace algo más de un año asistí a una de tantas demostraciones de ello: durante la rueda de prensa previa al Bayern-Oporto, Guardiola se extendió durante cuatro minutos en detalladas explicaciones sobre el juego del equipo portugués, especificando las características concretas de cada uno de los principales futbolistas rivales. Sentados a mi lado, dos periodistas alemanes comentaron: «¿Y a nosotros qué nos importa cómo juega el Oporto?». ¡Naturalmente que al negocio no le importa! Ni en Alemania, ni en España, ni en Inglaterra, ni en ninguna otra parte. Lo que adquiere carácter relevante es si un entrenador se rompe el pantalón en el banquillo, si hace una mueca o si bebe champán en lugar de vino, porque eso genera impactos mediáticos. ¿El juego? ¿El fútbol? Solo es un pretexto dentro de la generación de ingresos. Con su clarividencia proverbial, Marcelo Bielsa se refirió a esto cuando dijo: «Si algo ha obstaculizado la comunicación con la gente, ha sido el negocio periodístico». El problema no son los periodistas, sino la industria periodística.

El aficionado medio vive sometido a la presión de estas dos poderosas fuerzas, clubes y medios, que por caminos diferentes tienen el objetivo común de generar contenidos impactantes. Así, el aficionado es bombardeado con un mismo mensaje: solo vale ganar. Pero no se trata de ganar de vez en cuando, como había ocurrido a lo largo de toda la historia de este deporte, sino que ahora hay que ganar siempre, de forma continuada y repetida, en un bucle que debe ser infinito, pues de lo contrario será un fracaso. Este fenómeno se ha instaurado con naturalidad hasta el punto de que se ve con normalidad el grado desmedido de presión y exigencia, y la victoria pierde su carácter extraordinario. ¿Por qué? Porque agitar la frustración da mucho juego indirecto. Son muchos más los frustrados que los ganadores, cuantitativamente hablando. Sin embargo, la estela que dejan los ganadores, tan antagónica pero tan potente, es más que suficiente para repartir a la masa frustrada el

deseo de victoria a través de emociones oscuras.

## LA EXCEPCIÓN ES GANAR

*Roma, 18 de febrero de 2010*

Dice el entrenador argentino Julio Velasco, doble campeón mundial de voleibol y subcampeón olímpico, buen amigo de Guardiola: «El deporte enseña y sirve para aprender a perder, además de ganar. Sirve para aprender que para ganar hay que hacer las cosas bien, hay que sacrificarse, hay que ser eficiente y hay que darle importancia a las cosas importantes y a las cosas menos importantes, aunque el precio a pagar sea muy costoso. Pero sirve también para aprender a perder. El verdadero deportista sabe que no se puede ganar siempre. La excepción es ganar siempre. Lo normal es alternar entre la victoria y la derrota».

El ciclo fagocitador-bulímico está instaurado: siempre se puede ganar más. El entrenador y los jugadores que más ganan son el centro de atención en un universo donde filias y fobias son la base de las emociones más primitivas y más fácilmente agitables por algunos medios. Y, a su vez, el exceso de control como necesidad de llevar el negocio hasta no se sabe qué límites por parte de prensa y clubes hace que algunos miren para otro lado y no fomenten aspectos esenciales de la ética y el equilibrio, aspectos que «estorban» en la consecución de objetivos por la vía fácil y rápida, tan alejada del necesario y coherente tiempo que todo proyecto requiere. Guardiola es consciente de ello:

—Sucedee en todas partes. O ganas, o te masacran. Solo sirve ganar. No hay el menor respeto por el trabajo del entrenador.

De esta manera, ¿para qué disfrutar del triunfo de hoy si ya hemos de volcarnos en el triunfo de mañana porque necesitamos darnos otro atracón? Cuando algo nos obsesiona, precisamente lo que hacemos es no saborear, no disfrutar y, lo peor..., no aprender. Lo describo como un trastorno social, que quiebra la realidad esencial del deporte, de ahí que lo asimile etimológicamente a la bulimia: ninguna victoria es suficiente porque ninguna sacia la voracidad de medios y clubes. En dicha dinámica perversa, el aficionado es víctima y a la vez impulsor del círculo vicioso. En lugar de disfrutar del éxito y considerarlo una bendición, fruto del trabajo metódico de un colectivo, y valorarlo como una de las múltiples opciones que ofrece el deporte, la sociedad del fútbol devora el triunfo en un instante, de un bocado, sin saborearlo, y de inmediato reclama más comida, más éxitos, más atracones, más y más... Es un trastorno de los tiempos modernos, una «enfermedad» de la cultura de la inmediatez. Ya, aquí y ahora, tengo lo que deseo. Para eso solo hace falta sentir que el control nos pertenece. Y nada más lejos y antagónico de la naturaleza del deporte y del fútbol, precisamente la actividad deportiva más incierta y menos controlable de cuantas se practican.

## 12.1. ¿Alineados en la misma longitud de onda?

Muchos dicen que las utopías son idioteces. Pero en todo caso serán idioteces vitales. Un profesor que no deja a sus alumnos pensar en utopías y equivocarse es un muy mal profesor.

RICHARD SENNETT

¿Qué patrón de medida empleará el Manchester City con Guardiola? Esta es la cuestión fundamental de la etapa inaugurada en julio de 2016. No conozco la respuesta, pero tenemos indicios de ella.

El Manchester City no es un simple club inglés, sino que su propiedad posee la estructura de una corporación global, con ramas en numerosos países: es una multinacional del fútbol. Desde el punto de vista empresarial, es impecable; desde el futbolístico, todavía no lo sabemos. Por una parte, resulta evidente que su *core business* se inscribe precisamente en la generación de ingresos elevados mediante la creación de contenidos de impacto —ya mencionado en páginas anteriores—, con un añadido interesante: su visión global, a través de distintas marcas en diferentes países, le otorga un sello corporativo singular, el de la globalización. Pero, por otra parte, ya hemos detallado los riesgos deportivos que todo ello comporta.

Si el listón que el City le pone a Guardiola consiste en obtener pronto un sinfín de victorias y el propio triplete, entonces serán muy elevadas las posibilidades de que se produzca una decepción general porque ni Guardiola posee una varita mágica ni puede garantizar la seguridad en el triunfo permanente. En la divertida conversación que sostuvo Pep dentro de un taxi con Braydon Bent, el joven hinchista le dice: «¡Contigo podemos ganar todos los títulos, los cuatro trofeos!». Es un síntoma, simpático de momento, pero es un síntoma de cuál es el listón mental que la afición *citizen* puede haber interiorizado desde el primer minuto.

Pep puede garantizar trabajo exhaustivo, dedicación absoluta, dejarse la vida por su nuevo club y construir un excelente equipo que juegue de forma magnífica y alcance triunfos. Pero no puede asegurar la victoria permanente.

### LAS CINCO RAZONES DE BIELSA

Múnich, 11 de diciembre de 2014

Manuel Barreto, entrenador peruano amigo de Claudio Pizarro, visita el entrenamiento del Bayern. La presencia de entrenadores es algo habitual en Säbener Strasse, pues acuden de todas partes del mundo para asistir a las sesiones de preparación de Guardiola, que acostumbra a acoger con agrado dichas visitas, a las que siempre dedica un buen rato de su escaso tiempo libre. Barreto procede de Marsella, donde ha visitado a Marcelo Bielsa y ha asistido a un par de entrenamientos. En una de dichas sesiones, Bielsa llevaba en la mano un grueso documento de análisis sobre el Nantes, el

inminente rival del OM, y en plena conversación con Barreto el entrenador argentino expuso una idea interesante que reproduzco aquí:

—Un partido se puede ganar por cinco razones —explicó Bielsa.

Y las detalló:

—Porque un equipo es mejor. Por la superior condición física. Por el acierto táctico o técnico. Por corazón. Y la quinta razón posible es esta. —Y señaló el libro con el análisis del rival.

Guardiola escuchó interesado las cinco razones de Bielsa que Manuel Barreto reproducía y asintió:

—Marcelo tiene razón. Y, además, deberíamos añadir otra más: el azar.

La inteligencia de los rectores del City, y especialmente del presidente Khaldoon Al Mubarak, tendrá una alta incidencia en la trayectoria de Guardiola en el club azul. Si el listón se sitúa en términos de inmediatez y urgencia, será muy distinto a si se coloca en términos de proyecto y estabilidad. Si la misión de Pep es erigir un equipo competitivo y dotarlo de una identidad rotunda de juego y fuerte de carácter, la misión del club consiste en alinear a la afición en la misma longitud de onda que marque el entrenador. Escribía John Berger en su biografía de Picasso: «Para que un cuadro tenga éxito es indispensable que pintor y público estén de acuerdo en su significado». Si lo trasladamos a nuestra materia, he ahí una tarea muy importante para la dirigencia del Manchester City y también para Pep: explicar en detalle a sus aficionados cuál es el camino exacto que se ha emprendido con su contratación. Es una tarea similar a un pase de fútbol: para que sea efectivo no basta con que acierte el jugador que da dicho pase o que acierte quien lo recibe. ¡Han de acertar ambos! Uno dando el pase y el otro recibéndolo.

El primer movimiento dado fue un acierto. El domingo 3 de julio de 2016, los exteriores del Etihad Stadium vivieron una jornada especial para recibir a su entrenador. El acto fue diseñado personalmente por Ferran Soriano, consejero delegado del club, y tuvo un único eje estratégico: *proximity*, la proximidad. El club buscaba que entrenador y afición conectasen de inmediato y estrechamente. Pep se presentó vestido con ropa deportiva e informal, y respondió las preguntas de los fans que, cerveza en mano, querían saber qué podían esperar de su nuevo entrenador. Fue un acto totalmente alejado de la magnificencia de su llegada a Múnich tres años antes, cuando la relevancia dada a Guardiola parecía significar casi el advenimiento de un «mesías» o un «superman». Para ser útil, toda experiencia debe ser interiorizada, meditada y aprovechada: Pep sacó interesantes conclusiones del acto vivido en 2013 en Múnich, las compartió con Soriano y el resultado fue lo visto el primer domingo de julio en Mánchester: un acto sin solemnidad, pero alegre y festivo, popular y sencillo, en el que se logró la conexión entrenador-aficionados. El objetivo de alinearse todos en la misma onda supuso un buen primer paso, que continuó con los simpáticos encuentros por sorpresa con los hinchas en el taxi de Chappy o la conversación con Noel Gallagher. Club y entrenador han dado prioridad a la proximidad y la comunicación directa de Guardiola con el aficionado, sin intermediarios, y esto no es casual, sino que se trata de un movimiento estratégico.

En su primera conferencia de prensa en Mánchester, Pep se presentó bajo un perfil discreto, señaló expectativas moderadas, rechazó llegar a Inglaterra para enseñar, sino hacerlo para aprender (lo que, dicho sea de paso, es totalmente cierto), mostró su ilusión por conocer escenarios, ambientes y entornos legendarios y diferentes a los que estaba acostumbrado, y fijó el verdadero foco en el equipo: crear espíritu de equipo, conseguir jugar bien, emocionar al aficionado, hacerle sentir orgulloso y feliz, y que la victoria fuese únicamente el resultado final de todo este proceso. Más que inteligente, Pep fue astuto.



## 12.2. Le comprenderá quien quiera comprenderle

... desdeñando toda apariencia, busca la esencia ahondando en las profundidades.

FAUSTO, GOETHE

**G**uardiola posee una camaleónica capacidad para modificar la disposición de su equipo a lo largo de los noventa minutos, lo que a su vez conduce a un laberinto: esta capacidad choca con los clichés establecidos, con las pautas y las tradiciones, y con los tópicos reinantes en el fútbol, un deporte donde todo cuanto se aparte de este universo de pensamientos convencionales es considerado, por principio, sospechoso e incluso frívolo. La incomprensión de los fenómenos que ocurren ante nuestros ojos suele generar una reacción de desprecio en vez de provocar curiosidad por averiguar la esencia de esa novedad. En este sentido, Guardiola está y estará siempre sometido al escrutinio de los convencionalismos imperantes: puesto que no comprenden lo que propone, no solo lo ignoran, sino que lo critican con desprecio. En lugar de evaluar la capacidad instantánea para introducir modificaciones a lo largo de los partidos y aportar pequeñas innovaciones, las intervenciones del entrenador en el discurrir de su equipo se evalúan a menudo en términos negativos. Esto ya lo descubrió en Barcelona, donde todo movimiento que no se comprendía era calificado de inmediato como «invento» o «guardiolada».

Es indiscutible que no resulta sencillo averiguar y comprender todo cuanto hace. Hay que estar mentalmente muy prevenido si uno pretende comprender a Guardiola. Diría más: ni siquiera se trata de saber mucho o poco de fútbol, sino de una cuestión de curiosidad, de aceptación del valor del pensamiento no convencional, de la necesidad de cuestionar los estereotipos. En lugar de preguntarse con gesto indignado cómo es posible que Guardiola alinee a unos determinados jugadores en vez de otros o los disponga de un modo concreto o modifique diez veces la alineación, o que tras una gran actuación no repita con los mismos hombres, lo que resulta imprescindible es observar los acontecimientos con vocación de investigador. Para comprender a Pep hay que hacerlo como el naturalista que acude al bosque para averiguar cómo canta un pájaro. Hay que ir a los partidos de Pep con telescopio y microscopio incorporados. Y, sobre todo, sin prejuicios. Si acudimos pensando «ha de hacer esto o lo otro», empezamos mal porque nuestro pensamiento ya está predispuesto y condicionado. *Open mind.*

Sus partidos no son un concierto sinfónico de partitura fija y conocida. Con Pep, un lateral no tiene por qué ser un lateral, ni un centrocampista ha de ser alto y musculado, del mismo modo que el guardameta ha de manejarse igual de bien con el pie que con las manos. Y nada es firme, sino líquido, y todo está por hacer en cada partido y en cada momento. La ortodoxia de Guardiola consiste en no ser ortodoxo. La verdadera ideología de juego de Pep es la evolución.

En su domicilio de Barcelona se apilan las quince maletas y ochenta y siete cajas que guardan la mudanza que transportaron desde Múnich y que dentro de unas semanas llevarán a Mánchester. Dentro de siete días, Pep ya estará entrenando a su nuevo equipo y no deja de dar vueltas y vueltas a nuevas ideas.

—¿No crees que el fútbol tiene un gran campo de desarrollo por delante y que está retrasado respecto de otros deportes?

—Sí, así es. Tenemos que incorporar muchas mejoras que han desarrollado otros deportes que están más avanzados. Nos queda mucho camino por recorrer hasta ponernos al nivel de otras disciplinas. No en todos los aspectos, ojo, pero sí en algunos. No es verdad que todo esté inventado o, por lo menos, no es verdad que todo se haya aplicado. Nos queda mucho campo de mejora e innovación.

Posiblemente sea así en parte por la curiosidad casi infantil con la que él lo observa todo; y sin duda es fruto de los grandes entrenadores con los que ha rivalizado y las constantes reacciones en forma de antídoto que han aplicado a sus propuestas. Por ambas razones, Pep se plantea el fútbol como un ser vivo en permanente cambio. A causa de ello, preguntar por su verdadera idea del fútbol, su esquema preferido de juego o por su once titular equivale a concluir siempre en el mismo punto: depende. Depende del momento, del rival, del análisis de las fuerzas propias, de las debilidades ajenas, de las interacciones que haya percibido en sus hombres, de las reacciones aplicadas por los entrenadores contrincantes, incluso de lo que siente en un momento dado...

Para Pep, el fútbol no es una foto fija, sino una película en movimiento cuyo guion se reescribe a diario. Sin embargo, algunos gestos suyos nunca cambian. Este mensaje va dirigido al jovencito Braydon Bent: si Pep se rasca la cabeza, es porque algo le preocupa (aunque no exageremos: alguna vez se rasca simplemente porque le pica...). En cambio, si se frota o aprieta fuertemente la frente no es ningún signo de preocupación, sino que está buscando la palabra adecuada para expresarse. Lo que más le molesta durante un partido no es que un jugador ejecute mal una acción, sino que incumpla lo que han entrenado; en este caso, se gira hacia el banquillo o se sienta junto a Torrent, enfadado porque trabajaron arduamente dicho movimiento y el jugador lo ha olvidado... Como le ocurre a Antonio Conte, también Pep «juega» el partido desde la banda: aún se siente jugador y «participa» de cada acción, por eso se mueve sin parar, agitando los brazos, gritando, como cuando jugaba en el centro del campo.

Le gusta diseñar los partidos con numerosos «trajes» en su interior, como si se tratara de las *matrioskas* rusas. Además, gusta de tomarle el pulso a los partidos. A menudo los inicia de un determinado modo con el simple objetivo de ver cómo responde el rival. Tendemos a ver el fútbol solo a partir del equipo dominante, del equipo grande, pero es una confrontación de dos, es un juego de oposición. Salvo cuando se enfrentan equipos de calidad muy dispar, en general un conjunto no impone fácilmente su ley, sino que debe «negociarla» con el otro equipo, y de ese duelo, de ese combate, de esa negociación, estalla el fútbol en su auténtica dimensión. Consciente de ello, a Pep le gusta empezar los partidos sin desvelar todos sus planes, como en los combates de boxeo en los que hay un asalto de tanteo.

Guardiola emplea un concepto curioso para definir los minutos de tanteo que practica su equipo al inicio de los partidos: es la «paradoja de las judías secas», que aprendió durante su larga estancia en La Masia, la academia del Barcelona:

—Hay partidos en los que de inmediato percibes que las cosas no van bien. Entonces, siempre me viene a la cabeza la frase de Charly Rexach: vuelcas en un plato las judías secas, judías blancas sin cocer, de esas que están duras como piedras, y ves que unas quedan encima de las otras, mal colocadas, pero poco a poco vas moviendo el plato con suavidad y las judías se van colocando cada una en su sitio. Pues esto del fútbol es lo mismo. Es genial. Estás viendo el partido y hay un jugador que no funciona, pero piensas: tranquilo, dale tiempo para que todos se vayan colocando... ¡Y ocurre!

¿Se asienta cada jugador en su puesto simplemente porque pasan los minutos de juego? «No, se asientan por el éxito de las interacciones. Por cómo van creciendo dentro del campo las interacciones con el compañero, enfrentadas con lo que propone el rival», responde Seirul·lo.

Para comprender cómo afronta Guardiola los partidos es necesario acudir a ellos con la predisposición adecuada. Su pensamiento no es convencional; se enfoca muy de forma específica en las características del rival, lo que influye poderosamente en la elección de los jugadores que alinea, que a su vez están sometidos a un régimen elevado de rotaciones; los planes de juego son prioritarios, variados y flexibles, y mucho más importantes que el módulo o sistema con que se distribuye; muy a menudo emplea antiguas ideas del fútbol aplicadas a circunstancias novedosas; y la alineación titular y el módulo de juego inicial solo son puntos de partida desde los cuales tantear al oponente y tratar de desarrollar el juego propio para alcanzar la victoria. Los padres de Braydon Bent deberán explicarle muy bien todo esto para que el chico comprenda cómo juega el equipo con su nuevo entrenador.

## BACKSTAGE 12

### EL CÓRNER DE LISBOA

*Lisboa, 13 de abril de 2016*

En cada partido importante, el cuerpo técnico elige de su catálogo una acción a balón parado. Para jugar contra el Benfica en el estadio Da Luz los cuartos de final de Champions, eligen el «córner Javi». Dará resultado y no por casualidad. Los ensayos de lunes y martes han sido exhaustivos. El equipo ha repetido este tipo de saque de esquina alrededor de cuarenta veces. Encerrados bajo la cortina gris del campo número 2 de Säbener Strasse, los jugadores han repetido sin parar una acción que exige coordinarse con esmero. Y cada uno de los protagonistas fundamentales ha visto el vídeo no menos de doce veces.

La inspiración surgió analizando el Zénit-Benfica de octavos de final. Uno de los siete saques de esquina lanzados por los locales desveló a los ojos de Carles Planchart y Domènec Torrent una potencial fragilidad en la defensa zonal del campeón portugués, que defiende con sus once jugadores dentro del área: dos de ellos se sitúan dentro del área pequeña, cerca del poste más próximo al lanzamiento; otros cuatro forman una primera muralla sobre la línea del área pequeña; y los otros cuatro se distribuyen alrededor del punto de penalti, pero todos ellos próximos al primer poste. Cerca del poste más alejado solo se encuentra un defensor benfiquista. Por parte del Zénit, cinco rematadores se mantienen a la expectativa en la parte más alejada del área.

En San Petersburgo, la jugada terminó sin consecuencias, pero el cuerpo técnico del Bayern no pasa por alto semejante detalle y diseña una acción estratégica con tres características: distracción, precisión y anticipación. Veinte veces el lunes y otras veinte veces el martes repiten la secuencia, unas veces con lanzamiento a pierna cambiada de Douglas Costa y otras a pierna natural de Xabi Alonso. Solo un jugador se sitúa entre los defensas rivales; los restantes esperan al borde del área: dos en la parte más lejana (los mejores cabeceadores) y tres en la parte más próxima. Para ser efectivo, el córner deberá ser lanzado en largo y con fuerza; el cabezazo deberá ser suave y casi paralelo a la línea de gol; y quien efectúe el remate final tendrá que infiltrarse entre cuatro o cinco rivales que estarán corriendo en dirección opuesta. El acierto en los dos entrenamientos, sin oposición, ronda el sesenta por ciento.

Y en el minuto cincuenta y dos del partido de Lisboa, el Bayern disfruta de su segundo saque de esquina a favor. Es el momento idóneo. Los rematadores se dispersan en dos grupos. En el vértice alejado del área pequeña, solo Ribéry se incrusta entre dos contrarios; Javi Martínez y Arturo Vidal esperan sobre la medialuna exterior, totalmente libres, disimulando. En la misma medialuna, pero en la vertical del primer poste y alejados de los cuatro defensas portugueses que marcan en zona, se colocan Müller, Thiago y Kimmich, aparentando no entrar en acción directa. El Benfica tiene a sus once hombres dentro del área y solo un rival al que marcar, Ribéry. El saque de Xabi Alonso es largo, el balón vuela alto y con una comba fuera-dentro, lo que gira por completo a los nueve defensas que atendían de frente: solo uno de ellos, Eliseu, el más próximo a Ribéry, ve llegar el balón de cara; el resto de sus compañeros han tenido que girar ciento ochenta grados. El balón desciende hasta la única zona vacía de marcadores, y allí está precisamente Javi Martínez, que puede saltar con plena libertad y cabecear el cuero hacia el costado opuesto. Un remate directo habría sido, probablemente, repelido por el guardameta Ederson, que cubría bien la posición, pero un pase con la cabeza (y un pase es lo que hace Javi) resulta indefendible. El balón cabeceado por el navarro cruza el área pequeña en dirección opuesta a la que ha llegado, los defensas que han girado ciento ochenta grados padecen otro giro igual en sentido contrario, ya sin la menor capacidad de detener a los tres muniqueses que aparecen desde atrás y se infiltran entre ellos. De nuevo, el gol llega a través de los que no están, sino que aparecen. Marca Müller, aunque a sus espaldas Thiago y Kimmich llegan en una posición parecida y podían haber marcado.

El estallido de euforia del Bayern tiene un destinatario obvio: Domènec Torrent. Instantáneamente, Guardiola le señala y corre a abrazarse con él, felicitándole por la brillantez de la acción diseñada. Ribéry hace lo mismo y el equipo al completo se reúne junto al banquillo. Festejan el ya casi seguro pase a la semifinal de Champions, pero también el fruto del duro trabajo de los días anteriores: no solo lo han ensayado sobre el campo, sino que, varias veces más el mismo miércoles en Lisboa, Alonso, Javi Martínez, Ribéry, Müller y Thiago en compañía de Torrent y Planchart han revisado el vídeo. El «córner Javi» sentencia la eliminatoria en Lisboa.

13

## El mayor desafío

Cuanto peores son los antecedentes,  
más valiosa es la victoria.

CHRISTIAN THIELEMANN

La experiencia en Alemania le resultó muy útil en otro sentido: experimentó la importancia de ejercer como director general del vestuario. El fútbol inglés fue pionero en desarrollar esta figura, bajo la denominación de «mánager», gracias al poderoso impulso de Herbert Chapman, el deslumbrante técnico que rompió moldes en los años veinte del siglo pasado y que figura en los libros de historia por su aportación táctica (el 3-2-2-3, la WM), aunque merecería aún más estarlo por las innovaciones de todo tipo y la modernización que provocó en la gestión de un equipo: desde la numeración de las camisetas hasta la iluminación artificial del estadio, pasando por la preparación física, el análisis táctico, los tratamientos médicos y cien pequeños detalles más que compusieron el manual del futuro mánager de fútbol. La figura se extendió en Inglaterra, pero no ocurrió exactamente igual en el resto de Europa, y aún hoy se observa esta significativa distinción.

Los partidarios continentales de que el entrenador solo sea entrenador, sin mayores responsabilidades de gestión, argumentan que la orientación deportiva del club no puede recaer en una persona que muy posiblemente solo permanecerá en la entidad durante un periodo breve de tiempo. Es un argumento muy razonable y lógico. Por el contrario, los partidarios de que el entrenador posea mayores cuotas de responsabilidad y ejerza como mánager entienden que solo desde la gestión integral se puede ser verdaderamente eficiente. La historia nos mostraría buenos y malos ejemplos de ambas opciones. Mi intención no es debatir cuál es mejor, sino describir lo que Guardiola expuso durante su etapa alemana.

—Parece conveniente que el entrenador sea el director general del vestuario.

La reflexión de Pep iba en una dirección algo diferente a la que el lector imagina. No se refería a la gestión deportiva en materia de fichajes, sino a la integración armónica de todas las áreas que inciden en un equipo: servicios médicos, fisioterapia, rehabilitación, nutrición, análisis, *big data*, equipos juveniles... Dice Estiarte: «En el deporte de élite muy a menudo las grandes diferencias se miden por un pequeño detalle. Ese uno por ciento a veces te da o te quita un título». La diferencia entre llegar a una final de Champions League o no llegar puede residir, por mencionar un caso, en que tu rival consiga recuperar a tiempo a un jugador clave como Godín y tú no logres recuperar a alguien esencial como es Robben. El deporte de alta competición se parece a una operación quirúrgica de riesgo: para tener éxito hay que afinar al máximo y en ocasiones ese uno por ciento significa ser o no ser, porque la élite vive siempre en el límite, en la frontera del precipicio: una pequeña mejora marginal es capaz de provocar importantes ventajas competitivas.

Aunque fue un hito histórico para el club, la semifinal de Champions que el Manchester City disputó en el estadio Santiago Bernabéu de Madrid dejó en general un amargo sabor de boca. Como dijo en cierta ocasión Vicente del Bosque, «la apatía es el veneno de los vestuarios», y precisamente el City dejó una impresión de equipo apático y poco combativo. Más que el propio juego y sus ideas, lo que alarmó a la dirección del club fue la aparente carencia de energía, sobre todo mental. La unanimidad acerca del bajo espíritu competitivo fue apabullante.

Fue un partido que convenció a la dirección de que el cambio de rumbo debía ser contundente. Y a Guardiola le reafirmó en la misma idea: no bastaría con retocar algunos detalles, sino que tenía que realizarse una profunda remodelación. En una visita efectuada a Dubái a principios de junio, se acordó que era imprescindible contratar una cifra elevada de nuevos jugadores, entre otras razones

porque la plantilla que alcanzó las semifinales europeas y el cuarto puesto en liga tenía tres rasgos muy significativos:

- Más de la mitad de los jugadores (doce de veintitrés) superaban los treinta años de edad.
- Diecisiete de esos veintitrés jugadores tenían veintiocho años o más.
- Solo cuatro futbolistas tenían veinticinco años o menos.

Con estos condicionantes, más el propio modelo de juego que pretende implantar, el entrenador fijó ante el presidente y el director deportivo los perfiles que requería y los dividió en dos tramos:

- La columna vertebral defensiva
- Los nuevos extremos

El objetivo principal y gran prioridad fue crear el núcleo de la organización defensiva, la principal obsesión de Guardiola en todos sus equipos. Este núcleo estaba compuesto por el portero, los defensas centrales y el mediocentro. Pep identificó sus candidatos y las gestiones arrancaron de inmediato. Una se hizo efectiva muy pronto (Gündogan), otra no se concretó (Laporte) y las otras dos (Stones y Bravo) precisaron varias semanas más de negociación; y también fue necesario que Pep conociera y evaluara de forma directa a los jugadores que ya estaban en la plantilla para saber con cuáles podía contar con todas las garantías.

En paralelo a la contratación de la columna defensiva, el director deportivo, Txiki Begiristain, abordó la incorporación de los dos nuevos extremos (Nolito y Sané), unas figuras que son determinantes en el tipo de juego que practica Pep. Al igual que en el primer grupo, Guardiola manejó muy pocos candidatos. Aunque los medios de comunicación lanzaron enormes listas de supuestos deseos del entrenador, esos fichajes no tuvieron el menor fundamento. Pep manejó en todo momento una lista muy escueta y reducida que acordó con Khaldoon y Txiki en Dubái.

La tercera fase se reservó para el tramo final, una vez quedó asegurada la columna vertebral defensiva y los extremos, y en este punto resultó primordial el rendimiento que mostraron los jugadores durante la pretemporada. Guardiola pasó a disponer de un núcleo coherente con sus ideas de juego a los que se sumaban, además de jóvenes canteranos muy prometedores, los jugadores de gran categoría que ya estaban en la plantilla: Silva, De Bruyne, Kun Agüero o Fernandinho, amén de la recuperación y puesta en valor de Sterling.

Antes incluso de conocer personalmente a sus nuevos jugadores, Pep los había estudiado con minuciosidad. Durante su presentación ante los aficionados le preguntaron qué valoraba en un futbolista y la respuesta fue coherente con lo que había expresado la semana anterior, sentado en el sofá de su casa: «Lo primero que miro es que sea buen compañero». Un año atrás le había dicho a su amigo Pato Ormazábal: «Para ganar, un gran equipo necesita buenos suplentes. Lo que más me interesa de un jugador es su historial como suplente, saber cómo se comporta en la dificultad. Si ha sido un buen suplente, me interesa. Si en esos malos momentos que le ha tocado vivir se ha comportado mal, probablemente no lo ficharé».

David Alaba ha colgado en Twitter un vídeo muy simpático mostrando gestos de alegría por los cuatro goles marcados por sus compañeros al Olympiakos. Lesionado tres días antes jugando contra el Schalke, Alaba ha visto el partido de Champions desde la tribuna.

—Dome —dice Pep dirigiéndose al segundo entrenador—, hay que guardar este vídeo para utilizarlo algún día en alguna charla y mostrar lo que es el buen compañerismo. David es un gran ejemplo de humildad para todos. Y también hay que sacar imágenes de Xabi Alonso sacrificándose en una cobertura que no le tocaba hacer. Hay que enseñar los ejemplos de jugadores que se sacrifican haciendo cosas que no les son propias.

Charlando una mañana en Múnich tras un entrenamiento, Juanma Lillo le señaló a Pep otro rasgo que a su entender es decisivo en cualquier futbolista de categoría: «Cuando vayamos a observar a un jugador al que quizás queremos fichar, tenemos que fijarnos mucho en uno de los valores que me parecen más importantes en este momento: si tiene la capacidad de convivir con la proximidad de un contrario. Si mantiene o no mantiene la calma cuando tiene rivales a la espalda, porque no es lo mismo estar presionado que sentirse presionado. Los hay que no solo son capaces de convivir con la proximidad del rival, sino también con su amenaza, como Andrés Iniesta, que es capaz de tomarse uno o dos cafés bien calientes mientras le amenazan... O sea, que si cuando está presionado se quita el balón de encima, malo. Pero si se le acercan y no se inmuta, bueno. ¡Este es el que debemos fichar!».

Guardiola dice: «Yo ya solo pregunto: ¿Este jugador dribla? Yo quiero jugadores que driblen. Nada más, es la principal pregunta que hago. Quiero laterales que driblen y centrales y mediocentros e interiores y extremos que driblen. Porque lo de control y pase se puede aprender... Ahora bien, que driblen y se vayan, eso es clave».

La contratación de jugadores ocupó una parte importante del verano de Guardiola, pero no menos relevante fue su implicación en la renovación de los cuerpos auxiliares del equipo. Se tomó muy en serio lo aprendido en Múnich y ejerció activamente para dotarse de los recursos más modernos en el área médica, de prevención y rehabilitación, y de nutrición y análisis, involucrándose personalmente en la renovación de medios y personal.

Pep le da una gran trascendencia a las pautas nutricionales de los jugadores, como ya comprobamos en su día en Múnich. De forma acertada, considera que la alimentación del deportista incide notablemente en su rendimiento. Quiere que los jugadores desayunen y coman (antes y después de cada sesión de trabajo) en la propia ciudad deportiva del club para garantizar su rendimiento durante el esfuerzo y la recuperación, al terminar, tanto energética y fisiológica como muscularmente.

Por la misma razón, tras los partidos disputados en casa toda la plantilla está obligada a cenar en el propio estadio, según las directrices y menús establecidos por la nutricionista y, salvo excepciones, no permite que cenén unas horas más tarde en su casa o en un restaurante. El estado físico del futbolista es crucial para que soporte bien la tensión competitiva al máximo nivel, premisa que no siempre tienen en cuenta los máximos protagonistas del fútbol: el cuerpo es su herramienta de trabajo y no son pocos los que a menudo parecen olvidarlo.

Como todo buen entrenador, Pep es consciente de que para conseguir una óptima recuperación fisiológica, sus jugadores necesitan rellenar cuanto antes los depósitos de glucógeno muscular, reparar los daños musculares a causa del esfuerzo y rehidratarse convenientemente. Sabe que tienen que aprovechar para ello la apertura posesfuerzo de la «ventana metabólica», una situación en la que el organismo está especialmente receptivo para la captación de nutrientes, lo que favorece la recuperación.

Es una práctica que implantó en el Barça, que amplió en el Bayern y que incrementará en su actual



club. La contratación de una nutricionista fue una de las primeras tareas que se impuso nada más llegar al City, por lo que realizó el *casting* de selección personalmente.

El entrenador entiende, además, que el deporte de alto nivel exige la excelencia en cuanto a composición corporal. Quiere que sus jugadores estén finos y fibrosos, sin excesos de peso ni grasa, y también sin hipertrofias musculares. Para lograr dicha excelencia, las pautas nutricionales individualizadas son esenciales.

En la televisión del club, el presidente Khaldoon expresó sus expectativas: «No tengo dudas de que Pep transformará nuestro equipo y lo conducirá a un nuevo nivel. Tenemos muchas expectativas gracias a la pasión y el compromiso de Pep. Nuestros grandes objetivos para los próximos años son luchar cada año por ganar la Premier League y, por supuesto, intentarlo en la Champions». Aunque con una magnitud menos ambiciosa, eran objetivos similares a los que en junio de 2013, en la llegada de Pep al Bayern, había pronunciado Karl-Heinz Rummenigge: «Para nosotros, el título más importante es la Bundesliga, porque son treinta y cuatro jornadas. Aunque el título más hermoso sea la Champions, en la Champions no hay garantías de nada ni sirven los automatismos».

Ferran Soriano concretó las expectativas con palabras muy mesuradas: «Queremos estar en condiciones de competir por todo en los meses en que se deciden los títulos». Nótese la coincidencia milimétrica con esta característica de Guardiola: la competitividad. Soriano no habló de ganar títulos, sino de competir por todo.

Así pues, el listón del éxito también quedó fijado muy pronto en el City: en primer lugar, incrementar poderosamente la competitividad; y en segundo, dominar la liga y conquistar una Champions. Nada mal para un club que únicamente ha ganado cuatro ligas en toda su historia (dos en los últimos seis años) y que en Champions nunca había pasado de octavos de final hasta esta última temporada, pero totalmente razonable: al fin y al cabo, nadie contrata a Guardiola para plantearle objetivos pequeños.

Como hizo en el Barcelona y repitió en el Bayern, se dejará la vida por el City. Por supuesto, a cambio recibirá un salario fenomenal, acorde con el precio personal que entrega. Es un trueque en el que el entrenador se enriquecerá (además de económicamente) aprendiendo otra forma de concebir, practicar y vivir el fútbol, y a cambio ofrecerá su manera singular de jugar, con una identidad contundente, ligada al balón, el pase, el juego de posición, el ataque como vocación irrenunciable al espíritu competitivo extremo. Con este intercambio, Guardiola asumirá también el mayor desafío de su carrera como entrenador.

En el Barcelona afrontó un gran reto porque era un técnico joven y sin experiencia al mando de un equipo que marchaba a la deriva. Acertó en numerosas decisiones, cohesionó a los jugadores formados en la casa, añadió a otros de perfil distinto, pero que aportaron rasgos complementarios, hizo estallar el inaudito talento de Messi gracias a la impagable cooperación de Xavi e Iniesta, y la confluencia histórica de todos los factores desembocó en un éxito colosal.

Tras alcanzar el Everest del fútbol, Pep probó otra montaña. Xavier Sala i Martín argumentaba en 2013 que «Pep quiere demostrarse en el Bayern que puede construir otro equipo dominador».

En 2016, Ferran Adrià ofreció la respuesta: «Pep fue a probarse a sí mismo para saber si lo del Barça había sido una casualidad. Y no, no fue casualidad, porque en el Bayern ha conseguido reproducir el mismo modelo con otros intérpretes y modificando conceptos».

En Múnich se adaptó a unas circunstancias y expectativas radicalmente distintas a las iniciales en Barcelona: de forma paradójica, también fue contratado después de que el equipo perdiera todos los títulos, pero cuando empezó a trabajar la crisis se había esfumado y el Bayern había ganado todos los trofeos.

Su propuesta resultó ser marcadamente contracultural y solo pudo ejecutarla gracias a la generosa disposición de los jugadores, sus verdaderos aliados. Con ellos a su favor, logró cambiar por

completo el modo de jugar del equipo, que regaló portentosas exhibiciones de juego, aunque no consiguiera coronarlas con el éxito supremo.

La tercera etapa de Pep es la más arriesgada. En el momento de iniciarse la temporada 2016-2017 en el City, Guardiola no dispone de un equipo tan potente como en sus dos clubes anteriores, debe disputar un mayor número de partidos, los principales jugadores no han participado en buena parte de la preparación inicial y el aprendizaje del nuevo modelo de juego no ha podido ser homogéneo para toda la plantilla.

El fútbol nunca es absoluto y definitivo. Siempre es relativo y relativista, provisional y cambiante. Es un tránsito constante y, por la misma razón, no puede adivinarse cómo le irá a Guardiola en el City, más allá de los rasgos de comportamiento que he descrito en las páginas anteriores. En materia de resultados, títulos y conquistas no es posible augurar qué sucederá, salvo que su verdadero juego probablemente tardará un año y medio en desarrollarse de manera plena y sostenida. Es muy probable que al aficionado le parezca un tiempo excesivo: ¡veinte meses! Pienso que será a partir de marzo de 2018 cuando podremos ver los auténticos frutos de su trabajo. Lo que puede asegurarse es que, gane o pierda, el entrenador afronta en Mánchester su mayor desafío.

## 13.1. Cómo jugará el City de Guardiola

No basta con tener el balón: hay que saber qué hacer con él.

JOHAN CRUYFF

*El* día que comenzó a entrenar al Manchester City, Pep no había logrado aún visualizar qué equipo iba a dirigir, por una razón obvia:

—No lo visualizo, no puedo imaginar todavía cómo será el equipo, ni cómo jugaremos, porque aún no sé quiénes estarán y quiénes no.

Durante el mes precedente, hablé mucho con Pep acerca de su desafío. El entrenador sentía que iba a ser la etapa de mayor riesgo que nunca había afrontado y era evidente que en esta percepción influía mucho el no tener todavía concretada la plantilla de jugadores. Pero también resultaban obvias sus intenciones al fichar a determinados futbolistas. ¿Por qué quería un portero, buenos defensas centrales, un mediocentro y dos extremos? Vayamos por puestos.

*Portero.* Pep considera al portero como el iniciador del juego. No se trata de que posea un buen juego con el pie: esta es solo una pequeña parte, pero no la más importante. El guardameta ha de tener calidad con los pies, de la misma manera que debe tener una gran velocidad de reacción y, por descontado, saber detener o rechazar los remates del contrario. ¡Ha de parar y ha de saber jugar! Una cualidad no excluye la otra. Son rasgos obvios y fundamentales hoy en día, y quien carezca de alguno de ellos padece un gran hándicap para triunfar en la élite. Lo que busca Pep en el portero es que además de las cualidades específicas del puesto disponga de un plus en cuanto a visión y comprensión del juego, concentración, atrevimiento e implicación en la organización colectiva. El fútbol de Guardiola empieza con las decisiones que toma el portero y con la orientación del juego que elige. Por lo tanto, no se trata de «tocar bien con los pies», sino de jugar bien al fútbol; no se trata de una cualidad concreta, sino de un valor global. El portero de Guardiola sigue siendo un portero, un especialista de la portería, pero además ha de ser un jugador completo. El primer futbolista del equipo. Ha de ser un jugador proactivo.

*Defensas centrales.* Es muy similar a lo detallado respecto a la figura del portero. Los defensas centrales de Guardiola han de defender su área como cualquier defensa, con sus mismas habilidades, agresividad, destreza, ímpetu, pero también deben ser excelentes en otro aspecto: la salida limpia de balón, porque sin ella el juego de posición no existe y resulta inviable asentarse e imponerse en campo contrario. De nuevo: defender bien y salir jugando el balón tampoco son cualidades excluyentes. Los defensas son quienes construyen el armazón del ataque, los que inician el viaje que emprende el equipo hasta el área rival. Y han de saber convivir con el riesgo de que una vez que han conseguido asentar a su equipo en campo rival, deben permanecer cerca del círculo central, a cincuenta metros de su portero, para seguir empujando hacia arriba. Han de ser veloces, atrevidos y capaces de asumir el riesgo. Han de ser proactivos.

**Mediocentro.** Como jugador, Guardiola fue mediocentro, y esto define a los mediocentros que alinea. Es muy significativo que el primer jugador que fichó para el City fuese İlkay Gündogan, porque es el tipo de centrocampista que facilita la «construcción del juego» en la zona media del campo, permitiendo que sus compañeros «viajen juntos» hasta la zona de ataque, y también es capaz de conducir para atraer rivales o dar una secuencia de pases y desorganizar al oponente. No es un mediocentro defensivo, ni tampoco es como Busquets, Xabi Alonso o Weigl, que mantienen muy fija su posición, sino que posee rasgos mixtos: puede ser mediocentro y puede ser interior, y esto nos indica que Pep empleará a sus centrocampistas de modos muy dispares, pero con una intención única: imponerse en campo contrario. Son jugadores proactivos.

**Extremos.** Tras su paso por Alemania ya no puede concebirse el juego de Guardiola sin extremos muy abiertos. Han de ser jugadores capaces de mantenerse pegados a la banda, pacientes y esperando a que les llegue el balón, y una vez con él afrontar el duelo individual a través del *dribbling*.

El perfil de estos jugadores define el juego que practicará el City: el portero decidirá la orientación, los centrales saldrán jugando hasta trasladar al equipo a campo contrario, el mediocentro-interior lo asentará cerca del área rival y los extremos gestionarán la espera del balón para dar el último paso hacia el gol. Obviamente, será un equipo de juego proactivo.

**Portero-centrales-mediocentros-extremos:** los cuatro perfiles que configuran el armazón del juego que desea Guardiola. El primer objetivo del entrenador en verano consistió en garantizarse la incorporación de los mencionados jugadores «vertebrales», a partir de los cuales podría desarrollar sus intenciones, fuese recuperando a jugadores ya existentes como Kolarov o con los jóvenes de la cantera. Este núcleo le permitiría comenzar a establecer gradualmente su filosofía de juego, como pudo comprobarse a partir del primer entrenamiento, que como cabía esperar tuvo un absoluto componente táctico y donde ya aparecieron los rondos, la salida de balón jugado, la presión para recuperar la pelota y también la máxima exigencia a los jugadores, así como un atributo definitorio de Pep: la organización defensiva, como enseguida apuntó Gaël Clichy: «Para que juguemos ofensivos como quiere Pep, a los defensas nos exige que apoyemos sin parar en la recuperación del balón. Esto es algo nuevo para nosotros porque antes jugábamos muy abiertos y encajábamos muchos goles de contraataque. Pep está tratando de que seamos muy ofensivos, pero muy bien organizados en defensa». Nada que sorprenda...

El entrenador dedicó en verano muchas horas a estudiar minuciosamente la «otra cara» de los jugadores. Con la información que recabó en el club, analizó el comportamiento interno de la plantilla *citizen* en la temporada anterior: el peso de cada jugador y su evolución diaria; el tipo de recuperación que realizó cada lesionado, el número de sesiones de rehabilitación que efectuó, y si se ausentó de estas en alguna ocasión; los retrasos habidos en cada sesión de entrenamiento... Pep analizó meticulosamente todos los detalles. Y cuando llegó a la ciudad deportiva poseía un retrato bastante certero del comportamiento de cada cual durante la etapa anterior. A ningún miembro del cuerpo técnico le sorprendió, por lo tanto, que a la pregunta de un aficionado sobre qué valora más en un jugador, Pep respondiera: «Que sea buen compañero».

Las pautas de comportamiento que ha aplicado en el City son, en esencia, tres:

- Ética de trabajo.
- Espíritu de equipo.
- Exigencia en la salud (dieta y prevención).

Trabajar es el combustible imprescindible para cultivar el talento y extraer su máximo rendimiento. Espíritu de equipo es el hábitat esencial para construir una cultura de cooperación que permita ser competitivo de forma constante. Y exigencia en la salud es el estímulo necesario para

romper inercias apáticas y establecer nuevos hábitos y dinámicas positivas.

Pep no se da tregua a sí mismo y no habrá tregua para nadie en el City, sin importar la categoría del jugador ni su currículum. Que nadie se sorprenda por ello: jugarán aquellos que se lo ganen en el trabajo diario, y si debe echar mano de la prolífica cantera del club (una de las mejores de Inglaterra), no lo dudará. Con él, nadie tiene el puesto asegurado y, al mismo tiempo, todos pueden acceder a una plaza en el equipo titular.

A finales del mes de junio, todavía en Barcelona, Pep decía:

—Aún no visualizo «mi» City porque hoy no sé qué jugadores tendré. Pero aquel que no corra y salte como una fiera, se va fuera y en su lugar jugará un chaval, que hay chavales muy buenos en la cantera.

## 13.2. Jugar con paciencia y con extremos

No hay nada nuevo. Hay cosas viejas que estaban olvidadas.

DANTE PANZERI

*P*ep se entrega por completo a sus futbolistas y exige la misma entrega por parte de ellos. Al delantero centro, por ejemplo, siempre le pide un sacrificio gigantesco. El delantero centro de un equipo de Pep es un «sacrificado» (y no importa lo más mínimo si hablamos de un falso nueve o de un nueve puro). Fijémonos en un partido de Lewandowski de la era Guardiola. Mientras el núcleo del Bayern combina y se pasa el balón, Lewandowski se mueve, corre, se desmarca, retrocede, acelera e intenta desorganizar al contrario. Está garantizado que tocará pocos balones: veinticinco por partido como promedio, o sea, diez menos que el portero Neuer, y la cuarta parte que Alonso o Lahm. Veinte de esos toques serán para devolver la pelota a un compañero en mejores condiciones. Los otros cinco serán remates: uno de ellos terminará, de media, dentro de la portería rival. Lewandowski corre casi once kilómetros en el partido y realiza ochenta y cinco *sprints* de máxima o submáxima velocidad, pero solo toca veinticinco balones por partido. El delantero centro de Pep, además de marcar goles, tiene un componente altísimo de sacrificio por el bien colectivo. Por eso Lewandowski dice: «El nuestro es un juego que exige tener mucha paciencia».

Los aficionados del Manchester City han de saber que en el equipo de Guardiola es obligado tener mucha paciencia: los futbolistas impacientes no encajan bien en esta manera de jugar. Y nadie ha de tener más paciencia que los extremos, incluso más que el delantero centro. Para Pep, los extremos son una clase especial de futbolistas, del mismo modo que lo son los porteros. No solo son especialistas: también son especiales. Han de ser especiales y poseer cierta dosis de «rareza». Durante una comida con Noel Sanvicente, exseleccionador venezolano, Pep se explayó sobre los extremos:

—En mi modelo de juego, un extremo es alguien que ha de pasarse muchos minutos solo, en una banda, prácticamente sin moverse, sin tocar la pelota, sin intervenir. Esperando. Como un portero. Como le ocurre a Manu [Neuer], que puede estar cuarenta minutos sin tocar el balón y, de pronto, ha de hacer una intervención casi milagrosa. En mis equipos, un extremo es como un portero: un tipo especial.

Pep suelta a sus extremos muy arriba, pegados a la banda, casi fuera del campo, esperando. Esperando su momento. Los extremos pasan largos minutos sin intervenir de forma activa en el juego. Caminan, dan un paso hacia dentro, dos hacia atrás, un pequeño amago y poco más; son jugadores «silenciosos». Esperar y esperar. Esperar a que el resto del equipo agite el cesto de las cerezas, lo mueva sin parar hasta que, de pronto, el rival pierda su orden y entonces, *zas*, llegó el momento. Es un momento breve, eléctrico y obligatoriamente preciso. Llega el balón y el extremo ha de intervenir sin titubeos, como el cirujano que agarra el bisturí y corta sin miedo. En el Bayern, Costa y Coman cumplían las instrucciones cual soldados. Impertérritos, esperaban y esperaban el

momento. A veces, Robben se agitaba un poco, pero comprendió que si tenía paciencia acababa llegándole el balón en forma de bisturí. Ribéry se impacientaba bastante más a menudo y acudía hacia el balón en lugar de conservar su posición esperando que le llegara. Por eso Lewandowski, un deportista lúcido y mentalmente soberbio, dice que hay que tener paciencia. La paciencia es un rasgo identitario de los equipos de Pep y es una de las claves de su éxito.

## EL ATAQUE EN ZONA

*Múnich, 31 de enero de 2016*

El Hoffenheim apenas llega un par de veces a la portería de Neuer. Es un partido que aporta enseñanzas provechosas:

—En Turín, la Juventus nos jugará como lo ha hecho el Hoffenheim, igual: encerrados atrás. Pondrán a Morata y a Dybala intentando secar a Xabi y a Lahm, y nuestros hombres libres serán Kimmich y Alaba. Y si lo hacemos bien pasará como hoy, que no les hemos dejado salir fácilmente de su área.

Aunque está revisando el partido contra el Hoffenheim, de hecho Pep lo utiliza para preparar el que le enfrentará a la Juve.

—La Juve se cierra en cinco más tres, y por arriba no hay nada que hacer, son una masa compacta que no puedes penetrar. Lo que tenemos que hacer (y este partido contra el Hoffenheim ha sido un ensayo perfecto) es atraer a uno de los centrales hacia fuera para que salte y abandone su posición, y entonces filtrar un pase por ese pasillo.

A menudo Pep plantea los partidos con dos objetivos: el primer plano es táctico, pues se centra en el evento inmediato y concreto. El segundo plano es de orden estratégico: ensaya las armas que empleará en otra batalla venidera y más decisiva.

—La mayoría de la gente cree que la zona solo es defensiva, pero no es cierto: también existe el ataque en zona. Cuando tienes a tus atacantes lejos de la pelota, esperando que les llegue ese balón después de toda una serie de jugadas y acciones, esto es el ataque en zona. Le llamamos ataque posicional, pero en realidad es un ataque en zona. No consiste en ir a buscar el balón para atacar, sino esperar en una zona a que te llegue.

La charla entre Guardiola y Sanvicente profundizó en la importancia de los extremos en esta manera de jugar:

—Es un proceso difícil —dice Guardiola—. No se trata de hablarlo y creer que mañana ya nos saldrá bien. También influye el ego, por eso un chico de dieciocho años que sea humilde y rápido, a menudo triunfa. Pero primero hay que convencerlos. Esperad ahí afuera, bien lejos. Esperad y esperad, que ya os llegará el momento. Ahora bien, cuando llega ese momento, entonces reflexionad: ¿cuántos rivales tienes que driblar ahora, cuántos? Uno. Claro, hemos generado todo este proceso para que tú, el extremo, solo tengas que driblar a un oponente... y a veces a ninguno. En cambio, si se juega sin pensar y te metes por dentro, ¿a cuántos tienen que driblar? ¡A cuatro!

»Ojo, no nos confundamos —prosigue—. Un extremo por dentro es muy interesante, pero hay muy pocos que sepan manejarse bien. Porque si están por dentro los atacan de todas partes, les llegan por delante, por detrás y por los lados, y son muy pocos los extremos que dominen el espacio-tiempo de manera correcta. El extremo está acostumbrado a manejarse con pocos conceptos, la línea de fuera del campo, y uno o dos oponentes, pero cuando se mete por dentro le atacan por todos los frentes y hay pocos que sepan jugar ahí dentro, que sepan recibir bien y atacar bien, hay muy pocos.

—Robben es uno de esos tan interesantes —dice Sanvicente—, porque sabe ir por fuera y sabe tirar la diagonal y regresar de nuevo hacia fuera.

—Claro, a Arjen yo le decía: de cada diez movimientos del equipo, solo recibirás un balón, pero ese balón debe ser gol. Porque si atacas de fuera adentro y los puntas se mueven correctamente, es

indefendible. No hay movimiento más perfecto que este.

—Es bastante distinto el rol de un Robben al de un Douglas Costa —destaca Sanvicente—. Robben sería extremo-extremo, y Costa sería un interior con *dribbling*...

—Fíjate en Messi cuando está por ahí, parece que pasee, percibe que está solo, o cuando ve que lo vigilan pica al espacio y se aleja... Messi se pasa el partido radiografiando la situación de cada instante. Parece que camina y quizás sea el jugador que menos corre de la liga española, pero, chico, cuando le llega el balón tiene la radiografía completa del espacio-tiempo. Sabe dónde está cada uno. Y zas.

—A ti te gustan mucho los extremos jóvenes, tuviste a Tello y a Cuenca en el Barça... —apunta Sanvicente.

—A mí me gusta todo tipo de extremos y también los que tiran diagonales. Los extremos clásicos del Barça hacían muy bien el dentro-fuera, pero yo quería también el otro movimiento, el fuera-dentro. Por eso fichamos a Villa.

—Claro, y Neymar sabe hacer los dos movimientos —señala Sanvicente—. Porque los brasileños tienen esas características. Son muy dúctiles, son pausados y rápidos a la vez.

—Romário, Ronaldinho, Douglas Costa, Neymar... —dice Guardiola—. Esas patas de los brasileños, un tobillo fino, un gemelo ancho y potente. Eso es mestizaje puro, de generaciones y generaciones, y de ahí salen jugadores maravillosos.

La utilización de los extremos es un elemento futbolístico muy antiguo, casi tan antiguo como el fútbol, pero que con el proceso evolutivo que se ha vivido ha ido cayendo en desuso hasta convertirse casi en una especie en extinción. Su desaparición paulatina del juego se ha debido al conservadurismo imperante en las tácticas, que han apostado por la reducción imparable del número de atacantes. Ya en 1963 el periodista argentino Dante Panzeri lo analizaba en un célebre artículo («No hay *wines*... ¿O faltan delanteros?») y razonaba las causas de dicha desaparición: «El *winger* [el extremo] no es una consecuencia de ninguna fábrica, sino de la cantidad de delanteros con que juegue un equipo [...] Si los delanteros que eran cuatro pasan a ser tres, y si los que antes eran tres se reducen a dos... ¿Puede esperarse o pedirse que esa reducida cantidad de atacantes en relación con la mayoría de defensores que esperan, jueguen uno en cada punta? ¿De extremos? No: el fútbol tiene por meta un arco. El arco está en el punto intermedio de ese ancho de sesenta metros. Entonces: lo instintivo, lo lógico, lo sensato, es apretarse. Juntarse un poco más. En tal caso: dejar las puntas [las bandas]. O juntarnos todos en una punta. Pero nunca mantener posiciones donde la única posible comunicación será un teléfono. Antes, los *wines* estaban. Hoy los DT (entrenadores) modernos los han sacado. Los que saben jugar siguen deseando todo lo contrario. O más: ruegan que la cancha sea más grande, porque ellos saben cómo ocuparla y aprovecharla toda». Cuando el número de atacantes se reduce al mínimo, el extremo se convierte en una raza en extinción...

Apunta Guardiola:

—El buen rendimiento del extremo pasa por una condición previa: que todos estén por ahí cerca. El punta que pica, el mediapunta que estira, el central que se incorpora... Todos estos movimientos son posibles solo si estamos todos cerca y ahí arriba. Si estás en esa posición, los laterales cierran cerca del mediocentro y has sellado el campo, has cerrado todos los conductos por donde se te puede colar el rival. Todos. Los extremos abiertos lo equilibran todo».

—Ahora bien, como uno solo haga un movimiento equivocado, *ciao*... —dice Sanvicente.

—Claro, por supuesto. Has de saber que debes atacar en una zona, pero que detrás de ti hay cincuenta metros vacíos, y entender que si pierdes el balón ahí arriba tienes que evitar que el contrario pueda correr esos cincuenta metros. Que no te contraataquen.



### 13.3. Qué le espera en la liga inglesa

La sorpresa constante no sorprende.

ALEJANDRO DOLINA

*El* nuevo entorno exigirá nuevas armas. La Premier League es distinta de la Bundesliga en numerosas facetas y Guardiola es muy consciente de ello. En todas las declaraciones previas al debut en liga ante el Sunderland, el entrenador explicitó las dificultades que encontraría en el doble propósito de conocer un campeonato diferente e intentar imponer su ideología. La mayor dificultad, sin embargo, reside en la calidad de los competidores: excelentes equipos y sobre todo magníficos entrenadores. Los nombres de José Mourinho, Jürgen Klopp, Slaven Bilic, Claudio Ranieri, Arsène Wenger, Ronald Koeman o Mauricio Pochettino bastan por sí solos para componer un panorama exquisito y variado, pero lo cierto es que la lista de técnicos del campeonato no tiene desperdicio. De entre todos ellos, quizá para Pep el más estimulante sea Antonio Conte. A principios de 2015 le pedí que me dijera dos nombres de entrenadores con un gran futuro y respondió instantáneamente: «Tuchel y Conte».

En Conte advierte muchas similitudes con su propio posicionamiento ante el juego: la pasión por el trabajo, la agresividad por hacerse con el balón, el fútbol intenso, la competitividad permanente: «Conte practica un juego de posición muy diferente del mío, pero ¡es juego de posición y lo hace muy bien!». No sabemos qué rumbo tendrá la Premier League esta temporada, pero, antes de que se iniciara el campeonato, Pep incluía al equipo de Conte entre los varios candidatos al título: un gran entrenador, excelentes jugadores, un calendario holgado sin competición europea y semanas largas para poder entrenarse a fondo y preparar bien los partidos. Además, el tipo de juego que propone Conte necesita un menor tiempo de aprendizaje e implantación que el de Guardiola, por lo que podemos imaginar que el Chelsea alcanzará su velocidad de crucero (y lo mismo podemos decir de otros equipos, como el Manchester United de Mourinho, por ejemplo) antes que lo consiga el Manchester City.

El juego al que Guardiola deberá hacer frente en la Premier League será tan variado y poliédrico como los distintos entrenadores que la componen, pero Juanma Lillo considera que existen algunos patrones comunes diferentes a los que encontró en Alemania: «El fútbol alemán es, desde muy antiguo, un fútbol muy conductor, muy de conducciones, y a alta velocidad. Cuando el jugador tiene espacio por delante, conduce y sigue conduciendo y, en general, acostumbra a elegir bastante bien el carril interior por el que circula, que es la mejor manera de mantener un contraataque, del mismo modo que sucede en el baloncesto. De esta manera, el compañero que te dobla puede superarte por fuera y dar continuidad al contragolpe. Por la misma razón, Pep comprendió pronto que el mejor modo de frenar los contraataques era precisamente parar a sus laterales por dentro. Cuando el rival cogía el balón e iniciaba el contragolpe, los laterales de Pep estaban allí para detenerlos».

En la Premier encontrará una diferencia sustancial, analiza Lillo: «En Inglaterra tampoco hay un fútbol muy dominador, pero los contraataques no se producen porque los equipos jueguen de forma voluntaria al contraataque, sino porque unos y otros se contragolpean mutua y sucesivamente sin parar. Es un fútbol contragolpeador porque antes no ha habido una secuencia de pases que lo impida. La manera de hacer los contraataques es diferente que en Alemania. Generalmente consisten en un primer apoyo en largo y, a partir de ahí, se genera el contragolpe mediante un tercer hombre que da el pase al pasillo exterior. Los jugadores corren por fuera y les basta un apoyo interior para hacerlo así. Esto obligará a Pep a mantener sus habituales valores del juego, como son la presión para recuperar el balón, y probablemente también será útil que los laterales jueguen por dentro, pero deberá vigilar más y muy bien a los adelantados del equipo rival. Incluso quizá deberá ordenar que los marquen por delante. El equipo que contragolpee difícilmente logrará hacerlo con pases a la espalda, pero sí lo conseguirá mediante el apoyo interior y el pase hacia el pasillo lateral. Por lo tanto, el Manchester City tendrá que intentar interrumpir esa secuencia en el primer instante, en el momento del apoyo interior que quiera realizar uno de los rivales adelantados».

## BACKSTAGE 13

### EL ÚLTIMO ENTRENAMIENTO

Múnich, 19 de mayo de 2016

Pep recoge uno por uno los balones y los coloca en la saca. Los juveniles que han ayudado como *sparrings* a ensayar los planes de juego que utilizará el sábado contra el Borussia Dortmund ya se han despedido educadamente del entrenador y sobre el césped de Säbener Strasse solo quedan los guardas que retiran la lona que impide la visión pública de los entrenamientos. Pep está solo en el campo, recogiendo los balones. Al igual que en su primer día en Múnich, hace casi tres años, también en la despedida llueve con fuerza.

—¿Llovía también el primer día? No lo recuerdo. O sea, que principio y final lloviendo... ¡Y primer y último partido contra el Dortmund! Pero esta vez tengo a Neuer y a Ribéry...

Ha sido su último entrenamiento aquí y ni siquiera la tensión de jugar la final de Copa dentro de cuarenta y ocho horas evita que muestre un destello de nostalgia.

—He disfrutado mucho aquí en estos tres años. He disfrutado y he aprendido mucho.

Pesimista como siempre, a Pep ni siquiera le ha tranquilizado el magnífico entrenamiento realizado y que los ensayos de faltas y saques de esquina se hayan saldado con alta efectividad:

—Ojalá el sábado rematemos uno como hemos hecho hoy...

Pep recoge el último de los balones, cierra la saca y la deja en la puerta del vestuario como hace cada día uno de los jugadores. Hoy, quizá por casualidad, quizá por ser el último día, ha preferido hacerlo personalmente. Llueve con fuerza y para firmar la dedicatoria de un libro se protege bajo un pequeño toldo. Cuando le comento que la dedicatoria es para un tal Garry Kaspárov, los ojos se le iluminan. Escribe con rapidez: «Para Garry. Mi ídolo».

Una vez celebrado el triunfo en la liga por cuarta temporada consecutiva, el equipo se ha entrenado con la máxima energía. En paralelo a un exhaustivo trabajo táctico dirigido por Guardiola, su ayudante Lorenzo Buenaventura planificó un microciclo estructurado de cuatro días en el que reforzó algunos aspectos de la condición física:

- *Martes.* Core y trabajo de tronco y extremidades superiores.
- *Miércoles.* Trabajo de piernas y fuerza explosiva.
- *Jueves.* Resistencia mediante un partido de treinta minutos.
- *Viernes.* Fuerza explosiva ligera.

Precisamente el viernes, en el estadio olímpico de Berlín, la historia querrá cerrar su círculo con otra ironía más. En la primera final de Copa que disputó el Bayern de Guardiola (mayo de 2014), David Alaba se lesionó en la última jugada del último entrenamiento. ¿Y qué sucede en mayo de 2016? Exactamente lo mismo: en la última acción de la sesión del viernes, Alaba se dobla el tobillo por completo y ha de ser retirado por el servicio médico, que tratará a fondo la lesión en las siguientes veinticuatro horas hasta conseguir que el defensa austriaco (con el tobillo fuertemente vendado) pueda jugar la final, al contrario de lo ocurrido en 2014...

Antes de los grandes partidos, Pep siempre se muestra intranquilo y desconfiado: en privado encuentra poderosas virtudes en los rivales y teme no acertar en el plan de juego. En estas ocasiones se concentra de manera especial en el oponente, con el foco totalmente puesto en el encuentro: no tiene ojos para nada más, y esta es otra razón por la que ha adelantado el viaje a la capital de Alemania.

—Nos vamos a Berlín dentro de un par de horas. Para las finales me gusta viajar con mucha antelación y estar en la ciudad, pisarla un poco y disfrutar de la estancia antes del partido. Es una costumbre que tengo.

La cena del jueves en Berlín es muy emotiva para el cuerpo técnico. Los jugadores organizan un homenaje especial para ellos y también para Mona Nemmer, nutricionista, y para Andy Kornmayer, preparador físico, que van a fichar por el Liverpool. Es el mejor momento de los tres años, con un discurso sobresaliente de Lahm acompañado de palabras brillantes de Neuer y divertidas de Müller, y un sinfín de regalos de los jugadores a los entrenadores.

Pero la noche del sábado aún fue más emotiva: ganaron la Copa.

14

## El tiempo, ese gran escultor

El arte nunca progresa, evoluciona.

RAÚL SOLDI

*E*l tiempo esculpe cualquier piedra. No se debe tener prisa cuando se está enseñando. O aprendiendo.

Entre julio y septiembre de 2013, desarrollé un gran escepticismo acerca del trabajo de Guardiola en el Bayern. Veía los entrenamientos y no advertía mejoras sustanciales. Los rondos, los juegos de posición, los partidillos, los propios partidos de competición, el lenguaje corporal de los jugadores, las innumerables veces que Pep se rascaba la cabeza en cada sesión: todo indicaba que el proceso de asimilación y comprensión del nuevo modelo de juego estaba atravesando serias dificultades. Tampoco ayudaba a mi percepción el hecho de que Pep nunca es optimista: no es extraordinariamente pesimista, pero siempre se mueve en una esfera de realismo, advirtiendo peligros en los rivales y debilidades en los suyos. Tiene constantemente en la cabeza un mapa de riesgos, y eso le hace ser muy cauto, y esa cautela le da un halo de pesimismo. Al cabo de unos cuantos meses, mi escepticismo fue arrollado por el magnífico juego que desarrollaron los hombres del Bayern.

Los primeros tiempos en el Manchester City no han sido muy distintos a los de Múnich: tiempos de aprendizaje, tiempos difíciles. El City de Guardiola es, en su comienzo, un conjunto de aluvión al que hay que dotar de una cantidad ingente de *software*: un nuevo modelo de juego, otra dinámica rítmica, mayor cohesión, carácter competitivo, regularidad en el rendimiento, una nueva cultura colectiva... Son muchos factores simultáneos que convivirán con unas altas exigencias desde el primer partido. Pep no tiene ningún argumento para ser optimista en el comienzo si nos referimos a la velocidad del proceso. No podemos saber si dicho inicio se concretará en victorias o derrotas, en buenos partidos o malos, ni cuál será el grado de descoordinación que sufrirá el equipo en su nueva versión. Sin embargo, para quien esté interesado será un periodo fascinante, porque debajo de la imagen visible, la de los resultados que se produzcan, podrá percibirse otra realidad: la del proceso que lentamente se va dibujando, todavía a trazos inconexos, camino del horizonte buscado.

Si miramos el primer boceto de un cuadro, es posible que solo apreciemos unas pinceladas irregulares y poco comprensibles, y exactamente esto es lo que sucederá en los primeros tiempos de Guardiola en el City. Por debajo del rendimiento puntual del equipo estará teniendo lugar un proceso complejo de aprendizaje. Pero si, a corto plazo, son las acciones de los jugadores (y a veces, el azar) las que marcan las diferencias, a largo plazo es la visión estratégica y táctica del cuerpo técnico la que generará el salto cualitativo en el rendimiento.

De este modo, podemos afirmar que si bien un equipo es el reflejo del carácter del entrenador, al mismo tiempo también es un pacto. Las partes han de lograr pactar entre sí las condiciones mediante las cuales se fusionarán en un proyecto único y común. Solo así podrán extraer rendimientos al proceso de enseñanza-aprendizaje y optimizar las energías colectivas. La condición *sine qua non* para que un equipo se convierta en un gran equipo es que sus partes decidan asociarse no en forma de suma, sino de multiplicación.

La actual proliferación de partidos conspira contra este proceso. Dice Seirul·lo: «Los equipos deben prepararse tácticamente para las batallas que afrontan cada tres días y esto les dificulta la absorción de conocimientos estratégicos. El perjudicado es el modelo de juego, que no se modela a partir del auténtico aprendizaje, sino obedeciendo las instrucciones que reciben para jugar las distintas batallas». Lorenzo Buenaventura anota: «La clave es optimizar. Se entrena cada vez menos al equipo y más al jugador».

Julen Castellano y David Casamichana, autores de *El arte de planificar en fútbol*, describen en pocas palabras las razones por las que un equipo debe entrenarse: «Maximizar el rendimiento colectivo de un equipo de fútbol supone optimizar todos los elementos que componen el sistema y los subsistemas que incluyen, sin obviar sus interacciones. Veinticinco cuerpos diferentes (con pasados particulares e inmodificables, con presentes propios e irrepetibles, y con futuros desconocidos y, en cierto modo, impredecibles) abocados a compartir un mismo proyecto: competir al mejor nivel posible. Y para esto hay que entrenar».

El entrenador debe solventar esta dificultad a base de combinar los esfuerzos concretos para cada partido con el pensamiento estratégico del largo plazo. Todo ello tendrá como consecuencia cierta incompreensión en el mundo exterior respecto al equipo pese a los buenos resultados obtenidos en las primeras semanas. El uso de diversos sistemas de juego, las alineaciones o la disposición de los jugadores sobre el campo serán algunos de esos rasgos que chocarán contra los clichés establecidos. Mantener la identidad de juego, pero ser distinto cada día y durante cada partido es un concepto no convencional que resulta difícil de asimilar en los inicios. Razona Lillo: «Por naturaleza despreciamos aquello que ignoramos, en especial si lo percibimos como una agresión intelectual. Todo aquello que se nos escapa, que desconocemos o que creemos que tiene un sustrato intelectual alejado de nuestro conocimiento, tendemos a despreciarlo... Al que dice “cojones” tres veces de cada cuatro palabras, a ese decimos que le entendemos bien. Es un burro, pero le entiendo. Y como le entiendo, lo que dice debe ser lo válido y lo correcto. Pero al otro, como no le entiendo, pues no me vale su propuesta. O sea, que ponemos por delante la bolsa escrotal antes que el entendimiento... Y en cuanto el juego de posición obtiene un mal resultado se desprecia. Porque se escapa intelectualmente».

## 14.1. El fútbol está en constante cambio

El fútbol es como la vida, está en continuo movimiento.

MILJAN MILJANIĆ

*E*l fútbol es un ser vivo en constante movimiento. Si no avanzas, retrocedes. Si permaneces atado a unas ideas preconcebidas, la realidad del juego te supera. Pero este movimiento continuo resulta poco visible porque el ruido de las victorias y las derrotas es sonoro y estridente y lo oculta todo. Los triunfos y las derrotas se acogen con tal estruendo que ciegan los ojos ante las evoluciones que se producen en el juego. El avance real del fútbol en el seno interno de un equipo se produce en silencio y con sigilo. No por casualidad escribió Zweig: «En silencio, como todo lo grande; con premeditación, como todo lo que se emprende con astucia».

Guardiola y Seirul·lo nos hablan sobre este proceso evolutivo, las causas y las dificultades para percibirlo.

Guardiola: «Cuesta mucho darse cuenta, pero el fútbol cambia sin parar. El fútbol actual ya no es el de hace cuatro años. Cambia constantemente y hay que hacer un *aggiornamento*, una actualización permanente. Y no es sencillo hacerlo mientras juegas un partido cada tres días».

Seirul·lo: «Hay tantos partidos al cabo del año que los equipos casi no tienen tiempo de mejorar ni de entrenarse, solo se recuperan. No pueden progresar, pero ocurre que hay jugadores muy buenos que maquillan la realidad de equipos que son peores que bastantes de los de hace veinte años».

Guardiola: «Hemos de reconvertir la forma de entrenarnos. Al jugar cada tres días solo podemos hacer recuperación del partido anterior y refrescar los conceptos tácticos. ¡Por eso hemos de haberlos aprendido antes, en la pretemporada! Y al día siguiente del partido, mientras los titulares se recuperan, los suplentes y los que estén frescos por haber jugado pocos minutos han de trabajar solo los conceptos tácticos».

Seirul·lo: «El fútbol ha evolucionado mucho gracias a los jugadores y ha involucionado por culpa de algunos entrenadores, porque en algunos países algunos entrenadores optan por coartar libertades de los jugadores en beneficio de la seguridad, entre comillas, que quieren tener de que van a ganar. Entonces, el proceso de evolución sucede cuando hay un entrenador valiente que dice: “Voy a hacer algo sobre el juego que los demás no entiendan y no sean capaces de comprender durante un tiempo”. Y esos son los que han hecho evolucionar a lo largo de la historia, no localmente en los países, como fueron Alemania o Suecia o Hungría en sus tiempos, que era lo que se manifestaba en los Mundiales, sino que aquellos entrenadores que se liberan de la necesidad de ganar son los que pueden hacer que el juego evolucione. Y siempre sobre los parámetros de defender la portería propia y atacar la contraria. Y eso se hace igual que en el ejército, con líneas de jugadores que desarrollan cosas distintas. Unos son muy eficientes en destruir, en impedir que pase el oponente (los defensas); otros son muy eficientes en reconstruir los desarreglos del equipo contrario (los centrocampistas); y otros

son capaces de estar continuamente asediando la portería contraria (los delanteros), que es el objetivo final, el gol. Y todo ha evolucionado en función de este criterio: defender, construir, reconstruir, asediar».

Guardiola: «Fíjate en los laterales. Ahora mismo son jugadores decisivos según el rol que les des. Yo ya no quiero laterales-carrileros, lo que quiero son laterales-interiores. Quiero centrocampistas que jueguen en el puesto de los laterales. Esto ha sido crucial en el Bayern: la polivalencia de Alaba, la inteligencia de Lahm, la versatilidad de Rafinha, la energía de Bernat. Han sido un tesoro. Eso es lo que ha permitido que pudiéramos jugar con cinco delanteros y meter un montón de goles y ganar bien tantos partidos».

Seirul·lo: «En otros deportes existe un mayor desarrollo y documentación de los distintos modelos de juego que en el fútbol. La gente del fútbol, cuando está en el fútbol, está tan implicada en el juego del día a día, o en formar, que no intenta buscar los porqués, sino los cómo. ¿Cómo puedo solucionar este problema que me presenta el oponente? Porque piensa que esto consiste en atacar y defender. No dice: ¿por qué este hace esto? ¿Cuáles son los elementos que plantea el oponente?».

Guardiola: «No te puedes quedar quieto. El fútbol cambia y hay que evolucionar sin parar. Por ejemplo, la selección italiana de Conte practicaba el juego de posición. ¡¡¡Fíjate, Italia practicando juego de posición!!! Diferente del que practica mi equipo, pero lo juega. Y eso es admirable por Conte y por sus jugadores, por Buffon, Bonucci, Chiellini, etc. El mundo sigue poniendo viejas etiquetas (tiquitaca, *catenaccio*), pero la realidad ha superado todos esos clichés. Te lo repito como ejemplo: los laterales son piezas esenciales del juego. Ya no podemos seguir viéndolos como los tíos que defienden en la banda y, de vez en cuando, suben a atacar por el carril. Ahora han de ser centrocampistas que se mueven entre el apoyo al mediocentro en la zona central y el despliegue en la banda para defender cuando toque defender: Kolarov, Zabaleta, Clichy, Sagna...».

Seirul·lo: «En general se habla de las fases del juego y siempre se ha evolucionado a partir de eso. No ha habido ningún cataclismo que haya arrasado con todo lo establecido y obligado a empezar de cero. Pero nosotros negamos que existan ataque y defensa. Negar este concepto es negar mucho, pero hay que explicarle a la gente que no existen ataque y defensa. En los ciento cincuenta años que tiene el fútbol desde que nació, el juego ha evolucionado en función de que algunos jugadores son capaces no solo de meter goles, sino también de ayudar a meterlos; y otros no solo son capaces de defender, sino también de construir. Y, cuando ha aparecido esto, han aparecido entrenadores que gracias a este tipo de jugadores han construido otra forma de jugar».

Guardiola: «Me gusta cuando un equipo es capaz de jugar bien posicionalmente y, al mismo tiempo, sabe defenderse bien encerrado en su campo si el juego le conduce a eso. O cuando un equipo que ataca posicionalmente cambia y se pone a atacar centrando balones al área para que un delantero los cabecee. A mí me gusta esta flexibilidad constante. Es una capacidad que debo mejorar aún más, aunque en el Bayern ya he avanzado mucho. Quiero conseguir que mi equipo juegue de todas estas distintas maneras y no sufra en ninguna de ellas».

Seirul·lo: «Para implantar cualquier evolución han hecho falta entrenadores con pensamiento no convencional. Pero que lo han aplicado una vez observado un fenómeno concreto que se haya dado. Y eso lo han hecho a través de jugadores que no han sido disciplinados en la disciplina ataque-defensa. Aquellos jugadores que no han sido disciplinados en esto han hecho ver a los entrenadores que se podían hacer otras cosas, y gracias a estas otras cosas, esos entrenadores han conseguido ir generando evoluciones del juego en dimensiones cada vez distintas».

¿El jugador poco disciplinado está en la base de las evoluciones...?

Seirul·lo: «Para mí, sí. Porque ha generado la curiosidad del entrenador, lo que unido a su capacidad de observación y de reflexión y análisis ha desembocado en una evolución concreta. Si eres un entrenador de pensamiento convencional, no solo no aportas nada, sino que al jugador



indisciplinado [indisciplinado en el sentido de la disciplina ataque-defensa] lo apartas. Este es el motor que ha hecho evolucionar el fútbol, porque si el entrenador que observa la “indisciplina” de ese jugador es curioso y listo, probablemente se le encenderá una bombilla y pensará: “¡Ah, resulta que es posible hacer esto y esto otro!”. Por lo tanto, surgen construcciones o constructos de pensamiento que desarrollan elementos nuevos de la evolución del juego. Y avanzamos».

Guardiola: «Hoy en día, ya no se puede jugar como en 2009 o en 2011 porque quizá yo sea mejor entrenador que entonces, pero también lo es Conte y también lo son Klopp y todos los demás, y los jugadores saben muchas más cosas del juego porque son cuatro años más expertos».

¿Hacia dónde se dirige el fútbol? Hacia la síntesis de todos los modelos de juego, pero no lo hace de manera lineal y continuada. Baste ver cómo en determinadas temporadas se consagran equipos que dan prioridad al ataque y a los que podríamos englobar dentro de los que practican el juego de posición, pero en otras temporadas lo hacen equipos de carácter muy defensivo, o de juego reactivo, o indefinido y que sencillamente han sabido competir de forma puntual y aprovechar sus oportunidades (véase Portugal en la Eurocopa 2016). Esto ha sido así desde el principio de este deporte y continuará ocurriendo, pero no debemos confundir una moda con una tendencia, ni una ola con una corriente de fondo. Cada temporada podemos asistir al triunfo de una «moda» distinta en el juego, fruto de mil circunstancias, una moda que incluso puede mantenerse a lo largo de varios años seguidos, pero la tendencia que está siguiendo el fútbol no ha cambiado desde hace ocho décadas: el fútbol continúa buscando la integración de todos los modelos en uno que los agrupe todos: el fútbol integral, el fútbol total, el fútbol líquido. Mencionaré algunos precedentes históricos.

En los años cuarenta del pasado siglo, Carlos Peucelle, el formidable jugador y *alma mater* de la Máquina de River, el primer equipo que caminó por esta senda, definió ya este modelo aspiracional: «Todos [los jugadores] deben ser marcadores cuando pierden la pelota, y todos deben ser atacantes cuando la pelota es de ellos [...] La disciplina en el fútbol no es rigidez, es elasticidad. Disciplina de la elasticidad. Por el ordenamiento [módulo de juego] debe ser 1-10 (¡teniendo jugadores!) que lo permite todo. Y no aquello rígido que solo sirve para jugar contra quienes jueguen dentro de la misma rigidez [...] Este es mi único modelo recomendable para jugar al fútbol de una manera relativamente programada una vez que estemos seguros de tener los jugadores adecuados: unos entran y otros salen, todos suben, todos bajan. Fútbol *todotiempo*, fútbol *todacancha*». Peucelle, por lo tanto, aboga por el módulo 1-10 y porque todos los jugadores lo hagan todo. Es la semilla del fútbol total.

Unos quince años más tarde tuvo lugar la histórica exhibición de Hungría en Wembley (3-6) que provocó una crisis ideológica formidable entre las filas de los fundadores del fútbol. Resulta muy revelador leer cómo planteó aquel partido el seleccionador húngaro, Gusztav Sebes: «Puse el acento principal en el ataque, usando los cuatro delanteros más Hidegkuti en un remolino de fluidez posicional que confundió completamente a la defensa inglesa [...] Quería que los extremos, Budai y Czibor, retrocediesen cada vez que fuese necesario para ayudar en la defensa, mientras Puskas, Kocsis y Hidegkuti se movían por todo el campo, porque pensé que los defensores ingleses se sentirían absolutamente obligados a seguirlos. A medida que ellos dejaran esos huecos, Bozsik avanzaría por ellos. Ese era el plan». El equipo húngaro practicó un juego rupturista e innovador, acercándose al fútbol total.

Ello condujo dos años más tarde a Willy Meisl a escribir un libro fundamental (*Soccer Revolution*) en el que desarrolló la propuesta sobre cómo debía ser el juego del futuro. Meisl no solo era un periodista prestigioso y profundo conocedor del fútbol y sus tendencias, sino sobre todo el hermano menor de Hugo Meisl, uno de los hombres más importantes del fútbol europeo en la primera mitad del siglo xx, el que puso en pie el célebre Wunderteam austriaco con Matthias Sindelar como gran figura, y quien compartió banquillo y conocimientos con Jimmy Hogan, que a su vez

sentó las bases de lo que fueron los Mágicos Magiares.

Willy Meisl lanzó la siguiente propuesta: «Se debe sustituir el individualismo por la capacidad integral del juego. El estilo del futuro es *the whirl* (el remolino). No concibo el Remolino solo como un sistema, sino más bien como la táctica que puede acabar con todos los sistemas individualistas del fútbol. Los jugadores que componen un equipo han de concebirlo como algo muy similar a una orquesta [...] El fútbol primitivo será transformado en un juego veloz y sin aliento, pero altamente especializado. La acción continua y de constantes cambios será la dominante. El juego basado en la individualidad se ha transformado en un juego colectivo que solo puede resumirse de un modo: capacidad integral. La táctica del futuro será el flujo y la fluidez líquida en todas las direcciones. Hemos visto ya un montón de avisos en esta dirección. Para ejecutar el remolino, que exige no parar, cada hombre debe ser capaz de realizar el trabajo de otro compañero sin límite de tiempo». Así, resumiendo las enseñanzas de su hermano, de Hogan, Hidegkuti y de los húngaros, Meisl profundiza en la misma ruta: el fútbol líquido.

(Prácticamente nadie tomó en consideración dicha propuesta y la lección magistral de los húngaros en Wembley apenas tuvo otra repercusión en Inglaterra que la llevada a cabo por el Manchester City entre 1954 y 1956: el célebre «plan Revie», implementado primero en el filial y más adelante en el primer equipo, dirigido por Les McDowall: consistió fundamentalmente en convertir a Don Revie en el falso nueve de los *citizen*.)

La búsqueda del fútbol total atravesó más adelante periodos de desaparición, pero, como las mareas, siempre regresó, fuese bajo el dominio del Real Madrid de Alfredo Di Stéfano, el liderazgo de Helmut Schön en Alemania, bastantes rasgos en el Santos de Pelé, la escuela soviética del trío Maslov-Beskov-Lobanovsky, o las formidables revoluciones impulsadas por Arrigo Sacchi y Johan Cruyff que desembocaron en la estructura del juego de posición que estimuló Louis van Gaal en el Ajax de 1995. Pero ninguna destacó tanto como la Naranja Mecánica, la selección neerlandesa entrenada por Rinus Michels, liderada por Cruyff y derrotada en Múnich...

Afirmaba Michels: «En los años setenta, fui conocido por la utilización de dos estrategias de construcción de juego y ataque, que dejaron su marca en la evolución del fútbol: 1) el llamado fútbol total (Ajax de Ámsterdam-1970) y 2) la presión de fútbol de ataque, la «caza» del balón (Copa del Mundo de 1974). El fútbol total fue la consecuencia de mi búsqueda de una manera de romper las defensas especialmente reforzadas. Esto requiere acciones durante la fase de construcción y el ataque con las que sorprender al rival. Esta es la razón por la que opté por realizar cambios frecuentes en las posiciones, dentro y entre las tres líneas. Permitimos a todos los jugadores participar en la construcción y también en el ataque, siempre y cuando se hicieran responsables de sus tareas defensivas».

El futuro hacia el que se dirige el fútbol no ha cambiado desde principios de los años cuarenta, cuando la Máquina de River emprendió la búsqueda del fútbol integral que agrupara todos los modelos en uno solo. Los rasgos que lo definen han quedado expuestos y la búsqueda continúa. Guardiola es uno más de los que persiguen esta meta.

## 14.2. *Tempus fugit*

PAT GARRETT: Los tiempos cambian...

BILLY THE KID: No, los tiempos no cambian. Cambiamos nosotros.

SAM PECKINPAH

*E*n el fútbol existe una creencia común que se ha convertido en mantra: no hay tiempo. Nunca hay tiempo. Es una creencia incierta, pero se ha convertido en universal, casi como una profecía autocumplida. Pensemos en el caso concreto de Guardiola y el Manchester City. El propio entrenador reconoció en su primera comparecencia ante la prensa: «Ya sé que en el fútbol nunca hay tiempo...».

Pero ¿por qué no hay tiempo? ¿Por qué no hay tiempo en el City? ¿Quién lo impide? ¿El club? ¿Los aficionados? No parece que sea así. La dirección del club intentó desde 2012 contratar a Guardiola. Lo intentó por todos los medios y de manera reiterada. Tardó cuatro años en conseguirlo. ¿Alguien en su sano juicio puede creer que unos dirigentes que han esperado cuatro años para fichar al director general de su vestuario le exigirán ahora cumplir los objetivos en tres meses? Sería un disparate y ni Al Mubarak, ni Soriano, ni Begiristain están locos. Entonces, ¿son los aficionados quienes no tienen tiempo? ¿En un club que únicamente ha ganado cuatro ligas en toda su historia? Sería absurdo: el aficionado es consciente de que vivirá alegrías y tristezas, días en los que creerá tener el mejor equipo y otros en los que pensará lo contrario, pero también sabe que la pasión y el trabajo están garantizados, y que entrenador y equipo se dejarán la piel por cumplir los objetivos. ¿Acaso el jovencito Braydon Bent no tiene tiempo?

La realidad es otra bien distinta: si algo tiene el City, además de dinero y ambición, es tiempo. Guardiola dispone realmente del tiempo necesario para desarrollar su proyecto. Su club y sus aficionados son dueños de dicho tiempo y se lo han concedido sin límite alguno.

¡Quien tiene prisa es la industria periodística! Ya hemos detallado los nuevos objetivos de esta industria y cómo la «bulimia de victorias» y la exigencia de agitar los sentimientos son la base del actual negocio; para que la noria continúe girando todo ha de ser rápido, apresurado y superficial. ¡Todo ha de cambiar sin cesar! Para que la industria alcance sus objetivos cualquier entrenador (y club y jugador) debe sentir la sensación asfixiante de que no tiene tiempo. Numerosos representantes de futbolistas empujan en la misma dirección: para ellos no hay nada mejor que un jugador que cada año cambia de club...

El tiempo, el auténtico gran aliado de todo entrenador, atenta contra la industria, y por dicha razón los medios actúan activamente en la interferencia de los procesos. (Por supuesto, reitero una vez más que me refiero a la industria y no al periodista como individuo. E incluso dentro de esta industria bulímica continúa habiendo magníficas excepciones.) Esta realidad no es exclusiva de Guardiola. Con Mourinho, Conte, Klopp o cualquier otro se produce la misma intervención, y ocurre igual en el campeonato inglés que en las demás ligas. No es casual que la posición que adoptan numerosos

entrenadores de fútbol y baloncesto (Popovich, Obradovic, Guardiola, Luis Enrique...) sea tan similar, a pesar de ser tan distintos entre sí: todos ellos rechazan de plano las pretensiones de la industria mediática de influir activamente en sus proyectos.

Ningún entrenador llega al vestuario, saca la varita mágica, dice cuatro frases geniales... y, ya, su equipo rompe a jugar como los ángeles. Es falso: no hay recetas mágicas. Quien afirme lo contrario miente. Un equipo solo puede romper a jugar como los ángeles (o como su entrenador pretenda) después de padecer (y digo padecer) un largo proceso de aprendizaje, corrección, adaptación, modificación y encaje de piezas, movimientos e interacciones. Solo entonces y ni un minuto antes. Este proceso no es capricho ni banalidad, sino una necesidad básica en la actividad deportiva. ¿Por qué los medios lo rechazan y lo dinamitan? No es porque no lo comprendan. Si tienen la oportunidad, pregunten a cualquier periodista y comprobarán que en general es consciente de que el mencionado proceso (en palabras simples, el trabajo) resulta tan imprescindible en el deporte como en el proceso de maduración de un buen vino. Entonces, ¿por qué lo dinamitan y conspiran contra él? Porque la razón de ser de la industria de los medios consiste precisamente en exacerbar las pasiones más bajas e impedir que los procesos se asienten y consoliden. Para cumplir sus objetivos de fabricar y devorar monstruos, la prensa necesita que los procesos se vean interrumpidos, entorpecidos o torpedeados, que fracasen para que aparezcan otros nuevos, y de este modo seguir alimentando al «monstruo». Y, para ello, nada mejor que fabricar un animal mitológico: la falta de tiempo...

Es falso que en el fútbol no exista tiempo para desarrollar un buen trabajo. Por supuesto, todos conocemos abundantes casos de presidentes de clubes y aficionados o jugadores que no están dispuestos a conceder ni un minuto a su entrenador para llevar a cabo su proyecto, claro que sí, pero también conocemos numerosos ejemplos contrarios en entidades muy importantes en los que impera la paciencia: en Múnich y Dortmund; en Barcelona y Bilbao; en Turín o Lisboa, en Sevilla o Eindhoven.

El tiempo es una unidad de medida que cambia todas las perspectivas. «Estamos hechos de tiempo. Solo somos tiempo», dice Juanma Lillo. «El tiempo no es oro. El tiempo es vida», describe José Luis Sampedro. El Manchester City dispone de mucho tiempo para Pep, en contra de todas las apariencias, así que, cuando lean u oigan que Guardiola debe desarrollar su proyecto de manera urgente porque no tiene tiempo para fallar, rechacen semejante afirmación; quien lo afirme no solo está conspirando contra la construcción del equipo: sencillamente, está mintiendo.

Más aún: la asimilación de las ideas de Guardiola no debe ser rápida, sino que ha de tomarse todo el tiempo necesario. El suyo no es un proyecto reactivo que priorice el aprovechamiento de los espacios que deja el oponente, ni está enfocado a la destrucción del juego rival, sino que es un modelo proactivo y constructivo. Es un modelo de ataque que se basa en la edificación lenta y segura de una estructura de juego, incluida una buena organización defensiva como medida de protección. ¿Pediríamos rapidez en la construcción de un rascacielos o demandaríamos que nos garantizaran su seguridad? Lo mismo ocurre con esta forma de jugar: la rapidez en el aprendizaje y en la ejecución práctica sobre el campo no es una buena compañera de viaje. Los jugadores del City deben aprender sin prisas, con calma y paciencia, pues solo así comprenderán de verdad cuáles son las exigencias del juego de posición y lo podrán practicar de manera excelente, aunque este proceso tarde veinte meses en madurar.

Pese a la trascendencia del triunfo contra la Juventus, Pep seguía considerando que solo se hallaban en algún punto del proceso evolutivo en el Bayern. No le costó nada mencionar otra de sus pasiones, el baloncesto:

—Gregg Popovich, el gran entrenador de San Antonio Spurs, decía que el éxito necesita tiempo. Nuestro trabajo es un proceso.

Una cuestión totalmente diferente es que los objetivos de Guardiola y del City sean tan ambiciosos que tres años puedan no bastar para alcanzarlos. En este último capítulo procede decir que así es: tres años de tiempo quizá no sean suficientes para que Pep Guardiola pueda completar un proyecto tan importante como el que ha iniciado. Posiblemente necesite más tiempo y, en este caso, deberá ser él quien se conceda a sí mismo dicho tiempo extra. No me refiero exactamente a la duración de su contrato, pues no es el momento de plantearlo, ni es mi intención especular con ello. Lo expreso en el sentido puro del tiempo que necesitará para llevar a cabo todos los objetivos que ha planteado y que repaso:

- Desarrollar un minucioso plan estratégico.
- Implantar un modelo de juego definido y detallado.
- Construir una cultura (espíritu) de equipo competitivo y solidario.
- Dotarse de una identidad futbolística irrefutable.
- Diseñar un «idioma» propio en toda la academia.
- Y ganar títulos.

Son muchos objetivos simultáneos en un entorno de grandísima rivalidad y exigencia, por lo que entiendo que no sería descabellado imaginar a Guardiola inhibiéndose de sus propias pautas de actuación y permaneciendo más tiempo del esperado en Mánchester. También deberá manejar con tino el grado de presión que ejerza sobre sus jugadores. Domènec Torrent emplea en ocasiones una imagen metafórica: «Pep estira la goma al límite». La «goma» son los jugadores. Pep tensa y estira esa goma hasta el límite, hasta extraer de cada jugador lo mejor de su interior, pero corre el riesgo de agotar y agotarse, por lo que de vez en cuando se hace necesario relajar la exigencia (y debe aprender a hacerlo) para destensar la goma.

El trabajo artesanal y de máxima calidad está reñido con la velocidad. Dice Sennett, pero podría decirlo Guardiola: «La lentitud del tiempo artesanal permite el trabajo de la reflexión y de la imaginación, lo que resulta imposible cuando se sufren presiones para la rápida obtención de resultados. La madurez implica mucho tiempo; la propiedad de la habilidad es duradera». El proyecto de Pep en Mánchester incluye un alto componente de artesanía, porque va más lejos que los anteriores, pues no solo debe vencer y mejorar las habilidades de los individuos a los que dirija, sino que tiene la misión de construir un equipo desde todos los puntos de vista: desde el juego a la competitividad, del modelo al carácter, de la identidad a los rituales.

Comparto con Santiago Coca que «el futbolista es el propietario del juego», pero rechazo la afirmación generalizada de que el fútbol es de los futbolistas, porque entiendo que aunque son los principales protagonistas no podemos reducirlo todo solo a ellos. El fútbol no es de los futbolistas, aunque tampoco es de los entrenadores ni de los hinchas, ni mucho menos de los dirigentes. El fútbol es de los equipos.

¿Qué es un equipo? Desde luego, es un ser vivo. Y también es una congregación de fuerzas: futbolistas, entrenadores, hinchas, dirigentes más el contexto en que se encuentran inmersos, contexto compuesto por rivales, periodistas, el azar y el momento histórico que a cada cual le toca vivir. Todo

ello compone la esencia de un equipo. Y, principalmente, un equipo es la voluntad de ser. Un equipo es querer serlo. Construir un nosotros a partir de numerosos yo. Construirlo y dirigirlo con un rumbo concreto. Un equipo es un pacto. Y el fútbol es de los equipos.

Los buenos entrenadores viven dos vidas: la suya propia y la de sus equipos. Y, por esta razón, a menudo envejecen prematuramente.

En una de sus cenas neoyorquinas, Kaspárov le señaló a Pep quién sería su auténtico enemigo:

—El tiempo, Pep, tu enemigo es el tiempo.

Y ahora ha llegado el momento de que Guardiola se conceda a sí mismo todo el tiempo que necesita para ser lo que quiere ser.

# Bibliografía

## LIBROS

- BERGER, JOHN (2013). *Fama y soledad de Picasso*. Madrid: Alfaguara.
- BIN, SUN (1996). *El arte de la guerra II*. Madrid: Edaf.
- BRADY, FRANK (2015). *Endgame. El espectacular ascenso y descenso de Bobby Fischer*. Madrid: Teel Editorial.
- CASTELLANO, JULEN; CASAMICHANA, DAVID (2016). *El arte de planificar el fútbol*. Barcelona: Fútbol de Libro.
- CLAY, CATRINE (2010). *Trautmann's Journey: From Hitler Youth to FA Cup Legend*. Londres: Yellow Jersey Press.
- CLAYTON, DAVID (2012). *Manchester City. A Nostalgic Look at a Century of the Club*. Sparkford: Haynes Publishing.
- COUTO LAGO, ÁLEX (2014). *Las grandes escuelas del fútbol moderno*. Barcelona: Fútbol de Libro.
- CSANÁDI, ÁRPÁD (1984). *El fútbol: técnica, táctica y sistemas de juego, preparación física, entrenamiento*. Barcelona: Planeta.
- ESCHER, TOBIAS (2016). *Vom Libero zur Doppelsechs: Eine Taktikgeschichte des deutschen Fußballs*. Reinbek: Rowohlt Verlag GmbH.
- FOX, NORMAN (2003). *Prophet Or Traitor? The Jimmy Hogan Story*. Mánchester: Parrs Wood.
- GREEN, GEOFFREY (1974). *Soccer in the Fifties*. Shepperton: Ian Allan.
- HAWKING STEPHEN, W. (1989). *Historia del tiempo*. Barcelona: Editorial Crítica.
- HERRERA, HELENIO (1962). *Yo, memorias de Helenio Herrera*. Barcelona: Editorial Planeta.
- HONIGSTEIN, RAPHAEL (2015). *Das Reboot. How German football reinvented itself and conquered the world*. Londres: Yellow Jersey Presse.
- IBARRONDO, IMANOL (2015). *La primera vez que la pegué con la izquierda*. Madrid: Editorial Kolima Books.
- JACKSON, PHIL (2014). *Once anillos*. Barcelona: Roca Editorial.
- JOY, BERNARD (1956). *Soccer Tactics*. Londres: Phoenix House.
- KASPÁROV, GARRY; GREENGARD, MIG (2008). *How Life Imitates Chess: Making the Right Moves, from the Board to the Boardroom*. Londres: Arrow Books.
- KERR, JAMES (2013). *Legacy*. Londres: Hachette UK.
- LOMBARDI, VINCE (2004). *The Lombardi Rules: 25 Lessons from Vince Lombardi—the World's Greatest Coach*. Nueva York: McGraw Hill Professional.
- LÓPEZ, MARCOS; BESA, RAMON (2016). *Andrés Iniesta. La jugada de mi vida*. Barcelona: Malpaso Ediciones.
- MARINA, JOSÉ ANTONIO (2016). *Objetivo: generar talento*. Barcelona: Penguin Random House.
- MEISL, WILLY (1955). *Soccer Revolution: Willy Meisl*. Londres: Phoenix Sports Books.
- MICHELS, RINUS (2001). *Team building: The road to success*. Leeuwarden: Reedswain Inc.
- NEEDHAM, ERNEST (2003). *Association football*. Cleethorpes: Soccer Books. (Originalmente publicado en 1901).
- PANZERI, DANTE (2013). *Dirigentes, decencia y wines. Obra periodística*. Buenos Aires: Edición de Matías Bauso. Sudamericana.
- PASOLINI, PIER PAOLO (2015). *Sobre el deporte*. Barcelona: Contra Ediciones.
- PEUCELE, CARLOS (1975). *Fútbol todotiempo e historia de «la Máquina»*. Buenos Aires: Editorial Axioma.
- SCIACCA, MICHELE FEDERICO (1958). *Historia de la filosofía*. Barcelona: Editorial Miracle.
- SENNETT, RICHARD (2009). *El artesano*. Barcelona: Anagrama.
- SÉRGIO, MANUEL (2012). *Filosofía del fútbol*. Estoril: Prime Books.
- SHARPE, IVAN (1952). *40 Years in Football*. Londres: Hutchinson's Library of Sports and Pastimes.
- STUDD, STEPHEN, ET AL. (1958). *Herbert Chapman football emperor: a study in the origins of modern soccer*. Londres: Souvenir Press Ltd.
- TAYLOR, ROGAN; JAMRICH, KLARA (1998). *Puskas on Puskas: The life and times of a footballing legend*. Londres: Robson Books.
- TORRES, AXEL; SCHÖN, ANDRÉ (2014). *Franz. Jürgen. Pep*. Barcelona: Contra Ediciones.
- VALDANO, JORGE (2016). *El juego infinito*. Barcelona: Editorial Conecta.
- ZWEIG, STEFAN; FORTEA, CARLOS (2011). *Fouché: retrato de un hombre político*. Barcelona: Acantilado.

## DOCUMENTACIÓN (ARTÍCULOS, ESTUDIOS, VÍDEOS, PROGRAMAS DE TELEVISIÓN)

AIZCORBES, AITOR F; SÁNCHEZ MERINO, DAVID. «Entrevista a Julio Garganta». *Fútbol holístico*. <https://futbolholistico.com/2016/04/06/julio-garganta-la-humanizacion-del-entrenamiento-y-la-com-peticion-sera-la-gran-revolucion-del-futbol/>

ALARCÓ, PALOMA. *Curso monográfico. Reencuentro con Cézanne. Cézannismo y cubismo*. <https://vimeo.com/91921611>

ÁLVAREZ, PILAR. «Entrevista a Ken Robinson». [http://elpaissemanal.elpais.com/documentos/ken-robinson/?id\\_externo\\_rsoc=TW\\_CC](http://elpaissemanal.elpais.com/documentos/ken-robinson/?id_externo_rsoc=TW_CC)

ARTE DE APROPIACIÓN (BLOG). «Introducción al arte de apropiación y obra de Sherrie Levine». <https://b1mod.wordpress.com/2013/04/13/inicios-del-arte-de-apropiacion-y-obra-de%20sherrie-levine/>

BIANCA (@FCBIANCA1900). «A Tribute To Pep Guardiola». Vídeo. <https://www.youtube.com/watch?v=OVXOg20rpvc>

CÁCERES, JAVIER. «Entrevista a Xavi Hernández». *Suddeutsche Zeitung*. <http://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-xavi-ich-glaube-dass-deutschland-jetzt-das-spiel-versteht-1.3081719>

CARRAGHER, JAMIE. «Entrevista a Xabi Alonso». *Daily Mail*. <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2844035/XABI-ALONSO-MEETS-JAMIE-CARRAGHER-devastated-miss-Liverpool-return.html>

DURÁN, OBDULIO. «En busca de la competitividad (Estrategia, Marketing, Desarrollo Gerencial)». *Distal 1999 — Buenos Aires*.

EFIAS (WEB). *Lesiones en el fútbol europeo, temporada 2015-2016*. [www.efias.com](http://www.efias.com)

FUSSBALLVERLETZUNGEN (WEB). *Lesiones en la Bundesliga, temporada 2015-2016*. [Fußballverletzungen.com](http://Fußballverletzungen.com)

HÄGGLUND, MARTIN; WALDÉN, MARKUS; EKSTRAND, JAN. «Risk factors for lower extremity muscle injury in professional soccer the UEFA injury study». *The American Journal of Sports Medicine* (2013, vol. 41, núm. 2, págs. 327-335).

HÄNDEL, GEORG F. «Quel fior che all'alba ride, dueto para dos sopranos HWV 192». Vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=GSN-KrIfPdI>

HÄNDEL, GEORG F. *El Mesías*. «Coro. His yoke is easy». Vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=jx6PVtEZMAc>

KAISER, JOACHIM; THIELEMANN, CHRISTIAN. «Beethoven entdecken». Programa televisión. 3sat. <https://www.youtube.com/watch?v=w-npUVaJzyU>

LLUCH, ISAAC. «Pep pone Alemania patas arriba». *The Tactical Room* (núm. 23).

TAYLOR, LOUISE. «Entrevista a Jan Kirchhoff». *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2016/apr/08/jan-kirchhoff-pep-guardiola-sunderland-manchester-city>

## ENTREVISTAS Y CONVERSACIONES

ADRIÀ, FERRAN  
 ALABA, DAVID  
 ALCÁNTARA, THIAGO  
 ALONSO, XABI  
 BENEDETTI, IGNACIO  
 BUENAVENTURA, LORENZO  
 COBA, ROSA  
 COSTA, DOUGLAS  
 DEL POZO, MIQUEL  
 DÍAZ GALÁN, ISMAEL  
 ESCHER, TOBIAS  
 ESTIARTE, MANEL  
 GRILL, ROMAN  
 GUARDIOLA, PEP  
 GUARDIOLA, PERE  
 GUARDIOLA, VALENTÍ  
 KÄLIN, HERRMANN  
 KÖHLER, ULI  
 KRÜGER, KATHLEEN  
 LAHM, PHILIPP  
 LARA, JUAN RAMÓN  
 LILLO, JUAN MANUEL  
 LLUCH, ISAAC  
 MARTÍNEZ, JAVI  
 MÜLLER, THOMAS  
 NEUER, MANUEL  
 NIEMEYER, STEFEN  
 PLANCHART, CARLES  
 PEREIRA, MIGUEL L.  
 RAFINHA  
 RIBÉRY, FRANCK  
 ROBBEN, ARJEN  
 SANVICENTE, NOEL  
 SEIRUL·LO, FRANCISCO



SERRA, CRISTINA  
TAPALOVIC, TONI  
THIELSCH, MARCO  
TORRENT, DOMÈNEC  
TRUEBA, DAVID  
VALERO, XAVI

## Agradecimientos

Al FC Bayern München; a Markus Hörwick, Petra Trott, Cristina Neumann, Nina Aigner y Holger Quest; a Heinz Jünger y los guardas de Säbener Strasse; a Lufthansa y U-Bahn München; y al hotel Wetterstein de Múnich.



Sentado sobre el balón, Pep observa a Thiago y Müller ensayando lanzamientos de falta. El entrenamiento del Bayern ha terminado hace rato, pero algunos jugadores continúan practicando: dentro de unos días juegan contra la Juventus y conviene afinar el disparo. Guardiola siempre es el último en abandonar el campo de entrenamiento.  
(FOTO: © Gettyimages.)



Guardiola explica al autor del libro los planes de juego que ha preparado para el enfrentamiento del Bayern contra la Juventus. Será una eliminatoria sensacional de Champions League, repleta de emoción, buen juego y dramatismo.  
(FOTO: © Isaac Lluch.)



Jueves, 19 de mayo de 2016: último entrenamiento de Guardiola en la ciudad deportiva del Bayern. Llueve, como el primer día, y Pep se encarga de recoger personalmente los balones que han utilizado. Es el adiós a Säbener Strasse. (FOTO: © Loles Vives.)





El Bayern acaba de eliminar a la Juventus en Champions League tras una prórroga agónica. Estiarte, Guardiola, Planchart y Torrent muestran su felicidad en el ascensor privado del entrenador en el Allianz Arena, escenario de las mejores confesiones de Pep.  
(FOTO: © Martí Perarnau.)



Champions **4** ever 2013 | 2014 | 2015 | **2016**



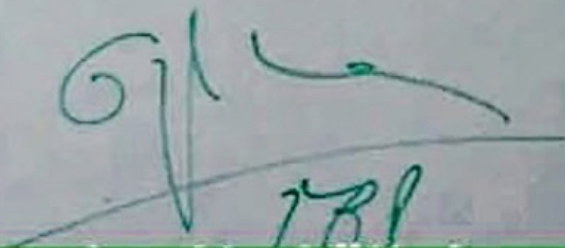
Cuando los jugadores regresaron de vacaciones, en julio de 2015, el objetivo de la temporada lucía en las paredes del vestuario del Bayern: un 4 de color rojo fijaba el foco en la conquista de la cuarta Bundesliga consecutiva.  
(FOTO: © Martí Perarnau.)



Todas las paredes de Säbener Strasse fueron adornadas con motivos alegóricos al objetivo de la temporada 2015-2016: ganar la liga una vez más, un hecho inédito en la historia del fútbol alemán que les haría campeones para siempre en la memoria colectiva. «*Jeder für's Team*» (Cada uno por el equipo) fue el lema del año en el vestuario del Bayern.  
(FOTO: © Martí Perarnau.)



Con tanta Stima,  
un grande in bocca al lupo,  
CARLO!!

  
Pep

Guardiola escribió este mensaje de despedida en el despacho de Säbener Strasse: «Con mucha estima. ¡¡¡Que tengas mucha suerte, Carlo!!!». Ancelotti se mostró complacido cuando lo leyó.  
(FOTO: © Martí Perarnau.)



Karl-Heinz Rummenigge y Pep Guardiola, celebrando la conquista de la Copa alemana 2016 en Berlín. El séptimo y último título conseguido por el Bayern bajo la dirección de Pep.  
(FOTO: © Agencia EFE.)





La presentación de Guardiola ante los aficionados del Manchester City el 3 de julio de 2016 permitió que el entrenador fijara los objetivos: «El mayor reto es jugar bien. Después, ganar un partido, luego otro, y otro...».  
(FOTO: © Agencia EFE.)





El retorno a Múnich: el 21 de julio de 2016 volvió a entrenar a su equipo en la ciudad deportiva de Säbener Strasse, pero esta vez su equipo ya no era el Bayern sino el Manchester City. El reencuentro con sus antiguos jugadores (en la imagen, con Xabi Alonso y Thiago más Domènec Torrent y Carles Plancharter) y con los aficionados muniqueños fue caluroso y rebotante de cariño.  
(FOTO: © Martí Perarnau.)



Desde el primer entrenamiento con el Manchester City, Guardiola empezó a sembrar los fundamentos de su juego: salida de balón limpia, respeto a las posiciones, búsqueda de hombres libres... Los mediocentros (Fernandinho y Fernando en la imagen) son piezas clave para que se cumplan dichos fundamentos.

(FOTO: © Gettyimages.)





Nolito es uno de los cinco nuevos jugadores que llegaron al City de la mano de Guardiola en verano de 2016. El empleo de extremos es uno de los rasgos esenciales en el juego de Pep.  
(FOTO: © Gettyimages.)



Para atender los numerosos objetivos que se ha fijado en el Manchester City, Guardiola ha ampliado su staff técnico. En la imagen, junto a Pep se sientan Domènec Torrent, segundo entrenador; Mikel Arteta, asistente del entrenador; y Lorenzo Buenaventura, preparador físico.

(FOTO: © Gettyimages.)

Copyright © 2016, Martí Perarnau

Primera edición en este formato: octubre de 2016

© de esta edición: Roca Editorial de Libros, S. L.  
Av. Marquès de l’Argentera 17, pral  
08003 Barcelona  
[info@rocaebooks.com](mailto:info@rocaebooks.com)  
[www.rocaebooks.com](http://www.rocaebooks.com)

ISBN: 978-84-94556-91-3

Todos los derechos reservados. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.