

## Pep Guardiola, el líder tranquilo

Pep Guardiola, mítica figura del F.C. Barcelona, como líder del equipo se ha asegurado su puesto en el olimpo blaugrana. Su objetivo parecía imposible, devolver a su descolorido escudo la perdida gloria deportiva. Y para que no vuelvan a arrebatársela, la ha grabado en la historia con un éxito sin precedentes en el fútbol español. El triplete del Barça presume de calidad de juego, de estrellas sublimes pero, sobre todo, de estar respaldado por un gestor del talento que nos ha dejado con la boca abierta. Guardiola ha sabido crear la unidad de equipo, maximizar las virtudes de los mejores y alcanzar todas sus metas. Guardiola, en definitiva, no ha hecho otra cosa que poner en práctica algo en lo que siempre ha creído: liderazgo. Merecido es rendirle homenaje analizando su compromiso y aprendiendo de su estilo sobrio.

### Pep Guardiola y el liderazgo elegante

JAIME PEREIRA, consultor experto en Gestión de Personas

**C**onocí a Pep Guardiola hace unos años, cuando aún era jugador. Fue de forma inesperada. Los dos estábamos en el mismo hotel. Yo dando un curso, precisamente de liderazgo, a un nu-

trido grupo de jóvenes directivos y él estaba concentrado con la plantilla del Barça, pues esa tarde jugaban contra el Atlético de Madrid. Nos cruzamos por el pasillo y no pude aguantar la tentación de dirigirme a él. Le dije que yo era un "culé" acérrimo y le expliqué que estaba dando un curso de liderazgo. Se interesó mucho por la materia, hablamos durante un buen rato y ya entonces se podía ver con claridad que Pep tenía madera de líder. Me decía que él era el organizador del juego pero que nunca mandaba, no tenía vocación de "mandón". "Mi papel –me dijo– es hacer que el balón corra por el campo para que mis compañeros rematen la jugada".

Me insistió varias veces sobre que el fútbol es un deporte de equipo y que si éste falla, fallan todos. Pep era un jugador elegante y muy listo. Jugaba con los pies y dominaba con la cabeza. Como a todo deportista, los años no perdonan, le llegó la hora de abandonar lo que más le gustaba. Dejó los pies, pero no la cabeza. El fútbol era y es su vida, su mundo, su trabajo, su pasión. Era

#### FICHA TÉCNICA

**Autores:** PEREIRA, Jaime; JERICÓ, Pilar; CUBEIRO, Juan Carlos; GALLARDO, Leonor; ESCALA, Tània; y CARAZO, José Antonio

**Título:** Pep Guardiola, el líder tranquilo.

**Fuente:** Capital Humano, nº 234, pág. 34, Julio-Agosto, 2009.

**Resumen:** Pep Guardiola, a sus 38 años encarna el espíritu del management del siglo XXI. Es el héroe del momento, el primero en nuestro país en conseguir para su equipo la Liga, la Copa y la Champions en una misma temporada. Tildan su liderazgo de elegante y magistral, y destaca el uso y dominio de la inteligencia emocional, capaz de hacer sentir importante a cada uno de los integrantes del Barça y de hacerles entender que solo en equipo se consiguen los tripletes. El talento de equipo requiere dosis de talento individual pero, sobre todo, orgullo de pertenencia, generosidad y humildad para conocer cuál es tu sitio y cuál es el del otro.

**Descriptor:** Liderazgo / Gestión del Talento / Éxito / Management.



un hombre de la casa y el Barça no lo iba a desperdiciar. Le dieron la responsabilidad de entrenar al equipo de tercera, tal vez para que se rodara un poco y pudiera empezar a desplegar algunos conceptos de su particular liderazgo. Su aprendizaje fue perfecto pero desconocido para el gran público. Muchos dudaron cuando fue nombrado responsable de la primera plantilla y además los primeros resultados no acompañaron.

Pero surgió el carácter de un hombre sencillo, con una gran ambición profesional. No es amigo de portadas, ni de entrevistas, ni de protagonismos. Este año en infinidad de ocasiones cuando le preguntaban cual era la clave de tanto éxito siempre decía que eran los maravillosos jugadores que tenía en la plantilla. Siempre los jugadores, nunca él. Su liderazgo está compuesto por unos ingredientes tan buenos como los que pone Ferrán Adrià en sus menús. Trabajo, inteligencia, elegancia, cercanía, alegría, conversación, estrategia, disfrute, entusiasmo, discreción y arte.

Dicen los que le conocen que se pasa horas y horas trabajando, que se ve los videos de los equipo rivales varias veces, los estudia y visualiza a sus jugadores en ese contexto. Muchos días tiene que ir su mujer al Camp Nou a buscarle porque si no se emborracha de futbol. Toma sus notas, hace resúmenes y, luego, comparte con sus jugadores los aspectos más relevantes. En definitiva, cumple una de las máximas de un buen líder, que es ser un maestro para los suyos. Otros videos son los de su propio equipo para ver qué han hecho bien y qué tienen que mejorar.

Decía Xavi Hernández en una entrevista que "Guardiola es una esponja en todo. Transmite mucho, es un entusiasta. Él cree en blanco, tú en negro; y acabas pensando en blanco. Se trata de un tío muy inteligente y ése es el secreto, cómo convence, cómo te motiva, cómo trata a los cracks del equipo". Se trata de un "tío" muy inteligente... Esta es otra de las características de un buen líder. Hay que ser un visionario para ver lo que los otros no alcanzan a ver y poderles ayudar.



## UN ESTILO PROPIO

Para mí hay una forma de liderar que denomino "Liderazgo Elegante" y ese es el estilo de Pep. Una persona que sólo con sus formas sin tener que decir nada es capaz de movilizar a su equipo. A veces simples gestos le han servido en el campo para dar alguna instrucción cuando las cosas así lo aconsejaban. Ha sabido fomentar el trabajo en equipo pero también ha dado rienda suelta a la creatividad individual. Para motivar a su gente con elegancia ha utilizado frases como: "Fulanito, nos ha ayudado en muchas cosas que no se ven; es de agradecer que un jugador de su prestigio y palmarés tenga la disponibilidad para jugar cómo ha jugado y a ayudarnos tanto en tareas ofensivas como defensivas"; o: "La verdad es que me siento en deuda con los jugadores que no participan mucho. Estoy muy contento de cómo ha jugado... porque para él es mucho más difícil que para los jugadores de casa que debutan en el primer equipo". Decir las cosas buenas y menos buenas con estilo para que sean entendidas y aceptadas.

Que Pep es cercano no hay nada más que verlo en sus charlas, en cómo se dirige a sus jugadores. Cuando hace algún cambio durante el partido felicita al que sale y reta al que entra pero con una gracia especial. La cercanía le viene porque hasta hace poco el también era jugador y compañero de



Pep Guardiola, en su época de jugador, junto al autor, Jaime Pereira.

algunos de los que todavía juegan, pero la cercanía no le resta nada de autoridad, que la tiene y mucha. Desde el principio dejó muy claras las reglas del juego para que no hubiera sorpresas y precisamente por la forma de hacerlo se ha ganado ese respeto.

Cuando aparecen las crisis, Guardiola es amigo de hablar con sus jugadores nada más terminar el encuentro y dentro de las cuatro paredes del vestuario, porque la inmediatez de los hechos hace que los jugadores capten mejor los mensajes. Las arengas públicas en mitad del campo de entrenamiento suele hacerlas también, pero de forma más espaciosa en el tiempo, con el fin de trabajar y pulir los detalles. En los momentos de crisis suele ser habitual que al finalizar el partido y salir los futbolistas de la ducha, Guardiola se dirija a sus pupilos, para decirles en voz alta y de forma muy clara que "no pasa nada", esto nos sirve como aprendizaje. La filosofía del técnico azulgrana es clara y transparente: "Ni antes lo habíamos ganado todo ni ahora lo hemos perdido", queriendo decir que cuando las cosas van viento en popa no hay que sacar pecho ni tampoco agachar la cabeza cuando se pierde.

Saltad y disfrutad, este es el grito de guerra y además durante el precalentamiento se pone por megafonía la canción "Viva la Vida", último gran éxito de la banda liderada por Chris Martin, para "enganchar" más, ya que según Pep la música da energía, fuerza y mentaliza. Quiere por encima de todo que sus jugadores disfruten. Disfrutar trabajando, casi nada... Así podemos oír cosas como las que dice Dani Alves: "En mi vida he podido disfrutar mucho del fútbol, pero ahora lo hago aún más. Soy un apasionado de este deporte, me gusta lo bonito que es, y ahora veo a esta gente, a la que antes seguía y admiraba, y los tengo al lado, son mis compañeros, y verlos jugar de cerca es una maravilla".

Es un líder discreto, sabe que hasta el final no hay éxito y cuando este llega lo administra con sabia sencillez manifestando que son los jugadores los que meten los goles. Lo que no dice es que el prepara la estrategia, la táctica, la motivación y muchas cosas más, para hacer no solo con los jugadores sino con todo el equipo, utileros, médicos, relaciones públicas... que el fútbol deje de ser solo un deporte para convertirse en un arte. El arte del buen fútbol. ▲



## Ponga un Guardiola en su empresa

PILAR JERICÓ, Socia de InnoPersonas

**E**l 27 de mayo el Barça terminó antes de lo habitual su calentamiento en el estadio Olímpico de Roma en la final de la Copa de Europa contra el Manchester United. El motivo era visionar una película que había preparado Guardiola sobre los mejores momentos de la temporada, intercaladas con imágenes de "Gladiator" y música de "Nessun dorma", una de las arias más conocidas de la ópera de Giacomo Puccini Turandot. Todo ello en siete minutos, en una pantalla gigante traída desde Barcelona y en el "silencio" de un estadio a punto de reventar de hinchas de ambos equipos.

Este hecho es un claro gesto de inteligencia emocional y de saber que solo se puede sacar lo mejor de los equipos si somos capaces de tocar la fibra heroica de cada uno de sus integrantes. Y eso se consigue con las

imágenes, con la música y por supuesto, lo más importante, con una forma de gestionar determinada.

Independientemente del equipo del que seamos seguidores, no cabe duda de que Pep Guardiola ha sabido dar una clase magistral de liderazgo en muchos aspectos. Por un parte, su inteligencia emocional capaz de hacer sentir importante a todos y cada uno de los miembros de su equipo y hacerles entender que solo en equipo se consiguen los tripletes. Las historias del fútbol y de las empresas están llenas de épicas individuales sin demasiada creación de talento organizativo. El talento de equipo requiere dosis de talento individual pero, sobre todo, orgullo de pertenencia, generosidad y humildad para conocer cuál es tu espacio y cuál es el espacio de otro.



Precisamente, la humildad ha sido una de las claves del carácter de Guardiola cuando era jugador, como decían sus compañeros. "Cuando tomaba un balón, siempre miraba a los compañeros" o su propio entrenador, Johan Cruyff en una anécdota que recoge su carácter. Cuando Guardiola era capitán, llegó Rivaldo. Cruyff pidió que fueran a cenar un día los tres y se quedó maravillado de la admiración que Pep sentía hacia Rivaldo cuando él era el líder del vestuario. Está claro que la humildad también abre puertas para crear historia en el fútbol (¡qué lástima que no haya tanta en las empresas!).

La inteligencia emocional de Guardiola no excluye la capacidad de ser firmes en determinados momentos, algo que no siempre es fácil. Como dice Cruyff, "para llevar al Barça lo más importante es tener fuerza para tomar decisiones y habilidad para hablar con la prensa". Y parece que Pep ha sabido hacerlo, desde exigir a sus jugadores puntualidad a cambio de una penalización económica que más de uno tuvo que acatar, enfrentarse a grandes estrellas para recordarles cuál es su papel en el equipo y hasta ser muy discreto en sus declaraciones en la prensa, sin pretender ser la estrella. Pero la firmeza sin calor humano, no hace vibrar a las personas, y está claro que este Barça desprendió pasión. Los líderes tienen la habilidad de poner metas que pueden parecer imposibles y empujan a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos. Así ocurre en otros ámbitos, donde las profesionales sorprenden por su talento, como en el Cirque du Soleil o en empresas como Google.

Guardiola se manifiesta inteligente en todos sus conocimientos y en sus emociones, y tiene muy claro cuáles han sido los objetivos que debía alcanzar y la forma de crear historia en su club. Como dijo antes de jugar la final: "Si perdemos será por no hacer bien las cosas". Reúne sólidas cualidades de un líder que genera compromiso: hace soñar y marca la visión a su equipo, hace sentir útil e importante a cada uno de los miembros y predica con el ejemplo en su forma de actuar. Pero además de las cualidades anteriores es obligado reconocer el mérito de la dirección del club, que ha sabido confiar y darle su espacio. El principal mérito de Guardiola como entrenador había sido pasar de Tercera División a Segunda B y en mayo de 2008, sin ninguna experiencia en Primera División, la Junta Directiva del Barça lo nombra entrenador del primer equipo. Es un claro ejemplo de Talento + Oportunidad = Éxito. Un talento sin oportunidad es como un Ferrari siempre aparcado. Existen grandes talentos en las empresas a los que no se les da la opción de poder desarrollarse. Aceptar el error es un riesgo inevitable si queremos descubrir qué personas están dispuestas a crear un sueño y ayudar a otros a que también crean en él.

Por último, no cabe duda que un equipo es un estado de ánimo y los mismos jugadores que un año son capaces de crear historia, al año siguiente pueden jugar de un modo bien distinto. El reto de Guardiola ahora es saber reinventarse y mantener la pasión, el entusiasmo y el espíritu de equipo que ha sabido conquistar títulos este año. ▲



Fotografía ©: www.fcbarcelona.cat



## Qué nos falta para ser como Guardiola

JUAN CARLOS CUBEIRO y LEONOR GALLARDO, autores de "La Roja. El triunfo de un Equipo"

**E**s el héroe del momento, el primero en nuestro país en conseguir para su equipo la Liga, la Copa y la Champions en una misma temporada. Un joven (38 años) propuesto para el Premio Príncipe de Asturias por su carácter y sus valores. Más allá de mitificaciones superficiales y de las exageradas, que suelen ser las más frecuentes en un personaje de éxito como Pep Guardiola, esta figura puede servirnos de modelo de conducta, de referente y para preguntarnos qué podemos aprender del *noi de Santpedor*. Por ello, permítenos, siguiendo su biografía, que te formulemos unas preguntas como estas:

- **¿Cuál es tu vocación?**

Todos tenemos al menos una. Algo que nos apasiona, que nos entusiasma, a la que podríamos dedicar nuestra vida si la

fomentamos con ilusión. La de Pep Guardiola es, evidentemente, el fútbol, que practica desde los tres años. "No hay en el mundo señorío como la libertad del corazón" (Baltasar Gracián). Si encontramos nuestra vocación y la trabajamos convenientemente, mostraremos al mundo nuestra verdadera grandeza.

- **¿A qué perteneces?**

Las empresas más admiradas promueven internamente a sus profesionales frente a la selección externa en más del 80 por ciento de los casos. Guardiola llegó a *La Masía*, la cantera del Barça, el 28 de junio de 1984, con apenas 13 añitos. Pep jugó en juveniles seis temporadas y en 1991 Johan Cruyff le seleccionó como medio centro del primer equipo. Tras la retirada de José Mari Bakero, el héroe de



Kaiserlautern, se convirtió en el capitán del *Dream Team* y organizó el equipo desde su posición de "4". Dejó el equipo blaugrana el 11 de abril de 2001, siendo el jugador culé con más ligas ganadas. Convertido oficialmente en entrenador en julio de 2006, volvió al club de sus amores, primero como coach del Barcelona B (con el que ganó el título de Tercera División y al que ascendió a Segunda B) y luego del primer equipo desde el 8 de mayo de 2008. Eso es sentir los colores. Aviso a mercenarios y saltimbanquis: "Es desgracia habitual en los ineptos la de engañarse al elegir profesión, al elegir amigos y al elegir casa" (Gracián).

- **¿Quién consideras que ha puesto en valor tu talento?**

Es la labor del sumiller: el talento para captar talento. En el caso de Pep, son Antoni Marsol y Ramón Casado, que lo llevan a jugar al Gimnàstic de Manresa con 10 añitos; Oriol Tort, un veterano entrenador, que lo sitúa de centrocampista y le lleva como jugador a las categorías inferiores del FC Barcelona; Charly Reixach, que le recomienda ante Cruyff o la Comisión Delegada del FC Barcelona que, para sustituir a Frank Rijkaard en 2008, apuesta por él como entrenador del primer equipo en lugar del afamado Mourinho (siguiendo los consejos de Txiki Beguiristain). Y lo hace de forma profesional, siguiendo un perfil de talento y la adecuación de ambos entrenadores al perfil, según cuenta Ferrán Soriano (actual

presidente de Spanair y ex vicepresidente del Barça) en su libro "La pelota no entra por azar". Todos necesitamos "catadores de talento", que apuesten por nosotros en nuestra trayectoria profesional.

- **¿Quién es tu coach?**

Guardiola ha contado como jugador con entrenadores de gran valía, como Johan Cruyff, Louis Van Gaal o Juanma Lillo, y preparadores físicos como Paco Seriuillo. Actualmente, el propio Cruyff, Gabriel Masfueroll (presidente de USP Hospitales) o Manel Estiarte (relaciones externas del FC Barcelona) son su fuente de consejos. En entornos muy competitivos, es impensable no contar con un *coach*. Una máxima aplicable a Guardiola, a Pau Gasol, a Rafa Nadal, a Iker Casillas, etc: "El primer paso de la ignorancia es presumir de saber" (Gracián).

- **¿Dónde has vivido?**

La multiculturalidad es uno de los ingredientes esenciales en el nuevo liderazgo. Guardiola ha jugado, tras sus 17 años en Barcelona, en el Brescia (junto a Roberto Baggio) y la Roma (Capello no contó con él) en Italia, el Ah-Ahli en Qatar (en aquella liga coincidió con Batistuta, Caniggia y Fernando Hierro) y los Dorados de Sinaloa de México. Un quinquenio en el que Guardiola aprendió mucho (por ejemplo, el modelo defensivo "a la italiana" con tan buenos resultados esta temporada). Para ser creativo, para tener mentalidad global, para "salir de la caja", la multiculturalidad es imprescindible.

- **¿Con quiénes cuentas?**

El FC Barcelona 2009 es considerado "el mejor equipo del mundo" y es la médula espinal de La Roja, considerada por la FIFA la mejor selección del planeta. Guardiola cuenta con Messi, con otros dos goleadores como Henry y Etoo, con el portero menos goleado de la liga Víctor Valdés, con un gran capitán como Carles Puyol, con genios como Xavi, Iniesta o Bojan, con currantes como Dani Alves, Márquez o Touré Yayá; con nuevos valores como Piqué. Un equipo de ensueño. Pero lo mejor que ha hecho es transformar el talento individual en colectivo, desprendiéndose de los divos (Deco, Ronaldinho) y dando valor a la cantera. "Perdonaré que jueguen bien o mal, pero



Fotografía ©: www.fcbarcelona.cat

no que no se esfuerzen”, dijo Guardiola en sus primeras palabras como entrenador del Barça.

- **¿En qué consiste tu liderazgo?**

El de Pep Guardiola es claro y simple. Sencillez, humildad, trabajo duro hasta la obsesión, gran ejemplo como profesional y también, claro está, como persona. Duro cuando hay que serlo (por ejemplo, en las famosas multas a los jugadores por impuntualidad), cariñoso con sus jugadores. Solo un liderazgo versátil, que sea realmente comprometido, inspirador, puede conseguir que un equipo de personas dé lo mejor de sí mismo, el todo por el todo. “La cortesía es la principal muestra de cultura” (Gracián). En la final de Roma, su modelo (triangulación, circulación rápida del balón, defensa adelantada) se impuso ampliamente a la verticalidad y el juego al pelotazo del anterior Campeón de Europa, el Manchester United.

- **¿Con quiénes practicas coaching?**

El líder como coach, no queda otra para lograr la autoridad moral más allá del poder formal. Se ha dicho de Guardiola que, como capitán y organizador del *Dream Team*, entrenaba, dentro del campo, siguiendo las instrucciones de su admirado Johan Cruyff; ahora, como entrenador, juega (puesto que ha sido “uno de ellos”). Un liderazgo cómplice sereno, tranquilo e internamente apasionado. Son los jugadores quienes celebran los títulos; él se mantiene al margen (aunque al final acaben manteándolo). Siguiendo con Gracián: “Amar es el más poderoso hechizo para ser amado”.

- **¿Cómo motivas?**

Antes de la final de la Champions League contra el poderoso Manchester United de Sir Alex Ferguson y Cristiano Ronaldo, Guardiola muestra a sus jugadores el video con imágenes de “Gladiator” y algunas de las hazañas de la temporada. Los jugadores del Barça salen como gladiadores y arrasan al rival. Guardiola sabe (porque lo ha vivido) qué es lo que mueve, lo que emociona, lo que entusiasma, a quiénes salen al campo a dejarse la piel. Rexach le enseñó que un entrenador ha de pensar un 30 por ciento en el equipo y el 70 por ciento en todas las otras circunstancias que le rodean.



Fotografía ©: www.fcbarcelona.cat

- **¿Qué has conseguido?**

Nadie duda de que Guardiola es un ganador. Como jugador ganó seis Ligas, una Copa de Europa, una Recopa de Europa, dos Copas del Rey y un Oro olímpico. El campo municipal de Santpedor lleva su nombre. Como entrenador, el triplete en su primera temporada en la elite. Los logros son la consecuencia natural de hacer bien las cosas. “Si he tenido éxito es, en primer lugar, gracias a los que apostaron por mí y, en segundo, a los jugadores que me han dado. Mi mérito es que he sido escogido para dirigir a jugadores fantásticos que hacen buena cualquier idea sobre el terreno de juego”, declaró Guardiola tras la final de la Copa del Rey.

“Creo en el trabajo, en el esfuerzo, en el talento que me dará una plantilla para no quejarme de nada. Solo no puedo hacer absolutamente nada, necesito a todo el mundo. Será un trayecto muy duro pero persistiré. Es complicado pero gratificante”. Josep Guardiola i Sala es un gran modelo de vocación, de compromiso con una institución, de puesta en valor como talento, de coaching, de liderazgo y motivación. Sin duda, el mejor homenaje que podemos hacerle es el aprendizaje. Desde la Reflexión a la Acción. El actual entrenador del FC Barcelona es la prueba evidente de que el triunfo nunca es fruto de la casualidad. Nuestra Copa, nuestra Liga, nuestra Champions están ahí esperándonos si nos esforzamos adecuadamente por conseguirlas. ▲



## Guardiola, liderazgo de la generación del baby boom

TANIA ESCALA, consultora senior Actitud Comercial  
tescala@actitudcomercial.com

**D**etrás del triplete de títulos que ha conseguido el Barça esta temporada hay un estilo muy marcado de liderazgo y gestión. La humildad, se encuentra entre los valores de los nuevos managers del siglo XXI.

Pep Guardiola, a sus 38 años encarna el espíritu del Management del siglo XXI. Paradigma de las teorías que imparten las mejores escuelas de negocios del mundo, dirige el mejor equipo de fútbol del planeta con una naturalidad colosal.

Es el paradigma de líder, que sirve a su equipo. El manager que gestiona un proyecto técnico al más alto nivel. James C. Hunter en "La Paradoja", explica que el líder debe servir necesidades en vez de deseos, pero el flamante entrenador azulgrana, capaz de

hacer malabarismos con el liderazgo, ha conseguido servir las necesidades y los deseos de todo un país. Y todo ello con una humildad digna de los más grandes.

Y es que, acercándonos al final de la primera década de este siglo, la generación del *baby boom* somos los nuevos líderes de la sociedad actual. De nuestro estilo de liderazgo, de negociación y de gestión depende el mundo empresarial y, por ende, la sociedad en general.

Fuimos diferentes desde el principio, infinitamente afortunados con nuestra niñez, crecimos con las bicis, el parchís y "Verano Azul". Tuvimos la suerte de que en los colegios ya no se llevaba que nos azotaran con una regla o que nos castigaran salvajemente con los brazos en cruz.

Además nacimos con la muerte de la dictadura, así que podría decirse que llegamos al mundo con una clara declaración de intenciones y con una deuda que nos obliga para con la sociedad. Sociedad que también nos dio libertad para crecer y una educación aperturista que empezó a derribar todo tipo de tabúes.

Somos la generación que ha impulsado las nuevas tecnologías y, aunque estudiamos con papel y lápiz, hicimos una gestión encomiable del cambio cuando, hoy en día, ya ni lo usamos y no sabemos movernos sin un portátil una PDA o un iPhone.

Hemos sido capaces de generar cambios desde que nacimos.

El nuevo reto es fascinante: crecimos fuertes a base de succulentos bocadillos de crema de chocolate, estudiamos en colegios donde el compañerismo y los valores destacaban por encima de los resultados académicos, fuimos a la universidad (o al bar de la universidad) en una época sin represión y ya llevamos más de diez años en el mundo laboral. Ahora nos toca liderar, gestionar y negociar.

Por lo tanto creo que es fundamental que dediquemos unos minutos a reflexionar sobre los valores en los que queremos basar nuestro estilo.

Estamos liderando, es decir, estamos desarrollando un arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos del bien común. Somos capaces de compartir visiones genuinas, y conducir grandes buques empresariales con rumbo firme hacia destinos innovadores. A tras quedaron los iconos yupis, de la competencia y la agresividad.

En el siglo XXI liderar es servir a las personas que, asumamos la responsabilidad, pasan como mínimo ocho horas al día trabajando en un ambiente que nosotros hemos creado.

Al mismo tiempo estamos, gestionando. Gestionamos proyectos diversos que necesitan del rigor de los procesos bien hechos, y de un basto conocimiento tanto técnico como de management. Es aquí cuando descubrimos que, aunque nos inculcaron que los valores estaban por encima del nivel académico, tenemos grandes profesionales capaces de llevar a cabo proyectos de gran envergadura.

Todo ello marcado por el estilo de negociación de la generación del *baby boom*, un estilo del *win-win*, de colaboración, de aprendizaje organizacional y de crecimiento personal. Priorizamos las relaciones duraderas a los resultados inmediatos, y volvemos al estilo de antaño, cuando nuestros abuelos negociaban con la garantía de la palabra dada y el premio Nobel John Forbes Nash descubría (a pesar de Adam Smith) que el individuo, en colectividad, no sólo debe hacer lo que es mejor para él sino también lo que es mejor para el grupo.

Que el Barça es más que un club, ya lo dábamos por sentado, ahora descubrimos también que Pep Guardiola es más que un entrenador. Es un líder que representa una generación de Managers "en la sombra" que están realizando un muy buen trabajo y que están logrando virar el timón. ▲



Fotografía ©: www.fcbarcelona.cat

## Santiago Álvarez de Mon: “El liderazgo es, sobre todo, una experiencia vital”

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

**E**l despacho de Santiago Álvarez de Mon en el IESE de Madrid respira reflexión y destila conocimiento. Una entrevista con él se convierte en un diálogo abierto y apasionado. Un experto en liderazgo como él continuamente asegura que no se cansa de aprender de las personas de las que se rodea. En los últimos años ha trabajado con personas que han vivido experiencias muy duras (como la de los supervivientes de los Andes) o que se han convertido en líderes sin quererlo. Rafael Nadal, Jesús López Cobos, Valentín Fuster y, ahora, Pep Guardiola, son personas que se distinguen por su conocimiento y por su humildad. Son líderes naturales, que no se han formado para serlo, que nunca se habían propuesto alcanzar la relevancia que han logrado, pero que reúnen unos valores humanos que les han convertido en referentes éticos.



Santiago Álvarez de Mon.

**P.- EN LA ACTUAL SITUACIÓN DE CRISIS, TANTO ECONÓMICA COMO DE VALORES, PARECE QUE FALTA UN LÍDER SOCIAL, UN REFERENTE ÉTICO. ¿LOS MODELOS A SEGUIR PUEDEN SER PERSONAJES COMO RAFAEL NADAL O PEP GUARDIOLA?**

El deporte se presta a que saquemos a pasear nuestras peores pasiones, y también las mejores. Rafael Nadal es una persona con talento, con capacidad de sacrificio, con una fortaleza mental formidable. Incluso sus derrotas pueden servir como ejemplo para poner en valor todo lo que había hecho y que la costumbre ha hecho que dejemos de valor en su justa medida. El caso de es Guardiola igual. La pasión por su trabajo, el conocimiento que tiene del fútbol, ha entendido muy bien cuál es su función, no compite con sus jugadores, potencia su singularidad, les hace remar en la misma dirección. Y todo subordinado a unos valores superiores de orden, disciplina, solidaridad.

**P.- ¿QUÉ CAMBIÓ EN EL FCB PARA PASAR DE UN AÑO EN BLANCO AL PLENO?**

Él. La diferencia es lo que aportó él. El equipo no cambió tanto, apenas un par de incorporaciones y saber prescindir que quienes no ayudaban a crear equipo. La variable decisiva fue él.

**P.- TODO EL MUNDO ALABA LA IMPECABLE ACTUACIÓN DE GUARDIOLA. PERO, SI NO ENTRA EL GOL DE INIESTA EN LA SEMIFINAL ¿ESTARÍAMOS HABLANDO EN LOS MISMOS TÉRMINOS?**

El deporte no es matemático. Esa es la buena noticia. Si lo fuera sería deprimente. Yo publiqué un artículo en la prensa el día 13 de mayo en el que decía que para mí ya ha triunfado, había hecho sus deberes. Había fijado una forma de trabajar y había creado un equipo. Pero, para que el triunfo interior se convierta en un triunfo exterior también juega un papel importante la suerte. En la eliminatoria contra el Chelsea parecía imposible que el Barcelona

marcara un gol, pero todo lo que tenía que hacer para conseguirlo estaba hecho. La suerte llegó en el último minuto. Hay cosas que no son por casualidad. Quizá sea el destino. Pero, para entonces ya había ganado la Liga y la Copa, dos triunfos incontestables.

**P.- EN UNA ESCUELA DE NEGOCIOS SE FORMAN LÍDERES, SE APRENDE DE REFERENCIAS EXTERNAS. HOY, CUANDO FALTAN LÍDERES CON CARISMA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, TE ENCUENTRAS QUE HAY DEPORTISTAS QUE NO HAN ESTUDIADO LIDERAZGO, QUE SON AUTÉNTICOS LÍDERES.**

El liderazgo es, sobre todo, una experiencia vital. En las escuelas debemos despertar o provocar para que cada uno saque lo mejor que lleva dentro. Hay empresarios como la copa de un pino que no tienen un título académico. En el liderazgo hay facetas que se deben apoyar, aprender y cultivar. Yo me apoyo mucho en el deporte (Nadal), en la música (López Cobos), en la ciencia (Valentín Fuster). Son casos en los que hay unidades de energía, de ilusión, de compromiso, de pasión, de los que la empresa está muy necesitada. Son pocas las empresas capaces de galvanizar lo que sus personas son capaces de hacer, de dar sentido a lo que hacen. Eso lo ves en la mirada y el timbre de voz de Guardiola, en la fiereza con la que juega Nadal, en la ilusión que tiene Fuster o en la forma de dirigir de López Cobos. Observo que la empresa arrastra un déficit de ilusión y compromiso. Hay que dibujar escenarios mucho más estimulantes.

**P.- AHORA QUE FALTA EL ARGUMENTO ECONÓMICO PARA MOTIVAR, ¿ES EL MOMENTO DE TRABAJAR SOBRE LOS INTANGIBLES DE LOS QUE SIEMPRE SE HABLA COMO LA ILUSIÓN, EL COMPROMISO O LA IMPLICACIÓN?**

Yo creo que para trabajar esas cosas siempre es buen momento. Siempre. Además, las crisis siempre son buenos momentos para hacer cosas, aunque se suelen utilizar como excusas no hacerlas. Las crisis nos obligan a examinarnos como empresas y personas. En las crisis nos sentimos más vulnerables. Por eso es el momento de pensar en nuestras capacidades, en nuestras fortalezas. Tirar de ese rescoldo de energía que siempre queda.

**P.- ANTE GUARDIOLA SE PRESENTA UN ESCENARIO COMPLICADO. REPETIR EL RESULTADO ES MUY DIFÍCIL. ¿VOLVER A DESPERTAR LA ILUSIÓN SERÁ IMPOSIBLE?**

Hay que hacer posible lo imposible. Si piensas que algo es imposible nunca lo lograrás. Renovar un equipo exitoso es muy delicado. Lo hacía muy bien Valero Rivera, el entrenador del equipo de balonmano del Barcelona. Sabía inyectar savia nueva en un equipo campeón haciendo los retoques justos. Hay que mirar a los ojos para averiguar quién sigue teniendo hambre. El que está saciado igual debe descansar. Guardiola es muy perfeccionista, autoexigente. Él tiene hambre.

**P.- HAY QUIEN LE HA PROPUESTO PARA EL PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE LOS DEPORTES, AUNQUE ÉL ASEGURA QUE NO TIENE MÉRITOS PARA ELLO.**

En España, en cuanto ganas algo te proponen para el Príncipe de Asturias. A Alonso se lo dieron por ser buen piloto, creo que estuvo bien otorgado a Nadal porque encarna los valores del deporte, además de lo que ha ganado. No tiene sentido dárselo a Guardiola por una gran campaña. Tiempo tendrá para merecerlo si al final de su carrera ha demostrado un saber competir, ser un embajador de los valores del deporte. Es una estupidez proponerlo y un ejercicio de inteligencia que él lo haya descartado.

**P.- ¿CUÁL ES SU ESTILO DE LIDERAZGO?**

Es elegante, pero no te pasa una si no trabajas; tranquilo, pero vive intensamente los partidos; cree en las estrellas, pero al servicio del equipo. Fue un jugador inteligente y lo sigue siendo.

**P.- ¿EL ESTILO QUE HA CREADO LE PUEDE SOBREVIVIR?**

Sí, hay que despersonalizarlo. No creo en el líder mesiánico, creo en el que deja huella y crea una cultura que trasciende. Detrás de Guardiola está la apuesta por el talento de cada jugador, sumada al esfuerzo individual remando en la misma dirección, con una disciplina que él es el primero en cumplir. Es un ejercicio que no es monopolio de Pep Guardiola, pero que él ha sabido gestionar. Le debería trascender. ▲

