

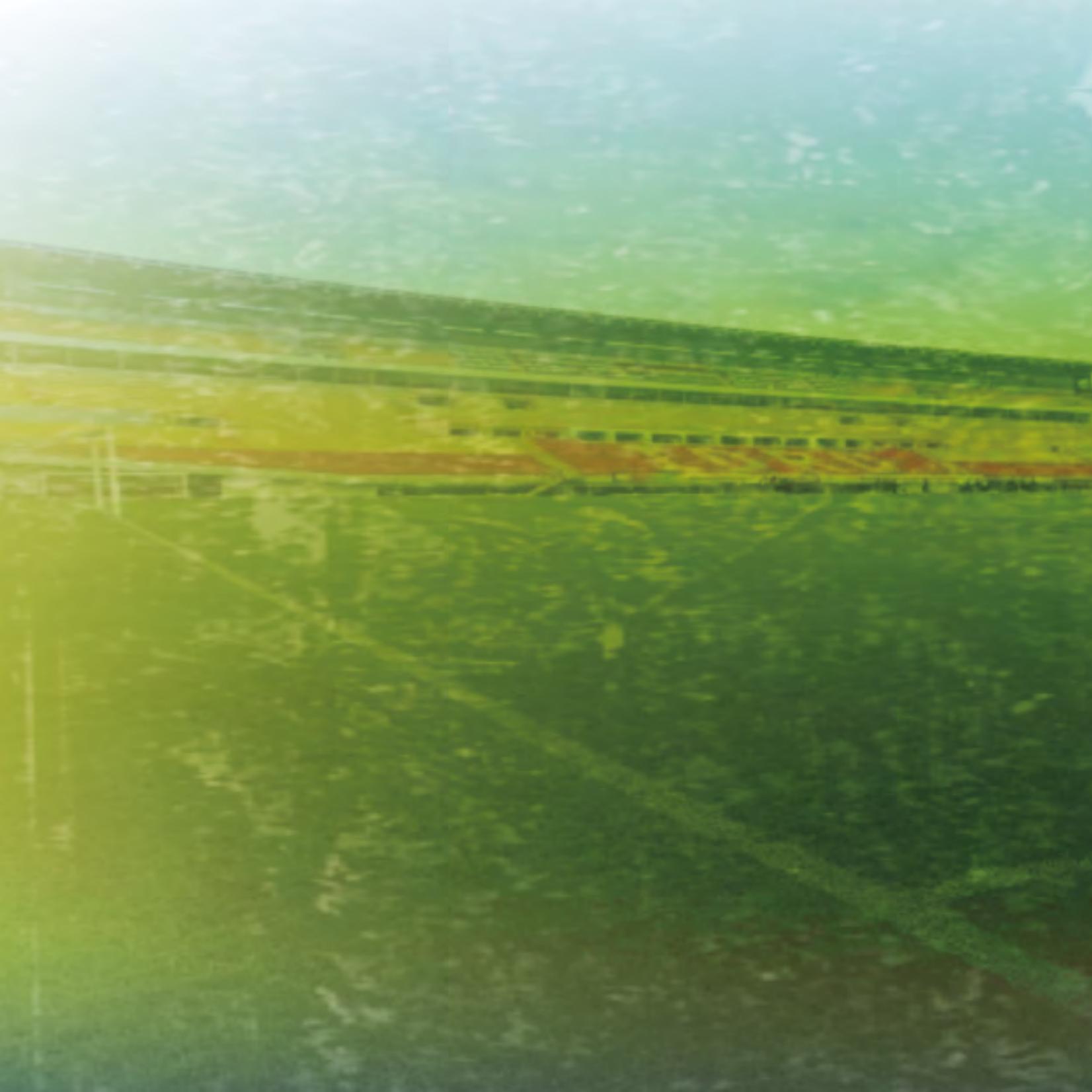
# LIDERAZGO

Crónicas

de *Vida*



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos  
Vigilada MinEduación



# LIDERAZGO

Crónicas  
de *Vida*



Liderazgo, Crónicas de vida / Amparo Cubillos Flórez, Astrid Viviana Rodríguez Sierra, Carlos Andrés Méndez Sosa ... [y otros 4].; ilustraciones Mario Urazan. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, 2023.

84 páginas, ilustraciones.

Incluye referencias bibliográficas páginas 83-86

ISBN: 978-958-763-678-9

eISBN: 978-958-763-679-6

1.Liderazgo -- Enseñanza -- Colombia 2.Liderazgo -- Aspectos sociales -- Colombia 3. Educación superior -- Aspectos sociales 4. Aptitudes -- Estudio de casos 5. Desarrollo social -- Investigaciones i. Cubillos Flórez, Amparo (autor) ii. Rodríguez Sierra, Astrid Viviana iii. Méndez Sosa, Carlos Andrés (autor) iv. Molina Bustamante, Dalis Nury (autor) v. Borrero Ovalle, Fredy Andrés (autor) vi. Aguirre León, César Augusto (autor) vii. Sosa Duque, Luis Alfonso (autor) viii. Urazan, Mario (ilustrador).

CDD: 303.34 L43I BRGH

Registro Catálogo UNIMINUTO No. 105533

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib105533>



#### **Presidente del Consejo de Fundadores**

P. Diego Jaramillo Cuartas, cjm

#### **Rector General Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO**

P. Harold Castilla Devoz, cjm

#### **Vicerrectora General Académica**

Stephanie Lavaux

#### **Director de Investigaciones – PCIS**

Tomás Durán Becerra

#### **Subdirectora Centro Editorial – PCIS**

Rocío del Pilar Montoya Chacón

#### **Rector UNIMINUTO Virtual**

Javier Alonso Arango Pardo

#### **Vicerrectora Académica UNIMINUTO Virtual**

Marisol Acevedo Zuluaga

#### **Director de Investigación UNIMINUTO Virtual**

César Augusto Aguirre León

#### **Coordinación de Publicaciones UNIMINUTO Virtual**

Andrea del Pilar García Donato

#### **Liderazgo, Crónicas de vida**

##### **Autores**

Astrid Viviana Rodríguez Sierra  
Amparo Cubillos Florez  
Carlos Andrés Méndez Sosa  
César Augusto Aguirre León  
Dalís Nury Molina Bustamante  
Fredy Andrés Borrero Ovalle  
Luis Alfonso Sosa Duque

##### **Corrección de estilo y ajuste conceptual**

Carlos Germán Juliao Vargas

##### **Diseño y diagramación**

Andrea Sarmiento B.

##### **Ilustraciones**

Mario Urazan | <https://www.flickr.com/photos/planetaurazan/>

##### **Impresión**

ISBN: 978-958-763-678-9

e-ISBN: 978-958-763-679-6

Primera edición: 2023

@Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Todos los capítulos publicados en Liderazgo, Crónicas de vida fueron seleccionados por el Comité Científico de acuerdo con los criterios de calidad editorial establecidos por la Institución. El libro está protegido por el Registro de propiedad intelectual. Los conceptos expresados en los artículos competen a los autores, son su responsabilidad y no comprometen la opinión de UNIMINUTO. Se autoriza su reproducción total o parcial en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de ser citada clara y completamente la fuente, siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales, tal como se precisa en la Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir Igual que acoge UNIMINUTO.

# CONTENIDO

Prólogo | 7



Introducción | 15



Vidas que transforman (TransformAcción) o ¿cómo ejercer un liderazgo transformador? | 21



¿Podemos enseñar a ser líderes transformadores? | 25



Hacia una definición del liderazgo | 31



Cómo ser siempre un campeón:  
Crónica sobre Luis Fernando Montoya | 47



Complemento de vida a una crónica | 57



Semblanza de Francisco Maturana, Líder Campeón Copa Libertadores 1989 con Atlético Nacional | 65



TIC, TOC, TIC, TOC...  
el tiempo en contra o a favor de Reinaldo Rueda | 73



A modo de conclusión e invitación | 81

Referencias | 84





**ONCE  
CALDAS**

**3**



# Prólogo

## Preludio a unas crónicas

Por Luis Alfonso Sosa Duque<sup>1</sup>

**D**ebo comenzar agradeciendo la distinción recibida por parte de UNIMINUTO para hablar del liderazgo en general, del liderazgo en el fútbol y de la gesta alcanzada, en la Copa Libertadores, por los tres técnicos colombianos: Francisco Maturana, Luis Fernando Montoya y Reinaldo Rueda. Sobra insistir en que el liderazgo es punto clave en los procesos educativos.

He tenido la fortuna de ser amigo y compañero de existencia, por más de treinta años, del profesor Luis Fernando Montoya, el campeón de la vida. Un apelativo designado por este servidor en el año 2004, en pleno incidente desafortunado que el profesor tuvo, con el fin de abrir el camino en su proceso de recuperación personal y emocional. El profesor Luis Fernando Montoya, desde que lo conocí, por allá en los años 1990, él como técnico de las selecciones Antioquia, y yo, encargado de la parte motivacional y mental de las mismas, iniciamos una linda amistad, basada en el respeto, en la crítica constructiva, en el diálogo y en el compartir momentos muy armónicos, positivos, como fue lograr varios títulos con las selecciones,

---

<sup>1</sup> Luis Alfonso Sosa Duque es amigo y compañero de labores del profesor Montoya en el SENA, el Diario el Espectador, y en charlas motivacionales a equipos deportivos y empresariales. Como motivador deportivo, es reconocido por su apelativo de YEA YEA. Le ha aportado, con su saber, a todas las selecciones de fútbol de Antioquia, en diferentes categorías. Es campeón con varios equipos del fútbol colombiano: en el 2004, Copa Libertadores con el Once Caldas. Subcampeón intercontinental de fútbol, en el 2004, con el Once Caldas. Fue campeón, en el 2018, en la Copa Águila, con el Club Atlético Nacional. Es campeón 2022 de la Liga Betplay-1, cuando el Club Atlético Nacional conquista la estrella número 17.

dirigiendo jugadores que más tarde serían muy importantes para el fútbol colombiano e internacional. Es el caso de Juan Pablo Ángel, Víctor Aristizábal, Neider Morantes, Gerardo Bedoya, entre otros. Desde ahí, el profesor Montoya, mostró sus cualidades como líder, buen manejador de grupos, uso adecuado de sus habilidades blandas; en fin, un sinnúmero de cualidades de un líder en proceso de formación que, a la final, lo pudo ratificar y fortalecer en selecciones como Colombia Menores, Atlético Nacional y la cúspide, en el Once Caldas, alcanzando el título local (2003), el título de Copa Libertadores (2004) y el subtítulo, en la Copa Intercontinental de Clubes (2004).

Un líder es, ante todo, un seductor. Alguien que consigue persuadirnos, conjugando capacidades y voluntades, en busca de un fin que nos proporcione sentido y satisfacción. El líder en el deporte debe convencer y, para eso, además de fascinar, se necesita ser creíble. Y la credibilidad, ni la regalan con el cargo, ni se consigue con los gritos, ni con autoritarismo; la credibilidad la impone el ejemplo y el conocimiento. El líder debe entonces, liberar a sus seguidores del aburrimiento y, en consecuencia, de la desmotivación que genera la falta de retos y entusiasmo en su quehacer diario. El liderazgo, como la mayoría de las cosas de la vida, se obtiene a base de sacrificios, experiencia y reflexión.

Lo anterior nos indica que un entrenador no es nadie sin la estima de sus jugadores. Si no logra cierto nivel de complicidad, tendrá que dar un paso al costado antes de tiempo. El líder debe definir las normas, pero éstas deben ser consensuadas con el conjunto del equipo. La idea es que el grupo sea jefe

de sí mismo y pueda ser capaz de acordar su propio reglamento disciplinario, para conseguir un mayor grado de apoyo y respeto. El líder, por consiguiente, debe ser alguien con capacidad para organizar, establecer o reformar una cosa, sujetándola a reglas, entre otras cuestiones. Y si hablamos del poder del líder hay que decir que, si lo pierde, su palabra vale menos. Por ejemplo, un entrenador que es criticado públicamente por su presidente pierde de inmediato credibilidad frente a sus jugadores.

El entrenador líder se encarga de descubrir cuál es el talento oculto de cada jugador para desarrollarlo y ayudarlo a disfrutar del placer que significa dominar esa disciplina para la que está especialmente dotado, pues cómo escribió Dwight David Eisenhower: "Hay que buscar gente con alguna virtud y no gente sin ningún defecto". Por eso el líder debe tener el arte de gestionar voluntades, cómo lo apreciaremos leyendo estas crónicas, si recorremos la vida de los tres entrenadores del fútbol colombiano que han logrado el título de campeones de la Copa Libertadores de América: el profesor Francisco Maturana, año 1989, con el club Atlético Nacional de Medellín; el profesor Luis Fernando Montoya, año 2004, con el Once Caldas de Manizales y el profesor Reinaldo Rueda, año 2016, con Atlético Nacional de Medellín. Todos ellos técnicos colombianos.

Francisco Maturana, hombre académico y del fútbol, luego de muchos años, volvió a llevar a nuestro país a un mundial de fútbol gracias a su liderazgo y mentalidad triunfadora. Nuestros jugadores empezaron a ser más profesionales y mejoraron su estilo de vida, a mostrar toda la calidad que tenían a

nivel futbolístico, su riqueza técnica, su riqueza táctica y a ser mejores en su vida personal (aprender a vestirse mejor, a comportarse adecuadamente en los hoteles, entre otras cosas). Pacho, como se le distingue también, incursionó a nivel internacional, dirigiendo selecciones de otros países y diferentes equipos, mostrando cada vez más, su capacidad como técnico y líder para hacer mejores a los otros y a él mismo. En su caminar como técnico, fue el primero que logró para nuestro país un título internacional, como fue la Copa Libertadores con Atlético Nacional en 1989; además logró el subtítulo de la Copa Intercontinental ese mismo año, dejando muy en alto el nombre de nuestro país. Pacho empoderó a un grupo de jugadores nativos para persuadirlos de sus aptitudes, de que podrían lograr grandes metas, que al final conquistaron. A nivel de la selección Colombia, ratificó su gran liderazgo repotencializando al jugador colombiano al poder volver a un mundial, dando esa alegría al pueblo colombiano. Con todo lo anterior, se le abrieron las puertas para llegar a ser parte de la comisión técnica de la FIFA, gran distinción para él y para nuestro país. Pacho es un hombre humilde, sencillo, inteligente, que, con su ejemplo, saberes y buen manejo de las habilidades blandas, ha mostrado un camino sobre lo que es ser un líder proactivo, con carisma. Aspectos que se requieren para ganarse el respeto y la credibilidad de todos los que hemos estado a su lado, incluyendo al profesor Reinaldo y a nuestro campeón de la vida, Luis Fernando Montoya.

Al irnos adentrando en el texto, nos encontramos con el nombre de Reinaldo Rueda, persona muy conocida en el medio nacional y también a nivel internacional, por toda su trayectoria en equipos

locales e internacionales y selecciones nacionales de diferentes nacionalidades: Colombia, Ecuador, Honduras y Chile. Dando muestras no sólo de su capacidad para dirigir tácticamente, sino también, como algo fundamental en su proceso, su actitud de liderazgo, para orientar desde los infantiles hasta los jugadores de alto rendimiento. El profesor Reinaldo es originario del Valle del Cauca, formado académicamente en Colombia y actualizado en fútbol en Alemania. En cuanto al fútbol, es formador en varias instituciones universitarias en Colombia, no solo en lo técnico y en lo táctico, sino también en la formación para que los técnicos de la nueva generación sean unos verdaderos líderes, para que primero centren su trabajo, en formar seres humanos y deportistas.

La preparación y aptitud del profesor Rueda ha sido puesta en práctica, desde sus comienzos, con las selecciones de todas las categorías de fútbol en su departamento, el Valle del Cauca. Esa experiencia se mostró en las selecciones Colombia, desde la prejuvenil hasta la de mayores; esta última, la ha dirigido en dos oportunidades, haciendo ajustes en su proceso de maduración como técnico y como líder de sus dirigidos. En su proceso formativo, también ha tenido que ejercer sus capacidades como líder en las selecciones de Ecuador, Honduras y Chile, donde se escuchan jugadores referentes, hablando de su don de gentes para dirigir grupos humanos de alto rendimiento deportivo. Pero Reinaldo también ha hecho historia deportiva y de liderazgo en equipos a nivel local y su palmarés más importante, fue haber logrado con el Atlético Nacional de Medellín, el título de la Copa Libertadores en el año 2016, la segunda para el equipo antioqueño, después de 27 años del

primer título, donde volvió a ratificar sus dotes de liderazgo, dirigiendo jugadores de mucha experiencia y recorrido en el fútbol, guiándolos con su ejemplo, primer aspecto importante de un líder de equipo.

Por lo conocido del profesor Reinaldo, encuadra en la categoría de un líder democrático, donde la escucha activa de sus dirigidos es vital. Su ejemplo de vida personal y profesional, su manera de educar y su responsabilidad son los pilares de su categoría como líder. Es una persona de apariencia física seria, fría, pero muchos de sus pupilos lo catalogan como muy carismático, preocupado por la vida personal de sus jugadores, característica importante de un líder para conocer mejor a sus dirigidos y poderlos orientar bien.

El otro técnico que ganó un torneo internacional para nuestro país, luego de quince años, fue el profesor Luis Fernando Montoya, gesta conseguida con el Once Caldas de Manizales, en el año 2004. Tuve la fortuna de ser participe del proceso de transformación de las actitudes de liderazgo del profesor Montoya, un hombre humilde, de origen campesino. Desde que comenzó a orientar niños y jóvenes en su pueblo, Caldas (Antioquia), se caracterizó por ser exigente, puntual y disciplinado, lo que lo llevaba a veces a tomar actitudes autoritarias frente a sus dirigidos, dándoles a entender y comprender, que él era el único que mandaba, que tenía la razón, que sólo se hacía lo que él decía, generando, seguramente, mucho malestar entre sus jugadores. Pero, a la vez, era un líder muy preocupado por la vida personal, el entorno de sus jugadores lo cual lo llevaba a pedir mejoras para ellos, en alimentación, transporte, estudio, llevándolo a emplear una estrategia muy humana, conocer sus familias,

hablar con ellas e incluso frecuentar sus hogares para ver directamente cómo vivían sus dirigidos y así tener más elementos para poderlos orientar. Mucho más tarde, varios de ellos, ya consagrados en el fútbol profesional colombiano e incluso internacional, le agradecen todo lo que hizo por ellos en su momento. Con el tiempo, con la experiencia adquirida, la adquisición de nuevos saberes, cómo nos ocurre a los humanos, fue efectuando una transición a otro estilo de liderazgo más democrático, pero sin dejar de lado su exigencia y disciplina. Empezó a tener más en cuenta a su equipo de trabajo, a utilizar más el diálogo; incluso fue cambiando su imagen: llegó a ser menos frío, menos serio y de un humor más alegre. Conversar con los jugadores, escuchar más sus sugerencias con respecto al método de trabajo, comprender más los momentos sociales por los que pasan los jóvenes y, al llegar a la época del profesionalismo, darse cuenta de que los jugadores profesionales, requieren de un líder más asertivo, comprensivo, que no decida solo, que los escuche más activamente, preocupándose por su bienestar personal y orientándolos en cómo invertir el dinero ganado. Es decir, fue un líder mucho más carismático, mucho más asertivo. Tan positiva fue su transformación, que, desde su impase de salud en el año 2004, un buen grupo de jugadores del ayer y de hoy, lo visitan, lo llaman, están consultándole algo de sus vidas personales o profesionales. Esa es una muestra grande de agradecimiento; por eso a lo largo de este valioso texto, nos encontraremos con todo este proceso de transformación en el estilo de liderazgo que ha tenido el profesor Montoya, llevándonos a creer, que, si hay voluntad, siempre habrá un camino para ser mejores líderes en el mundo deportivo y social.

Las experiencias y conocimientos de los tres ganadores de la Copa Libertadores de América se podrían aprovechar en una área sumamente importante para la formación de los niños, jóvenes y adolescentes como es la educación, donde hoy en día es fundamental, fuera de adquirir conocimientos, trabajar en la construcción del ser y ahí, los profesores citados, nos dejan un legado muy grande sobre cómo ejercer el liderazgo, cuál podría ser el camino para encontrar y fortalecer las actitudes de un verdadero líder, algo que nuestra juventud hoy en día tal vez no está asumiendo como debería ser. Los tres profesores, nos han demostrado que el ejemplo, el testimonio, es una de las principales actitudes que se deben tener para formar a nuestra juventud, que no basta sólo con el discurso. Por eso a ellos tres, sus dirigidos, aún les reconocen, por todo lo que eran, por su coherencia entre el pensar, el decir y el actuar. Hoy los involucrados, encargados de la formación de las actuales y futuras generaciones, deben de tener muy presente que sí obras correctamente, tendrás la autoridad moral para pedirles a tus dirigidos lo mismo o mejor. También el legado que dejan sobre la importancia de la transmisión de valores en el campo educativo, algo fundamental hoy en día por el tipo de sociedad en la que nos movemos, donde los principios han sido negociados y "cambiados": será clave volverlos a trabajar y ayudarle a las nuevas generaciones, pues hay bases fundamentales para poder llevar una vida con unos principios que no se deben negociar. Entre esos valores destacamos: la responsabilidad, cumplir las tareas asignadas, cueste lo que cueste, para responder por los actos cometidos. El respeto por la vida, amarla, cultivarla.

El respeto por la diferencia, para poder tener una adecuada convivencia. La disciplina que se debe tener para alcanzar las metas propuestas. Trabajar mucho la tolerancia a la frustración, pues hoy en día, ante el obstáculo más pequeño, muchos creen que la solución es suicidarse (en nuestro país va en aumento este fenómeno) y la tolerancia al éxito: cuantos jóvenes por no tener las herramientas psicológicas adecuadas, empiezan a subestimar al otro y maltratarlo. Su ego es tan grande, que terminan en muchos casos solos y aislados. Otro valor para tener muy presente es el trabajo en equipo. Hoy en día, por el consumismo, se cree que solo, sin la ayuda de nadie, pasando por encima del otro, es que debo conseguir mis metas, pero como nos indicó la Madre Teresa de Calcuta: "Yo sé hacer lo que tú no sabes hacer, tú sabes hacer lo que yo no sé hacer, pero juntos podemos alcanzar cosas muy importantes". Para materializar los objetivos, la perseverancia y la dedicación son claves. Nada grande en la vida se ha alcanzado de manera fácil, se requiere una mentalidad fuerte, para enfrentar, mejorar y superar los obstáculos que se nos presentan en el diario vivir, para poner en práctica una noción simple de ética: Hacer las cosas bien, de manera adecuada. Este libro, trabajo de UNIMINUTO, es de un enorme valor por todo el esfuerzo que demandó. Nos ofrece facetas humanas, tal vez desconocidas, de un hombre, de un señor campeón de la vida, como es Luis Fernando Montoya, para que las nuevas generaciones, lo tengan como un referente en la vida y en el fútbol.







# Introducción

## La perspectiva desde UNIMINUTO

Por Amparo Cubillos Flórez<sup>2</sup>

Cuando te piden que escribas lo que acabas de expresar oralmente la tarea se torna difícil, pues en muchas ocasiones lo que pensamos y decimos es bastante diferente a lo que escribimos; por lo tanto, prefiero contarlo con mis propias palabras.

Llevo alrededor de 20 años construyendo un proyecto de vida en UNIMINUTO, una institución que a mí personalmente me ha brindado oportunidades inimaginables; esta última que voy a narrar, tal vez sea de las que más me han marcado el corazón. No lo quiero expresar por la persona sino por el proceso vivido.

A lo largo de las páginas, crónicas y relatos de este texto se logra identificar que el proyecto de vida de una persona se cumple más fácilmente cuando varios más nos alineamos con sus intenciones. Es lo que, desde mi perspectiva como vicerrectora, intento lo-

gar: un liderazgo transformacional para inspirar, empoderar y crecer.

Todos pueden creer que este es un texto que sólo habla de fútbol, o de entrenamiento deportivo, pero lo que realmente encontramos es un grupo de profesores, investigadores y seres humanos que interactúan para que, desde el vivir, sentir y hacer se pueda servir; además, que el liderazgo de las personas puede ser algo innato y que los procesos académicos logran potencializarlo.

Hace un poco más de un año recibí un correo electrónico de un colega de la Seccional de Antioquia - Choco, donde me pedía un favor: revisar una factible homologación para un graduado del Politécnico Jaime Isaza Cadavid; lo más curioso para mí fue que el título había sido emitido en los años 1980. Y pensé, este título tiene el mismo tiempo que yo; además es una buena oportunidad para poner en práctica nuestro nuevo proyecto educativo institucional.

Sin pensarlo dos veces, abrí los documentos anexos al correo, dándome cuenta de que, desde hace un poco más de 30 años, el entrenamiento deportivo se considera un nivel profesional; y veo

<sup>2</sup> Amparo Cubillos Flórez. Actualmente Vicerrectora de Centros Universitarios en UNIMINUTO, su primer contacto con la institución se dio en el año de 1995 cuando decide iniciar sus estudios de Licenciatura en Informática, culminándolos con éxito en el año de 1999. Luego de desempeñarse en diferentes cargos académicos y administrativos en prestigiosas instituciones como la Caja Colombiana de Subsidio Familiar COLSUBSIDIO en el 2000 y el Instituto San Bernardo de La Salle en 2003, se vincula con su alma mater UNIMINUTO en donde ha venido desempeñando cargos que fueron preparándola para su rol actual en la institución; iniciando como Asistente Vicerrectoría Académica en 2004, pasando por la Coordinación de Docencia y Desarrollo Curricular en 2008 y la Dirección de la misma en 2009, hasta llegar a consolidarse en Vicerrectorías académicas de sede como en Bogotá Presencial en el 2010, en la Vicerrectoría Regional Bogotá Sur en 2014 y la Vicerrectoría Académica y de Operaciones de la Rectoría Virtual y Distancia en 2021. Esta preparación también se complementó con estudios como el de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas cursado con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) 2013 y El Doctorado en educación con la Universidad de Baja California.

con claridad en esos documentos, que la intención formativa respecto a privilegiar el ser de las personas es algo de todos los tiempos. Continuando con mi lectura surge el nombre de Luis Fernando Montoya Soto, nombre que venía con un título de Tecnólogo en entrenamiento deportivo, y al lado el número telefónico de "Adriana", seguido de la palabra esposa. Mi ignorancia hizo lo que en la actualidad hacemos la mayoría, y fue googlear ese nombre, y para mi sorpresa logré identificar el rostro y levemente su historia, que en su mayoría se refería a él como el "campeón de la vida".

Pues bien, realice la llamada, teniendo así la oportunidad de conocer a Adriana Herrera, esposa de Luis Fernando, pues acordamos una video llamada. La verdad estábamos todos muy emocionados, no se los voy a negar, y cuando digo emocionados es que mi pequeña indagación la había compartido con la dirección del programa (Fredy), la decana (Astrid Viviana) y un profesor experto en futbol (Carlos Andrés), todos dudosos porque, en el marco de la rigurosidad reglamentaria existente hasta la fecha, la cuestión era académica; los que llevamos muchos años en la educación superior hemos creído que diseñar propuestas curriculares rígidas era la única forma de aprender. Para el caso de UNIMINUTO, en el semestre inmediatamente posterior, se nos reta a que reconozcamos, con flexibilidad curricular, saberes y trayectorias de aprendizaje de los individuos.

Y ese fue el reto: primero conocer la ruta de vida de Luis Fernando Montoya (lo que simplemente se puede realizar con una pequeña indagación en cualquier buscador); ahí se identifica quien es, por qué sigue vivo y con su mente igual de brillante, como

cuando, en su momento, era un director técnico de futbol, con una carrera centrada en el entrenamiento para el futbol profesional.

Ahora bien, ¿qué era entrenar para el futbol profesional? Este entrenamiento consiste en un proceso integral que implica el desarrollo de habilidades técnicas, tácticas, físicas y psicológicas. Cada aspecto del entrenamiento debe ser abordado de manera sistemática e integral para garantizar un desarrollo constante y progresivo de los jugadores.

La formación técnica consiste en mejorar las habilidades individuales como el pase, el remate, el dribling, la recepción y el control del balón. Se lleva a cabo mediante ejercicios específicos y repeticiones para permitir que los jugadores se familiaricen con los movimientos y los realicen con mayor precisión y velocidad.

El entrenamiento táctico se refiere a enseñar a los jugadores cómo manejarse en diferentes situaciones factibles en un juego. Esto incluye aprender a posicionarse en el campo, cuándo y dónde pasar el balón, cómo defender y atacar como equipo, etc. El conocimiento táctico es esencial para cualquier equipo de fútbol porque permite a los jugadores tomar decisiones correctas durante un partido.

El desarrollo físico se enfoca en mejorar el acondicionamiento corporal, la velocidad, la fuerza, la flexibilidad y la resistencia de los jugadores. Esto se logra a través de ejercicios de preparación física, de velocidad y agilidad, y entrenamiento de resistencia.

Por último, pero no menos importante, el entrenamiento psicológico juega un papel crucial en el fútbol, pues se centra en el desarrollo de una mentalidad

correcta para el juego, la gestión del estrés y la presión, la concentración, la confianza y la motivación.

En otras palabras, el entrenamiento en fútbol es un enfoque multifacético que requiere una planificación cuidadosa y una ejecución efectiva. Los entrenadores deben ser conscientes de las necesidades individuales de sus jugadores, conocerlos y ajustar su entrenamiento en consecuencia para maximizar el rendimiento del equipo. Ahora bien, nada de esto lo digo como experta en fútbol; todo lo aprendí gracias a Luis Fernando.

Al conocer a Luis Fernando, a Adriana y a José (el hijo), en esa primera charla, entendimos la esencia de nuestro Proyecto Educativo Institucional: reconocer en cada uno sus rutas y trayectorias de aprendizaje. En esa primera charla, recuerdo muy bien que nos expresó sus sueños y de la mano de estos, sus miedos, normales cuando se inicia un proceso formativo. El sueño era fácil, graduarse de Licenciado en Educación Física, Recreación y Deporte; el miedo aprender inglés... hoy 18 meses después, logramos ambos.

Desde todas estas perspectivas, reconocimos sus aprendizajes previos en el marco de ese plan de estudios rígido del que hablé al principio y le construimos una ruta personal de aprendizaje adecuada a sus posibilidades y aspiraciones. Durante el proceso identificamos que el liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en el ámbito de la educación superior, ya que permite promover el crecimiento, la innovación y el desarrollo de los individuos y las instituciones. Y claro que el proceso nos llevó a realizar un análisis de la ruta formativa y de la trayectoria de vida, pudiendo determinar, en principio, que reconocimos su personalidad y sus acciones como profesional.

Es por ello, que desde los procesos formativos desarrollados al interior de varias líneas de trabajo, consideramos el liderazgo transformacional, en la educación superior, como la capacidad de los individuos para inspirar, motivar y generar un cambio significativo en sus seguidores y en sus instituciones. Este enfoque del liderazgo se basa en la visión, la influencia carismática y la capacidad de empoderamiento de los líderes, quienes buscan potenciar el desarrollo personal y profesional de sus seguidores.

En la educación superior, el liderazgo transformacional es esencial para fomentar el éxito académico y el crecimiento institucional. Los líderes transformacionales promueven una visión clara y convincente que inspira a estudiantes, profesores y personal administrativo a alcanzar metas más altas y a comprometerse con la excelencia académica. Al generar un sentido de propósito y motivación, estos líderes ayudan a construir una cultura organizacional positiva y enfocada en la mejora continua. Su impacto en los procesos formativos se observa en varios aspectos. En primer lugar, porque fomenta la innovación y el pensamiento crítico, alentando a la comunidad académica a cuestionar las prácticas estandarizadas y a buscar nuevas ideas y enfoques. Asimismo, porque promueve la colaboración y el trabajo en equipo, fomentando la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Además, contribuye a desarrollar una cultura organizacional de confianza y empoderamiento.

Los líderes transformacionales brindan apoyo y reconocimiento a sus seguidores, permitiéndoles desarrollar su potencial y asumir responsabilidades dentro de la institución. Esto promueve un ambiente

de trabajo positivo y motivador, que a su vez impacta en la calidad del aprendizaje y la satisfacción de los que siguen, para este caso en particular, es lo que exjugadores, técnicos de fútbol, profesores y estudiantes expresaron de Luis Fernando.

Luis Fernando Montoya Soto, desde temprana edad, se destacó por su carisma y su capacidad para conectar con las personas que lo rodeaban. Estas habilidades se manifestaron en su compromiso con el fútbol, que lo llevó a convertirse en jugador profesional y, posteriormente, en entrenador. Su liderazgo transformacional se hizo evidente cuando asumió la dirección técnica del equipo de fútbol Once Caldas en el año 2003. Bajo su liderazgo, el equipo experimentó una transformación sin precedentes. Montoya Soto inculcó en sus jugadores no solo habilidades futbolísticas, sino también valores como la disciplina, la solidaridad y el compromiso.

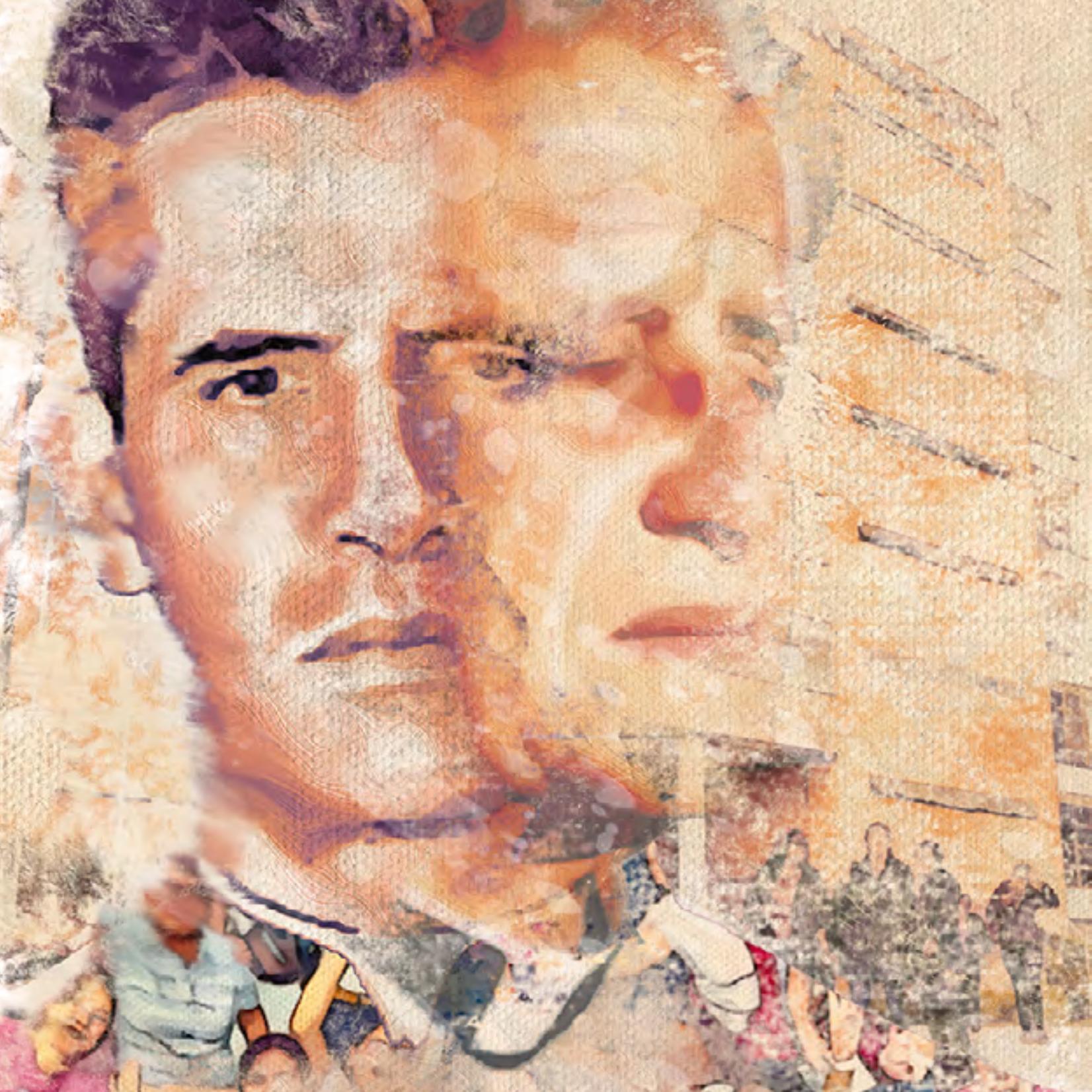
Un accidente (es la mejor forma como queremos recordar la situación de la que muy poco se habla, pero que gracias a su empoderamiento venció con el apoyo de Adriana) que lo dejó en una silla de ruedas, enfrentando retos físicos y emocionales significativos. Sin embargo, su espíritu resiliente y su determinación inquebrantable le permitieron adaptarse a su nueva realidad. Superando el dolor y la frustración, desde ese momento, su vida estaría orientada a ser una fuente de inspiración para aquellos que enfrentan limitaciones físicas y emocionales.

Luis Fernando Montoya Soto es hoy un conferencista motivacional y un defensor de la inclusión y la igualdad de oportunidades para las personas en condiciones de vulnerabilidad, y no hablo solo de las físicas, también las sociales y económicas; con su mensaje de

resiliencia y superación personal ha llegado a cientos de personas, demostrando que no hay límites para el éxito cuando se tiene una actitud resiliente; él es un ejemplo de vida de que los "sueños son para cumplirse".

A nosotros como personas, profesionales en educación y como institución educativa, nos deja aprendizajes valiosos de liderazgo y resiliencia. A través de su ejemplo, aprendemos que el liderazgo puede surgir en los momentos más desafiantes y que un líder resiliente puede superar cualquier obstáculo. Luis Fernando llegó a UNIMINUTO para mostrarnos su liderazgo en el mundo del fútbol, guiando a su equipo hacia la victoria y fomentando los valores indispensables para el éxito. Aunque el trágico accidente truncó su carrera deportiva, su resiliencia inagotable le permitió adaptarse y encontrar un nuevo propósito en la vida, convirtiéndose en una fuente de inspiración y motivación para otros. La vida de Luis Fernando Montoya Soto es un recordatorio de que la resiliencia no consiste en evitar el dolor o las dificultades, sino en encontrar la fuerza interna para enfrentarlos y crecer a partir de ellos. Su legado perdurará como un ejemplo de liderazgo transformacional y resiliencia para las generaciones futuras.

En conclusión, nuestro aprendizaje es que incorporar el liderazgo transformacional en la educación superior es algo fundamental para fomentar la excelencia académica, promover la innovación y garantizar el crecimiento institucional. Los líderes transformacionales generan un impacto significativo en sus instituciones y en la comunidad académica en su conjunto, creando un entorno propicio para el aprendizaje, el desarrollo y el éxito.





# Vidas que transforman (TransformAcción) o ¿cómo ejercer un liderazgo transformador?

*La TransformAcción es una agenda de cambio y una apuesta institucional, en la que, aprovechando toda nuestra capacidad instalada, llevaremos a UNIMINUTO a alcanzar su máximo potencial.*

## Contextualización

La Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO plantea en su Proyecto Educativo Institucional que “paralelamente a las alianzas establecidas con las organizaciones de la sociedad civil, las empresas privadas y sus gremios, los gobiernos locales, regionales y nacional, entidades multilaterales, comunidades eclesiales, entidades de cooperación internacional, instituciones para el trabajo y el desarrollo humano y otras Instituciones de Educación Superior - IES, UNIMINUTO ejerce un rol de liderazgo transformador en valores y compromiso social que impacta a todos los actores, instancias y organizaciones con las que establece contacto. Esto signifi-

fica trascender la formalidad de una relación práctica, para involucrarlos en el Proyecto Institucional a través de interacciones profundas en cuanto a condiciones más justas de desarrollo social, económico, ambiental y político de las regiones y el país, vinculando a la educación como ruta fundamental en su rol generador de capital humano y social altamente comprometido” (PEI 6.2 p. 23). ¿Qué significa, para una institución de educación superior, ejercer un rol de liderazgo transformador?

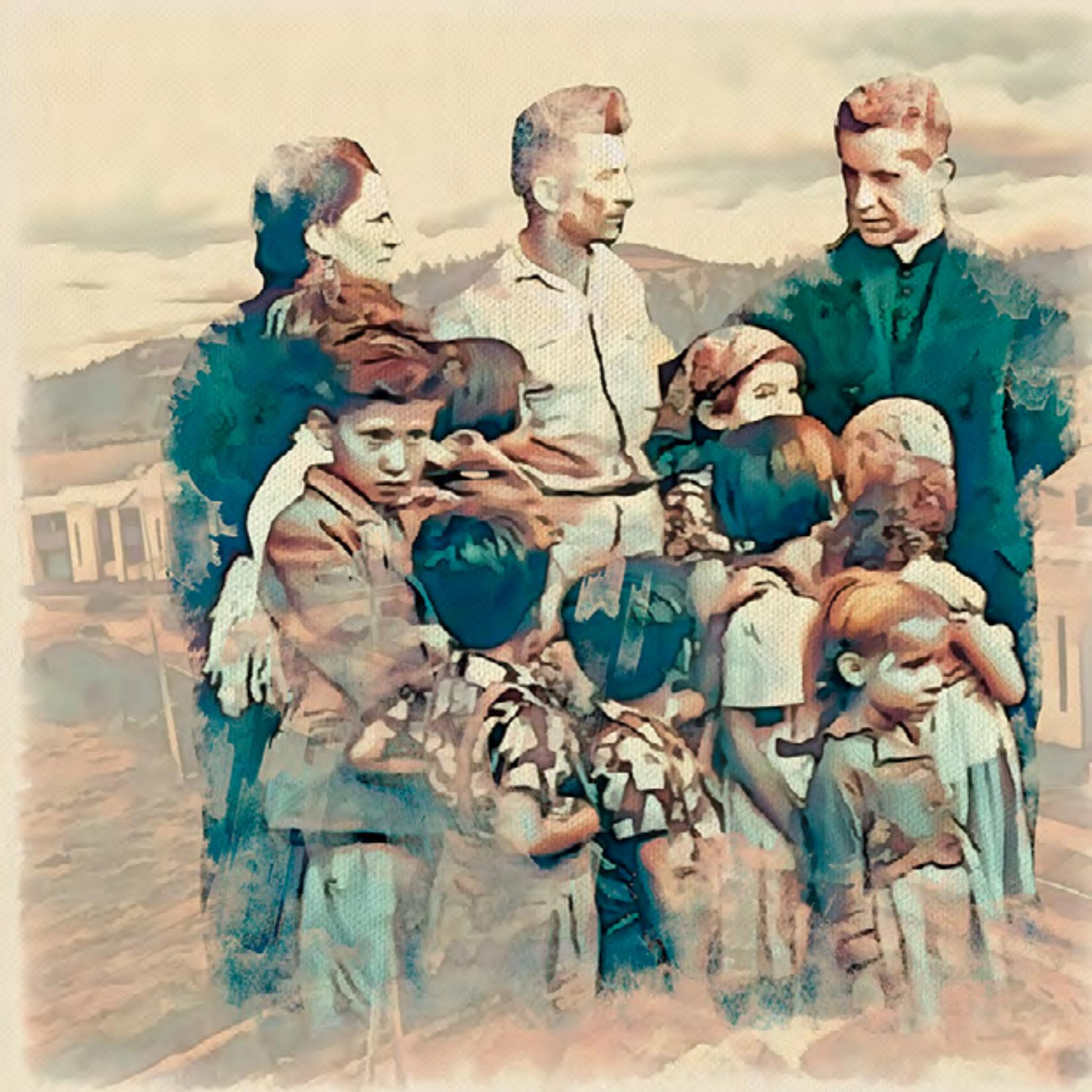
Este Proyecto Educativo especifica, a nivel formativo, que la institución “propende por el desarrollo social y comunitario, la formación integral de su comunidad educativa, y fortalece a sus estudiantes como líderes sociales innovadores y profesionales responsables” (PEI p. 10). Y mucho más claro: “UNIMINUTO

forma personas que sean al mismo tiempo líderes, emprendedores e innovadores sociales, desde la convicción que el surgimiento de una nueva sociedad solo es posible cuando se comprende que las relaciones humanas se constituyen en un tiempo y en un espacio determinados, cuando se entiende que en la cotidianidad se construyen saberes, que la educación y la cultura son procesos en continua transformación, y que la práctica, siempre aunada a la teoría, es fuente de aprendizaje y de conocimiento abierto” (PEI 6.1.1 p. 21). Todo ello para que, todos los miembros de su comunidad educativa, “constituidos como seres humanos íntegros, y profesionales éticos y competentes”, logren “construir un país justo, reconciliado, fraternal y en paz” (PEI 7 p.25).

Ello se concreta en la presentación del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020-2025 [Aprendizaje para la transformación], donde se plantea lo que rige el proyecto educativo institucional: “Varias publicaciones recientes señalan que la educación debe redoblar esfuerzos en el desarrollo de competencias relacionadas con el pensamiento crítico, innovador y creativo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas complejos, la programación web y la comprensión y análisis de datos. Además, destacan la necesidad de desarrollar *competencias de liderazgo* y de comunicación oral y escrita; habilidades del tipo socioemocional como la resiliencia, el autocontrol, la confiabilidad, la orientación al logro, la sociabilidad y la empatía; así como la capacidad de adaptación, de actualización permanente y de reinención” (p 12).

Pues bien, el liderazgo es una cuestión muy discutida hoy en día y, al mismo tiempo, uno de los temas más escurridizos e incomprensibles. Podemos aceptar que todos los países anhelan liderazgo

para sus comunidades, empresas, fuerzas armadas, iglesias, sindicatos, instituciones de educación superior, colegios y escuelas, equipos deportivos y para la nación en general. Sin embargo, así como los ciudadanos sienten admiración por las personas que ejercen el poder, también expresan cierto desdén, sobre todo rechazando a quienes intentan mandarlos. Por supuesto, que todos admiramos a los Washington, los Churchill, los Bolívar y Santanderes, las Teresas de Calcuta, los Gaitán, los García-Herreros, los Falcaos, las Shakiras, pero no podemos olvidar que Hitler, Stalin, Al Capone y Escobar también fueron líderes, y eso nos plantea un problema fundamental: el liderazgo puede ejercerse con fines nobles, emancipadores, enriquecedores, pero también puede servir para manipular, engañar y reprimir. Uno de los anhelos de hoy es que existan líderes transformadores, emprendedores, convincentes y creativos. Pero ¿qué es un liderazgo con esos rasgos como el que pretender promover UNIMINUTO? Sobre todo, cuando la mayoría dice: “Sí, necesitamos líderes, pero no que alguien nos diga qué hacer”, lo que significa que, para la mayoría, el liderazgo es una noción bastante confusa y distante; y que nadie quiere que su autonomía sea subyugada. Así que, reflexionar e intentar definir el liderazgo es algo así como un desafío de liderazgo intelectual en sí mismo. Si UNIMINUTO pretende ejercer un rol de liderazgo transformador, no sólo entre sus estudiantes, sino con todos (personas, comunidades, organizaciones) con quienes entra en contacto, lo primero que ha de hacer es clarificar, de modo praxeológico (teórico y práctico, reflexivo y actuante) lo que entiende por tal misión. Este libro quiere ser una pequeña contribución a dicha tarea intelectual.





# ¿Podemos enseñar a ser líderes transformadores?

¿Podemos enseñar a las personas a convertirse en líderes? Las personas y las instituciones de educación superior están divididas en esta cuestión. El tema sigue siendo muy misterioso. Y, aunque parezca extraño, muchos creen que los colegios y universidades deberían evitar el tema. Thomas Cronin, politólogo especialista en el sistema presidencial estadounidense, y autor del libro *Leadership Matters: Unleashing the Power of Paradox* (2012), en un texto muy conocido en varios idiomas, señala una lista de diez razones por las que las instituciones de educación superior (aunque se refiere a las de su país, podemos hacer la transferencia a nuestro contexto colombiano) son reacias a enseñar liderazgo<sup>3</sup>:

- a. Muchos piensan que los líderes nacen; o que el liderazgo es algo accidental.
- b. El imaginario sociocultural sostiene que el liderazgo es un fenómeno elitista; luego no es necesario brindar capacitación especial a unos pocos individuos seleccionados.
- c. Se argumenta que formar líderes tal vez se centra en las habilidades, técnicas y formas de hacer las cosas. Pero ¿y el para qué? ¿Liderazgo a favor de quiénes?
- d. Muchos piensan el liderazgo es un tema sólo profesional, que se aprende en la práctica, las pasantías o en los corredores, cometiendo errores y aprendiendo de ellos, pero no en las aulas.
- e. El liderazgo a menudo implica algo de manipulación o de astucia, incluso de crueldad; por lo que no sería algo "bueno" para ser enseñado.
- f. El liderazgo es, en el sentido más fuerte de la palabra, un acto de arrogancia; y eso molesta a los intelectuales.
- g. Las universidades se organizan en facultades y departamentos expertos, adecuados para formar especialistas en una disciplina. Sin embargo, los líderes deben aprender a ser generalistas y tal vez filósofos.

<sup>3</sup> El texto circula en español como "Aprender y pensar sobre el liderazgo"; se puede ver en [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ\\_Spanish/Journals/Volume-27\\_Issue-3/2015\\_3\\_06\\_cronin\\_s.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-27_Issue-3/2015_3_06_cronin_s.pdf)

- h. El liderazgo es, para muchos una noción elusiva, vaga y misteriosa, que no se puede delimitar del todo. Es algo altamente situacional y contextual, que depende mucho de los seguidores, más que los propios líderes. Entonces, ¿por qué no enseñar a todos a ser muy brillantes y dejar que las cosas sigan su curso normal?
- i. Casi todo lo que se puede decir sobre el liderazgo también se puede también refutar. Hay muchas contradicciones sobre el tema. Así, admiramos el liderazgo emprendedor con los riesgos que implica, pero cuestionamos asumir riesgos de modo excesivo. Queremos líderes seguros de sí, pero también odiamos el orgullo y deseamos que duden un poco de sí mismos. Deseamos que escuchen y encarnen nuestros deseos y necesidades, pero, el líder efectivo ofrece a las personas lo que aprenderán a querer, no lo que desean. Entonces, ¿cómo ser rigurosos en la enseñanza del liderazgo?
- j. Por último, el mejor liderazgo se parece mucho a la creatividad. ¿Y cómo enseñar creatividad cuando el pensamiento creativo se basa en gran medida en lo inconsciente, los sueños e incluso la imaginación?

¿Se puede entonces, enseñar liderazgo, o hay que limitarse a testimoniario? Pero, para colmo, los propios líderes a menudo se quejan de que el liderazgo tiene menos ventajas que desventajas. Es necesario, entonces, pensar otras cuestiones sobre el liderazgo. Y tal vez la principal es que la "enseñanza" del liderazgo no puede estar desvinculada de la cuestión de los posibles seguidores (personas o colectivos) del líder. ¿Qué formación entonces para ellos? Es claro que parte de ser un líder efectivo es tener grandes ideas

(así como un sentido de dirección y de misión), pero todo ello es inútil a menos que el pretendiente a líder logre comunicarlas y que sus seguidores las acepten. Es algo bidireccional. Cuando no existe ese compromiso o interacción, los líderes se pierden, se desconectan, son soberbios o algo peor.

La realidad de la conexión entre líderes y seguidores plantea otra cuestión: ¿se puede transferir lo "aprendido" sobre liderazgo a otros contextos? ¿O las necesidades de liderazgo son diferentes según las situaciones? ¿Requiere la misma formación en liderazgo un gerente que dirigirá una empresa y alguien a quien se le pide cambiarlas actitudes y prácticas basadas en el género dentro de una sociedad, o los odios raciales y étnicos dentro de una ciudad?

Otra cosa confusa sobre el liderazgo es su relación con la gestión: ¿son la misma cosa? Si bien es cierto que un buen gerente suele ser un líder efectivo, y que el liderazgo requiere muchas de las habilidades propias del gestionar, hay diferencias. Los líderes inculcan una visión, prestando atención a los valores y necesidades de sus seguidores; los gerentes se aseguran de hacer las cosas de forma correcta. Ser líder no es lo mismo que ocupar un alto cargo. Un líder es alguien interesado en algo más que la mecánica funcional. El líder creativo actúa más como un emprendedor que asume riesgos, alguien "valiente [que] no es quien no siente miedo, sino quien logra conquistar dicho miedo y, en consecuencia, actúa con coraje" (Juliao 2016 p.82), siempre buscando lo que es correcto, explorando nuevas direcciones y posibilidades, rechazando incluso tradiciones. Necesitamos gerentes talentosos, pero también líderes creativos.

Pero también hay que decir sobre el liderazgo que,

por lo general, está muy disperso dentro de una sociedad. Grandes avances suceden porque personas muy adelantadas a su tiempo quisieron cambiar las cosas, sugiriendo enfoques nuevos que eran inaceptables para la mayoría. Por eso, muchas de las necesidades de liderazgo en un país como el nuestro son satisfechas por personas que no ocupan altos cargos y que, a veces, no se ven ni actúan como líderes; basta pensar en la figura, la praxis y la obra de nuestro fundador el Siervo de Dios Rafael García-Herreros Unda.

Todo lo expresado hasta ahora nos lleva a la cuestión de definir el liderazgo. Y ponerse de acuerdo sobre una definición es algo muy difícil, aunque los objetivos sí sean bastante claros: los líderes son personas que ven lo que se necesita y lo que es correcto, y saben cómo movilizar personas, generar alianzas y recursos para lograr objetivos comunes. Ello fue evidente en el padre Rafael y tal vez desgranando algunos de sus rasgos característicos podemos aproximarnos a una definición.

Los líderes son personas que ayudan a crear opciones y oportunidades, que pueden facilitar el aclarar problemas y opciones, que pueden inspirar a otros y ofrecer información sobre las posibilidades, junto con la promesa de una mejor organización o de una mejor comunidad. Tienen esas tres cualidades contagiosas que el P. Rafael encarnó: confianza en sí mismo, optimismo injustificado e idealismo incorregible, lo que le permitió atraer y movilizar a muchas personas (incluso ideológicamente muy diferentes a él) para emprender tareas difíciles que nunca se habría pensado que él podría realizar. Dicho de otro modo, como hacía el P. Rafael, los líderes empoderan y ayudan a otros a liberarse y crecer. Aumentan las posibilidades de libertad,

tanto para individuos como para organizaciones y comunidades. E involucran a sus seguidores de tal forma que les permite así, a muchos de ellos, convertirse en líderes por sí mismos. Como se dijo antes, muchos de los avances significativos en el mundo, tanto en el sector público como en el privado, fueron realizados por personas que vieron todas las complejidades de la realidad que enfrentaban, pero que también creían tanto en sí mismos y en sus propósitos, que se negaron a sentirse abrumados ante las dificultades o paralizados por las dudas. El P. Rafael quiso inventar algo nuevo y apostarle al futuro:

Rafael García-Herreros Unda (1909-1992) fue, entre muchas otras cosas, un filósofo social, un educador social y un gerente social, de quien cabría decir, sin ninguna duda ni sospecha, que estuvo inspirado por la exigencia que promueve el pensar como una acción que libera e impulsa los deseos de ser, el proyecto de vida y la construcción del mundo. Hombre extremadamente inteligente, culto y sagaz, su vida estuvo siempre marcada por una forma de ser ascética y una vocación de servicio práctica, que sólo en su ejercicio personal del sacerdocio encontraron expresión y realización. No tuvo como finalidad construir casas, sino "organizar un nuevo modo de vida social", una comunidad fraternal, libre y ordenada. No deseó aliviar angustias o remediar necesidades temporales, sino dignificar personas y comunidades. Detrás de este proyecto concreto estaba la idea de un cristianismo activo con preocupaciones y realizaciones sociales para esta tierra, sin olvidar las de salvación espiritual de las personas (Juliao-Vargas 2007, p. 164).

El Padre Rafael fue un líder destacado en Colombia en diversos sentidos:

- a. Liderazgo espiritual y religioso: Fue un sacerdote eudista y evangelizador comprometido con su fe. Fundó la comunidad Minuto de Dios en 1956, la cual se convirtió en un referente importante para la promoción de los valores cristianos y de la ayuda social en Colombia; además fue uno de los fundadores de la Renovación Carismática Católica en el país. A través de su labor pastoral, logró reunir a gran cantidad de seguidores y fieles que compartían su visión y valores. Su liderazgo espiritual influyó en la vida de muchos, brindándoles orientación espiritual y promoviendo una relación más cercana con Dios.
  - b. Liderazgo social y comunitario: Se destacó por su compromiso con los sectores más vulnerables de la sociedad colombiana. Fundó la Corporación Minuto de Dios, que llevó a cabo numerosas iniciativas y proyectos sociales en áreas como vivienda, educación, salud, empleo y desarrollo comunitario. Su liderazgo social se caracterizó por su capacidad para movilizar recursos, generar alianzas y promover acciones concretas para el beneficio de los más necesitados, creando diversos programas que han beneficiado a miles de personas en situación de pobreza y marginalidad.
  - c. Liderazgo mediático: Fue pionero en el uso de los medios de comunicación para difundir su mensaje y llevar esperanza a la sociedad. Después de incursionar en la radio, fundó el programa de televisión "El Minuto de Dios", que se convirtió en uno de los programas más antiguos, populares y de mayor impacto en la historia de la televisión colombiana. A través de este programa, el Padre Rafael abordó temas sociales, espirituales y de interés público, promoviendo valores positivos y generando conciencia en la audiencia, convirtiéndose en una figura de referencia en la sociedad colombiana.
  - d. Liderazgo en la paz y la reconciliación: También se destacó por su compromiso con la paz y la reconciliación en Colombia. Durante uno de los momentos más difíciles del conflicto armado en el país, fue un ferviente defensor del diálogo como herramienta para resolver conflictos y promover la convivencia pacífica. Participó en diferentes iniciativas de paz y fue reconocido por su labor en la búsqueda de la reconciliación nacional.
  - e. Líder inspirador: Fue reconocido como un líder inspirador, capaz de motivar a las personas a través de su carisma, sencillez y autenticidad. Sus mensajes de amor, paz y servicio a los demás calaron hondo en la sociedad colombiana, generando un impacto positivo en la vida de muchas personas. Su liderazgo se basó en el ejemplo y en la capacidad de conectar con las necesidades y aspiraciones de la gente.
- Su legado perdura en las numerosas obras sociales y programas educativos que fundó, así como en el impacto positivo que ha tenido en la sociedad colombiana; continúa siendo fuente de inspiración para muchos.





# Hacia una definición del liderazgo

Por César Augusto Aguirre León

**C**on base en todo lo anterior, se puede decir, que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos dispositivos son quien la ejerce (el líder) y quienes son sujetos a ella (sus seguidores); dicha influencia comporta generar cierto cambio en los seguidores, sea en sus motivaciones, competencias, carácter, valores... todo ello como fruto de lo realizado por el líder que moviliza así a sus seguidores. Etling (2005) define al líder como alguien (inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento) que influye sobre los demás. Dilts (1998 p. 22) señala que el liderazgo es la capacidad para influir en otros y así lograr algún objetivo. Lorenzo (2005 p. 371) afirma que se podría definir al liderazgo como el proceso de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. Hunter (1996 p. 38) va más allá definiendo el

liderazgo como el "arte" de influir sobre la gente para que actúe con entusiasmo para alcanzar un objetivo en pro del bien común. Sin embargo, son pocos los autores que estudian cómo influye el líder. Howard y Laskin (1998 p. 23) ofrecen ciertos mecanismos de influencia: personas que, gracias a su palabra y el ejemplo personal influyen significativamente en las conductas, pensamientos, valores y sentimientos de un grupo importante de seguidores. Para ejercer esa influencia, de modo eficaz, el líder necesita desarrollar unas competencias inherentes a sus funciones (aquí estaría "lo aprendible"), que ya han sido planteadas en muchos otros análisis (Teixidó, 2011; Vázquez, 2012), sobre todo requiere de habilidades sociales, comunicativas y de negociación y resolución de conflictos. Sin embargo, las habilidades por sí solas no garantizan el éxito del líder; el estilo de liderazgo (el cómo se interactúa con otros, con tareas y problemas) también es clave para su eficacia.

En su libro sobre liderazgo, Burns (1978) nos ofrece una distinción adicional que conviene resaltar para los fines de este texto: señala que hay dos tipos primordiales de liderazgo social y político, el transaccional y el transformacional. El líder transaccional participa en un intercambio, por interés propio y a corto plazo; es una negociación: "Yo votaré por su propuesta si usted vota por la mía". O "Hazme este favor y te lo pagaré pronto". En el mundo laboral, las personas más pragmáticas lo practican casi siempre, porque es una exigencia práctica para negociar o mantener un trabajo. En cambio, el líder transformacional (o trascendental) es quien se implica tanto con sus seguidores como para proponerles una mayor conciencia y acción política y social; además, a lo largo del proceso convierte a muchos de ellos en líderes con los suyos. Por eso se enfoca en metas de mayor alcance; por lo general es un maestro, un educador: genera posibilidades, esperanzas y, a menudo, sueños de los que los otros apenas son conscientes, y los alienta a prepararse y hacer lo necesario para lograrlos.

Por supuesto, no todos pueden ser líderes. Y rara vez un solo líder satisface todas las necesidades de liderazgo de una comunidad u organización. Algunos líderes son excelentes para crear nuevas estructuras. Otros son buenos para ejecutar tareas; ayudan a resolver un problema. Aún otros son excelentes líderes sociales (o emocionales), que renuevan el espíritu de una organización o de los individuos. Además, el liderazgo más duradero suele ser intangible y no institucional. Se trata del liderazgo que se anima con las ideas. El liderazgo intelectual o de ideas lo ejercen mejor quienes, por lo general, no tienen un alto cargo, pudiendo así aclarar los principios y el sentido de los valores para la política. La conclusión entonces es que

el liderazgo no sólo es disperso y diverso, sino también interdependiente. Los líderes necesitan seguidores tanto como los seguidores necesitan líderes. Esto puede sonar confuso, pero hay algo de verdad en el rompecabezas del liderazgo.

Recapitulando todo lo anterior, y volviendo a la persona del P. Rafael porque en él encontramos esos rasgos, podemos decir que el líder es una persona que influye, con una gran capacidad para dirigir y hacer que otros lo sigan; que posee autoridad, pero no es autoritario; sabe delegar, y hacer que los otros también ejerzan su liderazgo; que es un modelo de vida y praxis; una persona que posee una visión de lo que es y debería ser, alguien que tiene unos valores claros y arrastra hacia ellos. Es un dinamizador y, ante todo, es un maestro de vida, que consulta y escucha mientras enseña.

## Fundamentos del Liderazgo Transformador

El liderazgo es entonces esa competencia humana presente, de manera natural o adquirida, en algunos individuos que se hace evidente en la interrelación que mantienen con los miembros de conglomerados, comunidades, equipos de trabajo, etc., que llamamos sus seguidores. El liderazgo es la capacidad de guiar a un grupo hacia una meta común, mediante la inspiración, la motivación y la toma de decisiones efectivas. Un buen líder debe tener

habilidades de comunicación y empatía, ser capaz de entender las necesidades y deseos de su equipo y saber cómo motivarlos para alcanzar sus objetivos. También es importante que tenga una visión clara y realista de lo que quiere lograr, y que sea capaz de transmitirla a su equipo. El liderazgo no se trata sólo de ser el jefe o el encargado, sino de ser una persona en la que los demás puedan confiar y seguir. Un líder efectivo es capaz de crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, donde los miembros del equipo se sientan valorados, respetados y responsables del propósito común.

En general parece algo natural que los grupos humanos tiendan a identificar o buscar un líder poco después de su conformación; la formación del grupo comporta una intención común, la cual debe encontrar la mejor manera de ser satisfecha y, con ello, la necesidad de un modelo, una propuesta, un estándar a seguir. En realidad, se genera una relación en ambos sentidos, de modo que los seguidores requieren del líder y éste sólo logra ejercer su liderazgo impulsado por sus seguidores.

El debate histórico con respecto a la manera como el líder adquiere esta categoría, es decir, si procede de su naturaleza o si se va construyendo en la trayectoria de vida (y por ende es enseñable) es amplio y, si bien estas posiciones en algún momento fueron vistas como antagónicas, en la actualidad se da por sentado que la capacidad de liderazgo está presente en todas las personas y que su desarrollo se va dando a lo largo de la vida de acuerdo con el acceso a recursos de capacitación y a experiencias que permitan su práctica.

Existen muchos teóricos que han contribuido al desarrollo de las teorías del liderazgo a lo largo de la historia. A continuación, se mencionan algunos de los principales:

- » Teoría de los rasgos: Sostiene que los líderes nacen con ciertos rasgos innatos que los hacen aptos para liderar. Los principales teóricos de esta corriente son Ralph Stogdill y Warren Bennis.
- » Teoría de la contingencia: Señala que la efectividad del liderazgo depende de las circunstancias y del entorno en el que se encuentra el líder. Sus principales teóricos son Fred Fiedler y Victor Vroom.
- » Teoría de liderazgo transformacional: Sostiene que los líderes pueden inspirar a sus seguidores, transformándolos para lograr grandes cosas e incluso ser líderes ellos mismos. Se logra cambiar las perspectivas, percepciones y motivaciones de sus discípulos, así como de impulsar el cambio organizacional. Sus teóricos son James MacGregor y Bernard Bass.
- » Teoría de liderazgo situacional: Plantea que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las necesidades y habilidades de los seguidores en diversas situaciones. Los principales teóricos son Paul Hersey y Ken Blanchard.
- » Teoría del liderazgo carismático: Sostiene que los líderes carismáticos tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores mediante su personalidad y su carisma. Los principales teóricos de esta corriente son Max Weber y Robert House.

Se puede asumir, sin importar cuál sea la teoría de fondo, que el liderazgo es "lo que motiva a las

personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan” y como efecto, se generan “cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Bass, 1985, p. 20) lo que significa un beneficio para la comunidad. Ahora bien, el liderazgo viene determinado por una posibilidad que se hace efectiva o se diluye en la intención; si la meta del líder, o lo que se le ha encomendado, es alcanzada, empleando la ruta que éste ha trazado e imprimiendo las variantes que el camino le ha indicado, la tarea se ha logrado y el propósito ha sido exitoso. Si ocurrió lo contrario, se ha fracasado. En la vida cotidiana o en el ámbito laboral, aquellos que van alcanzando objetivos propios o encomendados, tienden a ser considerados líderes en un determinado campo; también puede suceder que el líder sea aquel que maneje un discurso convincente y logre que los demás consideren oportuno lo que para él mismo sea valioso.

Pues bien, el éxito o fracaso de ese líder sólo se puede ver desde la perspectiva de la meta inicial planteada, porque en la ruta de construcción y aprendizaje el fracaso no será más que una experiencia que le permitirá a futuro distinguir con suficiente antelación las dificultades y asumirlas de manera que no entorpezcan la meta final. Esto reitera un hecho que no parece cuestionable: todos podemos llegar a ser líderes. Y de hecho todos, en algún momento de nuestra vida, adquirimos ese carácter, por pequeña que sea la tarea por realizar, por corto que sea el tiempo que dedicar, por pocos que sean quienes nos acompañen.

En este sentido, la ruta planteada sólo puede estar basada en las actividades que deben realizar quienes hacen parte del equipo, es decir que llegamos

a la conclusión que pueden existir dos factores fundamentales que afecten el logro de la meta: que la ruta planteada haya sido equivocada o que las personas que intervinieron en su ejecución no cumplieron las funciones encomendadas. La experiencia que el líder vaya adquiriendo le permitirá sortear de la mejor manera los posibles inconvenientes; esto indica que es en la acción en donde se puede adquirir una competencia de liderazgo más desarrollada; cada una de las competencias que un líder debe poseer, son susceptibles de ser potenciadas y llevadas a un segundo nivel, siempre y cuando la práctica culmine, en un proceso praxeológico, siendo objeto de reflexión para transformarla.

Pese a que, según el autor al que nos remitamos, podemos encontrar diferentes características del liderazgo, y a que estas se pueden condensar o subdividir, desde la perspectiva del liderazgo educativo, en todos los ámbitos, incluido el de la formación deportiva, consideraremos en este documento *diez competencias básicas* que luego podremos observar en las historias de vida que presentamos (como crónicas o semblanzas), desde la capacidad de lograr objetivos educativos y deportivos, con marcada relación hacia las estrategias y didácticas aplicables en el proceso.

## 1. Proactividad

Un líder debe estar siempre dispuesto a actuar para superar las dificultades que identifica o que le son planteadas por las acciones o comentarios de su equipo. Ser proactivo significa no esperar a que las cosas sucedan, sino tomar la iniciativa y

actuar para lograr los objetivos y metas que se han establecido. Un líder proactivo se enfoca en las soluciones en lugar de los problemas y toma medidas para prevenir situaciones negativas antes de que ocurran. Además, está dispuesto a asumir riesgos y a experimentar para lograr los objetivos. Estar atento a los comportamientos y acciones que se presentan en su entorno es fundamental para que estas soluciones sean brindadas en el momento justo. Su proactividad se evidencia al brindar solución a los problemas generales o particulares y lograr que esto se incorpore a los individuos y la organización como aprendizaje, permitiendo que a futuro dicha circunstancia sea abordada sin afectar al proceso en general.

## 2. Claridad en el mensaje

Del líder se espera que brinde indicaciones sobre la ruta a seguir ante los inconvenientes que se presentan para obtener una meta; de igual manera, que pueda ofrecer soluciones asertivas a los problemas que surjan en el camino; o crear, de modo emprendedor, nuevas posibilidades cuando las estrategias han sido favorables y las metas se han logrado. Pero, en muchas ocasiones las ideas, aunque existen en la mente del líder, no son comunicadas de forma clara o no llegan a todos los que deben realizarlas.

Es un hecho que nadie puede realizar una tarea con efectividad si desconoce cuál es dicha tarea, la manera en que debe llevarla a cabo, las personas y situaciones con las que interactuará para su desarrollo o los estados de entrada y salida que se esperan de la actividad que pasa por sus manos. Un mensaje claro debe ser breve y directo; evita los rodeos y explica sólo

lo necesario. El líder debe asegurarse que cada uno de los que intervienen en el proceso tenga absoluta claridad sobre su parte en el mismo, así como lo que esto le aporta a la meta común y definitiva: si detecta que hay confusiones o malentendidos, toma medidas para explicar la información y hacer que el mensaje sea más comprensible.

## 3. Compensación ajustada

Existen diferentes maneras de adquirir el carácter o la categoría de líder dentro de un grupo humano: en algunos casos ocurre por imposición, cuando se ostenta un cargo por nombramiento o cuando se llega al poder por vía impositiva; otra posibilidad es que el mismo grupo humano la entregue, cuando encuentra en un individuo capacidades o cualidades para llevarlo al estado de satisfacción que espera. Cualquiera que sea la forma en que se ha llegado al liderazgo, este carácter brinda la posibilidad de recompensar, ya sea al grupo en general o a los individuos que aportan de mejor manera a la obtención de una meta.

El líder debe tener la capacidad de hacer que todos los que participan en la posible acción se sientan recompensados y validados desde lo que particularmente persiguen; en algunos casos los beneficios económicos serán fundamentales, en otros un simple comentario bastará. No obstante, lo fundamental, es que lo que cada uno ha aportado para alcanzar la meta sea reconocido en el momento oportuno y que, de ninguna manera, el líder se abrogue méritos que no le sean propios.

## 4. Empatía

Hace algún tiempo, se hizo célebre en algún canal de televisión internacional un programa en el que los jefes se hacían pasar por empleados que ocupaban cargos en diferentes niveles de su organización; esto les permitía, en algunos casos, detectar actitudes y comportamientos que beneficiaban o entorpecían el accionar de la empresa.

También les hacía ver la forma como sus colaboradores veían su papel en el proceso, cómo se sentían valorados y si contaban o no con los recursos necesarios para sacar adelante su labor. Esta posibilidad de ponerse en el lugar del otro es lo que denominamos empatía, y si bien no requiere que nos camuflamos dentro de quienes hacen parte de nuestro grupo de trabajo, si nos invita a estar siempre atentos a sus vivencias, inquietudes, insatisfacciones, motivaciones, etc. La empatía es esa capacidad de comprender y compartir los sentimientos, pensamientos y experiencias de otra persona, poniéndose en su lugar y viendo las cosas desde su perspectiva. Es la habilidad, desarrollable y mejorable con la práctica y la reflexión consciente, para entender las emociones y necesidades de los demás, y responder de manera compasiva y comprensiva. Lo anterior permite reconocer el sentir del otro en su labor y también, como se menciona desde ciertas teorías organizacionales actuales, los posibles "dolores", es decir aquellas partes de los procesos que al momento de tener que ejecutarlas nos causan cierta comezón o, incluso, malestar.

## 5. Motivación

La motivación es el deseo interno que lleva a alguien a realizar cierta actividad. Puede ser que algunas personas actúen sin otra motivación diferente a la de no ser confrontados, o por la necesidad de recibir algo a cambio. Sin embargo, siempre se obtendrán mejores resultados si se logra que las personas que nos acompañan estén comprometidas con la obtención de la meta; para ello, la palabra es siempre un elemento fundamental, que debe estar siendo constantemente mejorado y para el que se deben adquirir recursos que sólo están disponibles en la capacitación y en la práctica.

La historia de la motivación de grupos humanos existe desde los inicios de la humanidad y, aunque modelar los comportamientos a partir de la generación de las necesidades ha sido en muchas ocasiones empleado en detrimento de los grupos, el planteamiento que brinda claridad sobre los propósitos conjuntos, la importancia del papel de cada uno y la gratificación por la meta obtenida, siempre brindarán impulso.

Principalmente se habla de dos tipos de motivación, en primer lugar, la extrínseca, en la que "la recompensa o incentivo que esta crea son independientes de la acción que el colaborador efectúa para obtenerla, es decir la motivación que aparece fuera de un individuo. Los factores que proporcionan satisfacción y placer son el dinero y calificaciones, mismos que la tarea en sí misma no puede proveer" (Avenecer, 2015, p.36); con lo que el líder deberá enfocarse en generar bienestar en su equipo desde el adecuado manejo de la equidad dentro de las opciones que estén a su alcance al interior de la organización.

Y, en segundo lugar, la intrínseca donde "el individuo es el origen de su propio estímulo, es quién dispone de los refuerzos y sanciones; se demuestra cuando una persona realiza una acción por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún tipo de incentivo externo. Un colaborador intrínsecamente motivado ejecutará sus labores con placer porque eso le provoca gran satisfacción, sentimientos de autorrealización y crecimiento personal, puesto que realizará lo que realmente quiere hacer" (Avenecer, 2015, p.36); en ella, el líder y su capacidad de generar compromisos autogestionados en sus colaboradores, será fundamental.

## 6. Apertura al cambio

La posibilidad de ser maleables ante los constantes cambios que se generan en la vida, y con ello en las empresas, las instituciones educativas o el equipo de trabajo, es algo inherente al liderazgo. Para ser un líder maleable hay que tener la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y personas, siendo flexible en las decisiones y enfoques que se tomen; no significa ser débil o indeciso; al contrario, un líder maleable tiene la capacidad de adaptarse y tomar decisiones informadas en diferentes situaciones para lograr los mejores resultados posibles. Si bien un líder puede optar por una línea autocrática o democrática en su actividad como cabeza de un propósito, no es posible que pretenda que todas las metas y todos los equipos se deben administrar de la misma manera o que, incluso, en el desarrollo de las actividades en busca de un objetivo, las circunstancias no puedan modificarse.

Las personas, las organizaciones y las actividades están siempre cambiando, lo que nos obliga a entrenar(nos) en la capacidad de asumir dichos eventos de una manera amplia, que permita identificar de la manera más pronta el nuevo camino y limitar las afectaciones que se tengan dentro de los procesos, las dinámicas y los equipos de trabajo.

## 7. Capacidad para establecer hitos hacia el éxito

Los pasos que nos permiten llegar a un determinado lugar desde aquel en el que nos encontramos son insalvables. Si nos referimos a lo espacial, para conseguir el sándwich que queremos en la merienda, mientras nos encontramos viendo la final del Campeonato Mundial de Fútbol, tendremos que andar esos diez pasos hasta tener en nuestras manos el alimento. Quizá alguno opte por dar cinco saltos para no perder ni un momento del partido, pero en definitiva no se podrá pasar la vida dando brincos.

Cada vez que nos acercamos a una meta por medio de nuestras actividades consideramos esa conquista como parte del gran triunfo final. Cuando iniciamos una formación profesional, cada semestre que termina con éxito sentimos motivación al ver que vamos por buen camino. Para establecer hitos hacia el éxito, es importante hacer una planificación estratégica clara y bien definida de lo que se quiere lograr a largo plazo, que una vez definido será dividido en hitos a corto y mediano plazo, siendo realistas y específicos para cada hito. Es importante establecer medidas (indicadores) de progreso.

En el ámbito del liderazgo se debe gestionar el éxito, dejando claro desde el inicio la meta a la que se espera llegar, pero estableciendo unos hitos o fines intermedios que permitan al equipo y a los individuos ver de qué manera las estrategias y el esfuerzo están dando frutos.

## 8. Seguimiento continuo

El seguimiento continuo se refiere al monitoreo constante y sistemático de un proceso, proyecto o actividad para evaluar su progreso y desempeño a lo largo del tiempo. Nos permite identificar oportunidades de mejora y tomar medidas correctivas a medida que surgen problemas o desviaciones del plan original; o potenciar los logros positivos. El seguimiento visto como la oportunidad de retroalimentar los productos de las determinaciones tomadas, más que como la intención de estar todo el tiempo atento a los movimientos de los colaboradores, es lo que permite que siempre tengamos un *feedback* que nutra la formación constante del líder. El seguimiento continuo es una herramienta valiosa para evaluar el progreso y desempeño de procesos, proyectos o actividades y tomar medidas correctivas oportunas para asegurar su éxito (Sánchez y Calderón 2012).

El liderazgo se basa en la confianza: si hemos logrado transmitir la información de manera adecuada, aún es posible que existan ciertas perspectivas de aplicación en el proceso, por parte de algunos de los colaboradores, que podrían causar tropiezos, pero también, en algunos casos, reportar beneficios. Ese seguimiento nos permitirá conocer el éxito o las falencias que generarán cambios en los pasos a seguir.

## 9. Localización de aspectos conflictivos

En cualquier actividad que deba desarrollarse con la participación de dos o más individuos aparecerán situaciones conflictivas; ellas deben ser abordadas con inmediatez desde la gestión del líder para evitar que se conviertan en crisis y, si es que ya llegaron a este punto, incorporarlas al equipo como un aprendizaje benéfico para todos.

La solución de problemas es la tarea del líder: enrutar las aguas turbulentas para que se conviertan en cauces equilibrados. El líder no debe temer que se presenten este tipo de circunstancias, más bien debe ser el primero en percibir las a partir de la observación y el acompañamiento que realiza a los procesos que intervienen en la obtención de un propósito. El fracaso no es una posibilidad, cada piedra en el camino es un escalón y un soporte más que se debe aprovechar. Un líder debe ser capaz de identificar los puntos críticos y realizar un análisis de riesgos y causas potenciales de los problemas que pueden surgir en su gestión, al tiempo que utiliza los datos de rendimiento del proceso para identificar los puntos débiles y las áreas donde se necesita mejorar.

## 10. Asertividad

El líder es también quien tiene claro el objetivo, quien tiene propuestas realizables para alcanzarlo, quien escucha a los demás miembros del equipo e intermedia entre ellos para establecer los acuerdos a que haya lugar.

La posibilidad que el equipo de trabajo sienta que existe un espacio en el cual pueden desarrollarse

como individuos y crecer como grupo es una tarea para el líder; hace parte de su gestión y de la manera como comunica y permite a los demás comunicar sus impresiones. Desde una postura equilibrada que no atente contra la estabilidad de los demás, es siempre posible establecer diálogos productivos. De ahí que la asertividad sea esa habilidad social que consiste en la capacidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara, honesta y respetuosa, sin agredir ni someter a los demás. Ser asertivo requiere de una buena comunicación, escucha activa y empatía. También implica tener confianza en uno mismo y en nuestras habilidades, así como en nuestra capacidad para establecer límites y hacer frente a situaciones difíciles de manera efectiva.

## Algunas diferencias entre los líderes naturales y los que se forman como líderes

El líder natural es aquel que no ha sido ubicado en dicha posición por encargo, es decir, que ha surgido de manera espontánea dentro del grupo, ya sea porque a partir de su búsqueda o interés particular se ha propuesto encabezar la metas de este o porque a partir de las tareas surgidas y de la inexistencia de una figura que las domine, ha sido elegido por el grupo. Como mencionan Mallma-Vivanco & Córdova-Marcelo, "El líder natural se caracteriza por cuatro

cualidades: por su emotividad, por una predisposición genética natural, por su influencia sobre el grupo y por ser un predictor en sus conocimientos" (2015, p.2).

Desde la perspectiva del líder mismo, hablamos de personas que sin la intención de lograrlo o proponérselo, es decir sin requerir o abordar una capacitación previa, son identificadas como cabeza de un equipo de trabajo o son indagados sobre la que consideran mejor estrategia para lograr un fin. En el campo deportivo suelen ser elegidos capitanes de los equipos y en el educativo pueden irse estableciendo como líderes de área, coordinadores de grados o ciclos, etc. Esto, porque el líder natural es quien asume esta misión desde la ubicación que tenga al interior de la entidad, institución, equipo, grupo, etc.

La democracia es el espacio desde el cual surge el liderazgo natural, puesto que, como ya se mencionó, este no se da por imposición; también es importante tener en cuenta que la comunicación y la asertividad lo acompañan, ya que permiten que el líder natural sea quien logra satisfacer las necesidades de su grupo.

Entonces, un líder natural es quien tiene habilidades y rasgos innatos que lo hacen capaz de liderar a otros de manera efectiva, sin necesitar una capacitación formal en liderazgo. Estas habilidades pueden incluir una facultad natural para comunicarse efectivamente, resolver conflictos, inspirar y motivar a otros, y tomar decisiones difíciles.

A diferencia de los líderes que han recibido una educación formal en liderazgo y han adquirido habilidades desde la formación y la experiencia, los líderes naturales han desarrollado su capacidad para liderar a través de la observación y la práctica, en un

proceso de reflexividad praxeológica. Ellos pueden surgir en cualquier ámbito de la vida, desde el deporte hasta los negocios y la política. Suelen ser personas carismáticas y persuasivas, que son capaces de motivar y unir a otros en torno a una causa u objetivo común.

Es importante considerar que, aunque los líderes naturales pueden tener un gran impacto en su entorno y ser muy efectivos en su liderazgo, también pueden carecer de habilidades y saberes específicos en ciertas áreas de liderazgo. Por lo tanto, puede ser beneficioso para ellos recibir formación para mejorar aún más sus habilidades y llevar su liderazgo al siguiente nivel.

Ahora bien, si pensamos en las personas que nos han liderado en diferentes aspectos y momentos de nuestra vida, podremos evidenciar qué nos han impactado desde sus saberes o del manejo de herramientas y estrategias, lo cual, seguramente, han logrado porque han dedicado tiempo a su aprendizaje. Esto nos lleva a un aspecto fundamental del liderazgo: la formación constante. En general, la formación para el liderazgo es un proceso personalizado que se adapta a las necesidades y objetivos de cada individuo. Al buscar oportunidades de formación, es importante considerar las habilidades que se desean desarrollar, el estilo de aprendizaje preferido y el tiempo y recursos disponibles. La formación en liderazgo puede consistir en cursos, talleres, seminarios, mentorías y programas de capacitación en línea. Estos programas pueden abarcar diferentes áreas del liderazgo, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la motivación y la delegación. Como los tiempos actuales nos indican, en cualquier ámbito del saber, en cualquier profesión, la tarea de aprender es inagotable. Esto aplica

también para el liderazgo; las maneras de ver el mundo por parte de las generaciones de seres humanos van cambiando, los retos que afrontan hombres y mujeres son diversos, el líder debe agudizar su lectura de los entornos para que su función de liderar pueda ampliar el ámbito de acción en el que se desenvuelve.

## El ambiente en el que el líder se desempeña

Dependiendo de las circunstancias que lleven al líder a ejercer su liderazgo, los ambientes en los que se desempeña pueden presentar diversas características e influir en su acción. El líder natural, el que surge del colectivo, encuentra en primera instancia un espacio en el que es escuchado y acatado, pues es el grupo el que le ha brindado la oportunidad de elegir el camino a seguir. De esta manera, el líder, mientras brinde los resultados esperados y ofrezca señales concretas de avance en el día a día, abordará la solución de los problemas que se asuman con la posibilidad de ser escuchado; no obstante, debe tener en cuenta que ese es un liderazgo que surge desde la democracia y, por ello, la tendrá presente en la toma final de las decisiones; es decir que el grupo espera ser consultado acerca del proceso o, por lo menos, ser informado de lo que está sucediendo. Es de mencionar que este ambiente que se consideraría propicio para gestionar o liderar se verá enrarecido si las metas a corto y mediano plazo no son percibidas de manera inmediata por los cooperantes o seguidores.

Existen también ambientes que, desde el primer momento, generan tensión debido a las circunstancias presentes. En ocasiones un líder asume una tarea en medio de la crisis, misma que ha obligado a una entidad o institución a cambiar la cabeza de un propósito. En estos casos se requiere poner en práctica todas las habilidades de liderazgo, reconocer en detalle la problemática y actuar con inmediatez, aunque esto pueda generar resquemores en las personas que hacen parte del equipo. Es posible que el ambiente negativo se presente también por cambios en el liderazgo que se dan desde las directivas de una empresa, incluso a pesar de que los colaboradores respaldaran las acciones del anterior líder. Allí tal vez reine la desmotivación y la duda sobre los posibles cambios a generar en las actividades o maneras de realizarlas; el nuevo líder deberá, en primera instancia, visibilizar las metas y evidenciar los logros que se han obtenido, para definir, desde lo colaborativo, cuáles son los aspectos para tener en cuenta para darles continuidad y cuáles requieren un cambio de rumbo.

Es importante tener en cuenta que el ambiente en el que se ejecuta el liderazgo considera de igual forma a los colaboradores, como a quienes se encuentran por encima del líder en el nivel de mando. Es fundamental que exista apoyo desde quienes toman decisiones que pueden afectar a las determinaciones del líder, ya que, si no existe alineación entre unas y otras, la gestión a realizar se verá bastante entorpecida.

## Las dificultades del liderazgo

Una de las mayores dificultades que se presentan puede provenir del mismo líder, cuando confunde el liderazgo con un rango, un factor de poder mediado por el dinero, o un privilegio. Si bien es cierto que, de facto, estas circunstancias estén presentes, desde el liderazgo transformador no deben ser asumidas de esa manera.

Es así como, en el proceso que lleva al éxito en una determinada labor, las acciones que cada miembro del equipo realice beneficiarán al conjunto, con lo que el éxito de los colaboradores y el del grupo será también el del líder, pero las dificultades y los problemas que se presenten sólo serán atribuibles a quien está direccionándolo. La responsabilidad de que un proyecto no se lleve a cabo tal como corresponde para alcanzar el máximo nivel al que se pueda aspirar, siempre corresponderá a su cabeza visible. Tal vez por ello, como se dijo antes, ser líder ofrece más inconvenientes que ventajas.

De otro lado, el bienestar común que debe perseguirse para que el grupo de colaboradores se encuentre satisfecho y a gusto con su labor, debe ser visto desde el bienestar particular de cada uno de ellos. Solamente con que una persona este inconforme, se desencadenará una sucesión de factores que pueden entorpecer el logro de la meta definitiva. Con lo anterior, retornamos al tema de la empatía, de la cercanía y del acompañamiento que requiere darse a cada uno de los miembros del equipo, así como al del coraje requie-

rido. En situaciones como los deportes de conjunto, esto se evidencia casi de súbito, pues la falla en uno de los jugadores repercute de manera inmediata en el funcionamiento general del equipo.

Un buen líder abre las puertas a la comunicación con todos los integrantes de su grupo, si bien esto se dará en los grados en que lo considere propicio. Debe haber espacios dispuestos para que se presenten estos encuentros y puedan surgir las voces que orienten e informen sobre las situaciones que requieren atención. No sólo debe haber apertura a los temas relacionados con el trabajo, el reconocimiento del otro y de lo que tiene que ver con su entorno familiar, por ejemplo, es fundamental; un colaborador que pasa por una situación difícil en lo personal seguramente tendrá su rendimiento comprometido y esto debe ser conocido por el líder para realizar las adecuaciones dentro de la estructura de los procesos. Los mejores líderes siempre dedican tiempo para atender las demandas de sus seguidores. En ocasiones estas situaciones desafortunadas llegan de forma imprevista y nos brindan poco margen de maniobra; sin embargo, esto no puede llevar a que se pierda la moderación y la calma. Siempre debe haber alguien que guarde la medida en las peores circunstancias, que se enfoque en las soluciones desde la tranquilidad, ese es el líder.

Lo anterior requiere imaginación y creatividad, algo que no puede faltar en un buen liderazgo: entender que las dinámicas que mueven a su equipo pueden requerir ajustes para que todos se sientan satisfechos de colaborar y aportar en beneficio de sus pares y del equipo en general.

Es por ello por lo que, ya sea utilizando recursos electrónicos, agendas o notas, incluso en algunas

ocasiones la memoria, el líder debe tener claros sus tiempos y de esta manera permitir que todo lo que se requiera, por parte del equipo en el día a día, sea subsanado. No puede dejarse nada para mañana; en ocasiones un correo, un mensaje de texto, una llamada o una corta visita personal con alguien que tiene a cargo una tarea, desenmaraña una dificultad que, de no ser atendida, ocasionará tropiezos en la ruta trazada. Las decisiones deben ser tomadas en el momento oportuno y deben ser comunicadas de igual forma.

## TransformAcción

Al momento en que un líder adquiere esta función para un grupo, ya sea que esto se presente por determinación de quienes lo componen o por asumir un cargo, lo que se espera es que inicie acciones transformadoras en beneficio de todos los que componen el equipo y de las actividades bajo su responsabilidad; y que impulse a todos a actuar.

Estas modificaciones no deben tener un largo periodo de tiempo para su aplicación; cada una de las palabras debe convertirse en acción. Si bien existen cambios que sólo se verán en el mediano plazo, ellos comportan nuevas formas de abordar la atención de las situaciones en el día a día, mismas que se deben promover desde el inicio de la gestión, para que puedan concretarse en la realidad de lo esperado.

El líder debe tener en su cabeza el ideal que espera conseguir, con lo que podrá comunicar a quie-

nes lo acompañan qué espera de cada uno de ellos y cómo esto se evidenciará en las metas que el equipo tiene. Algunas de estas determinaciones no tendrán que ser comunicadas de manera explícita a la totalidad de los integrantes del grupo, pues cada individuo debe saber qué es lo que se espera de él y la forma de realizarlo; así, el conjunto empezará a ver como su trabajo se hace más amable y productivo desde las acciones que hacen parte de su cotidiana labor.

La acción que se realiza en cada momento hace parte de lo que llevará al equipo a alcanzar aquello que se ha propuesto: es el líder el encargado de que lo que sucede con el grupo no se aparte de lo planeado. El líder, por ejemplo, en el caso de la dirección técnica de un equipo de fútbol, estará interesado por lo físico y mental de los jugadores, preparadores, administrativos y demás miembros del equipo. Esto se convierte en una cultura que transforma a quienes se van incorporando en un corto tiempo. La cultura organizacional es algo de se debe perseguir y constituir como base de un proyecto duradero. La forma en la que el grupo asume los retos es su particular sello que, instituido como cultura, brinda el soporte en los momentos de dificultad.

De manera general el líder debe ser un ejemplo de ella, debe respaldar con sus comportamientos y decisiones aquello que es signo distintivo de su equipo, no solo en la ejecución de una determinada estrategia visible para los aficionados, clientes o beneficiarios, sino en la interna de la organización: debe “ponerse la camiseta” y que todos lo perciban comprometido con la “transformación” de cada uno y de todo el equipo.

Asumamos que un nuevo integrante se ha incorporado a un equipo de fútbol; el primer día de entre-

namiento llega diez minutos tarde y sus demás compañeros ya se encuentran entrenando, el segundo día llega cinco minutos tarde y sus compañeros ya están en el calentamiento, al tercer día y de ahí en adelante llegará a tiempo pues ha entendido que uno de los valores de ese grupo humano es la puntualidad, o bien encontrará que ese espacio no es parte de lo que espera para su vida y deberá buscar soluciones a futuro.

## Aprender-conocer-compartir

El liderazgo tampoco debe ser visto como una típica actividad laboral, no es algo monótono y ofrece retos constantes. Además, y, sobre todo, debe ser considerado como una oportunidad para aprender de forma constante y praxeológica, tal como se requiere en el ámbito del liderazgo: *aprender en y desde la práctica*. Cada situación que se vive hace parte de lo que podrá a futuro entregar una solución más pronta a las dificultades. Sólo de la experiencia se puede extraer la manera veraz en la que los postulados del liderazgo se hacen efectivos y obtienen beneficios para las organizaciones, empresas, entidades, equipos e individuos. Este aprendizaje lleva al líder a conocer su campo de acción en diversas circunstancias y aplicado a diferentes personas, el conocimiento entrega la sabiduría necesaria para sacar el mayor provecho de las dificultades y de las situaciones favorables. Brinda también la posibilidad de identificar las falencias personales y emprender el

camino hacia su solución, así como de potenciar las capacidades innatas y adquiridas.

Como hemos mencionado ya, el liderazgo se construye en equipo, el líder no existe si no es en comunidad, tanto en la que se encuentra a su mismo nivel como en aquella que hace parte de los colaboradores y de quienes lo dirigen. Compartir las victorias como producto de esa acción conjunta hace que los problemas puedan ser vistos desde nuevas perspectivas y se encuentren los apoyos necesarios para sobrepasarlos de forma más natural. En todos los grupos humanos el compañerismo es fundamental, el líder es un compañero más que por sus capacidades está a cargo de indicar por dónde y de qué manera se debe seguir para llegar a un propósito. Enseña con sus actos y aprende de los actos de los demás.

El P. Rafael García-Herreros siempre fue un soñador, pues bien, una vez dijo, en el banquete del millón de 1988, algo que aún debe ser para nosotros un mensaje de esperanza:

Colombia va a producir *líderes de primera calidad*, no políticos sino sociales, industriales. Los pensadores de Colombia van a reunirse en foros, de los cuales van a salir las nuevas normas del país. Dentro de poco tiempo, no se leerá ni una sola mala noticia en los periódicos ni en la radio ni en la televisión ni en ningún medio de comunicación. No se hablará nunca de asaltos, de secuestros, de asesinatos. Dentro de poco tiempo pasearemos por las carreteras de Colombia y no veremos una casuchita cayéndose y con un fogón apagado (2010 p. 116).





# Cómo ser siempre un campeón: Crónica<sup>4</sup> sobre Luis Fernando Montoya

Por Carlos Andrés Méndez Sosa

## Día 1

Dos de mayo de 1957, en Antioquia, en cierta hora del día, nació el personaje principal de esta crónica, Luis Fernando Montoya Soto, acompañado desde ese momento por los principios familiares de disciplina, compromiso y superación personal. Abre los ojos esta persona que nadie imaginaba iba a ser un ejemplo de cómo ser un verdadero campeón, que por cuestiones de azar quizás, se convirtió en el entrenador de fútbol más recordado y querido por la afición de la ciudad

de Manizales, que recuerda siempre la hazaña más grande que obtendría su club hace más de 20 años. El fútbol, como disciplina deportiva, le permitió hasta hoy, y tal vez por siempre, convertirse en un referente, exitoso, carismático y humilde.

Desde su casa, rodeado por una vista inspiradora en las montañas, siente y se regocija con el silencio y la brisa templada, que lo invitan a pensar y a soñar; de pronto se siente sorprendido por una atención que le ofrece su esposa, es una copa grande, que en su interior contiene un helado con frutas; de regreso de sus pensamientos y una vez más en la realidad de su hogar, de inmediato experimenta la ansiedad que le provocan sus papilas gustativas al saborear el helado; los ojos muestran alegría y se entrecierran con gratitud, dejan-

---

<sup>4</sup> Entendemos que una crónica consiste en la exposición (a veces ficcionada) de sucesos, con la particularidad de que el cronista introduce en ella elementos de valoración e interpretación. En una crónica los hechos se narran (cuentan, relatan) según el orden temporal en que ocurrieron. Esta historia se convierte en el núcleo de su eje narrativo, siendo algo así como su tesis o, incluso, su moraleja.

do apenas una línea entreabierta. Las cejas son cómplices del gesto de alegría y su mandíbula permite abrirse al sabor refrescante de su postre. Todo ese momento tiene una cualidad conmovedora, admirable, porque se ve el goce total por lo sencillo, por lo que representa un simple bocado con sabor a dulce; satisfacción llena de inocencia, como la de aquella vez en que se convirtió en el entrenador campeón de América.

Como su sonrisa lo delata cada vez que prueba su helado, nadie es capaz de interrumpirlo; timbra su teléfono y al mismo tiempo le llega visita; por eso acelera su labor para terminar voluntariamente con su cometido helado, ofrece excusas por contestar su móvil a quien llega a visitarlo, contesta y se trata de un amigo que él recuerda como quien le dejó el balón, se concentra en la conversación. Le preguntan: Profe, ¿qué vio en el equipo, como le pareció? Su rostro se denota pensativo, reflexivo y de pronto se torna serio, comprometido. De repente vuelve a reír: y muestra, como cuando saboreaba su helado, una satisfacción por algo que disfruta aún más, hablar de fútbol. Su tono de voz es firme, seguro y convincente; su saber y experiencia logran cautivar y guiar, como lo hace un padre con su hijo, por un camino más tranquilo. Una mirada sobre los que lo visitan, en su sala, es suficiente para pedir unos minutos más; el parpadeo de sus ojos invita a la complicidad de su charla, responde minuciosamente por su lectura, va pasando jugador por jugador; retrata para quienes lo escuchan, el tránsito del balón por los distintos rincones de la cancha; su memoria fotográfica, es invencible frente a cualquier mortal que tan solo ve un partido: logra detallar con tal precisión, que todo oyente, siente el juego, como si estuviera en vivo y en directo.

Es imposible pensar en que la vida de Luis Fernando Montoya haya estado, esta o estará sin el fútbol. Se vive un momento de contemplación y de total observación al profesor, ese momento en su sala, la visita esperando de forma atónita y cautivada por la conversación que sostiene con su amigo a través del teléfono. Es claro que uno nunca se cansa de escucharlo, ya sea por su estilo de narración o por las grandes historias que registran sus amigos, sus dirigidos, los libros o la televisión; definitivamente el profesor que lideró las divisiones inferiores del Atlético Nacional en Medellín, o la selección de menores de Colombia, o que sirvió al fútbol profesional en clubes como el Bucaramanga, el Nacional y el Once Caldas, se muestra como un ser encantador, que convirtió su vida y su hogar en un espacio que transmite identidad y reconocimiento total por su ejemplo como campeón. En su casa, se respira una vida llena de experiencias y al mismo tiempo incomprensible sin el fútbol; no es un recorrido común o usual, es un camino apasionado lo que caracteriza al campeón del fútbol, en un romance eterno y agradecido, por donde se mire.

## Día 2

Son las 2:30 de la mañana, una madrugada que parece normal en su oscuridad, quieta, tranquila, donde la mayoría de las personas aún duermen, y en donde él, despierta, quizás por esa sinapsis neuronal que no lo deja dormir; la creatividad en su pensamiento está quizás en furor, ya que en tan sólo unas horas esta-

rá en el entrenamiento que, si bien ya está planificado y diseñado, exalta su pasión por la profesión; por eso está pensando, como todos los días, en conseguir algo verdaderamente grande con su equipo. Se dispone a prender la lámpara, gira su cuerpo suavemente en dirección al noyero, busca entre la oscuridad a su compañera, su guía, su confidente, su libreta que lo espera ansiosa con sus hojas en blanco, que lo aguarda con frenesí, y se dispone a permitirle al profesor, que la raye, una y otra vez; la conexión es tanta entre este objeto y el sujeto, que parecieran disfrutar como corre la tinta reglón tras reglón; escribe unas breves líneas, diseña uno que otro gráfico, plasma unos cuantos ejercicios, que seguramente, él con su libreta, son los únicos que al final, pueden interpretar.

Como en otras noches, intenta no hacer ruido; arroja a Adriana, piensa en no molestarla con la luz; sin embargo, su esposa medio dormida, le arroja una sonrisa cómplice con su insomnio, le susurra entre su sueño, que no se le ocurra llamar a nadie a esa hora; Luis Fernando sonríe levemente al darse cuenta de cuánto lo conoce su esposa; se sorprende con esa conexión, aun así, siente que debe llamar, no a molestar, pero sí a trabajar. Llama a Darío, su segundo asistente, "Oí, ve Darío, antes de que olvide mis ideas, para el entrenamiento de más rato, vamos a hacer lo siguiente..."; la razón de llamar siempre a Darío y no a Pabelo, no es más que el hecho de su soltería; lo contrario a lo que ocurre con Pabelo y su familia, uno reposa junto a su esposa; el otro, reposa junto al control de la televisión.

Piensa una y otra vez, en que en realidad no sabe con exactitud a donde van a llegar, pues en el mundo

del fútbol no hay certezas; no sabe qué va a lograr con ese equipo de muchachos, pero él sigue comprometido, firme y convencido de ir con pasos de gigante, día a día, hasta donde el balón se lo permita.

## Día 3

Es un nuevo día y en la remembranza de Luis Alfonso Marroquín, un personaje totalmente inquieto por el saber, quien quizás, sin temor a la equivocación, fue el mentor que logró despertar en Luis Fernando la curiosidad por aprender del mundo del fútbol. Marroquín, un antioqueño futbolista y luego entrenador, quien llevó a una selección de Colombia por primera vez a un mundial en la categoría sub 20, cargaba todos los días bajo su brazo un libro, unas fotocopias, unos acetatos, unas hojas tácticas o cualquier otro utensilio cargado de saber; Luis Fernando, lo vigila y acompaña todos los días con su mirada, observa como Marroquín, repasa una y otra vez sus utensilios de estudio, lee y los vuelve a leer una y otra vez, analiza con tanta concentración, que contagia a Luis Fernando y lo llena de esa curiosidad por conocer su contenido.

Decidido a vencer la timidez, Luis Fernando, tiene claro su objetivo. Había hecho inteligencia, diríamos que policial, a las pertenencias del profesor Marroquín; su anhelo es pedir prestados unos pequeños libros o folletos traídos, que lo tenían atrapado por completo, que le generaban intriga por el contenido y por saber lo que podía aprender de ellos. Por esto

## Día 4

es que por fin se decidió, y con total energía se dispuso, como quizás lo hace un futbolista, en el último momento, antes de ejecutar un penal decisivo, que aun así, pese a haber entrenado una y otra vez, estar bajo la sensación de vértigo, se extrapola a un estadio lleno, que corea su nombre, lleno de tensión, le añade un clímax de sensación indescriptible, era una sensación similar la que sentía; como cuando se ubica frente a un balón, le sudan mucho las manos, respira a un ritmo acelerado, concentra sus pensamientos e intenciones, está seguro de sus acciones, pero no del resultado, teme no lograr su cometido; así mismo Luis Fernando piensa en lo que va a decir, lo visualiza recreando el momento, experimenta al máximo la sensación de triunfar, y por fin pide prestados, aquellos folletos, que lo vuelven loco.

El profesor Marroquín, sorprendido con su mirada, entre asombro y gratitud, frunce el ceño, gestualiza levemente una sonrisa... quizás no imaginaba que este pobre mortal, se sentía inspirado por alguien de su talante; pudo haber visto en él a un muchacho lleno de ganas por aprender, a un neófito apasionado del fútbol, que se rinde de rodillas en el césped de una cancha; no sabe qué pudo leer, pero está convencido que, a partir de ese momento y gracias a su expresión, nacerá un largo tiempo de amistad. El final salió como se esperaba, no era necesario tanto sufrimiento, se logró, tal como lo imaginó: el profe Montoya tiene en sus manos aquellos pequeños folletos, que no lo defraudaron: a partir de ese instante nació la compenetración de él con sus hojas. Fue tanta la conexión, confiesa, que, desde aquel día, no se volvieron a separar.

En la ciudad de Manizales, lugar que lo recibió para desarrollar su proyecto profesional, en la institución del Once Caldas, sin imaginar lo que estaba a punto de conseguir, se encuentra Luis Fernando Montoya pensando en cómo fue que el fútbol llegó a su vida; en la soledad misma que vive un entrenador, dada la responsabilidad que asume en su quehacer diario, por el liderazgo que da a su grupo y frente a la toma de decisiones de cada día, va camino al estadio, sobre un bus modelo 79 trajeado por tantos partidos, pero perceptible para cualquier hinchado aficionado que se enorgullece al verlo transitar por las calles empinadas de la ciudad, ya cerca al Palo Grande y escoltado por la guardia policial, que trata de agilizar el tránsito obstruido por la muchedumbre. A pocas horas de iniciar un encuentro trascendental en su aspiración del campeonato nacional, el profesor Luis Fernando Montoya hace memoria de cómo fue que llegó al mundo incierto del fútbol; transcurridos ya 18 años, era un deporte practicado por muchos en su época como en otras, en la gran mayoría de los barrios populares se acogía cada fin de semana al balón, sin importar el tamaño ni el material; bastaba tan solo con que se pudiera patear.

Al pasar frente al estadio, camino al espectáculo que se mueve alrededor de una pelota, nace un enamoramiento brutal cuya relación, no se volvió a separar; Jaime, su padre, nunca estuvo de acuerdo ni le gustó el fútbol, repetía que ser entrenador no daría ni tranquilidad ni plata; que su mundo debería estar ligado por los caminos del asfalto y no por los del césped.

ped; sin embargo, su pasión, perseverancia e ímpetu por convertirse en un líder reconocido en el medio de los guayos, canilleras y balones, lo desvelaron muchas noches oscuras, que le permitieron ver claridad en la construcción de su camino hacia ser campeón. Le inquietaba cómo podía, de manera consciente, convertirse en un verdadero líder; en todo caso no fue un partido largo el jugado para conseguirlo, aunque tampoco fue de la noche a la mañana; por el contrario, fue un proceso que implicó aprender primero a liderarse a sí mismo, para después poder liderar a otros.

Con los pies en la tierra, transcurren los días, repitiéndose que ser un líder implica tener un conjunto de habilidades, actitudes y valores que permitirán influir positivamente en las personas y en los proyectos que se lideran. Con unas competencias casi innatas, sacaba a flote su capacidad de escuchar; escuchaba a todas las personas del club, administrativos, servicios generales y a sus dirigidos, preguntaba para entender necesidades, deseos y preocupaciones, era capaz de ponerse en el lugar de los demás, y esto sólo lo consiguió a través de la escucha activa y empática.

Una mañana, en lo que él denomina la lectura del equipo, aun cuando el silencio los ensordecía, manifestaba su otra habilidad, la comunicación efectiva; tenía la capacidad de comunicar de forma clara y sencilla sus ideas y objetivos, para que el equipo pudiera entenderlo y trabajar en consecuencia; además, la calidad de acercarse a la otredad y de una comunicación bidireccional, le permitía estar abierto para recibir retroalimentación y críticas constructivas de su equipo.

Consiente también de que no podía hacerlo todo solo, traza caminos de confianza con sus compañe-

ros, su equipo dentro del equipo, a quienes respeta y les otorga responsabilidades en el grupo; delegaba tranquilo, según las habilidades y fortalezas de cada miembro; empoderaba cada mañana al iniciar a su cuerpo técnico, permitiendo así el crecimiento personal, pero sobre todo el colectivo, por lo que los demás, lo consideraban un ejemplo, un modelo a seguir, congruente por lo que dice, piensa y hace. Reunió varias características que identifican al ciudadano colombiano, con una ética sólida y un conjunto de valores que guían su trabajo; día a día se muestra transparente, honesto y coherente, su equipo confía en él y en su visión.

Finalmente, ya en el estadio, luego de este recorrido que acaba de transcurrir entre lo que él fue, es y piensa, además de lo que ven sus coequiperos, vuelve a pensar en cómo fue que pasó algunos años alejado del fútbol; ya no sólo piensa en cómo fue que llegó, sino que, transitando por la ciudad, camino al campo de juego, sabe que es capaz de motivar e inspirar a cualquier equipo y sujeto. Hoy es un buen día, para mostrarse una vez más como líder, capaz de conectar con las emociones de las personas, de comunicarles su pasión y entusiasmo por el proyecto que está liderando; al final del partido, sin saber cuál va a ser el resultado, está convencido, que gracias a la vida o a Dios, llegó al mejor encuentro con su hacer profesional en una profesión que no pudo ser mejor, como entrenador de fútbol; al final del día será capaz de celebrar los éxitos del equipo, alentando a seguir adelante con la aspiración de ser campeón.

## Día 5

El 9 febrero de 2003, camino a la conquista continental, Once Caldas, recibe en su debut, a un antioqueño de bigote grueso pero arreglado, alto y piel blanca, con una postura tranquila; el nuevo entrenador que, en algún momento de su vida, pensó en el día cuando se propuso por primera vez lograr llegar muy lejos, haciendo memoria a las palabras que dijo en sus primeros entrenamientos en Medellín. Esa tarde de estreno, enfrentó al Unión Magdalena, en la primera fecha del torneo de inicio de año, y logra su primera victoria, 2 a 1. El dirigente deportivo que confió en los servicios de Luis, fue el señor Jairo Trujillo, quien era el presidente de ese momento; cuenta la historia, que dado el perfil del profesor Montoya, antes de que llegara a Manizales, fue una decisión fácil, para el ofrecimiento del cargo y que posteriormente aceptara o decidiera tomar el liderazgo del equipo, ya que en el radar y argot del medio futbolístico, sonaba muy fuerte el nombre de un entrenador que era confiable por su trabajo y capacidad, porque los códigos del fútbol existían en él; ya había dirigido algunos encuentros, como director técnico de Atlético Nacional, y existía una profunda relación en cuanto al juego y a las formas como el profesor Montoya entrenaba; en fin, se proyectaba un entrenador inquieto, deseoso de llegar a campeón. Sobre las horas de la mañana, en su casa de Caldas, recibe una llamada del presidente Trujillo, quien le ofrece un reto: dirigir su equipo. Es tanta la sorpresa y el interés motivado por la sed de triunfo, que no duda un segundo en programar su viaje; alista sus maletas y en horas de la tarde ya se encontraba en Manizales. La verdad fue un gran acierto en ese medio

tan incierto, pues las alegrías logradas a partir de ese día del debut son incalculables, tanto así que se logró el más grande título ostentado en su palmarés: ser el campeón del fútbol suramericano. Transcurrieron tan solo cuatro meses desde su debut y ya se consagraba como campeón del rentado nacional; fue un 8 de junio del 2003, cuando luego de ganarle al equipo de Junior de Barranquilla, obtuvo su primera gran alegría para el equipo también llamado "blanco, blanco". Pero no fue lo mejor, pues 17 meses después, consiguió, el más grande sueño de todos, la Copa Libertadores de América, en el 2004. En total, los datos dicen que dirigió un total de 107 partidos oficiales con el Once Caldas; en la gloriosa era de Luis Fernando Montoya y su camino a ser campeón.

## Día 6

Siempre muestra su sonrisa, pareciera que no se dejara intimidar por nada; ya había ocurrido en la semifinal, en el estadio de Morumbi, con una hinchada confiada y segura de supremacía del Sao Paulo, cuando el profesor Montoya invitó a sus jugadores a disfrutar, a saborear la victoria, a estar en total goce por lo que estaba a punto de pasar; otros equipos ya habían caído en ese estadio, tan solo salir al campo de juego, los atemorizaba; pero Luis Fernando, no dudaba de su equipo y de visualizarse como Campeón.

El 1 de julio del 2004 se repite la historia, aparece la sonrisa en el rostro del profesor, aun cuando le sudan las manos, a minutos de empezar la hazaña, de

soñar con que es posible ser el técnico campeón de América; vestido con su mejor traje le habla a sus dirigidos, coequiperos y ayudantes de campo, los invita a creer en que es posible y que deben dejar todo en la cancha.

Afuera esta la gente impaciente, acompañando la ilusión de ser parte del equipo campeón, la ciudad (o tal vez el país) está toda vestida de blanco, la noche en Manizales ese día no era tan fría, por el contrario, se sentía un clima cálido, amigable, optimista y soñador.

Para la historia del club se acerca el momento cumbre e histórico en la vida de la institución. A minutos de iniciar el partido, Luis Fernando sólo transmite alegría, convencido de ganar la Copa Libertadores de América, su primer título internacional y uno de los mayores logros del fútbol colombiano.

El camerino por momentos se silencia, puede ser por el nivel de concentración, o por el nerviosismo que se vive. Los jugadores no se estabilizan emocionalmente, aun con la experiencia, temen defraudar a sus familias, la gente, la hinchada. Buscan palabras que los ayuden a creer, y... como un sabio, en ese preciso momento, una vez más aparece él, el Profe, los invita a reír, a disfrutar, los convence de que van a ser campeones y les devuelve la tranquilidad. Llega el momento de salir a la cancha, el estadio lleno de aficionados de todas partes del país, alentando a un solo equipo, ansiosos de ver el emocionante encuentro; Manizales se compagina bajo un clima perfecto, la noche es fresca y despejada; simplemente, todo es ideal. El pitido inicial suena y el partido comienza. Once Caldas toma la iniciativa y presiona al rimbombante y varias veces campeón, Boca Juniors de Argentina en su propio campo. Los primeros minutos

transcurren a una intensidad desafiante, ambos equipos están decididos a anotar el primer gol.

Termina el primer tiempo, los jugadores en su totalidad, van camino al camerino, con las caras largas y su mirada al piso. El profesor Montoya, aun alegre, muestra su talante y voluntad de ser un hombre que le enseña a todo un país que la resolución honesta, la disciplina, el esfuerzo implacable de todos, son el origen de la grandeza, son la grandeza misma; esa dignidad que los llevo a él y su equipo a jugar la final. Los levanta, les da una charla marcada por su amor y dedicación al fútbol y los invita de nuevo a jugar.

Se siente un temblor fuerte en Manizales, no provocado por la fuerza de la naturaleza, pues ocurre algo inesperado, Boca Juniors logra adelantarse en el marcador gracias al gol de una de sus figuras. La afición local se desanimada, el silencio total permite escuchar el zumbido de las moscas, pero Luis Fernando se levanta de su sitio y les dice a sus jugadores que no se rindan, que aumenten la intensidad y que crean en su fútbol.

El segundo tiempo es cada vez más intenso; los argentinos, acostumbrados por tradición a partidos de este nivel, no se dejan intimidar y muestran toda su furia charrúa; los dos equipos quieren ganar el partido. Boca Juniors intenta aumentar la presión y el ritmo del juego, pero Once Caldas se mantiene firme. Tiembla ahora más fuerte, minuto 85, se mueve todo el estadio y se irradia por la ciudad; el equipo colombiano logra empatar con un remate de Víafera desde media distancia, consiguiendo mover la red del equipo argentino; los aficionados estallan en júbilo y el estadio revienta con el ruido. El profesor Montoya celebra, se mesura, tranquiliza, orienta y alienta a seguir adelante.

Cuando ya no se puede pedir más, y los nervios de todo un país están al límite, se acaba el partido, resultado, empate 1-1; luego del tiempo reglamentario, se dispone la tanda de penaltis, el portero de Once Caldas, Juan Carlos Henao, busca refugio; el profesor Montoya, con su elegancia y tranquilidad, da unas últimas palabras a sus jugadores, para inspirarlos y darles confianza. Se observa sólido, seguro y optimista con su equipo. Se logra la hazaña, el sueño se hizo realidad, el Once Caldas logra convertir cuatro

penaltis y gana el partido 4-2, convirtiéndose en el equipo campeón. Después de ese día, el Once Caldas sería un equipo legendario en Colombia y América Latina por su hazaña de ganar la Copa Libertadores de América. Es una historia alrededor de un hombre, que se convirtió en campeón, una historia de esfuerzo, perseverancia y coraje, que inspirará a miles de personas a soñar y pensar en cómo ser siempre un campeón. Gracias Profesor Luis Fernando Montoya Soto.





## Complemento de vida a una crónica<sup>5</sup>

Por Dalis Nury Molina Bustamante

**L**os dos nacimos en el mismo lugar, en Caldas, Antioquía, un municipio pequeño, de familias conocidas; su papá y el mío eran amigos; yo sabía quién era él y de quien era hijo; sabía que se llamaba Luis Fernando Montoya y él debía saber que yo era Adriana Herrera; lo que no sabíamos era cómo se iba a tejer nuestra historia.

Era el año 1992, y yo trabajaba en un banco muy conocido. Su padre había fallecido en esos días, él se acercó con su hermano al banco a averiguar que debían hacer para retirar los ahorros que el papá tenía guardados, yo les di toda la información requerida; pero ahí sentí que me había pasado algo especial, no fue

sólo haberlos atendido, pues desde que hablamos él me llamo mucho la atención, me gustó su seriedad, su respeto; sentí las mariposas en el estómago de las que tanto hablaban y que para mí habían sido inexistentes hasta ese momento. Después no volví a verlo.

Tiempo después, en un día normal, de esos sin ninguna particularidad, me encontré en el bus, un bus de la época, grande, amarillo con franjas blancas, ruidoso y de sillas poco cómodas, con la esposa de su hermano, a quién conocía porque estudiamos juntas la primaria y el bachillerato; por alguna razón sentí la necesidad de preguntarle por él, quería saber si era soltero y su respuesta fue positiva. Fue solo curiosidad, no quería que ella hiciera nada, pero no fue así; tal vez ese día no era de los días normales; al volver a casa ella le contó de nuestro encuentro en aquel bus viejo.

---

<sup>5</sup> Escrito con base en el testimonio de la esposa del profe Montoya, Adriana Herrera, el ángel que lo cuida y le da fuerza.

En esa semana él me llamo, buscando mi número en el directorio telefónico, ese libro pesado de cientos de páginas delgadas y amarillentas, él sabía más o menos por donde yo vivía, sabía la dirección, sabía el nombre y el apellido de mi padre, por eso no le fue difícil encontrarme; entre las seis de la tarde y las siete de la noche, entra una llamada, yo misma conteste el teléfono y me dijo -habla con Luis Fernando Montoya-, pensé que era broma; pero cuando me recalco y me repitió una vez más con su voz única y fuerte -soy Luis Fernando Montoya-, quedé anonadada, no lo podía creer. Ese día hablamos solo un poco y al otro día él se fue para Barranquilla a dirigir la selección de Antioquia.

No volvimos a hablar en varios días, hasta la semana siguiente. Yo iba a trabajar, y él estaba allí, en esa esquina de siempre, esperando también ese viejo bus para ir a Medellín; entonces, él me abordó y me dijo -¿cómo está? - ¿para dónde va? -, mientras le contestaba, yo sentía que el ruido de la calle era más agudo, podía apreciar como latía mi corazón, podía sentir el aleteo de las mariposas, le dije -venga- -yo también voy para Medellín al Parque Berrio-. Ese día mientras íbamos en el bus y me acompañaba a la oficina hablamos de varias cosas, pero finalmente, volvió a irse.

No volvimos a hablar sino hasta el 3 de enero de 1993. Yo estaba ese domingo en la oficina cuando él llegó; yo me encargaba de los cajeros automáticos; estuvimos hablando todo el día, desde las 10:30 am hasta las 9 pm de la noche, le dije que abriera una cuenta en el banco y me dijo, que lo que él quería abrir era otro tipo de cuenta, no le entendí... y me dijo -la cuenta del amor y la vamos a hacer crecer-; ese

primer día que hablamos largo, inició nuestro noviazgo. De ahí en adelante, todos los días hablábamos, era muy fácil notar el tipo de persona que es, un ser amable, gentil, con metas, con proyectos, estructurado y definitivamente nada egoísta. Desde la primera vez que lo oí, me encantó su seriedad, su postura, ese 3 de enero lo que más me gustó, fue que se notaba que era una persona muy centrada, caballeroso y serio en todo momento.

Todo el año 1993 estuvimos juntos, a final del año de 1994 él se va a trabajar a Bucaramanga como asistente de Norberto Peluffo; en septiembre le ofrecen la selección Colombia sub-20, el torneo fue como en enero y con esa selección no les fue muy bien, se quedó sin empleo; yo, por otra parte, tuve un accidente, una motocicleta me arrojó, estuve seis días en coma, e incapacitada como seis meses; y Luis Fernando me ayudó muchísimo. Tuve un golpe muy fuerte en el oído; perdí el equilibrio del todo, él me ayudó a volver a caminar, a hacer las terapias, yo iba donde un fisiatra, le dio unas pautas a él para que me ayudara con las terapias y eso hicimos, estuvo en mi recuperación día y noche, viví más que nunca la humanidad de Luis Fernando. Éramos novios y por seis meses se convirtió en mi bastón, prácticamente en mi sombra, sus cualidades superaban mis expectativas, era muy fácil de identificar el tipo de líder que era en cada situación de la vida; fue un novio muy bueno, cariñoso y amoroso; nuestro noviazgo duró seis años, normalmente iba los lunes a la oficina y me dejaba un papelito en el escritorio, que decía "buen día, te amo". Claro que también tuvimos dificultades, pero siempre se hablaban y se superaban.

En 1998 nos casamos; el matrimonio siempre ha estado sobre la base del respeto, yo era la esposa de un director técnico que empezó a tener reconocimiento, y siempre le respetaba mucho su profesión; él me contaba todo, cuando tenía problemas, cosas, pero hablábamos y dentro de lo que uno como ser humano podía ser de ayuda, yo lo hacía.

El día que nació José Fernando, el 13 de julio del 2001, a él le ofrecieron el equipo profesional, el Atlético Nacional, fue un día para él de muchas emociones, pues nació su hijo y era líder de un equipo grande, muy grande. Y allí conocí otra de sus mejores facetas, la de ser papá, era excelente, muy pendiente del niño y de mí. En ese año le fue muy bien en el primer semestre, el segundo no fue tan bueno; pero, sin embargo, llevó el equipo a disputar la final. Yo veía cómo podía ser un líder, un guía, un apoyo en su rol de padre, esposo y director técnico.

Tuvimos que afrontar momentos difíciles, él estaba en concentración, tenía un partido muy decisivo frente al deportivo Tolima y me llamaron a la oficina a amenazar a José Fernando; él era un bebé, cuya vida dependía del resultado de ese partido. Fueron muchas cosas y momentos muy difíciles, de mucha angustia, temas complicados, pero gracias a Dios Luis Fernando tuvo una carrera muy linda y tenía el don de afrontar los inconvenientes con cabeza fría, serenidad, fortaleza, amor y siempre mucha humanidad, a pesar de que para ese momento aún era una persona a la que le faltaba experiencia, que se estaba formando.

Posteriormente él termina su contrato con Nacional, muy angustiado, porque Luis Fernando siempre ha sido una persona demasiado responsable. Ya

como a finales de noviembre, más o menos, lo llamaron del Once Caldas, ese mismo día firmó contrato y afortunadamente empezó el 2 de enero y en junio fue campeón con el equipo, después de 53 años que ese equipo no lograba ser campeón, entonces fue una gloria para todos. Ya durante el segundo semestre no fue tan bueno, pero empezaba la Copa Libertadores y ahí fue campeón, le fue demasiado bien.

Yo siempre resalto de Luis Fernando que, a pesar de los triunfos obtenidos, en casa con su familia, siempre fue un esposo y padre amoroso y dedicado, en la casa ese liderazgo lo llevaba a flor de piel, respetando mis opiniones; pero a pesar de ello, yo era muy, muy dependiente de Luis Fernando. Recuerdo que estando él en Manizales y yo en Medellín se metió un ratón a las 11:30 pm de la noche a la casa; yo lo llamé, no sabía qué hacer, estaba asustada con el niño y a él le tocó llamar a un tío mío para que fuera a ayudar. Yo era muy dependiente de él, Luis Fernando me acostumbró a que él solucionaba todo, organizaba todo y nos protegía todo el tiempo, siempre ejerciendo el liderazgo; ese rol de líder siempre estuvo acompañado por un temperamento fuerte, organizado, casi cuadrado, admirablemente disciplinado; pero a la vez de mucho amor y humanidad.

Empezó la etapa del reconocimiento para Luis Fernando, siempre estuve acompañándolo desde afuera, finalmente él era quien salía en los medios, en las entrevistas; uno no se alcanza a imaginar todo lo que Luis Fernando ganó, todo lo que fue eso, pero igual, seguíamos siendo los mismos y seguíamos viviendo de la misma manera; y aunque la misma sociedad, la misma hinchada, vuelve a sus ídolos casi

dioses, Luis Fernando no perdió su sencillez, su humildad: él llegaba a casa y era él mismo, la misma persona de siempre, amable, respetuosa y dedicada. Su temperamento, con tendencias a estar más estresado por toda la carga que tenía... recuerdo que seguía preparando todo para la Copa Intercontinental, ir a Japón; entonces sentía más responsabilidad, más cosas.

Nunca me imaginé que después de haber jugado el 12 de diciembre del 2004 en Japón, vendría un cambio tan radical para mí familia.

Yo andaba en una finca y él se fue para Manizales, no iba a seguir en el Once Caldas; iba a organizar todo con los directivos, era un lunes. Volvió el martes en la noche, recuerdo que él llegó, recibió mi abrazo y me dijo - ¿estás contenta porque estoy aquí? - Le dije feliz, nos dimos un abrazo muy sentido, todo alrededor se desvaneció; al otro día fui a comprar regalos para darle a los niños de la vereda, Luis Fernando me pidió el favor que lo hiciera, y él se fue con José Fernando para la finca. Ese día lo llamaron del equipo Racing de Argentina para que lo dirigiera, pidió que lo llamaran en la tarde, que ya estaría en casa y así fue, mientras yo terminaba de comprar los regalos, él regresó a casa.

Cuando llegue él estaba jugando con José Fernando en la sala, yo toqué la puerta, pero vi que estaba entreabierta, la empujé e inmediatamente escuche un estruendo, ahí fue donde comenzaron momentos demasiado duros... desde que llegamos al hospital empezó un cambio del cielo a la tierra para Luis Fernando y para mí, estuvimos allí cuatro meses y 9 días... todo cambió, pasé de ser una persona muy dependiente de Luis Fernando a tener que resolverlo todo, tuve que enfrentar sola todas las situaciones que él

resolvía, ahora los medios querían hablar conmigo, me querían entrevistar y yo solo sentía la angustia de saber que él estaba grave.

Empecé a pensar en mi esposo y mi hijo, en ponerme la armadura que Luis Fernando llevó para protegernos hasta antes del accidente; no me podía permitir que otras personas manejarán mi vida y de paso la de mi familia, le dije a Dios -dame fuerzas-, vamos a salir adelante los tres, yo soy la que en este momento es la responsable y vamos a tratar de salir adelante todos, tenía el mejor ejemplo y maestro de todos, a Luis Fernando Montoya.

Mi esencia no cambió, seguía siendo yo, pero sí pase de ser una persona dependiente, de consultar muchas cosas, a tomar decisiones, a tener que enfrentarme a los medios, a la gente, a muchos inconvenientes; no fue fácil, debía tener una cara para todos y para todo, no me podía dejar caer, tenía que seguir, ahora era yo la que caminaba por los dos.

A raíz de toda la situación salió a flote esa líder innata que tenía adentro y que no lo sabía; por ejemplo, yo no manejaba porque no había la necesidad, pero requería movilizar a Luis Fernando y no podía esperar a que nos hicieran el favor, todos tienen sus obligaciones, porque la vida continúa y no se pueden quedar viviendo nuestra historia, entonces tome la decisión de aprender a manejar; Luis Fernando sabía que yo era muy nerviosa; pero la necesidad me hizo aprender, no fue tan fácil, hay que tener mucha prudencia y paciencia.

Hoy me veo como una persona honesta, responsable, a veces confiada, pero, sobre todo, siento que

soy una persona fuerte, una mujer de mucha fe, aunque siempre hay momentos de debilidad y gracias a Dios está Luis Fernando para darme esa fortaleza y esa resiliencia que lo caracteriza. Eso me hace feliz, saber que está ahí, que está contento y ver a José Fernando salir adelante.

Sé que Luis Fernando es un muy buen líder; siempre lo fue, con un temperamento fuerte, es como si de pronto eso fuera su sello de liderazgo, su organiza-

ción y su cuadrícula. Todo ello me enseñó a explotar mis capacidades, me volví muy observadora y más prudente también. No dejo de sentir admiración por Luis Fernando, esa lucha y ese deseo de superación se mantienen intactos después de 18 años, él a mí es el que me da las fuerzas para seguir adelante, algo que se volvió mutuo entre los dos: nos hemos dado luz, fortaleza, hemos batallado juntos, somos la pareja del complemento perfecto del amor, un complemento de vida.







# Semblanza de Francisco Maturana, Líder Campeón Copa Libertadores 1989 con Atlético Nacional

por Fredy Andrés Borrero Ovalle

**E**s mayo 31 de 1989, los bogotanos salen del trabajo para dirigirse a sus hogares, algunos pocos van rumbo al Campín con el fin de alimentar una pasión que crecía por esa época en la ciudad de Bogotá.

La mayoría de los buses procedentes de Medellín ya se encuentran en las zonas aledañas al estadio; otros pocos aún están en los trancones de la tarde, abarrotados de desesperados hinchas vestidos de verde.

La tarde no podía ser mejor; si bien es fría, el cielo está limpio y apenas unas pocas nubes lo pintan con traslucidos trazos blancos. Al fondo, por el occidente, se posa en el horizonte una línea naranja acompañan-

do al sol que se despide. En los alrededores del Nemesio Camacho humean los carros de comidas ambulantes y los gritos de ¡campeón, Nacional campeón...!, se confunden con los de quienes venden camisetas, bufandas, pinchos y empanadas.

Más de 40 mil antioqueños que, en un acto nunca visto antes, se trasladaron en más de seiscientos buses y dos mil automóviles a Bogotá para ver la final de la Copa Libertadores entre Nacional de Medellín y Olimpia de Paraguay; a ellos se suman cientos de bogotanos contagiados por la euforia que causa uno de los logros deportivos más celebrados en la historia del país, llegar a una nueva final de la Copa Libertadores. Tras cuatro fallidos intentos de equipos colombianos por alcanzar esa gloria continental, por cuenta del deportivo Cali en 1978 y el América de Cali

en 1985, 1986 y 1987, ésta se presentaba como una nueva oportunidad.

Una figura, que posteriormente impactaría de manera decidida la historia del fútbol colombiano, se encontraba en el banco técnico del Nacional: Francisco Maturana. Chocoano, radicado con su familia en Medellín; como jugador de fútbol había pertenecido al Atlético Bucaramanga, al Deportes Tolima y al mismo Atlético Nacional. También hizo parte, en seis partidos internacionales, con la nómina de la Selección Colombia, en las eliminatorias al Mundial de España 1982, cuando no se obtuvo la clasificación.

Estos gritos de alegría, combinados con las bocinas de los carros, y los pitos, se convierten en un júbilo nacional; los medios registran la noticia, Atlético Nacional es campeón de América tras derrotar, por vía de los penales, al experimentado Olimpia de Paraguay. El inmenso logro de este equipo de fútbol ocupa el primer lugar noticioso, una y otra vez se repiten las imágenes que registran los momentos más importantes de un vibrante juego que de manera caprichosa pareciera haber estado destinado para entregar el título a los liderados por Francisco Maturana.

El desarrollo del juego fue el esperado, las banderas de Colombia y Atlético Nacional ondeaban en el escenario insignia del fútbol bogotano, donde habían desfilado grandes estrellas del fútbol, en especial durante la época del dorado, donde los equipos capitalinos lograron varios de sus títulos y se había obtenido la clasificación al mundial de fútbol de Chile 1962; todo ello constituía un marco propicio para esta nueva gesta del fútbol colombiano.

Tras el pitazo inicial, Amarilla y Mendoza tocan

la pelota entre sí y luego de un par de toques más la pelota ya viajaba por el aire capitalino, mostrando como se desarrollaría estratégicamente el partido por parte del equipo paraguayo; existía la necesidad, para el equipo colombiano, de remontar un resultado adverso de dos goles a cero en su visita a Paraguay, así como de superar el estilo de juego característico del equipo decano. Ante ello, el líder y director técnico del equipo antioqueño parece plantear un escenario de confianza en las estrategias tradicionales del equipo y exhortar a sus dirigidos a dar vuelta al marcador a base de constancia.

Durante el desarrollo del partido, ya en el minuto tres, el equipo colombiano estaba cobrando un tiro libre muy cerca del área; John Jairo Trellez pateaba golpeando el cuerpo de los jugadores ubicados en la barrera y desencadenando un contraataque veloz del Olimpia que indicaba lo complejo que era el encuentro; se sabía que un mínimo error acabaría con la posibilidad del título. Tan sólo hasta el minuto doce del juego, en los pies de Usuriaga, hubo una opción manifiesta de gol; se sintió la algarabía del público, pero justo en su remate el arquero paraguayo Almeida lo atajó, acallando al público que, tras un breve silencio, aplaudió fuertemente la jugada y continuó motivando al equipo verde.

El cuerpo técnico del Atlético Nacional vibra casi como la tribuna con algunas de estas jugadas, sin embargo; a Francisco Maturana se le puede ver menos expresivo, atento a las acciones del juego, apelando a que el toque y la movilidad, como principios de su táctica futbolística, empezaran a dar fruto en el resultado.

El entapetado verde, decorado por cientos de cintas blancas, presencia una y otra vez los intentos del equipo local por equilibrar las cargas y anotar

al menos uno de los dos goles que lograrían tal cometido; sin embargo, también presencia los remates al arco por parte, entre otros, de Bobadilla, Amarilla y Mendoza, sin lograr abatir a Rene Higuita, quien iba configurándose como uno de los referentes para la obtención del título.

Nuevamente se agitan las banderas en el estadio pues el equipo colombiano, tras realizar el saque para dar inicio al segundo tiempo, logra rápidamente el primer gol con un lanzamiento de Usuariaga que termina empujando en su propio arco el jugador Llamas; mientras todo es alegría en el estadio y algunos jugadores celebran el gol, el capitán Alexis García recoge el balón del fondo del arco e incita a sus compañeros a buscar de inmediato otra anotación.

Posteriormente, de manera vehemente, el equipo antioqueño busca un segundo gol que le diera la igualdad para ir a los tiros penales; es así como, ya en la parte final del juego, con un cabezazo del goleador del torneo Albeiro Usuriaga, se consigue igualar la serie; la alegría es mayúscula, aquello que parecía imposible se estaba consiguiendo; los jugadores y el cuerpo técnico del equipo verde, como resortes, salen de sus lugares para abrazar al anotador del tanto.

Finalmente, en esa noche mágica bogotana se da por terminado el partido, por lo menos en el tiempo reglamentario; el nerviosismo es evidente en la mirada de los espectadores: ahora todo se definiría en los tiros penales y al caer la noche Nacional se proclamaría campeón del certamen. Allí el arquero colombiano Rene Higuita daría un recital de atajadas en los tiros penal, que fueron acercando al equipo al momento glorioso cuando, tras un cobro de Leonel Álvarez, se generó el gran grito de ¡campeón, Nacional campeón...!

Justo en este momento, Francisco Maturana, de traje gris satinado, mira al cielo y agradece en silencio, y es que Usuariaga, Higuita, Álvarez y García entre otros, lograban la hazaña en el campo de juego, tras un camino largo, pero dirigidos por el líder que los había llevado a conseguirlo, Francisco Antonio Maturana García quien, a sus 40 años, era campeón de la Copa Libertadores como técnico del equipo antioqueño.

Francisco Maturana o "Pacho" como lo apodaron jugadores y medios de comunicación, llegó a esta noche maravillosa como director técnico del equipo en dónde también había sido jugador años atrás; era un líder sobrio, inspirador que impulsó durante esa campaña lo mejor de cada uno de sus dirigidos para lograr el objetivo. A Francisco, se le podía ver tranquilo en momentos de alta tensión durante los juegos, confiando en el trabajo arduo que se desarrollaba en los entrenamientos.

Maturana, discípulo futbolístico de Zubeldía, inicia este camino en 1988, en febrero, como el técnico de uno de los equipos más prestantes del fútbol colombiano en ese momento; cómo líder había logrado traer a este proceso a algunos destacados jugadores que, en 1987, habían estado con él en el Once Caldas: Alexis García, Luis Alfonso Fajardo (Bendito), José Ricardo Pérez (Chicho), Jaime Arango.

Durante ese año, el técnico chocoano dirigió al equipo siendo protagonista durante todo el torneo, como líder que impregnaba en el grupo su propia forma de entender el juego, algo que posteriormente daría la más profunda identidad del fútbol colombiano, pues bajo su liderazgo, Nacional se convierte en el equipo de los "puros criollos" que juega al "toque

toque”, inspirando a muchos de sus jugadores que reconocieron su influencia.

Se suele ver a Maturana charlando con los jugadores durante los entrenamientos; muchas mañanas antioqueñas soleadas “Pacho” observa el calentamiento del grupo mientras piensa en el juego, se acerca a los referentes de su equipo y de manera muy fraterna, mediante el dialogo, transmite sus enseñanzas, con sus manos en los bolsillos, y ese tono al hablar que contiene internamente un mensaje de confianza que estos lideres internos del equipo interiorizan con total credibilidad.

Al finalizar 1988, Atlético Nacional no logra ganar el torneo colombiano, un revés tal vez para las aspiraciones del Club y de Maturana, más aún cuando lideraron la reclasificación, y luego mantienen una reñida disputa, en el octagonal final, con Millonarios, otorgándole el título al equipo capitalino por diferencia de gol; pero el premio para el estratega iba a ser el cupo a la Copa Libertadores de 1989, una oportunidad que capitalizaría apenas unos meses después.

Para ese 1989, Francisco Maturana, tras el subcampeonato del año 1988, con la experiencia de dirigir paralelamente a la selección Colombia, se encuentra afinando los detalles para alcanzar la gloria continental. Maturana lideró el equipo paisa hacia este logro basado en la confianza en su equipo y la consolidación de un grupo lograda en varios años de trabajo juntos.

En su formación como líder, en Maturana pueden verse varios rasgos destacados: un hombre inspirado en las enseñanzas que, desde su familia, se le endilgaron desde niño; la responsabilidad y el esfuerzo se des-

tacaron durante su infancia y adolescencia; para él su padre había sido un guía, que le inculca, como esencia del liderazgo, la necesidad de ayudar para que cada uno sea mejor, a través del dialogo y de la reflexión.

Es frecuente escuchar a los jugadores que han tenido a Francisco Maturana como líder, narrar cómo genera en ellos un dialogo reflexivo sobre sus vidas, sobre sus familias, sobre ser “mejor persona”, y así los más aventajados discípulos del profe Maturana son aquellos que siguieron sus consejos fuera y dentro de la cancha, quienes no pueden negar la incidencia del chocoano en la formación integral del futbolista colombiano, o por lo menos, en suscitar en tiempos tan difíciles de nuestra sociedad el discurso de lo humano en el deporte.

Para Maturana no hay otra manera de llegar al éxito sino con el trabajo constante sobre la base del reconocimiento de que somos seres humanos, de que sólo se puede ganar algo si se desea tanto que se trabaje en ello sin descanso y siendo feliz durante el proceso; lo que fue frecuente, no sólo en este título de la Copa Libertadores, sino en otros triunfos que logró como entrenador.

Se puede ver en Francisco Maturana un testimonio vivo de lo que es el liderazgo transformacional del siglo XXI: buen comunicador, cercano al jugador, y conocedor profundo del fútbol; un aventajado para aquel momento cuando se consiguió el título; un ejemplo de la conformación de equipos, un líder democrático, rodeado de nuevos lideres como lo ha demostrado el tiempo, varios de ellos contribuyendo en el fútbol a la formación de nuevas personas y jugadores.

En cada una de las charlas técnicas y declaraciones a la prensa, se combinaban los aspectos carac-

terísticos de su liderazgo: los jugadores le creen, lo observan con respeto en cada indicación, se percibe una admiración total por él, tal vez por aquella sinergia entre la práctica y el saber que lo caracteriza cuando se dirige al jugador. Maturana el líder transformador, innovador, coherente le dio esta alegría al fútbol colombiano de gritar campeón de América.

Hoy es frecuente escuchar hablar de Francisco Maturana como el líder que dividió la historia del fútbol colombiano en dos; su franca mirada transmite una sensación de experiencia y sabiduría; y su rostro es reconocido por todos los conocedores del fútbol,

participa de eventos y galas internacionales en el mundo del fútbol, donde tiene una silla garantizada. Con el pasar del tiempo el entrenador chocoano, aquel zaguero central del Atlético Nacional, que combinó sus estudios en odontología con los entrenamientos de fútbol, acumuló una gran cantidad de éxitos como líder de distintos equipos en el fútbol mundial. Reconocido y seguido por todos, Francisco Maturana es campeón en distintos continentes, con clubes y selecciones, alguien seguido por muchos, con un sello personal, fue quien protagonizó aquella noche de mayo en 1989.







# TIC, TOC, TIC, TOC... el tiempo en contra o a favor de Reinaldo Rueda

Por Astrid Viviana Rodríguez Sierra

**E**l fútbol es un deporte que lleva implícita la pasión, ese fluir de emociones que terminan desencadenando el llanto, por la alegría o la frustración, no sólo de quienes manejan la pelota en la grama verde de los monumentales estadios o en las polvorosas canchas de tierra de los barrios; sino, también, en los miles de espectadores que, cual religión, han depositado toda su fe en los 24 jugadores que conforman la plantilla y con precisión en los doce que integran el equipo dentro de la cancha en el tiempo de juego. Sí, doce, aunque sean once los que se llevan la mirada fluctuante y el que más sufra sea el doceavo, quien no está corriendo con sus piernas en la cancha, pero es su mente la que visualiza, desde su autopoiesis, las acciones a realizar y, cual ajedrecista, proyecta y anticipa las siguientes jugadas a partir de las de su oponente.

Esa figura vestida de paño y zapatos elegantes, que en ocasiones camina con premura, se toca la barbilla o se queda mirando fijamente las jugadas analizando los pasos a seguir, grita con fuerza en medio de la euforia de las hinchadas para dar las instrucciones a “su equipo” con la esperanza de ser escuchado por alguno de los jugadores que lo integran y así no tener que esperar a un medio tiempo o a ese micro descanso de hidratación para poderlos orientar.

La presión la lleva a cuestras en su regazo, pues cada movimiento será considerado su responsabilidad. Se funde con los talentos de cada jugador para observar, acompañar y potencializar las aptitudes individuales para los logros grupales. Como un padre, también alza la voz para poner el límite, para decir no, esos “no” que son sancionados y criticados por el entusiasmo de la afición que se mueve desde la euforia de ganar, optimismo que se convierte en un meteorito que lo único que busca es brillar.

Todos los técnicos de fútbol han recibido la ira de los fanáticos y directivos administrativos del equipo que dirigen en el momento cuando los resultados y las estadísticas no son las esperadas. Todos, también, han sido tocados por las malas lenguas y las envidias. Han sido señalados por el dedo y la mirada inquisidora que los convierten en quienes deben pagar las culpas, sin importar otros factores externos que no responden a la logística y proyección planificada minuciosa del director, sino que depende, del trabajo articulado de los once restantes. Unos vienen, otros se van.

Reinaldo Rueda Rivera no se escapa a ninguna de esas vicisitudes. Este vallecaucano nacido en Cali y criado en un barrio incrustado en las montañas de Yumbo es un hombre sencillo, disciplinado y hogareño que ha aprovechado las oportunidades que la vida le ha ido brindando para construirse de manera personal y profesional. Su familia ha sido su compañera y aliada. Sus padres, sus insignias. Su esfuerzo y dedicación, sus medallas. Él, un licenciado en educación física y salud de la Universidad del Valle que se ha trazado metas como todos cruzó miles de kilómetros hasta llegar a Colonia para estudiar su posgrado en *Sporthochschule Köln* (Escuela Superior de Deportes de Alemania), escenario donde adquirió nuevas formas de entender el fútbol y, sobre todo, tener una perspectiva académica de lo que es ser futbolista y entrenador, cuyo propósito se fundamenta en educar y formar.

Allá, en Alemania, en Köln, lejos de su terruño natal conoció, por los azares de la vida, a una familia llena de esperanza e ilusión, donde las canas de la experiencia, fuerza y gran altura de quien en algún

momento fue su maestro de alemán junto con el cabello rizado azabache de la "Frau" del hogar, se convirtieron en los primeros testigos que, desde el silencio, observaron el esfuerzo con el que fraguó los caminos que lo llevarían a ser instructor de fútbol en la Escuela Nacional de Entrenadores de Colombia, a ser avalado por la FIFA y hoy por hoy, a ser director técnico de grandes ligas, nacionales e internacionales, y como seleccionador, plasmar su sello como líder natural, para algunos, visionario y para otros, transaccional.

El liderazgo deportivo lleva implícito el sabor del triunfo y la derrota que se refleja en el rendimiento de los jugadores. Acompañar a un equipo va más allá de dirigir, es entremezclarse con el sentir, es ser cauteloso con las decisiones y prudente con los movimientos. Es generar estrategias sabiendo que, en cualquier momento, las mismas pueden caer por el actuar del otro equipo y será necesario rehacer de nuevo todo el plan. Es tener la certeza de que el ganar te mantiene y el perder te saca. Es la incertidumbre de que tu permanencia depende del marcador. La táctica y la formación será juzgada. El jugador será el ídolo y el entrenador quien llevará el peso de la puesta en marcha de su estrategia. La dictadura del resultado.

Para alcanzar las metas no basta con uno, es necesario una fusión. La clave de la comunicación y la escucha son una simbiosis imprescindible. Para liderar un equipo hay que aguantar la presión y llevar las cargas, hay que asumir riesgos y responsabilidades, hay que mediar en los conflictos, hay que mantener la unión, hay que reforzar a los jugadores, hay que motivar e inspirar, hay que exigir y buscar la excelencia de cada uno y, sobre todo, nunca abandonar y ser

auténtico. Estos verbos son acciones y su vínculo el fruto, como así sucedió en el 2016 cuando el trabajo en equipo fluyó y las jugadas "sacadas del estadio" como se diría en el Beisbol, reinaron en el Fútbol: diez victorias, tres empates y una derrota llevaron a obtener, con 32 puntos, la Copa Libertadores, que tuvo como artífice a Reinaldo y permitió izar el verde esperanza y el blanco de la paz del Atlético Nacional junto con el amarillo de la abundancia, el azul de los mares y el rojo del sacrificio de la tricolor.

TIC TOC... TIC TOC... el tiempo en contra o a favor...

La fusión está dada, las miradas también, aquel fútbol ofensivo que se vivió en la Copa Libertadores permanece en la retina de los colombianos con la ilusión de poner a la selección en el Mundial de Catar 2022. El designado, es Rueda, quien una vez más tiene que triangular, observar, analizar, decidir y poner a rodar la inteligencia emocional, para impulsar motivar, desafiar y desarrollar, como líder visionario, todo el potencial de los jugadores.

La cercanía y la empatía le permiten, desde el silencio, reconocer las competencias, así como también los carismas y talentos. Las decisiones en algún momento estarán en el ojo del huracán y más aún si no se llega a ganar con deportistas de talla internacional. Futbolistas que debe reconocer y conocer sigilosamente, no sólo como protagonistas en las canchas sino en todos sus actos (en lo personal, profesional, social) para trazar los planos cartesianos que lleven a alcanzar éxito donde el tiempo en el juego está en contra o a favor.

Un líder no nace, se hace. Un líder se transforma, crece, evoluciona; las acciones de un líder no garantizan, siempre, que las proyecciones y metas se cumplan, pues son demasiadas las variables que se interponen en el camino para alcanzar una copa, empezando por las personales y transitando entre las presiones mediáticas y sociales. Tanto en las canchas como en la vida el tiempo cuenta; al igual que sus resultados, deja pisadas que, como gigantes, marcan para siempre los caminos que la experiencia impulsa. La satisfacción no se limita solo por las jugadas y los movimientos en el tiempo de juego donde el público es su juez, que para el caso del futbol se resume en 90 minutos, sino en los aprendizajes perpetuos que se solidifican en el campo de la vida, donde el proyecto de cada uno se fortalece tanto con las victorias como con las derrotas, para seguir trascendiendo. El ave Fénix no esparce cenizas, crece de ellas.

En el futbol, parece que los únicos indicadores de liderazgo positivo fuesen las copas, los cupos y las victorias grupales, dignas de titulares de prensa y elogios. Reinaldo Rueda los ha conseguido y no sólo en clubes pequeños, donde inició su trabajo como entrenador, sino en grandes copas internacionales: en 1992 logró el tercer puesto en el Mundial sub20 con la selección Colombia, y en el 2000 y 2001 consiguió ser campeón y subcampeón del torneo Esperanzas de Toulon, de nuevo liderando al equipo nacional. Para el 2007, Honduras lo llamó a dirigir la selección de ese país y allí consolidó una trayectoria de formación de jugadores y de un equipo sólido que lo llevó a clasificarse para el Mundial en el 2010 por lo que, además, en agradecimiento, le fue otorgada la nacionalidad de dicho país.

Ecuador lo reclutó en sus filas, en el 2011, y para el 2013 había conseguido clasificarlo también al Mundial. Para 2019, el rojo chileno le pidió que fuera su director técnico y, aunque no obtuvo los mejores resultados, Colombia lo llamó a liderar sus filas para la eliminatoria del mundial Qatar, cosa que no logró (y por lo que lo tildan de un pésimo director técnico), olvidando, incluso, que asumió un equipo que ya llevaba un proceso (y que tampoco iba muy bien), además de que obtuvo el tercer puesto de la copa América del 2021. No podemos olvidar, tampoco, las alegrías que le trajo a los aficionados del Atlético Nacional cuando logró el título de la Copa Libertadores (2016) y la Recopa América (2017).

Además, su trabajo como líder de selecciones nacionales y equipos locales le han permitido recibir reconocimientos de instituciones tan importantes como la Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol (IFFHS) que, en 2013, lo incluyó en la lista de los diez mejores entrenadores del mundo, además de ser el técnico colombiano que ha ocupado la posición más alta (tercer lugar) en competencias mundialistas (Mundial de Fútbol Juvenil de Emiratos Árabes Unidos) en 2003.

Cuando se habla con Reinaldo, se escucha a un hombre sereno, pensativo, analítico y muy humano, virtudes que ejemplifica el doceavo jugador sin dorsal, pero presente en la grada. Habla siempre con un tono de agradecimiento y en un modo reflexivo que termina motivando a su interlocutor a observar, desde otras aristas, los sucesos o fenómenos de los que se habla. Formas de expresarse que son típicas de un líder, como lo es él, aunque sus resultados sean tan cuestionados por los fanáticos e hinchas.

Reinaldo reconoce que un líder en su campo "debe ser carismático, con calidad futbolística [...] y que debe transmitir energía y dar instrucciones claras". Reconoce como un ejemplo de líder al Profe Montoya y resalta el papel que tiene en su liderato el ser un gran humano.

Al pronunciar la palabra líder nos imaginamos a un sujeto fuerte, capaz, organizado y estratega, dispuesto a llevar a buen puerto a su equipo de trabajo y conseguir cada una de las tareas que se le proponen. Un líder es capaz de ver los "diamantes en bruto" cuya estructura cristalina aún no ha sido cortada o procesada. Estos átomos de carbono puro cristalizado son tallados con la delicadeza para pulir y brillar. En las manos del lapidario descubren su potencial.

Un seleccionador en el fútbol es un ser humano que sufre, que siente, que vive, que analiza, que reconstruye, que pule. Es aquel que tiene sobre sí el gran peso de la sociedad y quien recibe, de la bola directa, las críticas por las "malas jugadas", lances que debe sortear. Él lleva la responsabilidad. Toma decisiones que lo transportan a desafiar y a mantener el ímpetu para impulsar, desde los lazos de la cordialidad: "Para mí, siento que siempre hemos mantenido una relación de respeto con los jugadores, ha sido la premisa mía: respeto por el ser humano, respeto por el profesional. Creo que es lo que me ha distinguido y lo que he querido siempre mantener".

Rueda tiene una excelente relación con la mayoría de sus jugadores y así lo hizo notar el rey Arturo Vidal, jugador chileno, uno de muchos, a quien él ayudó a impulsar. Reinaldo ha recibido abrazos efusivos de agradecimiento que van en contravía de los seña-

lamientos de quienes no coinciden con su forma de actuar. Remolina, ajedrecista por vocación y analista de fútbol por devoción, causa un tornado al escucharlo hablar; este hombre, pese a sus diferencias, no le queda más que decir que la cercanía del mister con los futbolistas le permite visionar.

Y es que, para Reinaldo, más allá de la calidad futbolística, al momento de conformar a una selección, se busca una calidad y calidez personal y humana que le permita construir un equipo de amigos, colegas y compañeros de trabajo que no solamente disfruten de la misma manera el ir detrás de la pelota, sino que realmente se sientan parte de un colectivo en el que todos se apoyan, unidos y con objetivos claros en los que cada uno de los integrantes logra ser una parte esencial del ejercicio. Esto podría aclarar por qué jugadores con cierto 'ego' chocan tanto con Rueda y son quienes más lo critican. Aun así, reconoce el valor que cada uno de los jugadores tiene y que es realmente, gracias al trabajo de cada uno de los futbolistas, que se logran los triunfos, y que él, como técnico, es sólo una guía en el proceso.

Hay quienes lo han visto llorar con las derrotas. El reconoce que ser vencido es muy duro y que como líder debe promover que su equipo se reponga de alguna manera puesto que en unas horas o días deberán enfrentar un nuevo reto. Procura siempre hacer una retroalimentación de lo acontecido cuando ya los ánimos se han calmado y cada uno haya reflexionado sobre el partido que vivieron. Sabe que el fútbol es una profesión de estrés. Que el jugador carga con toda la presión de la hinchada, con las confrontaciones, incluso verbales, que se dan en la grama, y con

la lectura y descifrado de toda la estrategia contraria. Eso lo tiene más que claro. Y por ello respeta tanto la figura del jugador, y su esencia como persona; esta confesión de fe en el deportista nos recuerda la impresión del filósofo francés Albert Camus, evocando al fútbol como una escuela de vida y moral aprendida de manera espontánea.

Parte del estrés que genera el fútbol es la pasión y la emoción que el deporte trae consigo mismo. Y sabe que el reto es tener una buena inteligencia emocional. Ser equilibrado y procurar que su equipo no se deje afectar en esa dimensión que es la que nos hace humanos y también puede hacer explotar nuestro lado salvaje, animal, visceral. Es fiel creyente en un principio, que, aunque no tiene muy claro quién es su autor, cree haberlo escuchado de Maturana, otra gran figura de seleccionadores en Colombia, "perder para ganar, no es perder y las derrotas enseñan, te ponen a cuestionarte, a reflexionar".

Aunque no lo dice, da luces de saber que los fanáticos se dejan llevar y reflexiona sobre el hecho de que, como colombianos y latinos, somos un pueblo pasional que no sabe gestionar sus emociones. Cuando ganamos, lanzamos la casa por la ventana, gastamos rondas en honor al equipo y somos capaces de llenar plazas enteras. Pero cuando perdemos, nuestra falta de inteligencia emocional nos pone en contra de todo y sin saber manejar la frustración buscamos un culpable para, a toda costa, excluirlo. Así le sucedió a Andrés Escobar que, por un desatino involuntario, marcó gol en la cancha de su propio equipo. Apagaron su vida como el gran culpable de quedar fuera del Mundial. Nos quedamos sin juego ni con quien jugar.

Es por ello, que Reinaldo maneja la emocionalidad e impregna en quienes tiene a cargo el *Soft Skills* que los hará reinar.

Rueda es un hombre de principios, de seguir las reglas, de mantener una coherencia entre lo que se dice y se hace. Busca que sus jugadores tengan una línea de conducta que les permita conseguir los objetivos del equipo. Y es que, cuando el tiempo, los minutos de juego en la cancha, el calendario deportivo y las fechas por cumplir están allí, se fragua lo aprendido. Cada uno es líder de su historia y se representa. La fusión de todos son los engranajes que, como la maquinaria de un reloj, se ensamblan delicadamente

para que cada pieza tenga un mayor valor y precisión.

Los reconocidos "Profes" no solo enseñan el arte de conducir una pelota, se dedican a impregnar los valores en todo movimiento, recordando que el fútbol no es sólo un deporte de persecución sino toda una apuesta de pensamiento, vida y obra, un conjunto de filosofía como solía decir el holandés Johan Cruyff. A un jugador se le acaba el tiempo. Todos saben que el péndulo se mueve. TIC, TOC, TIC, TOC, el tiempo en contra o a favor. Tanto Reinaldo, el campeón de la vida, como Maturana tienen un sello de gran valor. Moldear a sus deportistas para triunfar en el terreno de vida, un terreno que se debe jugar y no sortear. Y como el café colombiano, saborear y disfrutar.





## A modo de conclusión e invitación

**E**n conclusión, el liderazgo trasciende las barreras de cualquier campo de acción y se manifiesta en diversas formas y contextos. A lo largo de este texto, hemos explorado la esencia del liderazgo y cómo se refleja en la figura de estos directores técnicos del fútbol colombiano.

Hemos visto cómo estos líderes han dejado huella en el ámbito deportivo a través de su visión estratégica, su capacidad para inspirar a sus jugadores y su habilidad para adaptarse a los desafíos y superar obstáculos. Han demostrado que el liderazgo no se trata sólo de obtener resultados, sino también de crear un ambiente de trabajo positivo, fomentar el desarrollo personal y formar equipos cohesionados. Estos líderes han demostrado que el éxito no solo se mide en títulos y victorias, sino también en el desarrollo de valores y principios, en el fortalecimiento del trabajo en equipo y en el impacto positivo que pueden generar en la sociedad.

Los relatos de vida de estos directores técnicos nos han permitido apreciar la diversidad de estilos y sus enfoques del liderazgo. Algunos han sido líderes carismáticos que han sabido motivar a sus jugadores a través de su carácter y pasión, mientras que otros han sido líderes más analíticos y estratégicos, basando sus decisiones en datos y estadísticas. En última instancia, estos relatos nos invitan a reflexionar sobre el liderazgo y su importancia en nuestras vidas. Nos muestran que el liderazgo va más allá de una posición o un título, y que cualquier persona, independientemente de su ámbito de acción, puede ejercer un liderazgo significativo. Porque el liderazgo consiste en inspirar y guiar a otros hacia un objetivo común, y nuestros "profes" del fútbol colombiano han demostrado cómo su liderazgo ha influido en el desarrollo y el éxito de los equipos que han dirigido, así como en el desarrollo personal de muchos de los jugadores.

Ellos, como líderes, nos enseñan que el liderazgo no es exclusivo de los altos cargos o de los ámbitos

formales, sino que se encuentra en todas las facetas de la vida. Cada uno de nosotros tiene la capacidad de liderar desde nuestra posición, influyendo en los demás y haciendo una diferencia en nuestro entorno.

Así que, ya sea en el fútbol o en cualquier otro campo, recordemos que el liderazgo tiene el poder de transformar vidas, equipos y comunidades. Nos inspira a ser mejores versiones de nosotros mismos, a trabajar juntos por un objetivo común y a dejar un legado que trascienda más allá de los resultados tangibles. Que estos relatos de vida de los directores técnicos del fútbol colombiano nos inspiren a cultivar nuestro propio liderazgo y a crear un impacto positivo en nuestro entorno.

En última instancia, el liderazgo es un viaje continuo de aprendizaje, crecimiento y adaptación. Al seguir explorando y desarrollando nuestras propias habilidades de liderazgo, podemos contribuir positivamente a nuestro entorno y dejar nuestro propio legado de liderazgo, inspirando a otros a alcanzar su máximo potencial y construir un futuro mejor. Como el P. Rafael decía reiteradamente: "Que nadie se quede sin servir", porque el liderazgo es también eso: un servicio.

El liderazgo, como se entiende en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, puede ser justificado como un servicio debido a su naturaleza intrínseca de poner a los demás en primer lugar y trabajar en beneficio de los demás. El liderazgo efectivo implica el compromiso de servir a los demás, proporcionando orientación, apoyo y dirección para el logro de metas comunes. Basta considerar estas razones, a modo de cierre:

- a. **Influencia positiva:** Un líder exitoso tiene la capacidad de influir de forma positiva en las personas bajo su responsabilidad y en su entorno. Su enfoque principal ha de ser ayudar a los demás a crecer, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial. Al brindar orientación y apoyo, el líder se convierte en un catalizador para el crecimiento y el éxito de los demás.
- b. **Empoderamiento y desarrollo:** Un líder efectivo no sólo se preocupa por los resultados, sino también por el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los miembros de su equipo. Un líder emprendedor e impulsado por el espíritu de servicio fomenta un ambiente en el que las personas se sientan empoderadas y motivadas para asumir desafíos, tomar decisiones y desarrollar nuevas habilidades. Esto implica, como se vio, escuchar activamente, proporcionar retroalimentación constructiva y ofrecer oportunidades de crecimiento.
- c. **Apoyo y atención individualizada:** Un líder, como lo espera UNIMINUTO, reconoce que cada individuo es único y tiene necesidades y habilidades distintas. Se compromete a brindar un apoyo personalizado, adaptando su enfoque de liderazgo para satisfacer las necesidades específicas de cada miembro del equipo. Esto implica estar disponible, ser comprensivo, mostrar empatía y brindar recursos y herramientas necesarias para el éxito individual y colectivo.
- d. **Construcción de relaciones sólidas:** El liderazgo basado en el servicio se centra en establecer relaciones sólidas y de confianza con los demás.

Un líder transformador se preocupa por las personas a su cargo y busca comprender sus necesidades, motivaciones y desafíos. Al construir relaciones sólidas, el líder puede crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, promoviendo la comunicación abierta y el trabajo en equipo.

- e. Inspiración y motivación: Un líder de este tipo busca inspirar y motivar a los demás, proporcionando un propósito significativo y una visión clara. Mediante la comunicación efectiva y la demostración de valores y comportamientos ejemplares, el líder puede fomentar un sentido de compromiso y entusiasmo en su equipo. Su visión siempre estará en el éxito colectivo y en ayudar a los demás a alcanzar su máximo potencial.

En resumen, ser líder también es servir porque implica poner a los demás en primer lugar, brindar apoyo, orientación y desarrollo, construir relaciones sólidas y motivar a los demás hacia el logro de metas comunes. Como decía el P. Rafael, "nadie debe estar pensando en su propio peculio, en su propia seguridad, en su propia bienandanza, sino en el bien común, que seguramente traerá la recuperación de la felicidad y de la paz a todo el país" (2009 p.42). UNIMINUTO quiere formar líderes que se preocupen por el crecimiento y éxito de los otros, reconociendo que al servir a los demás, se fomenta un ambiente propicio para el logro colectivo y la construcción de una sociedad mejor.

# Referencias

- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación*. Tesis de grado (Licenciatura en psicología industrial/organizacional). Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Deportes, R. (2021, 19 mayo). La Colombia de 1989 y el histórico triunfo de Nacional en la Copa Libertadores de América. ELESPECTADOR.COM. <https://www.elespectador.com/deportes/futbol-colombiano/atletico-nacional/la-colombia-de-1989-y-el-historico-triunfo-de-nacional-en-la-copa-libertadores-de-america-article/>
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Urano.
- Etling, A. (2005). *Liderazgo efectivo. Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Trillas.
- García-Herreros, R. (2009). *Artesanos de paz*. Obras completas N° 18.
- García-Herreros, R. (2010). *El Banquete del Millón*. Obras completas N° 21.
- Howard, G. y Laskin, E. (1998). *Mentes líderes. Una dicotomía del liderazgo*. Paidós.
- Hunter, J.C. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Empresa Activa.
- Juliao-Vargas, C.G. (2016). El coraje como actitud del ciudadano o sujeto político. *Polisemia* 12(21):79–89. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.polisemia.12.21.2016.79-89>
- Juliao-Vargas, C.G. (2017). *Educación social. El Minuto de Dios: una experiencia y un modelo*. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/609>
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 232: 367-388. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1373221.pdf>
- Mallma-Vivanco, J. & Córdova, J. (2015). El liderazgo natural. *Cuaderno Empresarial: Revista de Investigación Formativa* Vol. I, No. 1. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_ce/article/view/855](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/855)
- Salazar, D. (2022, 17 agosto). René Higuita y la ley que reanimó el fútbol hace tres décadas. ELESPECTADOR.COM. <https://www.elespectador.com/deportes/seleccion-colombia/rene-higuita-y-la-ley-que-reanimo-el-futbol-hace-tres-decadas/>
- Sánchez, J. & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión* 32: 54-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Teixidó, J. (2011). Lapiceros: un modelo de formación de directivos escolares. *Organización y Gestión Educativa*, 19(2): 20-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3429418>
- UNIMINUTO (2021). *Proyecto Educativo Institucional. Experiencias transformadoras e innovación al servicio del aprendizaje*.
- Vázquez, S. (2012). *El liderazgo como discurso y práctica educativa. El liderazgo educativo del siglo XXI*. EAE.





**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Rectoría UNIMINUTO Virtual

Bogotá D.C. Calle 81B No. 72B - 70  
Teléfono +(57)1 - 291 6520  
[www.uniminuto.edu](http://www.uniminuto.edu)

ISBN: 978-958-763-678-9



9 78-9587 636789