



2.^a
EDICIÓN

Juan Carlos Cubeiro
Leonor Gallardo

MOURINHO versus GUARDIOLA

Dos métodos para un mismo objetivo

Prólogo de Mercedes Coghen · Epílogo de Gabriel Masfurrol


alienta
EDITORIAL

**© del prólogo, Mercedes Coghen, 2010
© del epílogo, Gabriel Masfurrol, 2010
© Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo, 2010
© Centro Libros PAPF, S. L. U.
Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta
Barcelona, 2010**

ISBN: 978-84-92414-42-0

Depósito Legal: B. -2010

Primera edición: noviembre de 2010

Preimpresión: Víctor Igual, S. L.

Impreso por

Impreso en España · Printed in Spain

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

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

4. Saber mandar y decidir	65
5. Autoridad moral, credibilidad.....	77
6. Escuchar con atención	85
7. Serenidad.....	95
8. Humanidad	105
9. Anticipar el éxito	111
10. Prescindir de los perjudiciales	121
11. Poner el foco en el «cliente»	135
12. Canalizar las emociones	145
13. Ecuanimidad. Ni filias ni fobias	151

PARTE C

El poder de las transiciones.....	157
14. Dos estilos de juego, dos modelos de negocio	159
15. El talento, jugador a jugador	171
16. Las megaestrellas. Los dos mejores jugadores del mundo	181

PARTE D

Conclusiones	189
17. Un nuevo liderazgo	191
18. Las tres megacompetencias: potenciar una identidad propia, generar una cultura del esfuerzo inteligente, instalar estados de ánimo ganadores	199
19. Aplicaciones prácticas para nosotros y nuestras empresas ...	207

EPÍLOGO

De Gabriel Masfurroll	211
------------------------------------	------------

Referencias bibliográficas.....	217
----------------------------------------	------------

«El Barcelona juega muy bonito, pero yo no copio, no me va ser segundo.»

José Mourinho

«La llegada de Mourinho me hará mejor entrenador.»

Pep Guardiola

PRÓLOGO

PEP Y MOU

Cuántas letras derramadas sobre estas personas... ¿o debería decir personajes? En el fútbol, la distancia entre la realidad y el mito es cada vez menor. Leyendo lo escrito por Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo en este excelente libro parece difícil poder aportar nada novedoso. A los sucesos perfecta y cronológicamente detallados sobre la vida de José Mourinho y Pep Guardiola (o mejor dicho, sobre cómo la vida les ha ido llevando a sus privilegiadas posiciones actuales), Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo añaden un gran conocimiento de la profesión, apasionante, aunque a veces un poco maldita, del entrenador de fútbol. No obstante, tras mucho leer e incluso tener la oportunidad de comentarlo en persona con grandes jugadores, creo que merece la pena hacer una pequeña reflexión: ¿Son Pep y Mou los mejores?

Como aficionada, como deportista de alto nivel que he sido e incluso habiendo sufrido el papel de entrenadora de un gran club en mi deporte, siempre me ha parecido complicado comparar entre distintas disciplinas deportivas y entre deportistas de diferentes generaciones. Cada especialidad tiene su propia idiosincrasia, y a lo largo del tiempo las estructuras, los medios, los

materiales, la comunicación, el marketing, los gustos, las estrategias... todo cambia y se hace incomparable. Obviamente los títulos ayudan mucho... y en nuestro país hasta hace poco tiempo hemos vivido del éxito de héroes aislados. Por fortuna ese tiempo ya pasó ¡y esperemos que no vuelva! Ahora disfrutamos de una gran salud deportiva incluso en el fútbol, un deporte muy tradicional en el que son escasos los cambios normativos. Además, y debido a su gran popularidad, implantar muchos cambios quizás no fuera una política acertada.

En mi opinión, ambos entrenadores se caracterizan por su modernidad, por utilizar todos los medios que puedan facilitar el crecimiento de los jugadores en cualquier terreno. Creo que aportan a sus equipos todo lo bueno e imprescindible que genera la actualización continua de su trabajo. Como jugadora de alto nivel he tenido la suerte de tener a un entrenador que definiría como adelantado y atrevido. Hace casi 20 años conviví con los estudios de lactato, los sport tester y el entrenamiento monitorizado, las grabaciones en vídeo, las medidas de músculo y grasa, los estudios biomecánicos del movimiento, la sofrología, la visualización, la fisioterapia, la nutrición personalizada.... algo que sin duda estos dos entrenadores exigen que esté al servicio de su gente.

Pep me resulta más cercano (y creo que a Juan Carlos Cubeiro también, porque un cierto tono blaugrana se desprende de algunas líneas). Cercano porque ha sido jugador y entrenador como yo; porque ambos jugábamos en el medio campo; porque fue campeón olímpico en el mismo año que yo, y porque tiene como colaborador y amigo a un gran y exitoso deportista como es Manel Estiarte, a quien admiro mucho y con el que comparto un mundo de valores que seguro que transmiten día a día en ese vestuario.

De Pep me gusta su determinación a la hora de plantear un proyecto, pues ha tenido clara la importancia de marcar sus objetivos a corto, medio y largo plazo. Pero lo que más me impresiona de él es que quiere dejar un proyecto en la casa de sus



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

impuesto su horario, su puntualidad, su silencio y sus concentraciones. Es exigente pero sabe que a él le van a exigir en mayor grado y está encantado de asumir el reto.

Quiero destacar que este libro me ha ayudado mucho a entender la filosofía de cada uno de ellos. Será de gran ayuda para todos aquellos que se lancen a la aventura de entrenar, gestionar grupos y sacar lo mejor de las personas que estén a su alrededor. Porque si en algo coinciden plenamente los dos entrenadores es que sin el equipo, un entrenador no es nada. Pueden creer que es mejor asumir la culpa en solitario o compartir la responsabilidad de sus errores, pero entienden que la comunicación es clave para la consecución de las metas planteadas.

Si, como hace poco escuché, los equipos son como orquestas de música, podríamos hablar de sus entrenadores como grandes directores, los Barenboim y Von Karajan de su tiempo. Dos escuelas, dos estilos, dos métodos, dos orígenes diferentes.

Pep y Mou... tienen buenos músicos, buenos teatros, público entregado y unas partituras emocionantes. ¿Quién afinará más este año? Sea quien sea, seguro que con ellos nos vamos a entretenér.

Mercedes Coghen

Consejera delegada de la candidatura olímpica Madrid 2016



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Numa Pompilio, el segundo rey de Roma tras Rómulo; al gran político y orador Pericles («el primer ciudadano de Atenas») con el cónsul romano Quinto Fabio Máximo; al rey Pirro de Epiro (el de las victorias «pírricas») con el cónsul Cayo Mario; al militar espartano Lisandro (que tomó Atenas y dio fin a la Guerra del Peloponeso) con el cónsul de la República Romana Lucio Cornelio Sila; a Alejandro III de Macedonia (Alejandro Magno) con Cayo Julio César, los dos mayores iconos de la antigüedad; al rey de Esparta Agelisao II con el general Cneo Pompeyo Magno, derrotado por César; al militar Quinto Sertorio, héroe de Hispania, con el erudito griego Éumenes de Cardia, uno de los sucesores de Alejandro; a los oradores Demóstenes y Cicerón, dos de los mejores ejemplos de la antigüedad; al rey Demetrio I de Macedonia con Marco Antonio el Triunviro, amante de Cleopatra; al tirano Dion de Siracusa, discípulo de Platón, con Marco Junio Bruto, uno de los conspiradores y ejecutores del asesinato de César... Plutarco creía en la capacidad pedagógica de Grecia y en la capacidad pragmática de Roma, y consideraba que el carácter de las personas configura su destino.

«Un ejército de ciervos dirigido por un león es mucho más temible que un ejército de leones dirigido por un ciervo.»

Plutarco

¿Vidas paralelas? José Mário dos Santos Mourinho Félix y Josep Guardiola i Sala tienen el mismo nombre de pila, José (José de Nazaret, el padre putativo de Jesucristo, cuya fiesta se celebra el 19 de marzo como «día del padre»), se llevan apenas ocho años menos ocho días (Mou nació el 26 de enero de 1963 y Pep, el 18 de enero de 1971). Ambos respiran fútbol desde pequeños: Guardiola porque fue llevado a la Masía a los trece años (28 de junio de 1984, procedente del Gimnàstic de Manresa) y Mou porque su padre, Félix, jugó de portero y fue entrenador, y su abuelo fue presidente del club Vitória de Setúbal. A los catorce años, Mou ya estaba haciendo informes de los jugadores para su padre.

Como todo el mundo sabe, la trayectoria profesional de Pep Guardiola hasta convertirse en entrenador del primer equipo del FC Barcelona fue principalmente como jugador de élite. Fue juvenil hasta 1990, y Johan Cruyff le reclamó para el primer equipo en 1991. En 1992 conquistó la Copa de Europa. Ganó la medalla de oro en los Juegos Olímpicos del 92 y las Ligas del 92, 93 y 94. Tras la retirada de José Mari Bakero, se convirtió en capitán del Barça. Abandonó el equipo el 11 de abril de 2001, tras convertirse, junto con Carles Busquets (el padre de Sergio Busquets), en el jugador blaugrana con más Ligas ganadas (6 Ligas); además, ganó 2 Copas del Rey, 4 Supercopas de España, 1 Liga de Campeones, una Recopa y 2 Supercopas de Europa. A partir de ahí, jugó en Italia en el Brescia y en la Roma (jugó sólo cinco partidos porque Fabio Capello no contó con él), en Qatar —en el Ah-Ahli (2003)— y en México —en el Dorados de Sinaloa (2005).

Mourinho estudió en el ISEF (Instituto Superior de Educación Física), que hoy es la Facultad de Motricidad Humana en la Universidad Técnica de Lisboa. Obtuvo el grado en Educación Física, especialidad en Metodología del Deporte. Completó el curso de la UEFA para ser director técnico en Escocia y regresó a Portugal como entrenador de una escuela secundaria. Después comenzó como asistente del *coach* Manuel Fernández en el Estrella de Amadora y en los noventa como segundo del entrenador del Vitória de Setúbal. Pasó a ser el intérprete de Sir Bobby Robson en el Sporting de Lisboa y en el Oporto.

Guardiola y Mourinho coincidieron en el Barcelona cuando Robson aceptó hacerse cargo del equipo en 1996 (Pep tenía veinticinco años y Mou, treinta y tres). Cuando el entrenador británico dejó el club catalán para dirigir al PSV Eindhoven, Mourinho decidió quedarse en la Ciudad Condal a las órdenes del nuevo técnico, Louis Van Gaal, como colaborador. Cada vez participaba más activamente en las sesiones de entrenamiento y en las reuniones tácticas, e incluso llegó a dirigir en alguna ocasión al segundo equipo del FC Barcelona. Al finalizar la temporada 1999-2000, Mou decidió volver a su país como primer

entrenador. Fue también la última temporada completa de Guardiola como jugador del Barça.

Durante los cinco años siguientes, Mourinho comenzó a destacar como entrenador. El presidente del Benfica, Joao Vale e Azevedo, contó con él para entrenar al club en septiembre de 2000, para que reemplazara a Jupp Heynckes en la cuarta jornada de la Superliga portuguesa. Azevedo perdió las elecciones al club y el nuevo presidente, Manuel Vilarinho, trajo un técnico diferente (Toni, una leyenda en el Benfica). A pesar de haber ganado al eterno rival, el Sporting de Lisboa, por 3 a 0, Mourinho sólo duró nueve jornadas en el prestigioso club lisboeta. Mou comenzó la temporada 2001-2002 con el Uniao de Leiria, un equipo al que consiguió situar en quinta posición de la tabla. En enero de 2002 fichó por el Oporto, que había despedido al entrenador (Octávio Machado) por sus malos resultados. Mourinho identificó el quinteto que debía ser la médula espinal del equipo: Carvalho, Costinha, Deco, Alenichev y Postiga, y devolvió el brazalete de capitán a Jorge Costa. Consiguió en 15 partidos 11 triunfos, 2 empates y 2 derrotas. Para la temporada siguiente, fichó a seis jugadores (entre ellos, Nuno Valente, Derlei y Maniche). Publicó en la web del club los informes de los entrenamientos del equipo, con todo lujo de detalles, y su concepción del fútbol (intensidad y presión). En 2003 Mou ganó su primera Liga portuguesa, con un récord de 27 victorias, 5 empates y sólo 2 derrotas, y 11 puntos de diferencia sobre el Benfica. Ese año también ganó la Copa portuguesa (contra su antiguo club, el Leiria), la Supercopa de Portugal y la Copa de la UEFA (en Sevilla, mayo de 2003, contra el Celtic de Glasgow). Al año siguiente, ganó la 20.^a Liga para el Oporto, perdió la Copa portuguesa contra el Benfica en la final pero le ganó la Supercopa y ganó la Champions League contra el Mónaco. Entrenador del año de la UEFA 2002-2003, Mourinho recibió ofertas del Liverpool y el Chelsea. No ocultó sus preferencias por el Liverpool (el Chelsea le parecía «un proyecto ambicioso, pero frágil, incierto»), pero finalmente recaló en el club londinense y en junio de 2004 se convirtió en el director técnico mejor pagado del mun-

do, con un sueldo anual de 4.200.000 libras esterlinas. En su presentación ante la prensa inglesa, dijo: «Por favor, no me llamen arrogante, pero soy campeón europeo y pienso que soy un tipo especial». A partir de ese momento, le apodaron «The Special One». Su presidente, el magnate ruso Roman Abramovich, invirtió 70 millones de libras en fichar a Tiago Mendes, Drogba, Kezman, Ricardo Carvalho y Paulo Ferreira. En su primera temporada en el Chelsea (la del centenario del equipo) consiguió la Carling Cup, la Premier League, la Community Shield y quedó apeado por el Liverpool de Rafa Benítez (posterior campeón) en semifinales de la Champions. En 2005-2006, consiguió de nuevo la Premier League (cuarta Liga consecutiva, en dos países diferentes), y al año siguiente, la Carling Cup (la Copa de la Liga). Guardiola es oficialmente entrenador de fútbol desde julio de 2006. Para entonces, Mourinho ya había sido declarado el Mejor Entrenador del Mundo por la IFFHS en 2004 y 2005.

En junio de 2007, Pep Guardiola fue nombrado entrenador del Barcelona B, que ganó el campeonato de Tercera División y ascendió a Segunda B. El 20 de septiembre de 2007, Mourinho dejó el Chelsea por «mutuo acuerdo» con la directiva, y fue fichado por el Inter de Milán. Fichó por tres temporadas a razón de 9 millones de euros anuales, desbancando a Juande Ramos como el técnico mejor pagado. En esa primera temporada italiana, ganó la SuperCoppa 2008. Contábamos en el libro *Liderazgo Guardiola* que para sustituir a Frank Rijkaard al frente del equipo blaugrana quedaron dos finalistas: Mourinho y Guardiola. Al final, Laporta y sus colaboradores se decantaron por un técnico sin experiencia en la élite pero «totalmente de la casa», por su actitud. El 17 de junio de 2008, Guardiola hizo su presentación oficial como entrenador del FC Barcelona.

En la temporada 2008-2009, Guardiola lo ganó todo: la Copa, la Liga, la Champions, la Supercopa de España, la Supercopa de Europa y el Mundial de Clubes. Elegido Mejor Entrenador del Mundo 2009 por la IFFHS. En la 2009-2010, Guardiola consiguió su segunda Liga consecutiva, batiendo el récord de



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

PARTE A

¡HOLA, DON PEPITO!
¡HOLA, DON JOSÉ!
MOU «CINCO ESTRELLAS»
FRENTE A «PEP ESPONJA»

1. EL DUELO FUTBOLÍSTICO DEL SIGLO XXI

Dios es día y noche, invierno y verano, guerra y paz, abundancia y hambre.

Heráclito de Éfeso (544 a. C. - 484 a. C.)

El duelo futbolístico del siglo XXI a principios de 2011: Real Madrid, 72 campeonatos - FC Barcelona, 70 campeonatos. El club blanco ha conseguido 31 Ligas, por 20 los azulgranas (entre ellas, las dos últimas). 25 Copas del Rey del Barça por 17 del Real Madrid, 9 Supercopas culés y 8 merengues, 2 Copas de la Liga del FC Barcelona por una del Real Madrid, 9 Copas de Europa del club del Bernabéu por 3 del propietario del Nou Camp, 4 Recopas del Barça y ninguna del Madrid, 3 Copas de la UEFA barcelonistas por 2 madridistas, 3 Supercopas de Europa blaugranas por una blanca, 3 Copas Intercontinentales o Mundial de Clubes del Real Madrid por 1 del FC Barcelona. El considerado Mejor Club del siglo XX ha recibido un parcial de 8-0 (como se diría en baloncesto) en los dos últimos años.

Si los títulos recibieran un tratamiento cualitativo (7 puntos la Copa de Europa, 6 la Liga, 4 la Copa de la UEFA, 3 la Copa, la Recopa, la Intercontinental y el Mundial de Clubes, 2 la Su-

percopa de Europa y 1 la Supercopa de España, como proponía Pedro Martín en la *Guía de la Liga 2010-2011* de *As*), el marcador sería 329 a 259 a favor del Madrid. En cualquier caso, si Mourinho no lo remedia, el *Pep Team* puede alcanzar en títulos a su directo competidor.

LOS ANTAGONISTAS MUEVEN EL MUNDO

«Ningún combatiente sabio subestima a su antagonista.»

Johann Wolfgang von Goethe

Antagonista proviene del griego *Antagonistés*, de *anti*, contra, y *agonistés*, combatiente, actor. Todo protagonista necesita un antagonista, un oponente, un rival a su altura. Desde el teatro de la antigua Grecia hasta nuestros días, es el personaje que le da fuerza vital al que combate.

Eduardo Lago, director del Instituto Cervantes de Nueva York, cree en «el hecho de que en ciertos momentos clave de la historia del espíritu recaiga no sobre una, sino sobre dos figuras de talla colosal la responsabilidad de cambiar el curso de las cosas».¹

El doctor Lago comenta el ejemplo de la edad de oro de la novela realista rusa y el papel de Tolstói y Dostoyevski. «Cuando Dostoyevski terminó la lectura de *Anna Karenina* se echó a la calle proclamando a gritos que Tolstói era Dios. Años después, cuando alguien le dio al autor de *Guerra y paz* la noticia de que Dostoyevski había muerto, el gigantón barbudo vestido con túnica de campesino que era Tolstói rompió a llorar con el desgarro de un niño: el gran escritor no era consciente de la profundidad del amor que sentía por el maestro de Petersburgo.»

La historia de las ideas, de la sociedad, de la economía, de la empresa, del deporte, y por supuesto del fútbol, está plagada de antago-

^¹ Eduardo Lago, «La lección de Tolstói», *El País*, 15 de agosto de 2010, http://www.elpais.com/articulo/opinion/leccion/Tolstoi/elpepiopi/20100815elpepiopi_12/Tes



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

ampliamente de la demanda de la segunda guerra mundial. A principios del siglo XXI, generaba unas ventas de 9.700 millones de dólares (más de la mitad, fuera de Estados Unidos), con un beneficio de 280 millones de dólares y una inversión en I+D de 700 millones de dólares anuales. Komatsu tenía en 1965 el 60 % del mercado japonés, y Caterpillar formó una sociedad conjunta con Mitsubishi para aquel mercado y para otros emergentes, como Brasil o México. De 1965 a 1970, a pesar de su antagonista, Komatsu aumentó su cuota en Japón y en los setenta sus exportaciones pasaron del 20 % al 55 % del total de su facturación.

Apelar al rival no es cosa del pasado en el mundo de las organizaciones. La guerra de las colas, de las tarjetas de crédito, de los bancos rojos y azules, de los coches de alquiler, de los partidos políticos... están ahí, a nuestro alrededor.

«El principal problema a superar es el miedo psicológico que afecta a los equipos que se miden al Barcelona y atacarles. Hay que superar el miedo al Barça. En nuestra eliminatoria de Liga de Campeones lo hicimos y ganamos.»

José Mourinho, 14-VIII-2010

«El pulso con el Real Madrid va a ser muy divertido. Dos estilos distintos con equipos muy potentes, con dos entrenadores distintos aunque Mourinho dice que es muy ofensivo. Son los dos grandes de España y a lo mejor se apuntan otros equipos, pero estos dos van a estar siempre [...] Prefiero contar con 19 jugadores muy buenos que con 24 o 25 con menos calidad.»

Gerard Piqué, 19-VIII-2010

EL PRIMER ENCUENTRO, ENTRE COLEGAS

El 1 y el 2 de septiembre de 2010 se reunieron en la sede de la UEFA, Nyon (Suiza), en el XII Fórum de Entrenadores de Élite, Ferguson (Manchester United), Ancelotti (Chelsea), Hodgson

(Liverpool), Ranieri (Roma), Allegri (Milan), Magath (Schalke 04), Schaaf (Werder Bremen), Jol (Ajax), Deschamps (Olympique de Marsella), Puel (Olympique de Lyon), Jorge Jesús (Benfica), Nioplias (Panathinaikos), Fernandez (Auxerre), Fink (Basel), Ferreira (Málaga)... Mourinho y Guardiola. El entrenador del Real Madrid llegó en el primer vehículo habilitado por la UEFA y fue el primero en bajar. El míster del FC Barcelona fue en el segundo, vestido de *sport*. Entre ellos intercambiaron un par de frases. En la foto de grupo, Deschamps se puso entre Guardiola y Mourinho. El diario *Sport* habló de «guerra psicológica», porque se saludaron con frialdad y, en la medida que pudieron, se evitaron. Para *Mundo Deportivo*, hubo más cordialidad que tensión. En sus declaraciones, Mou polemizó sobre el Balón de Oro: «Debería ganarlo Sneijder y, como segundo, Xavi. Iniesta no puede ganarlo. Ha realizado un magnífico Mundial, pero este premio se otorga al mejor del año y Wesley ha jugado las dos grandes finales del año (Champions y Mundial) y ha tenido más continuidad en el equipo que Iniesta, que a lo largo de la campaña no ha podido jugar tantos partidos». Se felicitó de la decisión de Guardiola de prescindir de Ibrahimovic: «En el Milan nos lo vamos a encontrar sólo dos veces y no influirá en nuestro campeonato. En cambio, con el Barcelona no sólo sería rival directo, sino que además reforzaría a un adversario en la Liga. Ibrahimovic es un gran jugador». Las declaraciones de Guardiola, a quien le preguntaron frecuentemente por el «caso Ibra», fueron: «Vamos a trabajar para que el Barça siga dando espectáculo, para divertirnos nosotros, para que la gente siga pasándose bien cuando venga al campo. Los títulos van a llegar de forma continuada». Y resumió el Fórum: «Es muy importante escuchar opiniones de técnicos cualificados y que haya un debate intelectual sobre los problemas». Según *As*, «Mourinho se marchó de Nyon repartiendo abrazos y atendiendo a los medios de comunicación de todo el mundo». Mientras Guardiola departía amigablemente con el presidente de la UEFA, Michel Platini, Mourinho se les acercó y saludó efusivamente al entrenador azulgrana, dándole

varias palmadas en el pecho. *Sport*, en su portada del 3 de septiembre de 2010, llamó «Bocazas» a Mourinho, por declaraciones como éstas: «Sé cómo juega el Barça, lo sé de memoria y sé cómo jugarle; les he ganado en dos de tres ocasiones». «El Barça te mete en su trampa de caer simpático, abrazarse y ofrecer un mundo perfecto... y muchos caen.» «Ellos venden la idea de que no gastan, que todo sale de la cantera. Y algunos se lo creen.» «Con el Barça no hay que ser simpático; hay que desarmarles desde el primer minuto.» «Cuando fuimos al Camp Nou ya tenían preparada la maleta para ir a la final de la Champions en Madrid.» El diario catalán se sorprendía de que después Mou se abrazara con Guardiola, y le recomendaba, respecto al entrenador del Madrid: «Pep, no te fíes». En la portada de *Marca* del mismo día 3 de septiembre, la pregunta: «¿Por qué te costó darle la mano, Pep?», las fotos del encuentro entre ambos y el comentario: «Con Platini de testigo, el técnico culé tardó en responder a la mano tendida del portugués».

LOS ANTAGONISTAS DE LA NUEVA ECONOMÍA

Pep Guardiola es a Google lo que José Mourinho es a Apple.

En su libro *Y Google, ¿cómo lo haría?* el periodista Jeff Jarvis repasa cómo sería un mundo «googlizado», en el que todo tipo de organizaciones siguieran los principios y el modelo de organización de Google. En uno de los capítulos finales, Jarvis menciona lo que llama «excepciones»: «¿Hay alguna entidad intocable? ¿Hay alguna institución antiGoogle que se haya convertido en exitosa violando las reglas de este libro? A mí se me ocurre una: Apple».

Efectivamente, Apple ignora la «primera ley de Jarvis»: entregar el control a los clientes. «Steve Jobs lo controla todo, y nosotros queremos que lo haga. Es precisamente gracias a su visión resuelta y brillante, y a su gruñona pasión por la perfección que sus productos funcionan tan bien.» Pero hay más. El modelo de Google es colaborativo. «Apple es lo opuesto a lo colaborativo. No es que no le importe lo que pensamos. Después de la salida

de un producto, Apple ha aprendido a solucionar los problemas con serenidad. [...] Apple es una compañía de culto y sus clientes son sus mejores vendedores, hecho que tiene mucho que ver con el estilo Google.»

Apple invierte mucho en publicidad; Google, ni un dólar. Seguimos con algunas perlas de Jeff Jarvis: «Apple es la cosa más lejana a la transparencia. Ha demandado a blogueros por desentrañar y desvelar sus secretos». «Apple aborrece la apertura. Ésa es otra razón por la que sus productos funcionan tan bien, ya que controla qué programas se pueden ejecutar en ellos, cómo funcionan y cómo se puede ganar dinero con ellos.» «Apple no piensa de forma distribuida. Hace que vengamos a adorarle a su altar.» «Apple no gestiona la abundancia, sino que crea escasez.» «¿Átomos? Apple no tiene ningún problema con ellos. iTunes lleva a los clientes a comprar más hardware de Apple.» «Lo gratuito como modelo de negocio? ¿Cultura del regalo? Apple no es generosa. Cobra un plus por su calidad. Apple sigue sólo unas pocas reglas de Google. Dios sabe que innova. Y no hay nadie mejor simplificando tareas y diseñando.»

Jeff Jarvis pensaba que Apple era la empresa definitivamente opuesta a Google. Antagonistas. Pero su amigo Rishad Tobaccowala, otro de los grandes en esta nueva era, le demostró que en esencia Google y Apple son bastante similares: «Ambas saben muy bien lo que quiere la gente. La capacidad de Jobs para saber qué gustará les asegura el éxito. Las dos empresas han creado plataformas sobre las cuales otros pueden construir». «Apple, al igual que Google, sabe cómo atraer, retener y potenciar el talento. La gente de Apple cree que es incluso mejor que la gente de Google. Es más *cool*.» Los productos de Google y de Apple están diseñados con sencillez. Los de Apple «definen la belleza como el sexo». Ambos entienden perfectamente el poder de las redes. «Apple, como Google, mantiene su enfoque implacable en el usuario, el cliente, nosotros, y no en sí mismo y en su industria.» Google y Apple hacen los mejores productos, los de la más alta calidad. Y finalmente, Tobaccowala considera que lo que

hace que estas marcas se parezcan, sobre todo, es responder a un fuerte deseo: «La gente quiere ser Dios». Google concede omnisciencia y omnipresencia (Google Earth) y «Apple empaqueta el mundo dentro de objetos de una belleza zen». Ambas dan el poder divino, según Tobaccowala.

En el mundo del fútbol, Pep Guardiola vendría a ser como Google (es cercano, escucha, conecta y resuelve), mientras que José Mourinho evoca a Apple (diseño, simplicidad, desafío, control a lo Jobs). Dos modelos de éxito para una nueva época.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

DE CASTA LE VIENE AL GALGO

Mourinho es la demostración palpable de que el éxito no llega por casualidad. Parafraseando a Picasso, a quien la inspiración le debía pillar trabajando, la suerte le coge a Mourinho entrenando.

Miguel Senovilla lo resume de manera excelente: «Desde niño fue un auténtico apasionado del fútbol. Su padre era portero profesional. Consciente de sus limitaciones como jugador se lanza a la aventura de ser entrenador. Bobby Robson se convierte en su auténtico padrino durante sus inicios. Van Gaal fue su maestro en el Barcelona».²

Respecto al talento, muy pocas cosas (si alguna) son innatas. Sin embargo, a José desde niño el fútbol le volvía loco, hasta el punto (comentaba en su día su padre, Félix) que si no le regalaban un balón por su cumpleaños era como si no le hubieran regalado nada. Apasionado del balompié y absolutamente perfeccionista: al colegio llevaba el estuche perfectamente ordenado.

Félix Mourinho llegó a ser portero de la selección portuguesa y le paró un penalti al mítico Eusebio. El padre, una vez colgadas las botas, decidió convertirse en entrenador de fútbol y su hijo José (Zé, en el entorno familiar) le ayudaba desde que tenía quince años preparando informes de los conjuntos rivales. El actual entrenador del Real Madrid jugó en las categorías inferiores de Os Belenenses, Amora y Río Ave (en estos dos clubes, a las órdenes de su propio padre), pero nunca llegó a jugar en la primera división lusa. Se cuenta que en un partido estuvo calentando, pero el presidente del club amenazó con despedir a Félix y a su hijo si éste saltaba al campo. Era un defensa nada corpulento, un jugador del montón. Probó suerte en el Sesimbre de segunda división y dos años después le transfirieron al Comercio e Industria de la tercera categoría.

Mourinho se lanzó a la aventura de ser entrenador. Primero, haciéndose cargo de las categorías inferiores del Vitória de Setú-

² Miguel Senovilla. *As*, 1 de junio de 2010.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

6. En las sesiones se mete el pie como si se tratara de un partido oficial. Los entrenamientos son más agresivos y los jugadores lo agradecen.
7. La «mousteridad» fue bienvenida por el club en la política de fichajes. Pidió a Di María (que llegó) y a Maicon, Kolarov y Gerrard (que no llegaron). No es partidario de pagar un dineral por un jugador consagrado.
8. Se ha esforzado en aprender desde el primer día los valores del Madrid. Pidió un segundo técnico, de la casa (Karakanka), se reunió con Raúl y acudió a la presentación de su libro y a su despedida.
9. Apostará fuerte por los «mirlos blancos» y ha hecho ficha a Mateos. Estuvo en las presentaciones del segundo y del tercer equipo y ha subido a Mateos y a Morata al primer equipo.
10. Mediáticamente genera expectación y asume toda la presión. La maneja como nadie. Alivia a la plantilla de la tensión mediática.⁴

En sus primeros cien días, realizó 46 entrenamientos y sólo pudo contar con toda su plantilla en siete (el último fichaje, Özil, se incorporó el 18 de agosto; Van der Vaart, que le gustaba, se vendió el 31 de agosto). Se lesionaron en ese periodo Kaká, Pepe, Diarra, Albiol, Garay, Lass, Marcelo, Benzema y Cristiano Ronaldo. En cien días, siete partidos: cuatro victorias (América, Galaxy, Hércules, Peñarol) y tres empates (ante Bayern de Múnich, Standard de Lieja y Mallorca). Invicto, pero sin brillo.

«Un club debe vivir alrededor de las ideas de un entrenador.»

Mourinho

«[José Mourinho] es un trabajador nato, un ganador, un técnico que lo utiliza todo, cuanto está a su alcance, para



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

más que nadie en la historia. Guardiola ha sido el primer entrenador debutante que ha ganado dos Ligas seguidas. El pichichi Leo Messi, con 34 goles, fue uno de los cinco futbolistas azulgranas que marcaron 30 o más goles en una misma temporada (junto con Mariano Martín, Romario, Ronaldo y Samuel Eto'o). Víctor Valdés ganó su segundo Trofeo Zamora consecutivo, siendo el único del Barça que jugó todos los minutos de la Liga. El balance goleador del *Pep Team*, con 96 goles a favor y 24 en contra, fue el mejor de la historia. En los últimos 21 años, el FC Barcelona ha ganado 10 títulos de Liga, el Real Madrid, 7 y el Valencia, 2.

Para su segunda temporada, Guardiola cambió a Eto'o por Ibrahimovic y fichó a Chygrynskiy y a Maxwell, dos movimientos que no resultaron como a Pep le habría gustado. Henry estuvo mayormente desaparecido y el equipo sufrió las lesiones de Iniesta, Márquez y Abidal, por lo que el técnico azulgrana tuvo que tirar de su cantera más que nunca. Pedro por Henry, Bojan por Ibra, Busquets por Touré. Además, contó en momentos puntuales con jóvenes como Jeffren y a lo largo de toda la campaña con los «veteranos» de la Masía: Valdés, Piqué, Puyol, Xavi, Messi o el propio Iniesta. Con una media de siete futbolistas de la cantera en el once inicial, cosechó frutos históricos.

El estilo se sigue en el club desde los alevines: un portero que sabe jugar con el balón en los pies, haciendo de defensa extra (Víctor Valdés); una defensa con buenos carrileros (Abidal y Dani Alves) y unos centrales que saben sacar el balón con solvencia (Carles Puyol y Gerard Piqué); un inteligente «cuatro», mago del pase (Xavi Hernández), unos volantes que intercambian posiciones y se mueven libremente (Andrés Iniesta y Pedro) acompañados de un medio muy trabajador (Sergi Busquets) y un par de delanteros con una enorme movilidad y facilidad para el disparo (Leo Messi y David Villa). El equipo está perfectamente conjuntado y la mayoría de ellos son además, desde este verano, campeones del Mundo con *La Roja*.

En la Copa, el *Pep Team* cayó eliminado por el Sevilla en oc-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

vez terminada la edad juvenil. Salvo los que destacan poderosamente, el resto languidece en el «B» a la espera de una oportunidad que jamás llega. Rijkaard ascendió a Messi, Bojan y Gio Dos Santos y el barcelonismo parece satisfecho con los frutos de la cantera, pero en realidad no existe un flujo continuado: el filial no es el proveedor oficial del primer equipo, sino sólo un pequeño rellano en el que se detienen las grandes figuras antes de dar el salto.

La catarsis y el guión

Hay que hacer catarsis y la directiva de Laporta lo comprende. Llega Guardiola y llega un guión: primero, recuperar el «B»; más tarde, el Juvenil; sólo después las categorías formativas inferiores hasta llegar al benjamín. Les explicamos detalladamente en qué consiste el guión que diseñaron Guardiola y su gente en 2007. Como conceptos, se organiza en tres ejes:

1. Entorno logístico

La premisa básica de los nuevos tiempos es que el talento no basta para ser competitivo. Hay que ser profesional y modernizarse. La Ciutat Esportiva es clave porque permite encierra a los jugadores en un entorno profesional, rodeados de recursos tecnológicos que permitirán seguir sus entrenamientos y trayectorias, corregirles y formarles, acercarles a la élite. Un laboratorio de I+D para inculcar el estilo futbolístico a unos jugadores que empiezan a saber lo que significa ser profesional.

2. Perfil gestor

Los gestores son conocidos: Guardiola primero, Luis Enrique más tarde. Gestores elegidos porque saben combinar el máximo rigor profesional con un trato cercano y cariñoso en clave competitiva. Gestores que se convierten en líderes. Líderes que hacen una propuesta concreta en materia deportiva:

Competitividad.

Formación.

Cultura deportiva.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

De cara a la segunda década del siglo XXI, el liderazgo está transformándose radicalmente. La idea que tenemos del líder como aquel que asume el mando, que toma todas las decisiones, que mantiene la calma a pesar de las adversidades, está cambiando en un mundo en el que el talento es más escaso que el capital. En un entorno cada vez más global, más competitivo, más acelerado, más desarrollado tecnológicamente, el líder de éxito, el verdaderamente imprescindible, ya no es quien hace de cuello de botella, sino el líder-*coach*, la persona que es capaz de hacer crecer personal y profesionalmente a cada uno de sus colaboradores, de forma que se sientan responsables, den lo mejor de sí mismos y asuman el liderazgo compartido. Se trata de generar un estado de ánimo en el que cada uno de los integrantes del equipo se desarrolle al máximo y eleven su capacidad y su compromiso. Los mejores entrenadores deportivos son la punta de lanza de este modelo de éxito.

Probablemente hay tantos estilos de liderazgo como *coaches*. Javier Caballero, en su artículo «El entrenador español está de moda» (22 de agosto de 2010), planteaba «Cuatro maneras de



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

4. El jefe oye pero no escucha.
5. El jefe pierde su propio control.
6. El jefe es resultadista (antepone el resultado a la virtud).
7. El jefe no despide a los empleados o directivos perjudiciales (o directivos C).
8. El jefe no piensa primero en los clientes.
9. El jefe tiene miedo. O el jefe divide (... y perderá).
10. El jefe es injusto.

«Los buenos jefes saben que es útil y recomendable que cada uno se encargue de lo suyo, y dedican su tiempo a facilitar la labor de los demás sin inmiscuirse.»

Leo Farache

Al analizar los estilos de liderazgo (como líder-*coach*) de José Mourinho y Pep Guardiola, nos dimos cuenta de que el modelo de «los diez pecados capitales del jefe» era de suma utilidad... pero desde la psicología positiva. Le pedimos permiso a Leo Farache para basarnos en este modelo y transformarlo en las diez cualidades del líder-*coach*, que son las siguientes:

1. Saber mandar y decidir.
2. Autoridad moral, credibilidad.
3. Escuchar con atención.
4. Serenidad.
5. Humanidad.
6. Anticipar el éxito.
7. Prescindir de los perjudiciales.
8. Poner el foco en el «cliente» .
9. Canalizar las emociones (motivar).
10. Ecuanimidad, ni filias ni fobias.

Las diez cualidades que vamos a repasar tanto en el caso de Mourinho como en el de Guardiola y que podemos aplicar a cada uno de nosotros.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

racionales). Es aquello que nos decían nuestras madres cuando nos enfadábamos: «Hijo mío, cuenta hasta diez». Como dice Paul Ekman, el mayor experto mundial en empatía, se trata de aumentar el lapso entre el impulso y la acción. La serenidad no se improvisa; hay que practicarla.

Cuando pensamos en la serenidad probablemente nos surjan imágenes de personajes históricos como Gandhi o el Dalai Lama, premio Nobel de la Paz. La biógrafa del Dalai, Sofia Stril-Rever, ha escrito sobre él: «Tanto antes como después de los acontecimientos [la rebelión de Lhasa y el Tíbet en 2008]), el Dalai Lama mantenía en los mismos términos su compromiso con la no violencia, la conciliación y el diálogo. Fue así como llegué a la conclusión de que sus palabras cuentan con una pertinencia que no fluctúa con las peripecias de la historia. Su verdad posee una constancia rara. Me pregunté por qué. Creo que se debe a que su visión abarca la vida desde un punto de vista universal y con una reciprocidad perfecta. Cuando se alcanza ese nivel de verdad, que Mahatma Gandhi (otra gran figura de la humanidad apreciada por el Dalai Lama) llamaba *satyagraha*, los antagonismos dejan de oponerse para reunirse en una armónica complementariedad. De ese modo, por ejemplo, los chinos no son “enemigos”, sino hermanos y hermanas».⁸

El Dalai Lama tiene escrito, por ejemplo, que «la presencia de un enemigo puede alentar y mejorar la práctica de la tolerancia». Considera que «aun las personas más estimadas y próximas pueden, como resultado de una o dos palabras equivocadas, acabar convirtiéndose mañana en nuestros peores enemigos». Y sabe bien que «la ira, en sí misma, es negativa. Pero hay casos en que su motivación, es decir, la causa que la ha desencadenado, la convierte en algo positivo». El Dalai Lama practica constantemente la meditación y cultiva conscientemente la compasión, que le libera del sufrimiento: «La necesidad de cuidar a los demás es una cualidad que está en nuestro interior».

⁸ Dalai Lama, *Mi biografía espiritual*, a cargo de Sofia Stril-Rever, página 11.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Te quiero, sí,
tal vez con timidez, tal vez sin saber quererte,
te quiero y te soy celoso
y lo poco que valgo me lo niego, si me niegas la ternura;
te quiero, y me sé feliz
cuando veo tu fuerza que me empuja y se rebela. Que yo...

Te amo...



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



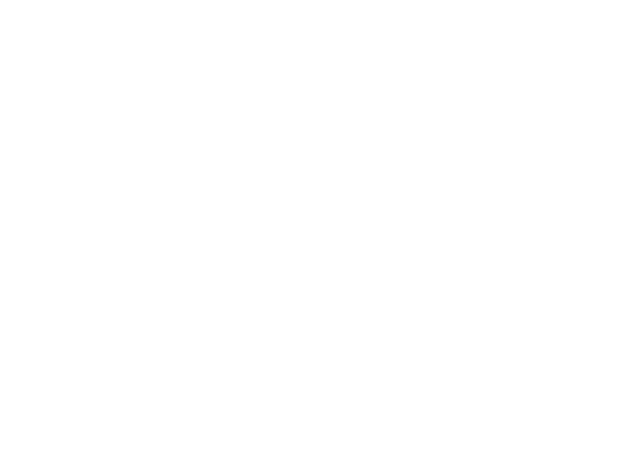
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

de mundo. Estuvo en Barcelona, Oporto, Londres, Milán... A esas mentalidades la propia experiencia las hace flexibles.» «Es un mal líder aquel que al marcharse deja una sensación de desamparo.» «El presidente sigue siendo el que marca la estrategia de arriba abajo y el entrenador tiene el papel relevante que merece en un club de estas características. Mourinho va a tener, como todos los entrenadores, el apoyo total y absoluto.» «Es un hombre de un foco mediático incomparable. Un personaje que absorbe la presión y que cree en el mérito, que a mí me parece fundamental. Yo siempre he creído en la meritocracia y en este mes de trabajo me ha dejado la sensación de que es justo en la toma de decisiones. Que aquel que más le da en los entrenamientos y en los partidos es el que más privilegios tiene. En un vestuario la justicia depende de las normas del entrenador. Si las normas son claras, las respeta la mayoría. El mérito de Mourinho consiste en la claridad de su discurso. Es imposible no entenderlo. Los jugadores lo agradecen.»

«Éstos son mis principios. Si no le gustan, tengo otros.»

Groucho Marx

Habla Mourinho sobre su relación con Valdano: «Tenemos el mismo objetivo, que es contribuir a que el Madrid consiga los mayores éxitos, cada uno en su área. No hay problema. Si en el futuro tenemos opiniones diferentes, no hay problema. Al contrario, es una ventaja. Estar siempre de acuerdo es muy aburrido o es que alguno se empeña en hacerle la pelota al otro».¹⁸

CUESTIÓN DE INTEGRIDAD

Daniel Ames, profesor de Liderazgo y Ética en la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia, considera que no se trata de eliminar «manzanas podridas», sino de generar una cultura de

¹⁸ Entrevista exclusiva en *Marca*, 27 de agosto de 2010.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

peor de lo esperado». Si bien los activos de la entidad eran «espectaculares» (el valor de los jugadores, del entrenador y de la marca), Faus propuso una serie de medidas de austeridad para los próximos seis años. La nueva directiva azulgrana firmó un crédito sindicado por 155 millones, liderado por La Caixa y el Banco Santander. 79 millones se destinarán a la refinanciación de la deuda bancaria existente, 15 a una serie de avales y 61 millones al pago de los sueldos y salarios pendientes a 30 de junio, por las tensiones de tesorería existentes. El crédito se firmó por un período de cinco años y como garantía los bancos quisieron los derechos sobre los abonos de socios de los dos próximos años. La cantidad máxima de la que el Barça dispuso para fichajes rondaba los cincuenta millones de euros netos. Dado que el club vendió a Touré Yaya (Manchester City) por 24 millones, y a Dmytro Chygrynskiy (Shakhtar Donetsk) por 15 millones, y fichó a David Villa por 40 millones, la cantidad destinada a fichajes se mantuvo intacta. «Aún nos quedan 50 millones», comentó Faus, pensando en la contratación de Cesc Fàbregas, que finalmente no se produjo (Mascherano costó 24 millones de euros).

Después de insistir en que el Barça «gasta más de lo que ingresa» y que se financió el gasto con deuda, el vicepresidente Faus comentó que los cien millones que el Barça invirtió el año pasado en fichajes «no son una cantidad sostenible». Por ese mismo motivo, el vicepresidente económico comentó que la operación que trajo a Zlatan Ibrahimovic procedente del Inter de Milán el año pasado «es insostenible», a pesar de que el sueco «es un magnífico jugador».

Faus admitió que había recibido alguna llamada de representantes de jugadores interesándose por los pagos, pero ha informado de que entre el 16 y el 19 de julio el club ya ingresaría las cantidades pactadas. También confirmó que ese mismo día (15 de julio) el club había recibido un ingreso por parte de Mediapro de diez millones de euros, a cuenta del pago de los derechos de televisión, y otro de quince millones procedente del Manchester City por parte del traspaso de Touré Yaya.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

encauzando las emociones de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido.»

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee

Estos expertos en inteligencia emocional definen las emociones como un circuito abierto donde la estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establecemos con los demás, a diferencia del resto de los sistemas del cuerpo humano (circulatorio, respiratorio), que son un circuito cerrado; por ello la importancia determinante del líder, de sus acciones y de cómo influyen éstas en la organización. Este circuito abierto (doble bucle) facilita el «contagio» de las emociones, pudiendo afectar de esta forma el líder (consciente o inconscientemente) el clima emocional de toda una empresa. Los estudios realizados demuestran que tanto la alegría como la cordialidad se transmiten más rápidamente que la irritabilidad y la depresión, y además, que el estado de ánimo determina en casi el 50 % la eficacia laboral. «Los líderes emocionales se convierten en atractores límbicos que ejercen una gran influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores.»

Por otro lado, las emociones negativas secuestran la atención y dificultan el trabajo, generando un clima disonante, en el que las personas tienen la sensación de encontrarse desconectados a los demás. En tanto que el líder resonante tiene la capacidad de utilizar de forma versátil las actividades de liderazgo según sea el caso, manteniendo siempre una conexión con sus seguidores, prolongando el tono emocional positivo. En definitiva, cuando las emociones son transmitidas de forma positiva sin duda el funcionamiento del grupo alcanzará cotas muy elevadas; en cambio, quienes se inclinan hacia el resentimiento y la ansiedad encaminan los grupos a la desintegración.

LA CHISPA DE MOTIVACIÓN

¿Por qué duran tan poco los momentos de «motivación», los chispazos inspiradores, generadores de entusiasmo? En cuanto



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Salta al campo quien está más en forma. No es cuestión de nombres ni de salarios, sino del que más convenga en cada ocasión.

«Conmigo no juega el que más cuesta.»

José Mourinho

Aunque no lo tienen fácil en su ecuanimidad.

EL «FACTOR MENDES»

F. Elizarri, en *El Mundo* (12 de agosto de 2010) titulaba su artículo «El “pack Mendes” para el Madrid de Mou». Desde que José Mourinho se convirtió en el técnico del conjunto blanco, su representante, Jorge Mendes (que también es el representante de sus compatriotas Cristiano Ronaldo y Pepe) es el nuevo *capo* de los pasillos del Santiago Bernabéu. Mendes, propietario de la compañía Gestifute, es el agente de Pepe, Cristiano Ronaldo, Mourinho, Di María y Carvalho. Estos dos últimos han llegado de la mano del míster, el auténtico mecenas de Mendes. Además, la mayoría de nombres que sobrevuelan el barrio de Chamartín en forma de rumor figuran en su cartera de jugadores, como Thiago Silva o Hugo Almeida.

«The Special One» acostumbra a aterrizar en los clubes que le contratan con un par de futbolistas de Mendes de la mano. En 2004, Ricardo Carvalho (30 millones de euros), Paulo Ferreira (20 millones), Hilario (libre) y Tiago (12 millones) llegaron con él al distinguido barrio de Chelsea, en Londres.

Cuatro años después, «Mou» emigró a Italia, al Inter de Milán, y llevó con él a Ricardo Quaresma por una cantidad cercana a los 20 millones de euros, y el año pasado a Thiago Motta por 13 millones.

Ya en Madrid, Florentino Pérez abonó en menos de dos meses 33 millones de euros por dos futbolistas de Mendes (Di María y Carvalho), si bien el total podría ascender hasta los 44 «kilos» en concepto de variables del contrato del extremo argentino. Mendes posee alrededor del 10 por ciento de Di María.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Mourinho y Guardiola representan dos modelos de liderazgo bien distintos. Tienen maneras diferentes de conducir a sus jugadores, características y tácticas opuestas y dos personalidades antagónicas. Pero ambos comparten lo más importante: el afán de victoria y los éxitos de sus equipos.

Este libro es un análisis en profundidad de sus peculiaridades, de todo aquello que los separa y, más importante todavía, de lo que los une. Un retrato de cómo motivan a sus jugadores, cómo estudian al rival, de qué manera gestionan la relación con los medios y las tácticas y estrategias que ambos utilizan.

Es un libro para amantes del fútbol que deseen conocer la filosofía de ambos entrenadores y la forma en que preparan los partidos. Pero es también un libro dirigido a cualquiera que quiera llevar una empresa a buen puerto, con exitosas lecciones sobre liderazgo, estrategia y gestión de equipos.

“Por favor, no me llamen arrogante. Soy campeón de Europa y pienso que soy especial.”

José Mourinho

“Tengo claro que no soy el mejor entrenador del mundo.”

Pep Guardiola

ALIENTA EDITORIAL

Grupo Planeta

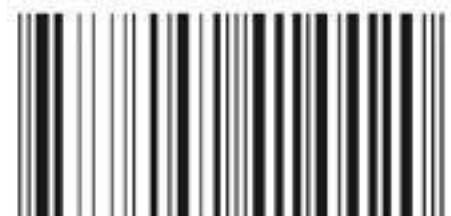
www.alientaeditorial.com

@AlientaEditorial

www.facebook.com/AlientaEditorial

0010000129

ISBN 978-84-92414-42-0



9 788492 414420

Av. Diagonal 662-664, 7^a D
Tel. 93 492 69 70 / Fax 93 492 69 75
08034 Barcelona