



Liderazgo en el contexto deportivo: un análisis del impacto del estilo de liderazgo de César Pastrana en la presidencia de Independiente Santa fe sobre el desempeño deportivo de la institución

Francisco Olarte Pinzón

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

**Bogotá D.C,
noviembre 23 de
2018**

Liderazgo en el contexto deportivo: un análisis del impacto del estilo de liderazgo de César Pastrana en la presidencia de Independiente Santa fe sobre el desempeño deportivo de la institución

Francisco Olarte Pinzón

Tutor: Juan David Aristizábal

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

**Bogotá D.C,
noviembre 23 de
2018**

Contenido

Síntesis.....	2
Introducción	3
Capítulo 1. Preliminares.....	7
1.1. Estado del Arte	7
1.2. Metodología	11
Capítulo 2. Desarrollo de Investigación.	12
2.1 Análisis del tipo de liderazgo con el cual César Pastrana dirigió la institución	12
2.2 Comparación del desempeño deportivo de Independiente Santa fe mientras César Pastrana fue presidente con el desempeño mostrado por la institución en periodos anteriores donde ejercían otros dirigentes.....	21
2.3 Análisis de la formación educativa y profesional que tiene César Pastrana y su relación con el proceso deportivo exitoso que tuvo la institución mientras ejerció como presidente.....	25
2.4 Principales incentivos motivacionales (intrínsecos y extrínsecos) que usó César Pastrana dentro de su gestión.....	29
2.5 Análisis del caso dentro de la discusión académica a través de revisión de literatura relacionada.....	33
Conclusiones	37
Bibliografía	40
Anexos (Entrevistas)	42

Síntesis

Mediante la capacidad para persuadir e involucrar a los integrantes del equipo con las metas y objetivos planteados, se puede conllevar a la consecución de logros, a través de una relación sustentada en empatía y seducción. Dado lo anterior se puede exponer el caso de César Pastrana, un líder contemporáneo en el ámbito futbolístico nacional que mediante la combinación de diferentes tipos de liderazgos le permitieron ser el presidente más ganador en la historia de Independiente Santa fe, y ser una de las autoridades más importantes actualmente en el fútbol en Colombia.

Introducción

El liderazgo, que se define como “un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica” (Pozo, 2007, p. 4), es vital para la consecución de logros u objetivos. De esta forma “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar, cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante” (Delgado, 2003, p. 81).

De esta forma, mediante la capacidad para persuadir e involucrar a los integrantes del equipo con las metas y objetivos planteados, se conllevará a la consecución de logros, a través de una relación sustentada en empatía y seducción. En el ámbito deportivo, cuando los entrenadores o las directivas promueven “climas motivacionales de implicación en la tarea, de apoyo a la autonomía, favorecen el desarrollo de esta última, de la competencia y de las relaciones sociales, que a su vez potencia la calidad de la experiencia deportiva, denominada motivación auto determinada.” (Blanco & Rodriguez, 2007)

Así, teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede exponer el caso de un líder contemporáneo en el ámbito futbolístico nacional. En el año 2010, cuando el equipo de fútbol bogotano Santa fe vivía un momento duro por la sequía de títulos y una escasez económica importante, llegó a la presidencia de la escuadra albirroja César Pastrana, un caleño, quien en su momento tenía gran porcentaje de las acciones de Santa fe y que también hacía parte de la Junta Directiva de la institución. César Pastrana tenía un objetivo claro: sacar campeón a Santa fe después de 37 años. En 2012, basado en un modelo económico soportado por comisiones por logros, el apoyo a las divisiones inferiores y el apoyo espiritual que proveía

una guía contratada por el presidente, Santa fe logra su primer título nacional luego de 37 años de espera.

De igual forma, cabe mencionar que César Pastrana es un amplio conocedor de fútbol, teniendo títulos de estudio en Dirección Deportiva. Sin embargo, también es un empresario que sabe manejar equipos y las finanzas de las organizaciones. De esta forma, con todo el conocimiento que en su momento tenía, Pastrana logró desarrollar un liderazgo que hasta el día de hoy le sigue generando beneficios a Santa fe.

Del mismo modo, Pastrana entendió el momento que vivía Santa fe sobre todo en materia económica, pero aun así supo liderar y sacar el equipo adelante. También, motivó y movilizó a todas las personas que integraban la organización hacia un objetivo puntual que era obtener el tan anhelado título. Hoy en día, esta institución deportiva es una de las más exitosas a nivel nacional, tanto en materia económica como deportivamente. Desde que César Pastrana ingresó a la dirigencia de Independiente Santa fe como presidente, todos los hinchas de esta institución han podido disfrutar de una época dorada llena de títulos y éxitos deportivos entre los cuales se destacan: una Copa Sudamericana en 2015, una Copa Suruga Bank en 2016 y tres títulos de la Primera División en Colombia (2012, 2013 y 2016).

La forma de liderazgo desarrollada por Pastrana fue fundamental para la consecución de los logros deportivos de la última década. Sin embargo, a pesar de los grandes resultados, en febrero del presente año 2018, César Pastrana conoció su posicionamiento como miembro del Comité Ejecutivo de la Federación Colombiana de Fútbol, decisión que lo llevó a anticipar su salida como presidente del equipo bogotano.

A su vez, ésta renuncia a la presidencia de Santa fe podría afectar negativamente en el liderazgo de la institución, lo que se vería reflejado en un peor desempeño deportivo y un declive en cuanto a logros y títulos. Dado lo anterior, surge una pregunta respecto a la relación establecida entre el director en su ejercicio de líder y el desempeño del equipo en el tiempo: ¿Cómo impacta el estilo de liderazgo del presidente sobre el desempeño deportivo del equipo en el contexto futbolístico?

De igual forma, para esta pregunta se plantea la hipótesis de que el liderazgo carismático del presidente de un equipo de fútbol impactará de manera positiva el desempeño deportivo del mismo. Se entiende como impacto al “conjunto de los efectos que un suceso o un hecho producen en su entorno físico o social” (Oxford Living Dictionaries, 2018). De esta forma, se entiende que el impacto está estrechamente relacionado con los efectos producidos por sucesos, hechos, eventos o circunstancias.

Por otra parte, el objetivo general de este trabajo es analizar de qué manera impacta el estilo de liderazgo del presidente sobre el desempeño deportivo del equipo en el contexto futbolístico. Para lograr este propósito, se trabajaron a su vez diferentes objetivos específicos. El primero de estos fue analizar el tipo de liderazgo con el cual César Pastrana dirigió la institución. En segundo lugar, comparar el desempeño deportivo de Santa fe mientras César Pastrana fue presidente con el desempeño mostrado por la institución en periodos anteriores donde ejercían otros dirigentes. Tercero, analizar la formación educativa y profesional que tiene César Pastrana y su relación con el proceso deportivo exitoso que tuvo la institución mientras ejerció como presidente. En cuarto lugar, identificar los principales incentivos motivacionales (intrínsecos y extrínsecos) que usó César Pastrana dentro de su gestión.

Quinto y último, ubicar el análisis del caso dentro de la discusión académica a través de revisión de literatura relacionada.

Así pues, se espera establecer que los tipos de liderazgo con el cual César Pastrana dirigió la institución fueron una mezcla de carismático, transformacional y humanista, afectando de una manera muy positiva el clima laboral en la organización y conllevando a logros deportivos. También se espera determinar que el desempeño deportivo de Santa fe mientras César Pastrana fue presidente ha sido muy superior comparado con el desempeño mostrado por la institución en periodos anteriores donde ejercían otros dirigentes.

Por último, se espera establecer los principales incentivos motivacionales (económicos y profesionales) que usaba César Pastrana dentro de su gestión fueron las comisiones por logros deportivos y la exposición internacional de los jugadores en los torneos internacionales como la Copa Libertadores y la Copa Sudamericana, entre otros.

Capítulo 1. Preliminares

1.1. Estado del Arte

Dado que uno de los principales conceptos a trabajar en este texto es la influencia del liderazgo de los dirigentes deportivos sobre sus equipos, es necesario contextualizar al lector frente a las investigaciones que han hecho otros autores acerca del tema anteriormente mencionado. En primer lugar, se puede definir al liderazgo como “un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica” (Pozo, 2007). Max Weber, filósofo y sociólogo alemán describía tres tipos de liderazgo: legítimo, tradicional y carismático. Para Weber, el líder que desarrollara este último concepto (carismático) sería aquel que tuviera la capacidad de “revelar una misión trascendente o curso de acción que puede ser atractivo para los posibles seguidores, pero en el cual se actúa porque los seguidores creen que su líder es extraordinariamente dotado” (House, 1976). Este tipo de líder, por su parte, tiene la capacidad para persuadir, movilizar y seducir a sus seguidores, inspirándolos al logro de objetivos.

Por otro lado, es necesario entender que “el desarrollo del liderazgo es de largo plazo porque los sistemas no cambian rápidamente (...) toda la evidencia apunta a que el cambio es duro y largo, ya sea que estemos cambiando nuestra organización o nuestra consciencia.” (Anderson, s.f., p. 2) De esta forma, se entiende que los procesos son importantes para la consecución de logros y el éxito en general, y que “para lograr la maestría en algo, bien sea en deportes o en leyes, es necesaria una disciplina frecuente de aprendizaje y de práctica. Lo mismo sucede con el liderazgo (...) la valentía, carácter compasión y convicción forman parte del liderazgo”. (Anderson, s.f., p. 3) También, se debe entender que el cambio en los equipos y organizaciones está completamente correlacionado con el desarrollo de liderazgo

por parte de sus integrantes, que el “cambio organizacional sistemático es posible únicamente cuando se acompaña de un cambio personal en todos los niveles”. (Anderson, s.f., p. 8) De esta manera, “ los líderes deben saber que no es su sola posición en la jerarquía corporativa ni su capacidad para distribuir recompensas o imponer sanciones, lo que les permitirá conducir a su organización y su equipo de trabajo por la senda del éxito” (Rojas, 2018, p. 3) Por el contrario, la capacidad para persuadir e involucrar a los integrantes del equipo con las metas y objetivos planteados si conllevará a la consecución de logros, mediante una relación basada en empatía y seducción.

Por otra parte, la diferenciación de liderazgo formal e informal es de gran importancia en el estudio del liderazgo de equipos. “El líder formal está definido por la estructura jerárquica del grupo, y reconoce la autoridad de quien está situado en una posición de mando superior. A su vez, el líder informal es el que ejerce influencia entre sus iguales del grupo” (Arce, Torrado, y Andrade, 2011, p. 158) Con el anterior concepto, se puede determinar, por ejemplo, que los jugadores de fútbol ejercen un liderazgo informal, mientras que los directivos de los equipos ejercen el formal.

Por otra lado, El Modelo Multidimensional del Liderazgo desarrollado por Chelladurai y Saleh (1980) se “basa en cuatro aspectos: el comportamiento del líder, los antecedentes del comportamiento del líder, la influencia del liderazgo transformacional (el carisma) y los resultados de la conducta del líder (retroalimentadores del sistema)” (Gimeno, Marcen y Gómez, 2016, p. 22) Con este modelo se puede establecer una correlación entre el rendimiento y la satisfacción de los deportistas y el equipo en general.

El rendimiento y la satisfacción de los deportistas estarán positivamente relacionadas con el grado de congruencia entre la conducta preferida (LSS-1), la requerida (LSS-2) y la real

(LSS-3). Estas tres conductas conforman las tres versiones de la Escala de Liderazgo para el Deporte LSS para resultar en cinco dimensiones, con un total de 40 ítems, a los que se responde mediante una escala de tipo Likert de 5 puntos: a) Entrenamiento e instrucción; b) conducta democrática; c) conducta autocrática; d) apoyo social; e) feedback positivo (Gimeno, Marcen y Gómez, 2016, p. 22).

La idea principal del modelo desarrollado por Chelladurai y Saleh es que “cuanto mayor sea la congruencia entre aquello que se pide al entrenador y sus propias características, mayor la probabilidad de crearse un clima favorable para la concreción de los objetivos y la satisfacción de los miembros del grupo” (Alves, 2000). Es por eso que la empatía entre el líder y los liderados debe ser alta, y el liderazgo carismático, anteriormente expuesto, desarrolla este concepto.

Sin embargo, es necesario mencionar que los equipos e instituciones deportivas, como organizaciones, son particulares. En primer lugar, “los miembros de la organización pasan un número desproporcionado de horas en entrenamiento para una competencia de aproximadamente 1 hora. Esto contrasta con la situación industrial y de negocios donde el período de entrenamiento es mucho más corto en duración” (Chelladurai y Saleh, 1980, p. 36). La preparación debe ser ardua, la práctica es vital para el logro de objetivos, sin embargo, además de esta característica, debe tenerse en cuenta que las “recompensas de la organización (ganar), se le niega a al menos uno de los concursantes. Los miembros de un equipo luchan por una recompensa comprendiendo que pueden ser privados de ella a través del rendimiento superior de los oponentes” (Chelladurai & Saleh, 1980).

Teniendo en cuenta lo anterior, para lograr dichas recompensas y el logro de objetivos es necesaria una motivación dentro del grupo o equipo y en el momento en que los

entrenadores o las directivas promueven “climas motivacionales de implicación en la tarea, de apoyo a la autonomía, favorecen el desarrollo de esta última, de la competencia y de las relaciones sociales, que a su vez potencia la calidad de la experiencia deportiva, denominada motivación autodeterminada” (Blanco y Rodríguez, 2007, p. 163).

De igual forma, existen otros comportamientos que pueden derivarse de buenos climas organizacionales y motivacionales y que a su vez conllevan a altos rendimientos grupales, comportamientos que Tutko y Richards (1971) identificaron y que son “respeto mutuo entre los miembros del equipo, comunicación eficaz, sentimientos de importancia, objetivos comunes y tratamiento respetuoso” (García y Vicens, 2003, p. 85). Considerando los anteriores planteamientos de los diferentes autores citados, se evidencia una clara tendencia a darle gran valor a los procesos de liderazgo que ejercen los directivos de los equipos deportivos, en general.

1.2. Metodología

Para el desarrollo del siguiente trabajo fue necesario realizar un análisis de la información de tipo cualitativa. Para esto se necesitaron realizar, en primer lugar, entrevistas a cinco jugadores de Santa fe, así como a tres directivos de la institución, para conocer más acerca de su percepción de liderazgo de César Pastrana y los incentivos motivacionales en la institución. Las entrevistas se constituyeron por tres preguntas. La primera es ¿Cómo describe el liderazgo de César Pastrana? La segunda es ¿Por qué cree que hubo buenos resultados deportivos durante la presidencia de César Pastrana? La tercera, por último, será definir a César Pastrana en una oración. Es gracias al deseo de comprender la percepción sobre César Pastrana que han tenido diferentes integrantes de Santa fe, que se llega a las anteriores 3 preguntas. De igual forma, entendiendo el poco tiempo disponible para entrevistar a los involucrados, se formulan de una manera corta y concisa.

De igual manera, se realizó una entrevista al propio César Pastrana, para conocer su biografía, los estudios y cargos que ha desempeñado. Esta entrevista se compuso por tres preguntas. La primera es ¿Qué cargos ha desempeñado en su vida y cómo fue la experiencia? La segunda es ¿Qué estudios tiene? La tercera y última es ¿Quién o qué lo inspira? Las anteriores preguntas reúnen lo necesario para entender de primera mano la experiencia profesional y educativa del ex presidente.

Igualmente, se comparó el desempeño que tuvo Santa fe bajo la dirigencia de Pastrana, mediante datos provistos por miembros de la propia institución y fuentes periodísticas como el periódico El Tiempo, y la revista Dinero y se contrastó con el desempeño que ha tenido con otros presidentes y dirigentes anteriores. Por último, se ubicó el análisis del caso dentro de la discusión académica a través de revisión de literatura relacionada.

Capítulo 2. Desarrollo de Investigación.

2. 1 Análisis del tipo de liderazgo con el cual César Pastrana dirigió la institución

Para empezar, se puede definir al liderazgo como “un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica” (Pozo, 2007). De igual forma, existen diferentes características que forman parte del liderazgo, características y habilidades que se desarrollan por medio de la disciplina. “La valentía, carácter, compasión y convicción forman parte del liderazgo (...) únicamente con disciplina profunda y de largo plazo el liderazgo emergerá” (Anderson, s.f., pág. 3).

Así mismo, es necesario mencionar la estrecha relación que existe entre el poder y el liderazgo. “El poder es una condición necesaria de todo liderazgo” (Rojas, 2018, pág. 2). Aunque lo anterior es cierto, existen varias formas de ejercer el poder pues “una cosa es hacer que otro haga lo que uno quiere recurriendo al uso o la amenaza del uso de la fuerza, o al ofrecimiento de pagos o beneficios” (Rojas, 2018, pág. 2). Este método es llamado poder duro; sin embargo, también existe el poder blando, que tiene un método de ejecución contrario, siendo caracterizado por la persuasión y seducción, como lo dice Andrés Molano en su artículo *Poder blando: liderazgo por otros medios*, “lograr que el otro quiera lo mismo que uno quiere por atracción, inspiración o seducción”. (Rojas, 2018, pág. 2)

Para Molano, es a través del poder blando que en la actualidad se consigue el éxito. “El éxito en la política y en los negocios depende de la habilidad de seducir a los otros, de

conquistar sus mentes (...) de construir relaciones basadas en la empatía y no solo en la subordinación.” (Rojas, 2018, pág. 3)

La empatía, entonces, es un concepto fundamental para el desarrollo del poder blando, pues tal como lo dice la Real Academia de la Lengua, significa “sentimiento de identificación con algo o alguien, (...) capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos” (Real Academia de la Lengua, SF).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente expuestos, es claro que César Pastrana, expresidente de Independiente Santa fe dentro de su liderazgo desarrolló ambos poderes (blando y duro) para conseguir logros grupales. Por el lado de poder duro, es evidente que siempre hubo recompensas económicas por logro de objetivos, como existe en la mayoría de empresas de la actualidad. Sin embargo, lo que más inspira a Pastrana son las personas con las que trabaja y es por eso que también se desarrolló en poder blando dentro de su administración. Como él mismo lo dijo en una entrevista:

Me inspira el ser humano, me inspira todo eso que tiene que ver con labor social, el ayudar a la gente, y yo creo que si uno como líder, sabiendo de que el liderazgo no se impone, sino que uno se lo va ganando, pues hombre, una empresa tiende a salir adelante. Cuando tú como líder haces sentir bien a todas esas personas que te rodean, y se forma un equipo que finalmente es el que va a sacar adelante el proyecto o las iniciativas de la compañía (Pastrana, 2018).

Es en parte, por lo anterior, que César Pastrana basaba su liderazgo en el carisma y entendía que a través de éste podía involucrar a sus empleados con la causa del proyecto. Como lo dijo en una entrevista Yeison Gordillo, volante de Santa fe, “a César lo describo como un padre para mí, para todos. Yo creo que más que un presidente, un líder, se volvió

un amigo, amigo del jugador. Era persona más que nada, aparte de dirigente” (Gordillo, 2018).

Igualmente, esta forma en la que Pastrana lideró en el equipo *Cardenal* tiene sus fundamentos en la historia de vida y la experiencia del propio presidente. “Lo que se utilizó es el aprendizaje, bagaje que se ha tenido en nuestra historia en el deporte, el fútbol, lo que hemos tenido en nuestra etapa privada, con nuestra empresa, comercialmente, llevándolo a la empresa, en este caso, Santa fe” (Pastrana, 2018).

La experiencia es fundamental, ya que permite moldear la personalidad de las personas y más específicamente pueden desarrollar a los auténticos líderes. Shamir y Eilam, en su documento titulado *¿Cuál es tu historia? Un enfoque a las historias de vida en el desarrollo de liderazgo auténtico*, exponen que el “autoconocimiento, la claridad del concepto del uno mismo, la auto concordancia y la fusión persona-rol se derivan de la historia de la vida (...) la construcción de una historia de vida es un elemento importante en el desarrollo de líderes auténticos” (Shamir & Eilam, 2005, pág. 395). Así mismo, la autenticidad del líder puede ser corroborada por su historia de vida. De esta forma, Pastrana, al tener la trayectoria que tenía al momento de asumir la posesión de la presidencia del equipo bogotano generó dentro de la institución la confianza necesaria, confianza que sería fundamental para su gestión.

Por otro lado, a pesar de que en el texto se han relacionado conceptos de liderazgo, empatía y confianza, es menester incluir los diferentes enfoques y tendencias de liderazgo que ha habido desde 1900. Para ello se usará como guía el documento escrito en 2010 por Manuel Contreras llamado *Apuntes sobre el Liderazgo* y que ha tenido como propósito capacitar a los interesados. En este trabajo, Contreras, entre otras labores, desarrolla las propuestas de Ronald Heifetz.

Así pues, *Apuntes sobre el Liderazgo* expone un resumen de las principales teorías sobre el liderazgo. Entre el siglo XIX y los años 40 del siglo XX, la *Teoría del Gran Hombre* se basa en que “los líderes son personas excepcionales (...) se trata de un concepto machista, orientado a la educación militar” (Contreras, 2010, pág. 6). De igual forma, continúa con la *Teoría de los rasgos*, desarrollada en los años 40 del siglo XX y que “sostenía la existencia de unas características personales favorecedoras del liderazgo” (Contreras, 2010, pág. 6).

En los años 50 del siglo XX, las *Teorías conductistas* se “centraban en lo que los líderes hacen y menos en lo que son” (Contreras, 2010). En los años 60, el *Liderazgo situacional* presentaba al liderazgo “condicionado por la situación en la cual se da. Según sea la situación, el líder empleará un estilo u otro” (Contreras, 2010, pág. 6). La *Teoría de la contingencia* desarrollada en los años 70 se presenta como una “extensión del *Liderazgo situacional* y se centra en determinar qué variables de la situación influyen en el liderazgo y en predecir el liderazgo más efectivo y deseable en una determinada circunstancia” (Contreras, 2010, pág. 7).

A su vez, el documento sigue presentando los diferentes enfoques sobre liderazgo que ha habido y continúa exponiendo a la *Teoría transaccional*, *Teoría de la atribución*, la *Teoría del Liderazgo Carismático* y *Teoría transformacional*, expuestas y desarrolladas en los años 80. La *Teoría transaccional* “enfatisa la importancia de las relaciones entre los líderes y sus seguidores. Se centra en los beneficios mutuos que se dan entre ambos protagonistas del liderazgo. Los líderes establecen contratos con sus seguidores, estos son recompensados según su lealtad” (Contreras, 2010, pág. 7). Por otro lado, la *Teoría de la atribución* explica que el “liderazgo es solo la atribución que los seguidores hacen de los líderes, por tener

determinadas características (...) los seguidores tienen un patrón cultural del líder y lo proyectan hacia otras personas” (Contreras, 2010, pág. 7).

Por otra parte, la *Teoría del Liderazgo Carismático* se presenta como una:

Evolución de la *Teoría de la atribución* del liderazgo. El *Liderazgo Carismático* afirma que una persona es líder en la medida en que otras creen que lo es. Quienes piensan así aplican al liderazgo la teoría de las atribuciones: las cosas no son como son, sino como se ven (...) no se trata tanto de que los líderes tengan unos determinados rasgos que les haga ser líderes, sino cómo las otras personas los juzgan o valoran otorgándoles esa condición (Contreras, 2010, pág. 7).

Siguiendo con las teorías y enfoques de los años 80, se encuentra la *Teoría transformacional*, que resalta el “papel que desarrolla el líder para transformar o modificar los comportamientos de los seguidores u organizaciones” (Contreras, 2010, pág. 7). De igual forma, en los años 90 se desarrolla la *Teoría del líder servidor*, que

Considera que el interés del liderazgo transformacional, aunque esté orientado a las personas, no son tanto éstas sino conseguir que las personas se alinearan con los intereses de la organización social. El liderazgo servidor aparece como prevención ante las posibles corrupciones del liderazgo (...) únicamente cuando el líder basa su liderazgo en la voluntad de servir, el poder jerárquico que puede separar al líder de sus seguidores, no es fuente de corrupción (Contreras, 2010, pág. 7).

Por último, el documento muestra la *Teoría del liderazgo adaptativo*, desarrollado a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI y el cual propone que se “considera liderazgo una actividad de cualquier persona que tiene la virtualidad de movilizar a otras personas (...) el interés del líder sería influir sobre las personas para que éstas afronten sus problemas. En lugar de ofrecer respuestas deben plantear preguntas” (Contreras, 2010, pág. 7). De igual

forma, el liderazgo adaptativo para Heifetz (1994) es “movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser” (Contreras, 2010, pág. 17). Con esto se entiende que el liderazgo adaptativo busca abordar problemas y la solución a estos problemas es responsabilidad tanto de los líderes como de los seguidores o liderados.

Por otro lado, Contreras en su documento muestra la relación que existe entre la autoridad y el liderazgo, destacando que “el concepto de autoridad es central para el análisis y el ejercicio del liderazgo (...) la función última de quien ejerza la autoridad debe ser asegurar el crecimiento y desarrollo de los integrantes de la institución” (Contreras, 2010, pág. 8). La autoridad, por tanto, se muestra como un elemento clave a la hora de ejercer el liderazgo. Max Weber, filósofo y sociólogo alemán, propuso 3 tipos de autoridad: la tradicional, carismática y racional y legal. “La autoridad tradicional proviene de hábitos y estructuras sociales bien establecidas. Autoridad carismática está orientada más hacia la persona; un líder y sus seguidores. La autoridad racional y legal descansa sobre una estructura burocrática y jerárquica” (Contreras, 2010, pág. 9).

Teniendo en cuenta la importancia de la autoridad para la consecución de logros por parte de grupos o instituciones, Heifetz establece las funciones sociales de la autoridad que son: “dar dirección y sentido de propósito, orientar roles, responsabilidades, establecer y mantener normas, controlar conflictos internos y generar cohesión y dar protección al grupo de amenazas externas” (Contreras, 2010, pág. 11).

Así pues, teniendo en cuenta las diferentes definiciones y propuestas para los conceptos de liderazgo y autoridad, se puede establecer un análisis que permita dar una propuesta sobre el tipo de liderazgo con el que César Pastrana, expresidente de Independiente Santa fe, ejerció

su administración. Para Pablo García, jefe de prensa de Santa fe, dentro de los intereses de Pastrana prevalecen los seres humanos, las personas con las que él trabaja.

Es un hombre que tiene un gran sentido de lo humano, en su pensamiento prevalecen los seres humanos, más importantes las personas que otra cosa. Por esa razón era como un gran amigo, un padre, un consejero para los jugadores, para los empleados era un guía que le decía a uno: “usted tiene la libertad de hacer su trabajo, pero ojo, porque aquí hay unas metas y unos objetivos que hay que cumplir, entonces cumpla con eso que aquí se le va a permitir que se desarrolle todo su potencial como profesional, como funcionario”. Entonces era un hombre que tenía una doble condición, un hombre que maneja perfectamente el tema financiero y aparte de eso era un gran líder, porque era un hombre que sabía guiar sin necesidad de estar de estar encima de los funcionarios, de los jugadores, de los cuerpos técnicos (García, 2018).

De la anterior opinión, se puede establecer que la *Teoría del líder servidor* se ajusta al perfil de líder que Pastrana mostraba. Al poner a las personas en un primer lugar, los seguidores o liderados son una pieza fundamental en el equipo, son los protagonistas en esa relación de liderazgo. De igual forma, al ser Pastrana una persona que podía guiar sin tener que estar detrás de sus seguidores, da paso para pensar en que también desarrolló un liderazgo carismático en donde las personas eran las que le otorgaban esa condición de líder no por su posición jerárquica sino por su forma de dirigir y tratar a las personas.

En una entrevista, Héctor Urrego, defensa del equipo bogotano definió al expresidente como “un excelente presidente que siempre estuvo al frente del grupo y de esta institución, haciendo las cosas de corazón, haciendo las cosas bien. Y agradecerle a él por todo, por lo que fue e hizo por esta institución” (Urrego, 2018). De la misma manera, para Robinson Zapata, el liderazgo que Pastrana demostró en Santa fe fue

Excepcional, es un hombre que estaba en las entrañas de los jugadores, en el interior del equipo. Valga decirlo, pero siempre nos apoyó. Era más que un dirigente, un amigo. El hecho de conocernos a cabalidad, nuestra personalidad, sabía a quién podía mimar un poco y a quien apretar. Siempre supo cuando apretar los botones, cuando soltar (...) fue un papá, o un hermano mayor, un ganador (Zapata, 2018).

Sumándose a las declaraciones positivas sobre el liderazgo de Pastrana, al ser consultado sobre su opinión acerca de César Pastrana, Agustín Julio, ex arquero del equipo *Cardenal* y actual Gerente deportivo de la institución respondió en una entrevista que “más que carismática era una persona muy entregada, a la Institución, vive por Santa fe además de ser hincha, pienso que esto es un ítem muy importante. Hoy en día ha sido el presidente más exitoso que ha tenido Santa fe” (Julio, 2018). En términos generales, es un “líder, entregado por Santa fe, un león a carta cabal” (Julio, 2018).

También, para el arquero de Santa fe, Miguel Solís, Pastrana es una persona ejemplar. A su vez, lo definió como “una persona que estuvo siempre al frente de todo. No regalaba nada, le gustaba ganar, entonces cuando a uno le gusta ganar, uno consigue muchas cosas. Siempre fue una persona carismática” (Solis, 2018). Para Yeison Gordillo, el expresidente fue una

Persona que nos ayudó siempre dentro y fuera de la cancha, para mejorar como futbolistas y como seres humanos y yo creo que ahí estuvo la clave, la clave para que fueran tantos años de triunfos, de éxitos en un equipo grande como Santa fe. Él volvió esto una familia, una unión. Blindó a los jugadores de todo lo malo que estaba alrededor, entonces yo creo que de ahí fue la clave para el éxito de Santa fe en los últimos años (...) Una nobleza total ante nosotros, la confianza en los momentos buenos y malos. Sencillez y humildad para con los jugadores” (Gordillo, 2018).

Teniendo en cuenta el anterior testimonio de Gordillo, el capitán de Independiente Santa fe, y los demás testimonios expuestos en general, puede establecerse también que se desarrolló un liderazgo adaptativo, en donde Pastrana buscaba influir sobre las personas para la posterior resolución de sus problemas, como plantea la *Teoría del liderazgo adaptativo*.

De este modo, se puede establecer que dentro de la gestión de César Pastrana se desarrollaron 3 tipos de liderazgo. En primer lugar, el liderazgo carismático, caracterizado por el otorgamiento de la posición de líder, no por imposición sino por convicción de los seguidores. Se puede pensar que, paralelamente, la autoridad carismática, aquella planteada por Weber y la cual está orientada hacia la persona o a los liderados como protagonistas de la relación, tuvo gran relevancia dentro de la estrategia de Pastrana a la hora de liderar.

A su vez, los otros dos tipos de liderazgo que pueden verse reflejados en la forma de liderazgo del ex presidente de Santa fe son la del *líder servidor* y la del *liderazgo adaptativo*. Centrándose en las personas más que en el propio líder, ayudando y prestando atención a los problemas de cada integrante del equipo, Pastrana buscó generar ese apoyo de sus seguidores para poder conseguir logros deportivos, estrategia que le daría grandes resultados. En cuanto al liderazgo adaptativo, el icónico presidente movilizó e influyó sobre los liderados para que ellos mismos resolvieran los problemas que podían existir tanto dentro del equipo como fuera de este. Así pues, fue la combinación de diferentes tipos de liderazgos los que le permitieron a César Pastrana ser el presidente más ganador en la historia de Independiente Santa fe, y ser una de las autoridades más importantes en el fútbol en Colombia.

2.2 Comparación del desempeño deportivo de Independiente Santa fe mientras César Pastrana fue presidente con el desempeño mostrado por la institución en periodos anteriores donde ejercían otros dirigentes

Existe la necesidad de revisar y comparar los datos que demuestran las diferencias entre los resultados deportivos que hubo durante la administración de César Pastrana y sus predecesores. Lo anterior con el fin de establecer cuál fue el desempeño de su gestión. Tal como lo dijo en una entrevista el actual jefe de prensa de Santa fe, Pablo García, y quien lleva décadas en la institución, “Pastrana es un personaje del fútbol, un dirigente del fútbol que en realidad dividió la historia de Santa fe en dos partes, antes y después de César Pastrana” (García, 2018).

García, quien en la actualidad también ejerce la labor de historiador de Santa fe, por medio de la versión digital de la *Revista oficial de Independiente Santa fe* (publicación periódica) hace una recopilación de datos de la historia deportiva de la institución. Teniendo lo anterior en cuenta, el actual jefe de prensa del equipo bogotano es una autoridad a la hora de hablar de datos históricos del mismo. García menciona lo siguiente:

Santa fe antes de la llegada de César Pastrana había sido campeón en 6 ocasiones, es decir, en 70 años había sido campeón 6 veces. Con César Pastrana en 8 años fue campeón 3 veces, quiere decir que en 8 años hizo lo que los otros presidentes hicieron en 35 años, por un lado. Ahora en el tema estadístico, en 70 años de las administraciones anteriores, Santa fe había ido 6 veces a la Copa Libertadores, con César Pastrana en 8 años Santa fe fue 6 veces a la Copa Libertadores. Eso significa que fue tantas veces como en 70 años se fue a la Copa Libertadores. Ahora, con un récord, porque Santa fe lleva 6 clasificaciones consecutivas que es un récord para el fútbol colombiano. Ya superó a América y Nacional que llevaba cada uno 5 participaciones consecutivas. El único

equipo en Colombia que ha hecho 6 clasificaciones consecutivas es Santa fe. Entonces eso ya va dando idea, una imagen de lo que significó César Pastrana (García, 2018) .

García, quien ya hacía parte de Independiente Santa fe antes de que César Pastrana llegara a la presidencia de Santa fe en el 2010, de ante mano ha conocido la situación financiera del equipo. Al ser consultado sobre su percepción sobre la gestión de Pastrana, sostuvo que “convirtió a Santa fe en una sociedad anónima que desde el año 2014 ha generado utilidades del orden de 2.000 millones de pesos anuales en promedio” (García, 2018). Lo anterior es de gran importancia porque la situación en la que estaba este equipo bogotano en los años anteriores a la posesión de Pastrana como presidente era preocupante. “Una institución que venía de la Ley de quiebras¹, de la Ley 550, la transforma, paga las deudas, cubre ese pasivo y aparte de eso empieza a producir utilidades”. (García, 2018)

Por otro lado, Pablo García recalca el espíritu de empresario y emprendedor del ex presidente de Santa fe y destaca que “no es solamente el dirigente deportivo sino también el hombre de empresa” (García, 2018). Así mismo, en el año 2010, el equipo bogotano estaba ad portas de ingresar a la Lista Clinton, lista que expone a diferentes empresas y personas con vínculos con dinero proveniente del narcotráfico y que es emitida por la Oficina de Control de Bienes Extranjeros del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.

Santa Fe es el club de fútbol más asediado por el espectro de la Lista Clinton. Sus socios e hinchas más prestantes libran actualmente una carrera contra el tiempo para evitar que el equipo sufra las

¹“Ley 550 de 1999, establece intervención del Estado en la economía (...) con fin de promover reactivación y empleo, mediante celebración de acuerdos de reestructuración para empresas que se encuentren en dificultades de atender obligaciones pecuniarias y se consideren económicamente viables”. (Departamento Nacional de Planeación, SF)

consecuencias de ser incluido en un "registro negro" que, más allá del estigma para su imagen corporativa, puede significar su naufragio administrativo (Dinero.com, 2010).

Las investigaciones en contra del equipo *Cardenal* empezaron antes del 2009 y fueron dirigidas por fiscales de la Unidad Nacional de Antinarcóticos e Interdicción Marítima de Colombia. Sin embargo, Pastrana fue el artífice para que esta inclusión en esa Lista no se diera, pues como lo afirma García, el actual jefe de prensa del equipo logró posicionarlo como “una de las marcas más apetecidas en el fútbol, no de Colombia sino de Sudamérica” (García, 2018).

De igual forma, el equipo *Cardenal* fue considerado como el séptimo mejor equipo del mundo en el año 2016 según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol. Y tal como lo afirma el periodista y gran conocedor de la historia *santafereña*, Pablo García:

Santa fe llegó a estar en el séptimo lugar de equipos del mundo (según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol en el 2016) superado por el Juventus, Real Madrid, Barcelona, Nápoles y Bayern Munich. Eso significa que Santa fe llegó a la cumbre del fútbol mundial. Ese es el legado que deja César Pastrana, haber recibido una institución en la peor situación y convertirla en la más exitosa del fútbol colombiano y una de las más exitosas de Sudamérica en el transcurso apenas de 8 años (...) Santa fe salió campeón, ganó 3 Superligas, ganó 3 torneos colombianos, ganó una Copa Suruga, ganó la Copa Suramericana, fue el primer campeón del futbol femenino, todo bajo la dirigencia de César Pastrana (García, 2018).

Así mismo, tal como lo afirma el reconocido periodista deportivo José Orlando Ascencio, “desde 2012, no hubo año en que no hubiera una vuelta olímpica. La octava estrella, dos Superligas y el logro más importante de su historia, la Copa Suramericana, que se ganó muy a lo Santa Fe: llegando hasta el límite” (Ascencio, 2018). Cabe destacar que el

primer título internacional de un torneo organizado por la Conmebol (Confederación Sudamericana de Fútbol) que Santa fe logra es la Copa Sudamericana en el año 2015. Y es en parte a la consecución de ese título que la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol en el año 2016 cataloga al equipo bogotano como el séptimo mejor equipo del mundo.

Por otro lado, Héctor Urrego, defensor del equipo bogotano desde el año 2011 considera que los buenos resultados fueron basados en la calidad humana dentro de la institución y en la fe en Dios. “En ese tiempo había (...) excelentes seres humanos, que fue también él (César Pastrana). Todo se lo debemos a Dios porque en ese tiempo había mucha gente en el camino del Señor, que es muy importante” (Urrego, 2018). Esta misma fe en Dios fue la que César Pastrana propagó en la institución durante su mandato y la que ayudó a la consecución de buenos resultados deportivos, según jugadores como Urrego.

2.3 Análisis de la formación educativa y profesional que tiene César Pastrana y su relación con el proceso deportivo exitoso que tuvo la institución mientras ejerció como presidente

En gran parte de los casos, la formación académica y profesional de una persona puede tener una importancia considerable en cuanto al desarrollo de capacidades y talentos de esta. Por lo anterior, es de vital importancia conocer la trayectoria del ex presidente de Santa fe, César Pastrana, y así poder establecer una relación objetiva entre lo que ha sido su formación a lo largo de su vida, con el proceso deportivo que tuvo la institución mientras ejerció como presidente. En una entrevista realizada al mismo César Pastrana, él mismo expone cuál ha sido su recorrido. Al ser indagado sobre los cargos que ha desempeñado, Pastrana respondió:

He desempeñado varios cargos en el sector privado y en lo que tiene que ver con labor social y el deporte. He ocupado cargos como presidente de la Liga de fútbol de Bogotá, durante casi 4 años y también he ocupado el cargo de Directivo y Presidente de Independiente Santa fe, durante muchísimos años (Pastrana, 2018).

De igual forma, al ser indagado por sus estudios, Pastrana respondió: “soy Administrador, soy profesional, adicionalmente muchos cursos y seminarios en todo lo que tiene que ver con el fútbol. Soy Director Técnico por AFA, eso en lo que tiene que ver con el tema profesional y de estudios” (Pastrana, 2018). Lo anterior demuestra cómo surge la relación que existe entre su amplio conocimiento sobre Administración empresarial y su amplio conocimiento en materia futbolística.

Al relacionar su trayectoria tanto profesional como académica, es el mismo Pastrana quien hace un balance de que su experiencia ha sido de gran utilidad para los buenos resultados que se generaron durante su administración.

Todo lo que se utilizó es el aprendizaje, todo el bagaje que se ha tenido en nuestra historia en el deporte, en el fútbol, todo lo que hemos tenido en nuestra etapa privada, con nuestra empresa, comercialmente, y lo hemos llevado a la empresa en este caso Independiente Santa fe, para sacarla adelante, una empresa que tenía problemas económicos y que estaba en una Ley de quiebras y en la cual, pues, le metimos todo el empuje, toda nuestra experiencia, todo el conocimiento, para sacarla adelante. Adicionalmente, tuvimos, en lo que tiene que ver con la parte económica, reunimos a varias empresas para que nos apoyaran, que creyeran, que creyeran en el proyecto que teníamos y pues todo nos salió. Ha sido un proyecto exitoso y con el pasar de los años nos hemos dado cuenta de que, digamos, todo eso que hemos emprendido tanto profesionalmente y con toda esa ayuda que hemos tenido de varias empresas, de varios entes que han apoyado y que han creído en este caso en Independiente Santa fe, pudimos sacarlo adelante” (Pastrana, 2018).

Del anterior fragmento de la entrevista se puede analizar que la capacidad gerencial de Pastrana sumada a la experiencia deportiva que ya tenía fue fundamental para el proceso exitoso que existió. Para Pablo García, a Pastrana no le “podían “meter gato por liebre” los técnicos, porque si él sabía, ¿cómo le iban a salir con cuentos?, el hombre estaba pendiente del tema deportivo, de cómo funcionaba el equipo, y eso fue fundamental para que el equipo creciera” (García, 2018).

El ex presidente de Santa fe se convirtió entonces en un acompañamiento tanto para los jugadores como para el cuerpo técnico y que además propiciaba espacios para la conversación y la propuesta de ideas, características de un líder que tiene en cuenta a todos los miembros de una organización. “El Técnico, al tener un interlocutor válido, una persona con quien argumentar, crecían las partes, mientras que usted en un equipo donde el Presidente es un tipo nominal, un tipo solamente de imagen, que no tiene la menor idea de fútbol”

(García, 2018) fueron las palabras que el Jefe de prensa del equipo *santafereño* expresó refiriéndose así a la capacidad de dialogo y empatía que para él mostró siempre César Pastrana.

Ese conocimiento sobre el funcionamiento de un equipo por parte de Pastrana permitió que Santa fe tuviera bastantes recursos a la hora de encontrar soluciones a dificultades o problemas que tuviera deportiva y administrativamente la institución. “Por esa razón Santa fe salió campeón, ganó 3 Superligas, ganó 3 torneos colombianos, ganó una Copa Suruga, ganó la Copa Suramericana, fue el primer campeón del futbol femenino, todo bajo la dirección de César Pastrana” (García, 2018).

Por otro lado, para Robinson Zapata, actual arquero de Independiente Santa fe y quien llegó al equipo en el 2014, Pastrana es un “hombre de fútbol; iba a ver los entrenos y eso le da una potestad sobre el equipo, una credibilidad que hacía que lo respetáramos (...) con su gran visión de jugadores, siempre traía jugadores que sabía que el equipo necesitaba” (Zapata, 2018). Esa declaración de Zapata es fundamental, ya que Pastrana supo contratar y motivar a jugadores para que rindieran de la mejor forma en el equipo. De esta forma, se armaba un plantel (jugadores y cuerpo técnico) competitivo que daría resultados exitosos. Así mismo, para Miguel Solís, arquero suplente y quien se unió al equipo en el 2016, “Don César sabe manejar muy bien a los jugadores de fútbol” (Solis, 2018).

De esta forma, es evidente que la experiencia profesional y académica que tuvo César Pastrana antes de ser posesionado como presidente del equipo bogotano tuvo una gran relación en el desempeño de su administración. No llegó al cargo a improvisar sino a aplicar su vasta trayectoria en un proyecto llamado Santa fe. Para Agustín Julio, ex arquero de Santa fe y de la Selección Colombia, y actual Gerente deportivo del equipo *Cardenal*, “hubo una

muy buena selección línea por línea, no solamente en lo administrativo sino también en lo deportivo, muy buen trabajo en equipo, y eso lo estamos tratando de implementar ahora con esta nueva administración” (Julio, 2018). La idea, según Julio, es implementar la misma metodología y filosofía que tuvo la administración de Pastrana, con la nueva administración comandada por Andrés Carreño, quien asumió como presidente de Santa fe desde el 2018.

2.4 Principales incentivos motivacionales (intrínsecos y extrínsecos) que usó César

Pastrana dentro de su gestión

En primer lugar, la motivación puede definirse como los "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta". (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008, pág. 7) El motivo que lleva a una persona o a un grupo de personas a desarrollar una labor o una tarea. De eso se trata la motivación. Sin embargo, existen dos clasificaciones para la motivación, tanto la extrínseca, así como la intrínseca. Dentro de la primera clasificación mencionada se pueden exponer como ejemplo “una mayor calidad de vida personal y profesional” (Martín, Martin, & Trevila, 2009, pág. 190).

Por otro lado, para la segunda clasificación mencionada se puede exponer como ejemplo “el interés por tareas desarrolladas y la identificación con la misión de la organización que les permitan (a los trabajadores) visualizar su desarrollo profesional con mayor autonomía dentro de un buen ambiente de trabajo y en consonancia con sus valores éticos y morales” (Martín, Martin, & Trevila, 2009). Para exponerlo de una manera sencilla, dentro de las motivaciones extrínsecas puede estar el dinero, y dentro de las motivaciones intrínsecas, puede estar la felicidad o tranquilidad. Ambas motivaciones fueron usadas por el ex presidente de Santa fe, César Pastrana para lograr motivar a los deportistas y empleados en general.

De igual manera, con respecto a los incentivos motivacionales intrínsecos que César Pastrana implementó fue establecer la idea de que el ser humano y la persona van primero, generando que los integrantes se sintieran más escuchados, tenidos en cuenta y en general a gusto en el equipo. De igual forma, la ayuda y la atención a la vida laboral y personal de cada

integrante de la institución hicieron parte de este tipo de incentivo. La inspiración de Pastrana es el material humano, tal y como lo expresó en una entrevista realizada en el año 2018.

Que me inspire en el liderazgo, digamos, es tener alrededor el material humano, que todas esas personas que van conmigo de la mano se sientan comprometidas, sepan que las quiero, que las aprecio y ellos van a sentir eso y me va a ayudar para poder salir adelante. Eso me inspira, me inspira el Ser humano, me inspira todo eso que tiene que ver con labor social, el ayudar a la gente, y yo creo que si uno como líder, sabiendo de que el liderazgo no se impone, sino que uno se lo va ganando, pues hombre, una empresa tiende a salir adelante” (Pastrana, 2018).

Esa mentalidad de poner a las personas primero, de darle prioridad a la gente que trabaja en la institución genera que sus integrantes se sientan más cómodos, escuchados y más tenidos en cuenta, afectando positiva y directamente en su motivación intrínseca. “Cuando tu como líder haces sentir bien a todas esas personas que te rodean, y se forma un equipo que finalmente es el que va a sacar adelante el proyecto o las iniciativas de la compañía” (Pastrana, 2018). Las anteriores fueron palabras expresadas por el mismo expresidente, y palabras validadas por muchos integrantes de Santa fe como el volante Yeison Gordillo, quien afirmó que (Pastrana) fue un “padre para nosotros, un amigo, un líder, una persona muy especial en nuestras vidas. La verdad que siempre estuvo apoyándonos. Una nobleza total ante nosotros, la confianza en los momentos buenos y malos. Sencillez y humildad para con los jugadores” (Gordillo, 2018).

De la misma forma, Robinson Zapata, arquero titular y capitán del equipo afirmó que “siempre nos apoyó (Pastrana). Era más que un dirigente, un amigo. El hecho de conocernos a cabalidad, nuestra personalidad, sabía a quién podía mimar un poco y a quien apretar. Siempre supo cuando apretar los botones, cuando soltar” (Zapata, 2018). Lo anterior

demuestra la capacidad de Pastrana para tratar de generar esa motivación intrínseca en los jugadores y con los empleados en general, que se sintieran a gusto en el equipo y de esta forma poder conseguir colectivamente triunfos y éxitos.

Centrándose en las personas más que en el propio líder, ayudando y prestando atención a los problemas de cada integrante del equipo, Pastrana buscó generar ese apoyo de sus seguidores para poder conseguir logros deportivos, estrategia que le daría grandes resultados. Con lo anterior se pueden evidenciar las figuras de líder servidor, adaptativo y carismático, las cuales se explicaron más a profundidad en el capítulo “Análisis del tipo de liderazgo con el cual César Pastrana ha dirigido la institución”.

Por otro lado, con respecto a los incentivos motivacionales extrínsecos que el expresidente usó se destacan los ascensos profesionales y los bonos económicos por cumplimiento de metas y objetivos. En una entrevista que Pastrana dio en el año 2015 al diario El Tiempo, de Bogotá, expuso la situación de un par de jugadores que por su buen desempeño fueron contratados por equipos de fútbol con más historia o con más poder adquisitivo, lo que conllevaba a un ascenso en la carrera profesional de los jugadores.

La verdad es que muchas veces, parte de la afición entiende que mantener un equipo que ha sido campeón no es fácil, por la parte salarial, las ofertas que puedan darse y muchas cosas más. Nosotros no podemos olvidar que Santa Fe fue el mejor equipo del año, por encima de Nacional y de los demás. En ese orden de ideas, hablando con el profesor Costas lo que queremos es darle continuidad al grupo. Si uno empieza a salir de los jugadores la gente empieza a disgustarse; entonces apostamos por sostener al equipo campeón y contratar de acuerdo a los jugadores que se fueron. Ya la gente sabe que Jéfferson Cuero tenía una buena propuesta de

México y él quería probar suerte, y Camilo Vargas aceptó también la oferta de Nacional (Arévalo, 2015)

De igual forma, Pastrana siempre apostó por la continuidad del equipo. Si los jugadores no se iban del mismo y tenían buen rendimiento, el incremento en la parte salarial y de bonificaciones se vería positivamente afectado. Pero si un jugador quería probar suerte en otro equipo, o si sentía que tenía ofertas contractuales interesantes para su carrera profesional, entonces Pastrana siempre apoyaba la decisión del jugador. Entendía que la carrera del futbolista es corta y que se debe aprovechar al máximo. Además, entendía que, para los jugadores, esas transferencias a otros equipos más importantes podían significar un incentivo motivacional.

A su vez, en la parte económica de Santa fe, César Pastrana tenía una política de premios por logros. En Colombia, equipos como Atlético Nacional de Medellín en la actualidad tienen un músculo financiero más grande que Santa fe, pero fueron esos premios económicos los que le permitían competirle al equipo de Medellín. Siempre manejando las finanzas de la institución con bastante cuidado, el expresidente del equipo expresó en una entrevista que “No por todos los jugadores que llegaron tuvimos que pagar. Con cada uno me senté y negocié su contrato. Con salarios que no son exagerados, eso sí, cada jugador sabe mi política de premios, muy buenos premios, y retroactivos por logros.” (Romero, 2014)

De esta forma, es claro el uso de incentivos motivacionales tanto extrínsecos como intrínsecos para la consecución de resultados exitosos grupales. Poniendo al ser humano primero, Pastrana logra generar una gran estabilidad emocional en la institución, que conllevó a la larga racha de triunfos y éxitos deportivos durante su gestión.

2.5 Análisis del caso dentro de la discusión académica a través de revisión de literatura

relacionada

En primer lugar, se puede definir al liderazgo como “un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica” (Pozo, 2007). Max Weber, filósofo y sociólogo alemán describía tres tipos de liderazgo: legítimo, tradicional y carismático. Para Weber, el líder que desarrollara este último concepto (carismático) sería aquel que tuviera la capacidad de “revelar una misión trascendente o curso de acción que puede ser atractivo para los posibles seguidores, pero en el cual se actúa porque los seguidores creen que su líder es extraordinariamente dotado” (House, 1976). Este tipo de líder, por su parte, tiene la capacidad para persuadir, movilizar y seducir a sus seguidores, inspirándolos al logro de objetivos.

De igual forma, es necesario entender que el cambio en los equipos y organizaciones está completamente correlacionado con el desarrollo de liderazgo por parte de sus integrantes, que el “cambio organizacional sistemático es posible únicamente cuando se acompaña de un cambio personal en todos los niveles”. (Anderson, s.f., p. 8) De esta manera, “los líderes deben saber que no es su sola posición en la jerarquía corporativa ni su capacidad para distribuir recompensas o imponer sanciones, lo que les permitirá conducir a su organización y su equipo de trabajo por la senda del éxito”. (Rojas, 2018, p. 3) Por el contrario, la capacidad para persuadir e involucrar a los integrantes del equipo con las metas y objetivos planteados si conllevará a la consecución de logros, mediante una relación basada en empatía y seducción.

Así pues, el Modelo Multidimensional del Liderazgo desarrollado por Chelladurai y Saleh (1980) se “basa en cuatro aspectos: el comportamiento del líder, los antecedentes del

comportamiento del líder, la influencia del liderazgo transformacional (el carisma) y los resultados de la conducta del líder (retroalimentadores del sistema)”. (Gimeno, Marcen, y Gomez, 2016, p. 22) Con este modelo se puede establecer una correlación entre el rendimiento y la satisfacción de los deportistas y el equipo en general.

El rendimiento y la satisfacción de los deportistas estarán positivamente relacionadas con el grado de congruencia entre la conducta preferida (LSS-1), la requerida (LSS-2) y la real (LSS-3). Estas tres conductas conforman las tres versiones de la Escala de Liderazgo para el Deporte LSS para resultar en cinco dimensiones, con un total de 40 ítems, a los que se responde mediante una escala de tipo Likert de 5 puntos: a) Entrenamiento e instrucción; b) conducta democrática; c) conducta autocrática; d) apoyo social; e) feedback positivo (Gimeno, Marcen, y Gómez, 2016, p. 22).

La idea principal del modelo desarrollado por Chelladurai y Saleh es que “cuanto mayor sea la congruencia entre aquello que se pide al entrenador y sus propias características, mayor la probabilidad de crearse un clima favorable para la concreción de los objetivos y la satisfacción de los miembros del grupo” (Alves, 2000). Es por eso que la empatía entre el líder y los liderados debe ser alta, y el liderazgo carismático, anteriormente expuesto, desarrolla este concepto.

Sin embargo, es necesario mencionar que los equipos e instituciones deportivas, como organizaciones, son particulares. En primer lugar, “los miembros de la organización pasan un número desproporcionado de horas en entrenamiento para una competencia de aproximadamente 1 hora. Esto contrasta con la situación industrial y de negocios donde el período de entrenamiento es mucho más corto en duración” (Chelladurai y Saleh, 1980, p. 36).

La preparación debe ser ardua, la práctica es vital para el logro de objetivos, sin embargo, además de esta característica, debe tenerse en cuenta que las “recompensas de la organización (ganar), se le niega a al menos uno de los concursantes. Los miembros de un equipo luchan por una recompensa comprendiendo que pueden ser privados de ella a través del rendimiento superior de los oponentes” (Chelladuri & Saleh, 1980).

Teniendo en cuenta lo anterior, para lograr dichas recompensas y el logro de objetivos es necesaria una motivación dentro del grupo o equipo y en el momento en que los entrenadores o las directivas promueven “climas motivacionales de implicación en la tarea, de apoyo a la autonomía, favorecen el desarrollo de esta última, de la competencia y de las relaciones sociales, que a su vez potencia la calidad de la experiencia deportiva, denominada motivación auto determinada” (Blanco y Rodríguez, 2007, p. 163). De igual forma, existen otros comportamientos que pueden derivarse de buenos climas organizacionales y motivacionales y que a su vez conlleven a altos rendimientos grupales, comportamientos que Tutko y Richards (1971) identificaron y que son “respeto mutuo entre los miembros del equipo, comunicación eficaz, sentimientos de importancia, objetivos comunes y tratamiento respetuoso” (García y Vicens, 2003, p. 85).

Por otro lado, teniendo en cuenta el Modelo Multidimensional del Liderazgo desarrollado por Chelladurai y Saleh (1980) en el que se destaca la correlación entre el rendimiento y la satisfacción de los deportistas y el equipo en general, es evidente que César Pastrana también aplicó este concepto en Santa Fe. Con mentalidad de poner a las personas primero, de darle prioridad a la gente que trabaja en la institución genera que sus integrantes se sientan más cómodos, escuchados y más tenidos en cuenta, afectando positiva y directamente en su motivación intrínseca. “Cuando tu como líder haces sentir bien a todas

esas personas que te rodean, y se forma un equipo que finalmente es el que va a sacar adelante el proyecto o las iniciativas de la compañía” (Pastrana, 2018).

También, otro aspecto que se destaca en el Modelo Multidimensional del Liderazgo (1980) es que la empatía entre el líder y los liderados debe ser alta. César Pastrana, así mismo, entendía este planteamiento, y al ser él una persona que podía guiar sin tener que estar detrás de sus seguidores, da paso para pensar en que también desarrolló un liderazgo carismático en donde las personas eran las que le otorgaban esa condición de líder no por su posición jerárquica sino por su forma de dirigir y tratar a las personas.

Con lo anterior, es claro que existe una obvia relación en lo propuesto por Chelladurai y Saleh con su Modelo Multidimensional del Liderazgo (1980) y la forma como César Pastrana lideraba y se relacionaba con sus seguidores. Se puede establecer, pues, que la elevada correlación entre el rendimiento y la satisfacción de los deportistas, así como una alta empatía entre los líderes con los liderados son factores determinantes para la consecución de logros deportivos.

Conclusiones

Evidentemente el estilo de liderazgo del presidente sobre el desempeño deportivo del equipo en el contexto futbolístico tiene un gran impacto. Se puede establecer que dentro de la gestión de César Pastrana se desarrollaron 3 tipos de liderazgo. En primer lugar, el liderazgo carismático, caracterizado por el otorgamiento de la posición de líder, no por imposición sino por convicción de los seguidores. Se puede pensar que paralelamente, la autoridad carismática, aquella planteada por Weber y la cual está orientada hacia la persona o a los liderados como protagonistas de la relación, tuvo gran relevancia dentro de la estrategia de Pastrana a la hora de liderar.

A su vez, los otros dos tipos de liderazgo que pueden verse reflejados en la forma de liderazgo del expresidente de Santa fe son la *Teoría del líder servidor* y la *Teoría del liderazgo adaptativo*. Centrándose en las personas más que en el propio líder, ayudando y prestando atención a los problemas de cada integrante del equipo, Pastrana buscó generar ese apoyo de sus seguidores para poder conseguir logros deportivos, estrategia que le daría grandes resultados. En cuanto al liderazgo adaptativo, el icónico presidente movilizó e influyó sobre los liderados para que ellos mismos resolvieran los problemas que podían existir tanto dentro del equipo como fuera de este.

Además, se pudo determinar que la experiencia profesional y académica que tuvo César Pastrana antes de ser posesionado como presidente del equipo bogotano tuvo una gran relación en el desempeño de su administración. No llegó al cargo a improvisar sino a aplicar su vasta trayectoria en un proyecto llamado Santa fe. Así, la capacidad gerencial y experiencia empresarial de Pastrana sumada a la experiencia deportiva que ya tenía fue fundamental.

Para Agustín Julio, ex arquero de Santa fe y de la Selección Colombia, y actual Gerente deportivo del equipo *Cardenal*, “hubo una muy buena selección línea por línea, no solamente en lo administrativo sino también en lo deportivo, muy buen trabajo en equipo, y eso lo estamos tratando de implementar ahora con esta nueva administración”. (Julio, 2018) Ese conocimiento sobre el funcionamiento de un equipo por parte de Pastrana permitió que Santa fe tuviera bastantes recursos a la hora de encontrar soluciones a dificultades o problemas que tuviera deportiva y administrativamente la institución.

Por otro lado, se pudo establecer que el desempeño deportivo de Santa fe mientras César Pastrana fue presidente fue muy superior comparado con el desempeño mostrado por la institución en periodos anteriores donde ejercían otros dirigentes. Durante la administración de Pastrana, Santa fe ganó 3 Superligas, ganó 3 torneos colombianos, ganó una Copa Suruga, ganó la Copa Suramericana, fue el primer campeón del fútbol femenino. “Desde 2012, no hubo año en que no hubiera una vuelta olímpica. La octava estrella, dos Superligas y el logro más importante de su historia, la Copa Suramericana” (Ascencio, 2018). Ningún otro dirigente en Santa fe logró todos los logros deportivos que Pastrana logró. De igual forma, la Copa Sudamericana obtenida en el año 2015 es el logro deportivo más importante en la historia del club, dada su relevancia internacional.

De la misma manera, se pudo establecer que, para lograr éxito en su gestión, para Pastrana fue fundamental el uso de incentivos motivacionales tanto extrínsecos como intrínsecos para la consecución de resultados exitosos grupales. Dentro de los incentivos motivacionales intrínsecos que desarrolló se encuentra el concepto de darle prioridad a las personas que trabajan en la institución, generando que los integrantes se sintieran más escuchados, tenidos en cuenta y en general a gusto en el equipo. La ayuda y la atención a la

vida laboral y personal de cada integrante de la institución hicieron parte de los incentivos motivacionales intrínsecos.

Por otro lado, con respecto a los incentivos motivacionales extrínsecos que el expresidente usó se destacan los ascensos profesionales y los bonos económicos por cumplimiento de metas y objetivos. De esta forma, poniendo al ser humano primero, Pastrana logra generar una gran estabilidad emocional en la institución, que conllevó a la larga racha de triunfos y éxitos deportivos durante su gestión.

Por último, se pudo conocer que existe una obvia relación en lo propuesto por Chelladurai y Saleh con su Modelo Multidimensional del Liderazgo (1980) y la forma como César Pastrana lideraba y se relacionaba con sus seguidores. Con lo anterior se puede establecer, pues, que la elevada correlación entre el rendimiento y la satisfacción de los deportistas, así como una alta empatía entre los líderes con los liderados son factores determinantes para la consecución de logros deportivos.

Así pues, fue la combinación de diferentes tipos de liderazgos los que le permitieron a César Pastrana ser el presidente más ganador en la historia de Independiente Santa fe, y ser una de las autoridades más importantes actualmente en el fútbol en Colombia. La experiencia y metodología de Pastrana como líder de Independiente Santa fe, puede ser útil para que otros presidentes de otros equipos en Colombia logren resultados positivos con sus respectivos equipos.

Bibliografía

- Alves, J. (2000). Liderazgo Y Clima Organizacional. *Revista De Psicología Del Deporte*, 127.
- Anderson, B. (s.f.). Liderazgo: Un sentido poco común. *The leadership Circle*, 2.
- Arce, C., Torrado, J., y Andrade, E. (2011). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 158.
- Arévalo, J. P. (10 de enero de 2015). Quisimos echar para atrás el negocio de Vargas': César Pastrana. *Eltiempo.com*. Recuperado el 3 de septiembre de 2018, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15082739>
- Ascencio, J. O. (28 de febrero de 2018). Santa Fe cumple 77 años en una de las mejores épocas de su historia. *eltiempo.com*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/la-historia-de-independiente-santa-fe-en-su-cumpleanos-77-29161>
- Blanco, A., y Rodriguez, J. (2007). *Intervencion Psicosocial*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Chelladuri, P., y Saleh, S. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sports Psychology*, 36.
- Contreras, M. E. (2010). *Apuntes sobre liderazgo*. Inter-American Development Bank. Contreras, M. (2010). Apuntes sobre el Liderazgo. 6.
- Departamento Nacional de Planeación. (SF). *Ley 550 de 1999: Intervención económica para la reactivación empresarial y acuerdos de reestructuración*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/La_Ley_550_de_1999.pdf
- Dinero.com. (12 de 10 de 2010). El espectro de la lista Clinton. *Dinero.com*. Recuperado el 21 de septiembre de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/recuadro/el-espectro-lista-dineroclinton/109344>
- García, A., y Vicens, P. (2003). La psicología del equipo deportivo cooperación y rendimiento. *Revista De Psicología Del Deporte*, 85.
- Gimeno, F., Marcen, C., y Gomez, C. (2016). Adaptación de la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS) para deportistas y entrenadores de un centro de tecnificación. *Departamento de Psicología y Sociología, Universidad de Zaragoza, España*, 22.

- House, R. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. . *Working Paper Series* , 4.
- Martín, N., Martín, V., y Trevila, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 190.
- Oxford Living Dictionaries. (2018). *Definición de liderazgo*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/impacto>
- Pozo, J. M. (2007). APUNTES CRITICOS SOBRE TEORIAS Y TIPOLOGIAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. 4.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1). Real Academia de la Lengua. (SF). Recuperado el 24 de septiembre de 2018, de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30yw=empat%C3%ADa>
- Rojas, A. M. (2018). Poder blando: liderazgo por otros medios. *CUMBRE Plataforma de liderazgo*, 3.
- Romero, P. (11 de marzo de 2014). 'Sí, yo soy el máximo accionista de Santa Fe': César Pastrana. *el tiempo.com*. Recuperado el 3 de septiembre de 2018, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13638117>
- Shamir, B., y Eilam, G. (2005). What is your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 395.

Anexos (Entrevistas)

Entrevista a Pablo García, Jefe de Prensa de Independiente Santa fe:

¿Cómo describe el liderazgo de César Pastrana?

- “A ver, César Pastrana es un personaje del fútbol, un dirigente del fútbol que en realidad dividió la historia de Santa fe en dos partes, antes y después de César Pastrana. Y para entender esta expresión, debemos analizar en contexto lo que se hizo. Vayamos a las cifras, Santa fe antes de la llegada de César Pastrana había sido campeón en 6 ocasiones, es decir, en 70 años había sido campeón 6 veces. Con César Pastrana en 8 años fue campeón 3 veces, quiere decir que en 8 años hizo lo que los otros presidentes hicieron en 35 años, por un lado. Ahora en el tema estadístico, en 70 años de las administraciones anteriores, Santa fe había ido 6 veces a la Copa Libertadores, con César Pastrana en 8 años Santa fe fue 6 veces a la Copa Libertadores. Eso significa que fue tantas veces como en 70 años se fue a la Copa Libertadores. Ahora, con un récord, porque Santa fe lleva 6 clasificaciones consecutivas que es un récord para el fútbol colombiano. Ya superó a América y Nacional que llevaba cada uno 5 participaciones consecutivas. El único equipo en Colombia que ha hecho 6 clasificaciones consecutivas es Santa fe. Entonces eso ya va dando idea, una imagen de lo que significó César Pastrana.

Desde el punto de vista económico, convirtió a Santa fe en una sociedad anónima que desde el año 2014 ha generado utilidades del orden de 2.000 millones de pesos anuales en promedio. Una institución que venía de la Ley de quiebras, de la Ley 550, la transforma, paga las deudas, cubre ese pasivo y aparte de eso empieza a producir utilidades. Que quiero significar con esto, que no es solamente el Dirigente deportivo sino también el hombre de empresa. Santa

fe desde el punto de vista de marca de imagen cuando lo recibe César Pastrana era el ejemplo de corrupción en el fútbol colombiano, narcotráfico, toda clase de adjetivos negativos tenía el equipo y en este momento es una de las marcas más apetecidas en el fútbol, no de Colombia sino de Sudamérica.

Santa fe llegó a estar en el séptimo lugar de equipos del mundo (según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol en el 2016) superado por el Juventus, Real Madrid, Barcelona, Nápoles y Bayern Munich. Eso significa que Santa fe llegó a la cumbre del fútbol mundial. Ese es el legado que deja César Pastrana, haber recibido una institución en la peor situación y convertirla en la más exitosa del fútbol colombiano y una de las más exitosas de Sudamérica en el transcurso apenas de 8 años.

Él es un hombre que tiene un gran sentido de lo humano, en su pensamiento prevalecen los seres humanos, más importantes las personas que otra cosa. Por esa razón era como un gran amigo, un padre, un consejero para los jugadores, para los empleados era un guía que le decía a uno: “usted tiene la libertad de hacer su trabajo, pero ojo, porque aquí hay unas metas y unos objetivos que hay que cumplir, entonces cumpla con eso que aquí se le va a permitir que se desarrolle todo su potencial como profesional, como funcionario”. Entonces era un hombre que tenía una doble condición, un hombre que maneja perfectamente el tema financiero y aparte de eso era un gran líder, porque era un hombre que sabía guiar sin necesidad de estar encima de los funcionarios, de los jugadores, de los cuerpos técnicos.” (García, 2018)

¿Por qué cree que hubo buenos resultados deportivos durante la presidencia de César Pastrana?

-“Porque él era un hombre que tiene una doble condición, de que es un gran dirigente y aparte de eso es un hombre graduado en fútbol. Él estudió en la Escuela de fútbol de la AFA (Asociación de Fútbol Argentina), entonces qué pasa, a él digámoslo coloquialmente no le podían “meter gato por liebre” los técnicos, porque si él sabía, ¿cómo le iban a salir con cuentos?, entonces el hombre estaba pendiente del tema deportivo, de cómo funcionaba el equipo, y eso fue fundamental para que el equipo creciera. Y el Técnico, al tener un interlocutor válido, una persona con quien argumentar, crecían las partes, mientras que usted en un equipo donde el Presidente es un tipo nominal, un tipo solamente de imagen, que no tiene la menor idea de fútbol , y en esto quiero hacerle un comentario, que le puede parecer grotesco y ordinario, pero quiero decirle una cosa, de 100 dirigentes de fútbol, salen 10 jugadores de un equipo y 99% de los dirigentes no se dan cuenta, a ellos no les interesa nada de eso.

Le voy a contar una anécdota, a un dirigente de futbol se le acercó el Técnico y le pidió 11 balones porque necesitaba hacer trabajo con balón, y el Presidente le preguntó que para qué quería 11 balones si por televisión veía que jugaban con uno solo. Enserio. Entonces él tiene esa doble condición, a él no le podían “meter gato por liebre” los Técnicos, entonces el Técnico que trabajaba y quería crecer pues tenía un interlocutor válido con el cual podía crecer y hacer crecer la Institución. Por esa razón Santa fe salió campeón, ganó 3 Superligas, ganó 3 torneos colombianos, ganó una Copa Suruga, ganó la Copa Suramericana, fue el primer campeón del futbol femenino, todo bajo la dirigencia de César Pastrana.” (García, 2018)

Defina a César Pastrana en una oración.

-“César Pastrana es el único ser humano que viene a usted y le hace el reclamo de algo que usted hizo mal, y a los 5 minutos viene a buscarle la charla porque usted se sintió mal porque él lo regañó por una cosa que usted si hizo mal. Pero ahora él se siente mal porque usted se siente mal, por una cosa que usted hizo mal y que el vino y lo regañó. Entonces él a los 10 minutos viene a buscarle la charla. Una persona bien humana. Es increíble, yo hacía embarradas y el hombre venía y me regañaba y después venía a buscarme la charla porque empezaba a sentirse mal porque yo me sentía mal, por una cosa que hice yo mal. Es un hombre de un corazón infinito, un hombre de Dios, un hombre muy creyente, un hombre de mucha fe y eso es lo que le ha permitido sobrevivir. Siendo tan buena persona, sobrevivir en medio de esto que esto es una jauría de leones, porque la dirigencia deportiva es una cosa terrible. La gran mayoría de dirigentes, no todos, lo único que son es caza fortunas, tipos que vienen a ver que se rebuscan, no que vengan a proponer o a crear.

¿Se acuerda de una niña que era de la Selección Colombia, que sufrió un accidente por allá en Tuluá y perdió una pierna? Hermano, me hizo buscarla, me dijo: “me hace un favor y va y busca a esa muchacha”. Entonces me puse en contacto con los periodistas del Valle y de Cali, y un día uno de ellos me dijo que la niña iba a estar en Bogotá porque le iban a hacer unos exámenes en el Comité Olímpico colombiano, para vincularla al plan paralímpico. “Va a estar mañana a las 9 am” me dijeron, entonces le dije a César Pastrana que ya la tenía ubicada.

Ese día llegué a esperarla en el sitio, la esperé un rato largo. La niña terminó llegando a la 1pm, con la mamá y la tía. El Presidente me mandó a decirle a la niña que fuera al otro día a la sede de Santa fe a las 9 am. Me dijeron que listo, que perfecto, que al otro día iban a estar

en la sede. Al otro día, César Pastrana no las subió a la presidencia (la niña y su familia) sino las bajó para la tienda (que queda en el primer piso) y le dijo a las niñas de la tienda que salieran un momentico de la tienda. Y me dijo que yo era el único testigo, la mamá, la tía y la niña, y el Presidente le dio una suma de dinero a la niña y le dijo: “mire esto no le va a solucionar su vida porque lo que le pasó no se lo voy a solucionar con esto. Pero con esto usted puede pensar en organizarse para que tenga un futuro”. Y así eso ha hecho con muchísima gente y nadie sabe. Entonces era un hombre de un corazón extraordinario. Por esa razón está ya hoy siendo posesionado como miembro del Comité Ejecutivo de la Federación Colombiana de Fútbol y ojalá, por el bien del fútbol colombiano, mire, cuando César Pastrana llegue a la presidencia de la Federación, yo le puedo garantizar a usted que Colombia dejará de participar en los torneos y pensará en ganarlos, que es muy diferente”. (García, 2018)

Entrevista a Agustín Julio, Gerente deportivo de Independiente Santa fe y ex arquero del mismo equipo de fútbol:

¿Cómo describe el liderazgo de César Pastrana?

-“Hombre, yo siempre he dicho que un buen líder es aquel que se pone a trabajar con uno, aquel que si le toca ponerse las botas se las pone, aquel que el día que toca colocarse el frac se lo pone, aquel que da ejemplo, y por eso César Pastrana ha conseguido tantas cosas con Santa fe y aún sigue siendo la imagen de nosotros. Aún sigue siendo esa persona que uno lo tiene como un referente, porque siempre le daba a uno las herramientas, siempre le daba a uno la confianza de hacer las cosas de la mejor forma posible. Una persona intachable, una

persona que le entregaba 100% su trabajo a Santa fe, se desvive aún por esta Institución y es digno de agradecer lo que durante estos últimos 8 años hizo por Santa fe”. (Julio, 2018)

¿Era una persona carismática?

-“Más que carismática era una persona muy entregada, es una persona muy entregada a la Institución, vive por Santa fe además de ser hincha, pienso que esto es un ítem muy importante. Hoy en día ha sido el presidente más exitoso que ha tenido Santa fe”. (Julio, 2018)

¿Por qué cree que hubo buenos resultados deportivos durante la presidencia de César Pastrana?

-“Porque hubo una entrega, cuando hay una entrega y hay un trabajo concienzudo, serio, pienso de que las cosas en cualquier momento salen y hubo una muy buena selección línea por línea, no solamente en lo administrativo sino también en lo deportivo, muy buen trabajo en equipo, y eso lo estamos tratando de implementar ahora con esta nueva administración”. (Julio, 2018)

Defina a César Pastrana en una oración.

Un líder, entregado por Santa fe, un león a carta cabal.

Entrevista a César Pastrana, ex presidente de Independiente Santa fe:

¿Qué cargos ha desempeñado en su vida y cómo fue la experiencia?

-“He desempeñado varios cargos, varios cargos en el sector privado, pero en el sector, digamos en lo que tiene que ver con labor social y en lo que tiene que ver con todo el deporte.

He ocupado cargos como presidente de la Liga de fútbol de Bogotá, durante casi 4 años y también he ocupado el cargo de Directivo y Presidente de Independiente Santa fe, durante muchísimos años”. (Pastrana, 2018)

¿Qué estudios tiene?

-“Tengo en lo que tiene que ver con estudios, soy Administrador, soy profesional, adicionalmente muchos cursos y seminarios en todo lo que tiene que ver con el fútbol. Soy Director Técnico por AFA, eso en lo que tiene que ver con el tema profesional y de estudios.

Todo lo que se utilizó es el aprendizaje, todo el bagaje que se ha tenido en nuestra historia en el deporte, en el fútbol, todo lo que hemos tenido en nuestra etapa privada, con nuestra empresa, comercialmente, y lo hemos llevado a la empresa en este caso Independiente Santa fe, para sacarla adelante, una empresa que tenía problemas económicos y que estaba en una Ley de quiebras y en la cual, pues, le metimos todo el empuje, toda nuestra experiencia, todo el conocimiento, para sacarla adelante. Adicionalmente, tuvimos, en lo que tiene que ver con la parte económica, reunimos a varias empresas para que nos apoyaran, que creyeran, que creyeran en el proyecto que teníamos y pues todo nos salió. Ha sido un proyecto exitoso y con el pasar de los años nos hemos dado cuenta de que, digamos, todo eso que hemos emprendido tanto profesionalmente y con toda esa ayuda que hemos tenido de varias empresas, de varios entes que han apoyado y que han creído en este caso en Independiente Santa fe, pudimos sacarlo adelante”. (Pastrana, 2018)

¿Quién o qué lo inspira?

-“Que me inspire en el liderazgo, digamos, es tener alrededor el material humano, que todas esas personas que van conmigo de la mano se sientan comprometidas, sepan que las quiero,

que las aprecio y ellos van a sentir eso y me va a ayudar para poder salir adelante. Eso me inspira, me inspira el Ser humano, me inspira todo eso que tiene que ver con labor social, el ayudar a la gente, y yo creo que si uno como líder, sabiendo de que el liderazgo no se impone, sino que uno se lo va ganando, pues hombre, una empresa tiende a salir adelante. Cuando tu como líder haces sentir bien a todas esas personas que te rodean, y se forma un equipo que finalmente es el que va a sacar adelante el proyecto o las iniciativas de la compañía”. (Pastrana, 2018)

¿Qué incentivos motivacionales uso César Pastrana durante su presidencia?

“No por todos los jugadores que llegaron tuvimos que pagar. Y con cada uno me senté y negocié su contrato. Con salarios que no son exagerados, eso sí, cada jugador sabe mi política de premios, muy buenos premios, y retroactivos por logros.” (Romero, 2014)

“La verdad es que muchas veces, parte de la afición entiende que mantener un equipo que ha sido campeón no es fácil, por la parte salarial, las ofertas que puedan darse y muchas cosas más. Nosotros no podemos olvidar que Santa Fe fue el mejor equipo del año, por encima de Nacional y de los demás. En ese orden de ideas, hablando con el profesor Costas lo que queremos es darle continuidad al grupo. Si uno empieza a salir de los jugadores la gente empieza a disgustarse; entonces apostamos por sostener al equipo campeón y contratar de acuerdo a los jugadores que se fueron. Ya la gente sabe que Jéfferson Cuero tenía una buena propuesta de México y él quería probar suerte, y Camilo Vargas aceptó también la oferta de Nacional” (Arévalo, 2015)

Entrevista a Robinson Zapata, arquero de Independiente Santa fe:

¿Cómo describe el liderazgo de César Pastrana?

-“Excepcional, es un hombre que estaba en las entrañas de los jugadores, en el interior del seno del equipo. Valga decirlo, pero siempre nos apoyó. Era más que un dirigente, un amigo. El hecho de conocernos a cabalidad, nuestra personalidad, sabía a quién podía mimar un poco y a quien apretar. Siempre supo cuando apretar los botones, cuando soltar. Es un hombre de fútbol; iba a ver los entrenos y eso le da una potestad sobre el equipo, una credibilidad que hacía que lo respetáramos”. (Zapata, 2018)

¿Por qué cree que hubo buenos resultados deportivos durante la presidencia de César Pastrana?

-“Sumado a lo que dije, con su gran visión de jugadores, siempre traía jugadores que sabía que el equipo necesitaba. Sabía cómo explotarlos, cómo hacerlos rendir al igual que al cuerpo técnico que siempre escogía”. (Zapata, 2018)

Defina a César Pastrana en una oración.

-“Un papá, o un hermano mayor, un ganador”. (Zapata, 2018)

Entrevista a Héctor Urrego, defensa de Independiente Santa fe:

¿Cómo describe el liderazgo de César Pastrana?

-“Es una excelente persona, un excelente presidente que siempre estuvo al frente del grupo y de esta institución, haciendo las cosas de corazón, haciendo las cosas bien. Y agradecerle a

él por todo, por lo que fue e hizo por esta institución, que es tan grande como Independiente Santa fe, que es indescriptible”. (Urrego, 2018)

¿Por qué cree que hubo buenos resultados deportivos durante la presidencia de César Pastrana?

-“En ese tiempo había un excelente grupo, excelentes seres humanos, que fue también él(César Pastrana) y César Pastrana era una persona que se dejaba hablar mucho y todo eso. Todo se lo debemos a Dios porque en ese tiempo había mucha gente en el camino del Señor, que es muy importante”. (Urrego, 2018)

Defina a César Pastrana en una oración:

-“Una excelente persona, como cualquier ser humano, carismática, y agradecerle mucho por todo lo que hizo por esta institución tan grande que es Independiente Santa fe”. (Urrego, 2018)

Entrevista a Miguel Solís, arquero suplente de Independiente Santa fe:

¿Cómo describe el liderazgo de César Pastrana?

-“Excelente, sabemos que César Pastrana tuvo un excelente paso por Santa fe, por ende tuvo muchos títulos y bueno, es una persona ejemplar a seguir”. (Solis, 2018)

¿Por qué cree que hubo buenos resultados deportivos durante la presidencia de César Pastrana?

-“Bueno, de pronto su empeño, de pronto le colocó el pecho siempre al equipo. Una persona que estuvo siempre al frente de todo. No regalaba nada, le gustaba ganar, entonces cuando a uno le gusta ganar, uno consigue muchas cosas. Siempre fue una persona carismática, Don César sabe manejar muy bien a los jugadores de fútbol”. (Solis, 2018)

Defina a César Pastrana en una oración:

-“Mágico”. (Solis, 2018)

Entrevista a Yeison Gordillo, volante de Independiente Santa fe:

¿Cómo describe el liderazgo de César Pastrana?

-“Bueno, a César lo describo como un padre para mí, para todos. Yo creo que más que un presidente, un líder, se volvió un amigo, amigo del jugador. Era persona más que nada, aparte de dirigente”. (Gordillo, 2018)

¿Por qué cree que hubo buenos resultados deportivos durante la presidencia de César Pastrana?

-“Fue una persona que nos ayudó siempre dentro y fuera de la cancha, para mejorar como futbolistas y como seres humanos y yo creo que ahí estuvo la clave, la clave para que fueran tantos años de triunfos, de éxitos en un equipo grande como Santa fe. Él volvió esto una familia, una unión. Blindó a los jugadores de todo lo malo que estaba alrededor, entonces yo creo que de ahí fue la clave para el éxito de Santa fe en los últimos años”. (Gordillo, 2018)

Defina a César Pastrana en una oración:

-“Bueno definir a César Pastrana en una oración, yo creo que se queda corto pero fue un padre para nosotros, un amigo, un líder, una persona muy especial en nuestras vidas. La verdad que siempre estuvo apoyándonos. Una nobleza total ante nosotros, la confianza en los momentos buenos y malos. Sencillez y humildad para con los jugadores”. (Gordillo, 2018)