

CONTINUIDAD



Liderar cuando todos miran: el desafío de gobernar con frialdad

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

La Federación Ecuatoriana de Fútbol no funciona como una empresa tradicional ni como un gremio convencional. Su complejidad, exposición pública y diversidad de intereses la convierten en un laboratorio extremo de liderazgo, gobernanza y toma de decisiones.

Dirigir una organización suele ser un ejercicio de equilibrio. Pero cuando esa organización condensa pasión, identidad nacional, intereses económicos, presión política y escrutinio permanente, el liderazgo adquiere otra dimensión. La Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) es un ejemplo singular: una entidad que no solo administra un deporte, sino que influye directamente en el ánimo colectivo de un país.

“Es un organismo atípico, diferente de lo que es una empresa tradicional”, explica José Aulestia, profesor del IDE Business School, al analizar la naturaleza de la Federación y los desafíos que enfrenta su conducción. Aulestia, junto a Diego Jaramillo, director general del IDE Business School, participaron en la charla de Continuidad de esta institución, a la que Francisco Egas, presidente de la FEF, llegó como ponente invitado.

Aulestia detalla que alrededor de la Federación conviven múltiples *stakeholders*: clubes profesionales y *amateurs*, auspiciantes, árbitros, jugadores, el Estado, la prensa y, sobre todo, el público. “Al tener esa variedad de agentes, ese manejo se vuelve complejo y súper retador”, señala. No se trata solo de administrar recursos o definir estrategias, sino de gobernar intereses que

— “ —
Dirigir una organización
atravesada por la
pasión exige una
capacidad poco
común para separar
lo emocional de lo
racional.

— ” —
muchas veces son contradictorios y altamente visibles.

Por eso, el foco del análisis no está en el fútbol como espectáculo, sino en el liderazgo. “No se trata de hablar de fútbol”. aclara Aulestia, “sino sacarnos el sombrero de hinchas y ponernos el sombrero del directivo”. Ese cambio de perspectiva resulta central: dirigir una organización atravesada por la pasión exige una capacidad poco común para separar lo emocional de lo racional.

Ese es uno de los dilemas más profundos del liderazgo en contextos de alta exposición. “Tienes tu corazoncito, de un color”, admite Aulestia. Pero gobernar implica abstraerse de esa pertenencia para tomar decisiones en función de un interés común mucho más amplio. A diferencia de una empresa familiar, donde una mala decisión emocional impacta en el patrimonio propio, en la Federación las consecuencias se multiplican: afectan a clubes, jugadores, hinchas y a la percepción país.

Desde el punto de vista conceptual, Aulestia compara este tipo de liderazgo con el de organizaciones

con múltiples accionistas, proveedores y clientes simultáneos. “Los equipos son proveedores, los árbitros son proveedores, el Estado también se involucra y el cliente final es el hincha”, explica. Esa red obliga a una gestión sofisticada de relaciones, negociación permanente y construcción de consensos en un entorno donde el conflicto es casi estructural.

Otro eje clave es la profesionalización. Aulestia plantea que la Federación ya no puede entenderse como una organización informal, como ocurrió en décadas pasadas. Hoy se exige estructura, procesos, organigramas claros y rendición de cuentas. La pregunta ya no es si existe formalidad, sino cómo se equilibra con un entorno cargado de emociones, urgencias mediáticas y expectativas inmediatas.

A esto se suma un desafío estratégico: cómo se traduce la misión de la Federación en objetivos concretos, indicadores y mecanismos de evaluación. Más allá de los resultados deportivos visibles (clasificaciones, torneos, balances económicos), la gestión implica definir metas de corto y mediano plazo, sostener procesos y medir decisiones que no siempre se reflejan en el marcador.

La toma de decisiones difíciles aparece como otro punto crítico. “No es solo contratar o no contratar a un entrenador”, advierte Aulestia. Detrás existen decisiones que impactan en la sostenibilidad del organismo, en su gobernabilidad y en su credibilidad. Muchas de ellas no son visibles para el público, pero marcan el rumbo de la institución y dejan aprendizajes profundos en quienes las asumen.

La gestión de *stakeholders* atraviesa todo el modelo. “¿Cómo logras gobernar con actores tan visibles como el Estado, la prensa, los clubes, los árbitros, los sindicatos?”, plantea. En ese escenario, liderar implica escuchar, negociar, entender intereses divergentes y construir un mínimo común que permita avanzar. No se trata de evitar el conflicto, sino de administrarlo.

Finalmente, Aulestia subraya una dimensión pocas veces considerada: la responsabilidad simbólica. La



EL EXPOSITOR

José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en el IDE Business School.

Federación no solo gestiona fútbol: incide en el estado de ánimo colectivo. “Influye en el sentir del país”, dice. Esa carga convierte cada decisión en un acto de liderazgo público, donde la exposición es constante y el margen de error, mínimo.

En ese contexto, la FEF se presenta como un caso extremo de dirección organizacional: una institución compleja, altamente visible y emocionalmente cargada. Gobernarla exige algo más que conocimiento técnico. Exige carácter, criterio, capacidad de abstraerse y una comprensión profunda de que liderar, cuando todos miran, es también asumir que cada decisión trasciende a la organización.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR. PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.