

Módulo 1. Una introducción al liderazgo en Fan Engagement

Unidad 1.1

1.1.1 Fan engagement como un fenómeno cultural

En este nuevo curso, analizaremos varios de los elementos clave involucrados en la implementación de una estrategia exitosa del fan engagement. Como ya hemos estudiado en otras partes del certificado, el éxito, en términos de niveles crecientes de compromiso emocional y beneficios que le otorga a un club, se logra mediante la combinación de una estrategia clara e inequívoca, un gran enfoque empresarial en el compromiso y la creación y el sustento de la cultura adecuada.

La cultura está ligada al compromiso: eso se sabe a partir de todos los trabajos de investigación disponibles en otros sectores comerciales. Desde el surgimiento del compromiso con el cliente como filosofía empresarial, cada uno de los modelos desarrollados que hemos revisado, coloca al liderazgo en el centro y, para ilustrar esto, en los cuatro pilares del fan engagement está incluida la participación de la gente, que a su vez, está relacionada con las acciones que la asociación nacional, liga o club lleva a cabo para crear la cultura adecuada.

En este curso, se afirma que desarrollar un enfoque apropiado para el liderazgo del Fan Engagement es vital ya que, de los múltiples factores que establecen la cultura del lugar de trabajo y sus áreas de enfoque, el equipo de liderazgo es quizás el más importante. Por lo tanto, en este módulo definiremos y analizaremos las características de liderazgo del fan engagement y también examinaremos todos los factores relevantes asociados con el cambio y/o el mantenimiento de una cultura sólida centrada en los aficionados.

¿Qué entendemos por cultura? En muchos aspectos, la cultura es "la manera en que hacemos las cosas". Y en realidad, en el fútbol o en un club de fútbol, probablemente sea mejor expresarlo de esa manera. Si se le dice a la gente "cambiamos la cultura", entonces se asume que ellos saben lo que es una cultura.

Existen varias definiciones de cultura organizacional, pero todas tienen los mismos elementos en común. La cultura de una organización establece la forma correcta de comportarse dentro de la organización si se quieren lograr los objetivos establecidos.



Esta cultura consiste en las creencias y los valores compartidos y establecidos por los líderes, y luego comunicados y reforzados a través de varios métodos, lo que finalmente da forma a las percepciones, comportamientos y comprensión de los empleados. Puede verse reflejado en la forma en la que las personas interactúan; los pequeños rituales que observan; cómo responden al cambio y cómo trabajan con los clientes. Es la suma de todo lo que se lleva a cabo para representar la personalidad de una organización.

Una empresa con una cultura centrada en el cliente priorizaría las actividades, procesos y comportamientos asociados con la retención de clientes a través de un servicio excepcional. Priorizan la escucha; los líderes "predican con el ejemplo" y le dedican tiempo a los empleados que trabajan con los clientes y a los propios clientes; las personas son recompensadas por brindar un gran servicio y, lo más importante de todo, los valores de la empresa se ven reflejados en las experiencias que disfrutan los clientes.

Una empresa con una cultura de ventas sólida podría recompensar al personal por las ventas; enfocarse en la capacitación de técnicas de venta; hablar sobre los resultados de ventas y hablar de este tema en cada reunión. Sin embargo, como la historia nos ha enseñado en varias ocasiones, el resultado suele ser que las ventas se consiguen independientemente de su conveniencia para el cliente, lo que genera una enorme desconfianza y luego un retroceso cuando se combinan los comentarios de los medios; la publicidad negativa; la intervención de los reguladores y el comentario "de boca en boca".

Si una cultura no es discernible los mensajes se mezclan; los líderes no practican lo que predicán; los empleados no reciben una orientación clara y dependen del cumplimiento de las "reglas" para la toma de decisiones, entre otras cosas.

Entonces, esto nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta: según lo que cada uno de nosotros conoce sobre nuestro club de fútbol preferido, ¿su cultura está centrada en los aficionados; está centrada en algún otro aspecto o no existe una cultura discernible en absoluto?

Como analizamos en otras partes de este certificado, la cultura de los clubes de fútbol a menudo resulta indirectamente de una agresión o determinación asociada con la gloria deportiva. La afirmación necesaria para ganar un tackle; ser el primero en llegar a la pelota y sobrevivir a nuestros oponentes, según la experiencia de su profesor, a veces contamina las áreas del club que están en contacto con los aficionados, donde esta agresión se manifiesta como un mal servicio que se centra poco y nada en los intereses de los aficionados. Se esté o no de acuerdo con esta opinión, seguramente usted estará de acuerdo en que la ausencia de una cultura clara en el fútbol y que esté centrada en los aficionados, es perjudicial para el deporte y su crecimiento.



Al investigar la evolución de la participación del cliente, el origen del fan engagement, en el curso ¿Por qué "fan engagement"? Definición, principios y fundamentos, analizamos la importancia de la cultura para brindar un excelente servicio al cliente. La investigación ha demostrado, durante muchos años, la clara correlación que existe entre empleados motivados, informados y valorados y experiencias de cliente más consistentes y de mejor calidad. Sabemos que un buen servicio al cliente produce mejores ingresos a través de la retención y la promoción positiva del "boca en boca", por lo tanto, debemos comenzar por el principio y crear la cultura para fomentar esto.

En el 2005, su profesor escribió *Inconvenience Stores*: el primer diario de viajes de servicio al cliente del mundo. Su objetivo era registrar el año de una familia, mes a mes, a medida que avanzaban con sus vidas e interactuaban con los diversos proveedores de negocios y servicios que elegían. El argumento sobre el cual se basó para escribir el libro fue que, debería ser posible vislumbrar la cultura organizacional predominante interactuando con los empleados. Debería ser posible observar y conectar las buenas actitudes y comportamientos de los empleados con la cultura de sus empleadores.

Aunque el año en cuestión contó con muchas más experiencias negativas que positivas, se destacaron varios momentos en los que quedó claro que la cultura organizacional predominante estaba centrada en el cliente.

A continuación, sigue un breve ejemplo del libro:

"En un viaje a Estados Unidos hace un par de años, visité Borders, Chicago. Fui a hacer unas compras y cuando llegué a la caja, fui recibido afectuosamente. Cuando mi respuesta traicionó mi condición de turista, el joven que estaba frente a mí preguntó qué estaba haciendo en la ciudad. "Brindaré una presentación sobre el servicio al cliente en una conferencia", le dije. "Entonces, ¿supongo que se podría decir que es una especie de profesor de servicio al cliente?", me dijo. "Algo así".

"Bueno", continuó, su rostro dibujó una sonrisa radiante, "es la semana del profesor aquí en Borders, así que podemos ofrecerle un descuento del 30% en todas sus compras hoy". (Bradley, 2005)

¿Qué nos explica este momento memorable de excelente servicio al cliente? ¿Es solo un empleado feliz "pícaro" que brinda una actuación especial que ninguno de los demás ofrecería? ¿Se trata simplemente de un servicio "estadounidense" (después de todo, este es un país donde los beneficios de un buen servicio primero se entienden y luego se ponen en práctica)?



¿O es este un ejemplo de lo que sucede cuando la cultura de una empresa se centra en garantizar los mejores resultados posibles para los clientes?

Por otro lado, tenemos esos momentos que realmente frustran a los clientes, como los siguientes dos ejemplos de *Inconvenience Stores*:

“Alguien que conocí recientemente mencionó que una mañana el municipio había fijado una prensa de sujeción en su coche porque estaba aparcado en doble fila. Esto sucedió, a pesar de que ella apeló (sin recibir respuesta del municipio) la multa original, ya que todos los lugares de estacionamiento habían sido ocupados por trabajadores de la construcción y los residentes no tenían dónde estacionar.

Por supuesto que le habían pedido que pagara antes de las 9:00 a. m., horario durante el cual fijaron la prensa de sujeción. Solo vio la prensa de sujeción cuando salió de la casa con sus hijos para llevarlos a la escuela.

Un municipio londinense multa a una residente por cruzar un carril para autobuses. Muy bien, hasta que te das cuenta de que ella tiene un carril para autobuses entre su camino y la carretera principal. Cada vez que ella sale de su casa, la cámara entra en acción, la multa rebota en el felpudo, ella apela y comienza el proceso laberíntico de intentar sacar sangre de una piedra”.
(Bradley, 2005)

En primer lugar, estos dos "proveedores de servicios" no son el tipo de empresas que se asocian con el servicio al cliente. Son proveedores de servicios del sector público. El cliente no puede elegir quién es su autoridad cívica local, ¿o sí? Para ello existen las elecciones municipales.

Entonces, ¿cómo se explican ambas situaciones? ¿Son solo ejemplos aislados (una excepción en un negocio donde todo suele estar en sintonía con las necesidades del cliente) o es un síntoma de una cultura que busca generar más ingresos a través de multas y no de satisfacer y respetar las necesidades de los residentes?

La cultura es absolutamente importante en los negocios. La cultura adecuada puede dar rienda suelta a la pasión, la imaginación y la flexibilidad de los empleados de manera que se asegure la clientela de los próximos años, mientras que la cultura incorrecta puede paralizar el progreso en todo sentido. Finalmente, cambiar la cultura equivocada (o la ausencia de cultura) por la correcta tampoco es fácil, como descubriremos más adelante en esta sección del curso.



Ejercicio:

Analice sus transacciones e interacciones diarias más recientes con los proveedores de servicios, ya sean del sector privado, público/gubernamental o voluntario.

Describa la que más se acuerde (ya sea buena o mala). ¿Qué enseñanza le brinda esta experiencia sobre la cultura del proveedor de servicios involucrado?

1.1.2 El desafío de promulgar cambios culturales

Cambiar la cultura de una organización es difícil, hay que sortear varios desafíos, está lleno de trampas, y muy pocas organizaciones lo logran hacer bien. Muchos, al conocer los obstáculos, optaron por solucionar los problemas colocando "parches adhesivos", es decir, soluciones temporales.

Entonces, ¿qué podemos aprender sobre el desafío del cambio cultural que se aplica al desafío de incorporar el fan engagement en la cultura de nuestros clubes, ligas y asociaciones nacionales?

Una manera de analizar la cultura es considerar la personalidad y las características intrínsecas de alguien. Así como nos definen las cosas que hacemos; las cosas en las que creemos y la forma en que reaccionamos ante determinadas situaciones, las empresas se comportan de la misma manera.

Cuando hablé con el gurú de negocios y liderazgo, David Jackson, él y su profesor eran evaluadores principales de los premios Unisys / Management Today Service Excellence Awards (un programa corporativo de reconocimiento y desarrollo de la excelencia en el servicio que se llevó a cabo desde los años 90 hasta los 2000), David utilizó esta analogía para describir por qué el cambio cultural es tan diferente (Jackson, 1998).

Explicó lo difícil que es cambiar la personalidad intrínseca de alguien. Las características que definen la personalidad de cada persona no son dinámicas: están profundamente conectadas con todos y cada uno de nosotros. De hecho, argumentó David, si se analizan las razones del cambio de personalidad, obtienes una idea de lo difícil que es para los GRUPOS de personalidades (es decir, las organizaciones).

Las razones incluyen duelo o separación; conversión religiosa; hipnoterapia o farmacoterapia o una enfermedad grave. No modificamos fácilmente nuestras principales características personales.



También existen razones más mundanas por las que la cultura organizacional es difícil de cambiar. Como afirma un experto en organización estadounidense, el marco de tiempo esperado para el cambio cultural, estimado en dos o tres años, se considera "inaceptable" (Fajak, 2018)

“El modelo de negocios de una empresa puede haber cambiado dos veces en ese lapso de tiempo, es posible que tenga un nuevo equipo ejecutivo, posiblemente un nuevo CEO. Creo que el tiempo que se necesita para cambiar la cultura es una de las medidas disuasorias para las personas que se comprometen con el cambio”.

También existen muchos otros factores. Analice el comportamiento de una organización durante la pandemia Covid19 del 2020, que se ve obligada a realizar importantes despidos. Muchas personas se han encontrado en la difícil situación de perder su trabajo o de tener que darles la noticia a sus colegas, con los que se han vuelto amigos cercanos, de que ya no trabajan más en la organización.

Cuando estos números son cientos o miles como sucede ahora, entonces se pierde la experiencia y la habilidad de esas personas. Como resultado, es probable que cualquier cultura positiva predominante se dañe.

Por lo tanto, volvamos a examinar esta cuestión en el contexto del fútbol. Ante el modelo precario de muchas ligas de fútbol, por el cual los propietarios invierten para cubrir pérdidas hasta que son rescatados por la venta de activos como por ejemplo, los jugadores estrella; el éxito en el campo de juego; una mayor inversión y/o la venta del club, existen pocas bases sólidas para establecer una cultura en primer lugar.

Sabemos que la promoción puede aportar recursos adicionales para ayudar al cambio de cultura y a los programas de fan engagement, pero también sabemos que puede suceder lo contrario.

A menudo, quienes están más estrechamente asociados con la prestación de apoyo relacionado con la cultura son los primeros en irse cuando un club está en problemas (¿cuántos clubes fuera de la élite o nivel superior de un sistema de liga nacional tienen un oficial de recursos humanos?) Cuando los clubes están en problemas, a menudo los primeros en perder sus posiciones son aquellos que tienen mucha experiencia operativa.

También existe otro factor. El fútbol, según la experiencia de su profesor, tiende a darles empleo a personas que ya tienen experiencia en el fútbol (y, a menudo, sin experiencia



en ninguna otra industria, donde el cambio organizacional se considera parte del día a día). Esto puede reducir la perspectiva de los líderes con el efecto de que están menos equipados para abordar el cambio cultural.

Psicológicamente, muchos clubes fuera de la élite viven al día, lo que significa que todo está preparado para el próximo partido. Y si bien es cierto que muchos clubes ven el valor de desarrollar el potencial de su personal, esto no se encuentra dentro de las principales prioridades comerciales.

También tiene que existir una fuerte motivación para que el fútbol cambie de cultura. Por ejemplo, si aporta grandes beneficios medibles, es probable que se adopte. Pero, como hemos estudiado en este curso, a menudo tenemos propietarios que desean saber el retorno de la inversión del fan engagement, sin estar preparados para invertir en las herramientas que lo permitan (como encuestar a los aficionados, entablar un diálogo o co-crear con ellos). Quizás el avance del liderazgo en Fan Engagement socavará algunas de estas actitudes obsoletas.

Por lo tanto, al igual que los negocios, el fútbol no va a adoptar y lograr un cambio cultural fácilmente. Se necesita un caso muy claro y convincente para embarcarse en un viaje plagado de obstáculos, pero cuando se hace bien, los beneficios, en términos de adquisición y retención de aficionados, defensa comunitaria y transformación de percepciones externas, compensarán la inversión inicial varias veces.

Por lo tanto, si vamos a abordar el desafío de incorporar una cultura de fan engagement en el fútbol, debemos ser claros con respecto a los obstáculos.

Para concluir este tema, revisémoslo con el experto en gestión del cambio Torben Rick (Rick, 2015)

- La cultura de una organización es prácticamente su ADN. La cultura determina cómo se desarrolla todo lo demás en la organización. Como dijo Peter Drucker: "El desayuno de la cultura es la estrategia"
- Una organización y su cultura son recíprocas e interdependientes: la organización, su diseño y estrategias influyen en su cultura general y viceversa.
- La cultura de una organización refleja sus valores y creencias más profundas. Intentar cambiarla puede poner en duda todo lo que la organización valora, a menudo sin ser consciente.
- La cultura de una organización está incrustada en todo el sistema organizativo. Cada pequeño cambio afecta cada capa de ese sistema



- La cultura organizacional evoluciona con el tiempo. La identidad de una organización se basa en su cultura, que está profundamente ligada a su historia y desarrollo.

Como concluye el propio Torben Rick: cambiar la cultura es muy parecido a "cambiar el curso" de un gran barco cuyos motores lo empujan contra la marea.

Ejercicio:

Supongamos que usted es un consultor de cambio organizacional que lo contrata un club mediano para que lo ayude a desarrollar una cultura de fan engagement. ¿Qué preguntas le haría para saber dónde se encuentra el club ahora y con quién hablaría?

1.1.3 Los desafíos culturales en un partido mundial

Como hemos destacado a lo largo de este certificado, el fútbol es un microcosmos de la sociedad y el fútbol global un microcosmos de la sociedad global.

Si bien les ofrece a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad de ganarse la vida jugando, muchos no lo lograrán. Tiene el potencial de brindar una gran alegría en los momentos de gloria y conmovedoras historias de responsabilidad social, pero también es culpable de la explotación, que incluye no proteger a los jugadores jóvenes de las partes menos desarrolladas del mundo.

En los niveles más altos del juego, ha habido historias de corrupción y, a nivel regional, los sindicatos del juego han estado trabajando para influir en los resultados ejerciendo influencia sobre los jugadores y participando en incentivos económicos. Por lo tanto, es evidente la importancia del fútbol para establecer una cultura de seguridad e integridad en relación con el desarrollo de los jóvenes talentos.

El presidente de la AF de Afganistán recibió recientemente una suspensión de por vida del juego por haber participado en el abuso sexual de jugadoras, mientras que en el Reino Unido, continúa el juicio contra el ex entrenador de fútbol, Barry Bennell, un abusador en serie de futbolistas jóvenes, muchos perdieron la vida y muchos sobrevivientes luchan contra los problemas de salud mental y la estigmatización.

Una de las valientes jóvenes jugadoras que denunció las injusticias en Afganistán fue Khalida Popal, ahora directora del equipo. Como informó el periódico digital alemán sobre su experiencia:



Popal, que huyó de Afganistán en el 2016 y solicitó asilo en Dinamarca, dijo que se enteró por primera vez del abuso en un campo de entrenamiento en Jordania en febrero del 2018, pero que desde entonces se enteró de que el abuso se remonta al 2014. "Las jugadoras de mi selección nacional fueron abusadas sexualmente", reiteró.

"Algunas de ellas fueron violadas por el presidente de la asociación de fútbol. Fueron abusadas sexualmente y acosadas mental y físicamente por algunos de los entrenadores".

Dijo a DW que Afganistán sigue siendo un "país dominado por los hombres" en el que las mujeres tienen que superar importantes barreras sociales y familiares para poder jugar al fútbol, y en el que se estigmatizan temas como el abuso sexual.

"Cuando [las jugadoras] son acosadas o abusadas sexualmente, no pueden volver con sus familias o la sociedad y quejarse", dijo. "Porque dirán: te dijimos que el fútbol no es para mujeres". (DW, 2019)

La valentía de Khalida Popal al denunciar estos crímenes la ha convertido en la voz de las sobrevivientes del abuso en el fútbol (a través de su organización "Girl Power") y ahora continúa aplicando su experiencia en el club danés FC Nordsjælland, donde ha sido coordinadora comercial de tiempo completo desde el 2018.

Casualmente, el FC Nordsjælland también está ayudando a cambiar el fútbol al ser el principal socio futbolístico del grupo "Right to Dream". Este grupo tiene como objetivo identificar a los niños talentosos y proporcionarles una base de educación transformadora.

Lo hace a través del fútbol, la educación y el desarrollo del carácter con el resultado de que los jóvenes reciben la oportunidad de seguir caminos profesionales a nivel mundial.

El Grupo permite que "los jóvenes cambien su realidad, se conviertan en líderes impactantes y retribuyan a sus comunidades. Luego, compartimos sus historias que se destacan por su potencial humano para inspirar a una comunidad global".

El FC Nordsjælland, propiedad del fundador de "Right to Dream", Tom Vernon, comparte los valores de "Right to Dream" y los aplica al contexto del fútbol. El objetivo era construir un equipo compuesto íntegramente por jugadores profesionales: mostrarle al

mundo del fútbol que existe un nuevo modelo de desarrollo de jugadores exitoso y sostenible.

Se pueden ver los videos que destacan las historias particulares de jugadores jóvenes en: <https://www.righttodream.com/fc-nordsjaelland>

El sitio web *Sky Sports News* informó sobre la historia del FCN en mayo del 2020 y explicó cómo se creó originalmente la Academia "Right to Dream" en un estadio de fútbol en desuso en el este de Ghana. Vernon, ahora presidente del FCN, creía que la combinación del deporte y la educación podría sacar a los niños de la pobreza y ayudarlos a crear mejores oportunidades para ellos mismos. El informe continúa:

"Al principio era solo dinero de mi salario de entrenador y algunas personas ayudaban, pero durante 20 años hemos logrado convertir "Right to Dream" en la academia más respetada de Ghana", dice Vernon, quien ahora es dueño de un centro que alberga a 90 niños y niñas en régimen residencial.

Ha sido una historia de éxito increíble. Siete de los jugadores que pasaron por el sistema han sido seleccionados por Ghana.

"Tenemos más de 50 graduados que son futbolistas profesionales que juegan en todo el mundo, más de 70 niños en universidades de Estados Unidos, y es la única academia de niñas en el continente africano. Es algo que muchas academias en África están buscando replicar". (Phillips, 2020)

Los resultados han sido impresionantes.

El FC Nordsjaelland tiene el equipo más joven en las principales divisiones de Europa, con una edad promedio de 22 años y seis meses.¹ El sesenta por ciento del primer equipo está conformado por graduados de las academias de Ghana y Dinamarca.

Esta no es solo una exhibición para el pensamiento positivo, sino un club con un claro objetivo de ganar.

"Hemos llegado a las eliminatorias de la Liga de Europa en los cuatro años que llevamos aquí, y queremos seguir alimentando esto. Creemos que la forma en la que hemos desarrollado el potencial de jugadores en Right to Dream, pertenece a un modelo relevante a nivel mundial. En muchos sentidos, creemos que el sistema de academias europeas ha perdido su brújula moral por la manera en la

¹ En la 3F Superliga Games



que los niños son seleccionados desde muy pequeños y expulsados luego de un par de años. ¿Estamos realmente invirtiendo en su educación? (Ibíd.)

Este es el punto clave: durante muchos años la gente ha cuestionado la moralidad de sacar niños pequeños de África, entrenarlos y luego, si no lo logran, dejarlos para que se las arreglen por sí mismos. Vernon cree que se les debe ofrecer una educación para que, si no tienen éxito en el fútbol, se gradúen en el campo de la educación profesional.

El fútbol puede enfrentar muchos desafíos y hemos examinado solo dos de ellos aquí, pero estos ejemplos muestran cómo las personas, los clubes y las federaciones están trabajando, no solo para abordar estos problemas en el fútbol, sino también para ayudar a combatir estos problemas en la sociedad.

La protección y la explotación siempre serán oportunidades para quienes tienen poder sobre los demás. Existen muchos riesgos, ya que para el desarrollo del fútbol se requieren entrenadores, niños, agentes y clubes. Inevitablemente, todavía habrá incidentes de estos crímenes en todo el mundo, pero el coraje de Khalida Popal y la visión de Tom Vernon le están mostrando a la industria del fútbol que es posible proteger a los niños; salvaguardar su futuro y apoyarlos en sus caminos.

Ejercicio:

En este tema hemos analizado la protección y la explotación pero, por supuesto, existen otros problemas globales en los que el fútbol está implicado pero está trabajando para superarlos. ¿Cuáles son los problemas clave en su país y qué está haciendo el fútbol para abordarlos o superarlos?

1.1.4 Definiendo el liderazgo en Fan Engagement

Los líderes son fundamentales en el proceso de crear y mantener una cultura de fan engagement y su impacto en los comportamientos y el enfoque de las personas que trabajan para ellos nunca puede ser subestimado.

En este tema (y algunos de los que siguen en este módulo) analizaremos este rol en detalle. ¿Cómo pueden los líderes lograr un cambio, convertirlo en parte de "la forma en que hacemos las cosas aquí" y utilizar su posición para preparar a los clubes para que enfrenten los desafíos del cambiante mundo del fútbol que hemos estudiado a través de diferentes trabajos académicos y comerciales?



Sabemos que no existe una definición clara de Fan Engagement. Nosotros ofrecemos una definición genérica: todo aquello que se lleva a cabo para comprender, respetar y hacer crecer la inversión emocional del aficionado en el club, ya que los líderes pueden adaptarlo de acuerdo con sus desafíos particulares.

También hemos analizado los cuatro pilares (identidad y significado; diálogo y consulta; ejecución y experiencia y personas/cultura) y tenemos un buen conocimiento práctico de cada uno de ellos; la manera en la que apoyan el crecimiento y se convierten en actividades operativas también ayudará a que el líder se establezca.

Como anécdota, lo que observa su profesor es que el liderazgo en fan engagement se encuentra particularmente ausente. Por supuesto que sin liderazgo nada sucede. Lo que defiendan los líderes influirá en el enfoque de quienes los rodean. Lo que los líderes determinan (sabemos) se hace y lo que los líderes recompensan, se replica. Y, sin embargo, en el fútbol, el fan engagement aún no tiene el enfoque que necesita para ser efectivo y formar parte de la cultura.

Esto debe solucionarse, por lo tanto, si bien hemos compartido un blog que cubre muchos de los elementos clave² en otras partes de este certificado, en este tema consideraremos algunas de las actividades y prácticas asociadas con la creación de una cultura de participación del cliente en las empresas orientadas al cliente y les mostraremos cómo se pueden adaptar a los líderes del fútbol.

Las empresas de sectores que no están asociados al deporte y que desarrollan una ventaja competitiva (y probablemente puedan superar períodos económicos difíciles) lo hacen en gran medida como resultado de 4 dimensiones estratégicas clave:

Liderazgo y valores: tener principios sólidos que se evidencian en las decisiones que se toman; las prioridades que les dan a sus empleados y las experiencias que disfrutan los clientes.

Comprensión de los clientes: priorizar el feedback y el diálogo para comprender lo que más les importa a los diferentes grupos de clientes y ser capaces de identificar qué elementos de la experiencia, producto o servicio impulsan la promoción y la intención de recompra en cada grupo.

Experiencia del cliente: utilizar la innovación y el feedback para garantizar que cada punto de contacto brinde un valor agregado sin complicaciones a los clientes y

² <https://fanexperienceco.com/2020/07/fan-engagement-leadership/>



garantizar que la recuperación del servicio (quejas y resolución de problemas) impulse la mejora continua.

Compromiso de los empleados: brindar un entorno de trabajo donde las personas sean alentadas, motivadas, apoyadas y reconocidas.

Los cuatro pilares se ven reflejados en estas dimensiones culturales y de liderazgo ampliamente aceptadas que mencionamos anteriormente, pero ¿qué sucede en el campo de juego, en el día a día, y cómo un líder de un club crea las condiciones para sostener un enfoque en los aficionados y otras partes interesadas?

En primer lugar, la capacitación no es suficiente. Al igual que en otros negocios, esta debe estar respaldada por un entorno en el que las nuevas habilidades puedan prosperar.

Por lo tanto, analizaremos cinco áreas clave de actividad y cómo se podrían poner en práctica.

1. Tenemos una imagen clara de nuestra identidad / marca / ADN que se basa en una investigación intensiva y en los aportes de las partes interesadas.

Como hemos comentado en muchas partes de este certificado, la identidad y los valores son fundamentales para lograr el fan engagement. Si no se establecen valores claros o un sentido de identidad, entonces, la función del líder es establecerlos junto con todas las partes interesadas. Pero si están establecidos, es necesario cumplirlos; se utilizan como filtro para la toma de decisiones clave y también acuden a ellos cuando se describen los objetivos y desafíos comerciales.

Si solo aparecen escritos en un póster en la pared o se los mencionan cuando un nuevo socio comercial se suma, entonces no tiene sentido: debemos saber qué significan y qué función cumplen en mi trabajo.

En tiempos de crisis, el poder de los valores se puede demostrar claramente. Si no son tenidos en cuenta o son ignorados, entonces, ¿cuál es el punto de tenerlos? Por eso deben ser claros, significativos y fácilmente traducibles en acciones. Trate de supervisar un proceso que produzca valores significativos, si es que aún no están presentes. Analice el proceso del Bury AFC tomado como ejemplo en otra parte del certificado y asegúrese de que las personas puedan ver cómo influyen en las actividades, los comportamientos y la toma de decisiones.



2. Nuestros valores se entienden y se practican ampliamente.

En el contexto de liderazgo en fan engagement, el papel del líder es asegurarse de que todos los que trabajan para el club, a tiempo completo, a tiempo parcial o solo el día del partido, los comprendan y los acepten. En nuestro ejemplo del Leeds Rhinos que brindamos en este certificado, hemos ilustrado cómo puede hacerlo. Si la gente no sabe cómo transformar sus valores en comportamientos y actitudes, entonces hemos fallado.

El coaching y la capacitación de las personas son importantes. Los líderes deben pedirles ejemplos de dónde han utilizado los valores del club para influir en la producción de ideas, para ayudar a mejorar las interacciones con los aficionados o sus experiencias.

Por lo tanto, si va a pegar imágenes o utilizar recursos para asegurarse de que todos conozcan cuáles son sus valores, avance un paso más y, en cada comunicación o en cada póster, muestre exactamente el significado de tales valores.

3. Nuestros comportamientos y procesos de liderazgo y gestión dan vida a nuestros valores y producen una cultura dirigida por el consumidor.

En efecto, se trata de "predicar con el ejemplo". A lo largo de este certificado, hemos compartido ejemplos de determinados líderes que "modelan" cómo los valores se pueden poner en práctica. El CEO que saluda a los aficionados en un día de partido (por más que el equipo esté jugando mal o bien); el CEO que mira el partido con los aficionados y va de tribuna en tribuna para obtener diferentes opiniones y el CEO que atiende las llamadas telefónicas el día de la renovación del abono para saber cómo están las cosas; para anticiparse a los problemas y motivar a los colegas, todas son buenas prácticas.

En la NBA, sabemos de manera anecdótica, que el comisionado se asegura de que todos los directores ejecutivos de los clubes se tomen al menos un día de partido para "ponerse en los zapatos del aficionado". Tienen que comprar una entrada como cualquier otro aficionado, ir al juego, disfrutarlo y luego, y más importante, escribir una presentación y compartirla con otros directores ejecutivos del club para contar lo que han aprendido.

Esto, por supuesto, ayuda al CEO a comprender las oportunidades dentro de la Fan Experience y de saber lo que realmente quieren los aficionados, PERO al hacerlo, el líder se gana la imagen de alguien en cuyos consejos se puede confiar porque realmente lo ha experimentado.



4. Nuestros líderes defienden activamente a los aficionados y se aseguran de que se escuche la "voz del consumidor" en todos los niveles de la organización.

Una de las principales razones de la falta de un enfoque en los aficionados y sus necesidades es que se les dedica poco o nada de tiempo; este tema llega a ocupar poco lugar en la agenda de la reunión y, como resultado, la gente del club le da menos importancia. El enfoque de liderazgo en Fan Engagement exige que los líderes articulen las prioridades comerciales en el contexto de los aficionados: cómo les afectan; cómo reflejan sus prioridades y cómo harán que sus experiencias sean diferentes. El líder busca recordar a las personas a quienes les estamos prestando un servicio, ya sea que se dirija a una persona o a grupos, personalmente o mediante videoconferencia.

Una de las maneras en la que los líderes expresan la importancia que les brindan a los aficionados es a través de las encuestas. Quizás el CEO anuncie que llevará a cabo una encuesta a través de los representantes de los seguidores; tal vez ellos hayan ayudado a crear la encuesta, compartiendo temas actuales y tal vez él o ella luego tenga una sesión de preguntas y respuestas con los aficionados en lugar de simplemente comunicar los resultados.

5. Invertir en el desarrollo del liderazgo en toda la organización, con una fuerte evidencia de planificación de sucesión, basada en los valores establecidos del club.

Un líder consciente del valor añadido que representa crear una cultura de fan engagement, se asegurará de que el reclutamiento se base en la actitud y en los valores del interesado, especialmente para garantizar que reflejen lo que representa el club. Esto se puede preparar fácilmente con una lista de preguntas que establezcan situaciones y posibles respuestas.

El impacto de NO contratar personas que tengan valores que concuerden con los del club es que, en cualquier momento, pueden reaccionar ante una situación recurriendo a un sistema de creencias que está en desacuerdo con lo que representa el club y, en la mayoría de los casos terminan dañando los niveles de participación y compromiso.

En lo que respecta a la planificación de sucesión, si bien los clubes deberán nombrar desde fuera para mantener el enfoque, es importante asegurarse de que la promoción interna también se base en los valores del individuo.

Ejercicio:

Ha sido designado para el puesto de director ejecutivo de un club en una pequeña ciudad industrial donde la herencia del club es el comercio del acero y donde el "trabajo



duro" es un valor natural (aunque el club no lo aplique con mucha frecuencia). Mencione 3 acciones o comportamientos que introduciría para que el club se aferre con más fuerza a sus valores



Unidad 1.2

1.2.1 Competencias de liderazgo clave

Las competencias son las cualidades, destrezas y habilidades que poseen las personas. Pueden ser intrínsecas o se pueden aprender, pero son piezas importantes para evaluar la idoneidad de alguien que quiere desempeñar alguna función en una organización. El equipo de contratación sabrá cuál es el conjunto de competencias asociadas con el puesto que se deben cumplir y estará atento a este durante el proceso de contratación.

Por lo tanto, este tema analizará las competencias más importantes de liderazgo asociadas con la creación de una cultura o un entorno de trabajo centrado en el cliente o en los aficionados.

Repasemos las cinco áreas clave de actividad del tema anterior y consideremos las competencias genéricas que necesitará tener un líder.

Primero que nada, recordemos cuáles son esas cinco áreas de actividad o enfoque:

1. Tenemos una imagen clara de nuestra identidad / marca / ADN que se basa en una investigación intensiva y en los aportes de las partes interesadas.
2. Nuestros valores se entienden y se practican ampliamente.
3. Nuestros comportamientos y procesos de liderazgo y gestión dan vida a nuestros valores y producen una cultura dirigida por el consumidor.
4. Nuestros líderes defienden activamente a los aficionados y se aseguran de que se escuche la "voz del consumidor" en todos los niveles de la organización.
5. Invertir en el desarrollo del liderazgo en toda la organización, con una fuerte evidencia de planificación de sucesión, basada en los valores establecidos del club.

Consideremos las competencias más importantes que deberían tener los buenos líderes de Fan Engagement, teniendo en cuenta la naturaleza profundamente emocional del fandom y la necesidad de comprender factores como la identidad social (Riggio, 2014).

1. Inteligencia social

Esto se relaciona con la capacidad de prosperar en diferentes situaciones sociales y, por naturaleza, se mejora al pasar tiempo con diferentes partes interesadas, inclusive con los aficionados.



2. Habilidades interpersonales

También se las conoce como "competencias sociales" y son vitales para establecer relaciones laborales positivas con todo el equipo. Poder sentarse con los encargados de la venta de entradas es una cosa, pero otra cosa es poder establecer un vínculo con cada miembro del equipo para que estén más abiertos a discutir sus experiencias y presentar sus ideas sin miedo.

3. Inteligencia emocional

Es considerada una de las competencias de liderazgo más importantes y se relaciona con la capacidad de comunicarse a nivel emocional.

Para desarrollar esta competencia, se alienta a los líderes a que practiquen "leer" las señales no verbales de los demás. Se vuelven más hábiles para regular y controlar sus emociones y momentos o arrebatos emocionales. Son buenos para expresar adecuadamente las emociones que, en el fútbol, es esencial. Se vuelven capaces de participar y apreciar el aspecto emocional del juego, pero aún pueden racionalizarlo.

4. Habilidades analíticas

Los datos desempeñan un papel cada vez más importante para que las organizaciones comprendan a sus bases de clientes y tomen decisiones precisas. Por lo tanto, dado el énfasis en la necesidad de comprender los comportamientos, la necesidad y las motivaciones de los aficionados, el líder exitoso de Fan Engagement deberá poseer fuertes habilidades analíticas.

5. Valor

Esto es crucial porque el fan engagement solo florece cuando está aliado con valores claros y articulados. En tiempo de crisis, los valores son muy importantes. Si en este punto se dejan de lado a favor de la conveniencia, entonces nadie volverá a tomar en serio los valores. Por lo tanto, tener el valor de defender algo; hacer lo correcto o actuar de acuerdo con las creencias y principios del club ayudará a que un buen líder de fan engagement sea eficaz.

6. Gestión de conflictos

El conflicto ocurre en cualquier rol, pero en un deporte cargado de emociones como el fútbol es un factor inevitable y algo que ocurrirá con regularidad. Existen dos sub-competencias clave: a) la colaboración, a través de la cual se ayuda a dos partes



opuestas a lograr una solución mutuamente beneficiosa, b) o compromiso y acuerdo, en la que ambas partes aceptan que deben ceder en algunos puntos de su argumento.

7. Toma de decisiones

Un buen líder de Fan Engagement sabe cuándo tomar una decisión, cuándo consultar a sus subordinados o compañeros e incorporarlos al proceso y, por supuesto, cuándo es el momento de dar un paso atrás y dejar que otros decidan. Esto es algo que los líderes desarrollan con el tiempo, pero es esencial para crear una cultura en la que todos sientan que su opinión vale.

8. Habilidades políticas

El fútbol puede ser una industria extremadamente política. Como explica Riggio, “la gente intentará romper las reglas, ganar aliados, favorecer sus intereses personales, entre otras cosas para intentar salir adelante. Un líder eficaz es un buen actor político, que sabe cómo se juega el juego, pero también puede gestionar el comportamiento político para que no conduzca a una disfunción del grupo o de la organización”.

9. Habilidades de influencia

Un líder que cuenta con buenas habilidades sociales y la capacidad de "escuchar" a la organización y comprender los procesos formales e informales detrás de los cambios de comportamiento, desarrollará con el tiempo la capacidad de utilizarlas para brindarle al Fan Engagement el perfil que requiere.

10. Experiencia y competencia

Naturalmente, contar con una buena base en todos los aspectos del fan engagement será un factor importante para el éxito de un líder. Existe buen material sobre el tema, cubrimos o mencionamos gran parte de él en estos cursos. Es importante considerar dos perspectivas: (1) la del académico o erudito, en la cual existe rigor en la teoría o el argumento pero también (2) la del practicante, en la cual se puede contextualizar la teoría y ver cómo funciona en la práctica.

Ejercicio:

Revise las competencias anteriores. ¿Cuáles considera que son las más importantes? ¿Considera que hay alguna que deba mejorar? Cuando piensa en sus experiencias con su club preferido, ¿cuáles de estas competencias son evidentes en las personas mayores que conoce?



1.2.2 El liderazgo en Fan Engagement en asociaciones nacionales

La Asociación Nacional (o Asociación de Fútbol) es el órgano rector del fútbol en cada país en el que se juega.

Por lo general, son responsables de una participación creciente en el juego; organizan y administran competiciones y ligas (aunque algunas ligas profesionales y/o de élite en el mundo funcionan por separado, incluida la Premier League inglesa y la English Football League) y sancionan el juego (imponen multas, entre otras cosas). También capacitan, otorgan licencias y apoyan a entrenadores, árbitros y otros que trabajan como voluntarios o en el juego.

Es importante tener en claro los diferentes roles y responsabilidades de las distintas organizaciones involucradas en el fútbol a nivel nacional, ya que sin esta claridad, los aficionados no saben hacia dónde dirigir sus consultas o, en algunos casos, las críticas.

Por ejemplo, en Inglaterra, los árbitros son designados por la FA, pero cuando se considera que uno de ellos ha tenido un mal desempeño, los aficionados, a veces, dirigen su ira a la Liga. Y cuando las ligas profesionales están separadas o son independientes como en el caso de Inglaterra que cubre el nivel superior (Premier League) y la tercera, cuarta y quinta división (EFL), esto puede generar aún más confusión.

Pero nos enfocaremos en cómo las estrategias del fan engagement pueden ayudar a las Asociaciones Nacionales a cumplir uno de los objetivos más comunes que tienen: aumentar la asistencia en los partidos de fútbol base y en los que no pertenecen a la liga.

En este punto, es importante distinguir entre marketing y compromiso. Como dijo recientemente Megan Rapinoe, la jugadora estrella estadounidense del momento (y a la que hemos mencionado en otra parte de este certificado):

“Si lo único que se dice acerca de nosotras es que les servimos de inspiración a las niñas pequeñas, entonces nuestro plan de marketing es un fracaso absoluto. ¡Transmítanme las ganas de asistir al partido!”

Megan expresa la preocupación de que la marca y el marketing por sí solos pueden transformar las percepciones del juego de las mujeres y sus jugadoras, su objetivo no es aumentar los seguidores del juego que compran boletos.



¿Entonces cómo lo logramos? La FA inglesa, en su estrategia 2016-2020, estableció específicamente el objetivo:

"Duplicar la base de jugadoras y seguidores del fútbol femenino" (The FA, 2016)

Para contextualizar, la FA dirige una pirámide femenina que cuenta con la máxima liga de fútbol femenino FAWSL (Football Association Women's Super League) y una liga que la sustenta (la FA Womens Championship) y luego una pirámide regional que sustenta a esa liga. Los clubes solicitan y se les concede una licencia para participar en las dos divisiones principales, en la liga principal FAWSL desde 2018 y en el campeonato FAWC a tiempo parcial (Garry, 2018).

Por supuesto que han utilizado mucho marketing innovador, branding y comunicación durante el proceso para enfrentar este desafío de duplicar la asistencia, pero vamos a estudiar dos elementos: El programa "Sister Club" y el programa de evaluación y feedback de "Fan Experience". El primero fue diseñado para atraer a un público destinatario (chicas jóvenes que juegan y que están interesadas en el fútbol), mientras que el segundo se aseguraba de que los que asistían a los partidos tuvieran una experiencia tan grandiosa que quisieran volver.

Naturalmente, como el Chelsea, el Arsenal y el Manchester City se posicionaron como los equipos más fuertes, puede haber un desequilibrio en el campo de juego en los próximos años, pero si se implementa un programa eficiente de reclutación de aficionados (como el Sister Club) y un programa de retención efectivo (como el Fan Experience) el fútbol femenino en Inglaterra habrá creado una base para el crecimiento.

El Sister Club fue creado por la entonces gerente de marketing de fútbol femenino, Sissel Gynnild Hartley. La idea es que cada club de la FA WSL ofrezca un paquete de beneficios único a los clubes locales de niñas, que incluya encuentros con jugadoras, visitas a sesiones de entrenamiento abiertas, mercadería gratuita, oportunidades para portar banderas y escoltar a las jugadoras y un logotipo exclusivo del Sister Club, un recurso que los clubes individuales pueden utilizar.

El "contrato" garantizó que, en lugar de simplemente involucrarse con los clubes de fútbol base e implorarles a las niñas que asistan, o en lugar de incentivar la asistencia, las niñas recibieran algo de valor real. Esto, con el tiempo, ayudará a los clubes de fútbol base a desarrollar las habilidades entre sus jugadoras jóvenes mientras que también aumentará el interés en el juego y beneficiará al club FAWSL o FAWC local con una mayor asistencia.



Esto existe desde 2016 y continúa evolucionando. La última actualización informa que, desde que se estableció el programa en 2016, más de 100 clubes de fútbol base se han afiliado, lo que ha contribuido a que más de 5.000 aficionados asistan a los partidos.

¿Qué beneficios les otorga el partido a las más jóvenes? Uno de ellos, es la oportunidad de portar la bandera y escoltar a las jugadoras ya que les aseguran los "momentos mágicos", mientras que el programa de evaluación de "Fan Experience" les brindó un feedback a los clubes que se encuentran dentro de las primeras divisiones del fútbol femenino inglés para garantizarles que la experiencia de los "nuevos aficionados" es de gran calidad e impulsará la retención.

La evaluación, realizada por un asesor experimentado y en función de una plantilla desarrollada a lo largo de las temporadas desde que se fundó la liga en el 2011, cubre los siguientes aspectos de la experiencia del día del partido de los "nuevos aficionados":

- Información
- Venta de entradas
- Ingreso
- Calidad de recepción
- Instalaciones, incluidos los baños
- Comodidad y vista desde el estadio
- Productos
- Actividad social/ Refrescos
- Programa o revista del día del partido
- Entretenimiento previo al partido
- Entretenimiento durante el medio tiempo
- Entretenimiento posterior al partido
- Experiencia posterior al partido
- Seguimiento
- Redes sociales
- Contribución/compromiso voluntario

Cada club de las dos primeras divisiones recibe un informe en el que el evaluador relata su experiencia en cada uno de los "puntos de contacto" anteriores, y ofrece una calificación, recomendaciones de mejora relevantes y mejores prácticas.

Los datos se resumen y se envían a la FA para que puedan realizar un seguimiento del rendimiento del club, observar las tendencias y brindar apoyo.

Estas son las dos maneras en que las asociaciones nacionales pueden aplicar estrategias de compromiso para el crecimiento del fútbol femenino, funcionan tanto para la participación como para la asistencia.

Ejercicio:

¿Existe una liga femenina en su país? ¿Cómo genera la Asociación Nacional una mayor asistencia a los partidos? Si tuviera que hacer recomendaciones para generar un crecimiento en la asistencia, ¿cuáles serían las tres primeras?

1.2.3 El liderazgo en Fan Engagement en las ligas

Si bien los clubes no siempre cuentan con los recursos para emular negocios en otros sectores y proporcionar una infraestructura de apoyo completa para la participación de los clientes, las ligas que los apoyan deberían poder hacer más.

Aunque todavía existe poca evidencia de que las ligas adopten roles como el del director de Fan Experience o Fan Engagement, están encontrando formas de ayudar a sus clubes a beneficiarse de los nuevos enfoques para los aficionados.

Como hemos estudiado en otras partes de este certificado, existen varios ejemplos de cómo las ligas están creando programas para que los clubes involucren a grupos de aficionados específicos. En Dinamarca, la 3F Superliga cuenta con una encuesta anual que se les realiza a los aficionados a través de la cual ellos les brindan un feedback a nivel nacional, de liga y a cada club.

Incluye información sobre cómo los aficionados de cada club perciben su identidad y sobre cómo perciben las experiencias del día del partido y las relaciones más amplias dentro de los clubes. Es importante destacar que también resalta lo que los aficionados consideran más importante, ya que esto ayudará a los clubes a evitar invertir en áreas que son consideradas de menor valor para los aficionados.

La EFL brinda apoyo a los clubes de diferentes maneras y ya hemos seleccionado y estudiado el esquema de "Family Excellence" (Excelencia Familiar), que comenzó en el 2007/08 y brinda feedback, recomendaciones, reconocimiento, apoyo a las mejores prácticas y un foro anual presencial para compartir experiencias y escuchar a los principales profesionales.



Pero para este tema en particular, vamos a elegir una liga que no sea de élite y cuyos clubes tengan muchos menos recursos en comparación con los del sistema de ligas superiores.

La liga nacional dirige la quinta y sexta división en Inglaterra. La Liga Nacional³ es una liga que consta de tres divisiones: La Liga Nacional, la Liga Nacional Norte y la Liga Nacional Sur.

La mayoría de los clubes de la Liga Nacional son profesionales, mientras que la mayoría de los clubes de la Liga Nacional Norte y la Liga Nacional Sur son semi-profesionales. Anteriormente, algunos clubes profesionales estaban en la EFL, a diferencia de los clubes que siempre han estado fuera de las cuatro primeras divisiones en Inglaterra.

La Liga Nacional es la que se encuentra debajo de las cinco divisiones de fútbol a nivel nacional en Inglaterra, por debajo de la Premier League y las tres divisiones de la EFL y se encuentra dentro del máximo nivel del Sistema de la Liga Nacional.

Naturalmente, la Liga tiene recursos limitados, por lo que debe enfocarse en ellos con cuidado para garantizar que los clubes obtengan el mejor apoyo donde y cuando lo necesite.

En el 2011, en asociación con la FA, llevó a cabo un proyecto destinado a obtener una comprensión "básica" de las fortalezas y oportunidades relacionadas con la primera experiencia de un aficionado.

Estos datos, y los conocimientos relacionados, han informado sus intervenciones en el fan engagement desde entonces. Cada intervención tiene que reconocer que dos tercios de sus clubes son semi-profesionales, por lo que a menudo dependen de administradores voluntarios o a tiempo parcial.

Aunque la investigación del 2011 destacó muchas maneras de mejorar la experiencia de los aficionados, su principal resultado fue positivo. Destacó el gran potencial de la Liga para atraer a más aficionados a través de varias ventajas clave que tiene respecto de los clubes de la Premier League y la EFL. Entre ellas se encontraban las siguientes:

- Ambiente amigable y relajado
- Espacio para que los niños corran
- Comida casera
- Buenas instalaciones sociales
- Deporte en tiempo real

³ <https://www.thenationalleague.org.uk/>



- Jugadores accesibles
- Sentimiento de comunidad

Desde entonces, la Liga Nacional ha realizado varias intervenciones destinadas a ayudar a los clubes no solo a mejorar su enfoque en estas áreas y el servicio que brindan, sino también a crear una cultura de participación.

En el 2018/19, la atención se centró en el reconocimiento. Cada mes, la Liga solicitaba nominaciones de sus 68 clubes miembros para un voluntario que haya hecho una contribución significativa al club. Una de las razones podía ser la calidad de la experiencia de los aficionados o de otras áreas importantes para el éxito del club.

El proyecto fue patrocinado por el propio socio comercial de la Liga, Vanarama. Los ganadores recibieron un premio y también fueron reconocidos en una función regular en la cobertura televisiva de la Liga. Esto ayudó a que el enfoque del club se concentre en los voluntarios, lo que, a su vez, los motivó a brindar cada vez mejores experiencias a los aficionados, de quienes dependen todos los clubes, ya que la gran mayoría de los ingresos de los clubes miembros de la Liga proviene de esta fuente.

Entonces, ¿cómo se puede aprovechar esto en el 2019/20?

La compañía Fan Experience trabaja con la Liga desde el 2011 y continúa mejorando sus prácticas, que se encuentran disponibles para sus clubes, ligas y asociaciones a través de los diferentes proyectos en desarrollo en los que cada uno está involucrado.

La Liga quería encontrar una manera fácil y llamativa de transmitir estas mejores prácticas a los clubes, en una temporada donde los eventos presenciales fueron descartados por la pandemia del Covid 19.

Mientras tanto, la compañía Fan Experience estaba considerando cuál era la mejor manera de compartir el aprendizaje que había acumulado, de modo que satisfaga las necesidades particulares de cada socio. Así surgió "the Best XI" (las mejores XI)

Esta idea surgió de Darren Young, socio de Fan Experience Company, y funciona de la siguiente manera:

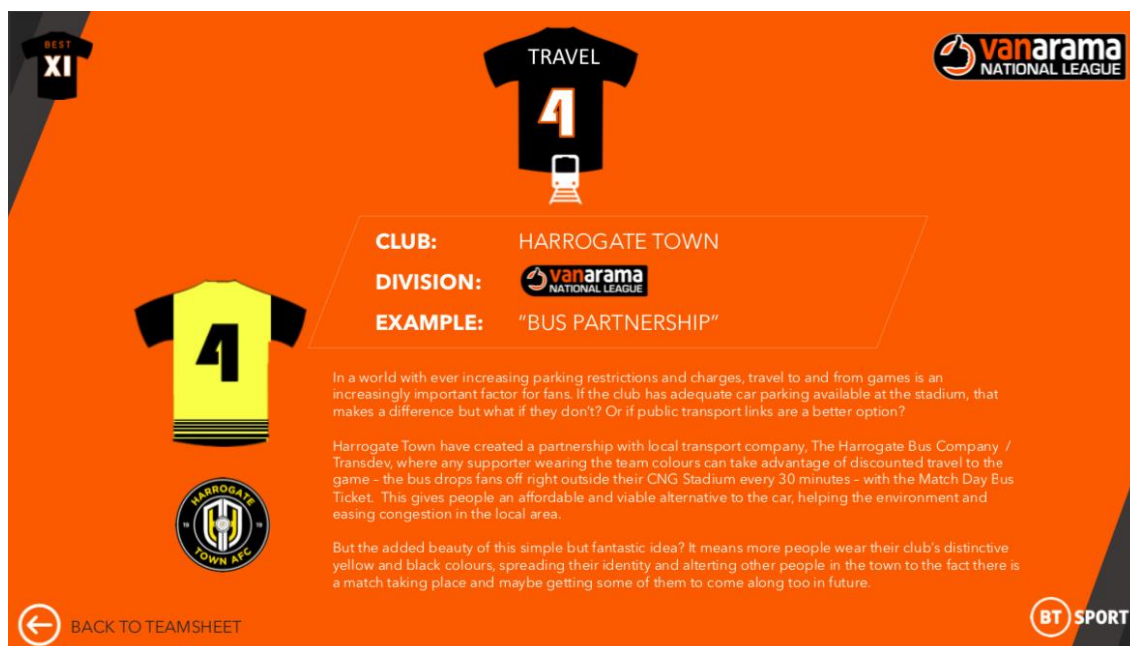
1. La idea de la ficha del equipo previa al partido influyó en el diseño de un documento físico o virtual con la marca de la Liga en donde están registradas las mejores XI prácticas en lugar de los nombres de los jugadores.
2. El documento muestra todos los puntos de contacto clave en lugar de los nombres de los jugadores y las mejores prácticas del club son destacadas con una foto adjunta.



3. Se distribuyó el documento "Best XI", y los clubes destacados fueron reconocidos por sus logros.

A continuación, sigue una imagen de ese documento.

Figura 1. Imagen de Best XI



Fuente: Best XI (2019/20) Fan Experience Company, extraída en septiembre, captura de pantalla realizada por el autor.

Ejercicio:

En su país, la máxima categoría del fútbol femenino acaba de re-comenzar. Todos los clubes son gestionados por voluntarios y tienen pocos recursos. Usted es la persona que trabaja para la liga responsable de asegurarse que los clubes reconozcan la importancia de atraer y retener nuevos aficionados. Sugiera una forma en la que podría ayudarlos a cumplir con esta meta.

1.2.4 El liderazgo en Fan Engagement en los clubes

En este tema, analizaremos el liderazgo en Fan Engagement en los clubes; revisaremos cómo funciona ahora y consideraremos cómo podría evolucionar en el contexto de los desafíos actuales, como por ejemplo la pandemia del Covid.

Como hemos analizado en este módulo, uno de los objetivos clave del líder de Fan Engagement es fomentar una cultura de apoyo, de modo que la participación de los clientes sea una prioridad comercial y cultural y la organización esté diseñada en torno a las necesidades de sus clientes.

Entonces, ¿cómo lo logran las empresas a través de su liderazgo y qué pueden aprender los clubes de esto?

En las empresas más grandes, a menudo existen personas cuya responsabilidad clave es liderar el compromiso. El rol de Vicepresidente, Director o Gerente de la Experiencia del Cliente es común hoy en día. Como describe una empresa de contratación:

“El director de la experiencia del cliente desempeña un rol de liderazgo, requerido para supervisar y controlar la estrategia, planificación y ejecución de los objetivos generales de la experiencia del cliente de la organización.

Esta función del siglo XXI que surgió recientemente, es fundamental para el éxito de la visión de una organización que se centra en el cliente y para el cumplimiento de los objetivos comerciales mediante la entrega de una excelente experiencia al cliente”. (Khandelwal, 2020)

En los clubes más grandes y, en las ligas más progresistas (incluida la MLS), también habrá directores o gerentes de Fan Engagement, mientras que en los clubes más pequeños, especialmente los que no se encuentran dentro de la élite, es posible que no exista alguien con esas responsabilidades específicas. En cambio, estas responsabilidades pueden ser compartidas con toda la organización.

¿Cuál es el riesgo de adoptar este enfoque? Claramente, que se considera menos importante que los objetivos de los roles específicos para los que se ha designado a las personas. Puede haber alguien a cargo de la venta de entradas y otras operaciones; otra persona a cargo del marketing y las comunicaciones y luego alguien que administre las funciones comerciales y las finanzas.

¿Cómo se asegura de que cada uno de ellos le dedique tiempo a lo menos inmediato (es decir, a la investigación, al diálogo, a la mejora de la experiencia, entre otras cosas) en lugar de a los requisitos más obvios del día a día: lidiar con las consultas de los aficionados y planificar el próximo partido?

El director ejecutivo claramente podría ser el creador de un espíritu del fan engagement, pero, como hemos visto, esto no es solo estratégico y cultural, sino también táctico. ¿Quién se asegura de que cada aficionado luego de la compra de entradas reciba un



correo electrónico a través del cual se le solicite un feedback luego de cada partido? ¿Quién es el que se pone en contacto con los aficionados para preguntarles sobre sus razones para no renovar el abono?

Si bien el director ejecutivo puede liderar e inspirar los esfuerzos del club para transformar las experiencias y las percepciones, ¿quién gestiona realmente los elementos operativos? El equipo puede crear el plan de acción, pero ¿quién realiza la acción?

Hemos estudiado el papel de los Oficiales de Enlace para los Aficionados (SLO) en el fútbol europeo y la importancia de esta persona en las relaciones entre aficionados y clubes. Sin embargo, rara vez se trata de una cita a tiempo completo en los clubes (especialmente fuera de la élite).

A menudo es un rol a tiempo parcial; a veces lo desempeña un voluntario y, por lo general, no alguien con la autoridad o los recursos para implementar estrategias de fan engagement. Cuando es un rol a tiempo completo y cuando la persona está conectada con el ecosistema del club, otros clubes y el organismo rector, entonces se puede lograr mucho. Jonathan Waite, el oficial de enlace del Tottenham Hotspur, fue nombrado como el Oficial de Enlace para los Colaboradores del Año, en los Premios FSA en enero de 2017.

A la hora de comentar sobre el premio, Thomas Guthrie de la Premier League dijo:

“Jonathan es un gran ejemplo de cómo el rol del oficial de enlace puede integrarse con la estructura de un gran club y convertirse en una influencia valiosa y en un factor de cambio positivo.

Él está a la vanguardia de la investigación y sabe lo que están haciendo otros clubes y organizaciones, tanto locales como internacionales, y siempre está buscando formas de incorporar las mejores prácticas y los comentarios de los aficionados en los planes futuros de los Spurs.

Su conocimiento e interpretación del fútbol es impresionante y ha forjado buenas relaciones con grupos de aficionados importantes. En particular, su trabajo durante los planes de remodelación del estadio del Club ha sido admirable". (SD Europe, 2017)

Jonathan compartió algunos de los elementos de su enfoque en los Spurs:

“Ha sido maravilloso observar el crecimiento de un pensamiento cada vez más centrado en los seguidores en toda la liga, y el rol del oficial de enlace (SLO) sin duda ha tenido una gran influencia.

Hemos podido reclutar un equipo de oficiales de enlace para los aficionados que trabajan en el estadio y ahora llevamos nuestro propio personal a todos nuestros partidos de visitante, incluidos los de Europa. Esto realmente ayuda a comprender y solucionar cualquier problema.” (ibídem.)

Jonathan es un gran ejemplo de alguien que, exuda compromiso y calidez en la forma en que lleva a cabo su trabajo, ha sido un pilar significativo en el establecimiento de la cultura del fan engagement que se puede ver en el diseño del nuevo estadio. Jonathan nos dejó en el 2018 y el mundo del fútbol todavía está de duelo.

Sin un enfoque claro y evidente en el Fan Engagement como el de Jonathan por ejemplo, las personas importantes del club (las que se relacionan a diario con los aficionados) no lo verán como una prioridad comercial clave.

Sabemos que esto conducirá, en el mejor de los casos, a una entrega inconsistente que, con el tiempo, tendrá un impacto mensurable en los niveles de promoción y lealtad emocional.

Entonces, ¿cómo pueden abordar esta situación los clubes?

Deben trabajar en estrecha colaboración con un grupo que represente a los partidarios, como el "Red and White Army" (Ejército Rojo y Blanco) del Sunderland, al cual hemos mencionado en otra parte de este certificado, y que puede ayudar a facilitar el cambio; enfocar los recursos limitados en la dirección correcta; obtener feedback y mantener el diálogo. Pero sin un enfoque claro y consistente dentro del club, siempre será difícil que todos estén de acuerdo.

Si bien los clubes de élite continúan reflejando el desarrollo del liderazgo en la participación del cliente en otros negocios, aunque muchos clubes aún no practican el uso de un rol individual, el desafío para los clubes fuera de la élite sigue siendo claro: ¿cómo creamos la cultura y gestionamos los aspectos operativos de un club centrado en el Fan Engagement?

La función del líder (CEO) es clave, pero debe asegurarse de que el fan engagement sea la prioridad absoluta; las decisiones tomadas deben reflejar valores; las oportunidades de co-crear con los aficionados no deben perderse y el compromiso debe estar primero en todas las agendas comerciales. Naturalmente, las presiones que conlleva la gestión

del fútbol en niveles que no son de élite, conducen a que sea un equilibrio difícil de lograr, pero creemos que este certificado brinda mucho de lo que se necesita y creemos que los estudiantes que aprendan esto estarán armados con el conocimiento para que las cosas cambien en el futuro.

Ejercicio:

Escriba una breve descripción del trabajo que deberá desempeñar el que se postule a un nuevo puesto de director de Fan Engagement en un club de tamaño medio. Utilice las referencias proporcionadas en este tema como guía e identifique cinco áreas clave de competencias y actividades que dirigirá la nueva persona designada.



Referencias

Bradley, M. (2005) *Inconvenience Stores* P.35 Ardra Press, Hull, England

Duncan, R. (2015) Want to enhance experience? 5 Competencies are critical *Forbes Magazine* (6 de junio) [online] Disponible en:

<https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2015/06/06/want-to-enhance-customer-experience-5-competencies-are-critical/#7d7038ed747a>

DW (2019) Khalida Popal concerned about FIFA's decision on sexual abuse in the national team (5 de junio) *DW Website* [online] Disponible en:

<https://www.dw.com/en/khalida-popal-concerned-about-fifas-decision-on-sexual-abuse-in-the-national-team/av-49044938>

FA, The. (2016) *The FA Strategic Plan: 2016 – 2020* The FA Website (n.d.) [online] Disponible en: <https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/strategy>

Fajak, A. (2018) How long does it really take to change your culture (23 de agosto) *Walking the Talk Website* [online] Disponible en:

<https://blog.walkingthetalk.com/busting-the-myth-how-long-does-it-really-take-to-change-your-culture>

Garry, T. (2018) Women's Super League: New full-time, professional era - all you need to know (9 de septiembre) *BBC Sport Website* [online] Disponible en:

<https://www.bbc.co.uk/sport/football/45355268>

Jackson, D. (1998) Entrevista inédita realizada por Mark Bradley

Khandelwal, L. (2020) Director of Customer Experience: Role, Skill Set & Job Description (4 de junio) *Toolbox Marketing* [online] Disponible en:

<https://www.toolbox.com/marketing/marketing-careers-skills/articles/director-of-customer-experience-role-skill-set-and-job-description/>

Phillips, J. (2020) FC Nordsjaelland: The Danish club doing it differently with 'youngest team in Europe' *Sky Sports News Website* (4 de mayo) [online] Disponible en:

<https://www.skysports.com/football/news/11096/11975776/fc-nordsjaelland-the-danish-club-doing-it-differently-with-youngest-team-in-europe>



Rick, T. (2015) Why is Organisational Change Difficult? (25 de mayo) Meliorate Website [online] Disponible en:

<https://www.torbenrick.eu/blog/culture/why-is-organizational-culture-change-difficult/#:~:text=The%20culture%20of%20an%20organization,therefore%20extremely%20difficult%20to%20change.&text=That's%20because%20an%20organization's%20culture,communications%20practices%2C%20attitudes%20and%20assumptions>

Riggio, R. (2014) The Top Ten Leadership Competencies *Psychology Today* (27 de abril) [online] Disponible en:

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201404/the-top-10-leadership-competencies>

SD Europe (2017) Tottenham's Jonathan Waite named SLO of the Year in England (31 de enero) *Supporters Direct Europe* [online] Disponible en:

<https://sdeurope.eu/tottenhams-jonathan-waite-named-slo-year-england/#:~:text=Translate%20%3A-,Tottenham's%20Jonathan%20Waite%20named%20SLO%20of%20the%20year%20in%20England,held%20in%20December%20in%20London.>

