

Módulo 2. Un modelo de fidelización

Unidad 2.1

2.1.1 Entender la cultura de tu asociación/club/liga

En esta unidad analizaremos las herramientas con las que cuenta un líder para crear una cultura y estrategia para el Fan Engagement.

Es cierto que la teoría por sí sola nunca cambió nada, pero a medida que la investigación avanza y demuestra el fuerte vínculo entre el diseño organizacional centrado en el cliente y la satisfacción, retención y crecimiento del número de clientes (Bedarkar et al, 2016), es importante que en una asociación o federación, en la liga o en el club, el líder tenga como objetivo maximizar estos vínculos en la organización que diseña y dirige.

Hemos estudiado la cultura organizacional a lo largo de este certificado y hemos demostrado que es tan importante, o incluso más importante, que la estrategia, a la hora de solidificar un enfoque que se apoya tanto en la motivación psicológica como en los procesos de trabajo.

En esta unidad, veremos algunas de las dimensiones clave de la cultura organizacional y cómo pueden llevarse a la práctica en los escenarios del fútbol.

Primero, recordemos qué quiere decir "cultura organizacional". En una de las tantas fuentes de información acerca del tema, se describe de la siguiente manera:

“La cultura organizacional es bastante compleja. Cada empresa tiene una personalidad única, al igual que las personas. La personalidad única de una organización es su cultura”.

Esto es clave para comprender la cultura organizacional, porque es una fuerza invisible pero poderosa que impulsa o influye en la forma en que las personas se comportan en la organización.

Existe una amplia aceptación en la investigación relacionada acerca de que cuando nos referimos a la cultura organizacional, también estamos pensando en los valores o sistemas de creencias que comparten todos los que trabajan para la organización.

Como hemos estudiado, a veces esto se complementa perfectamente y crea las condiciones para los principales objetivos de la organización. Sin embargo, a veces (y según nuestra experiencia) también puede ser algo *que vaya en contra* del logro de objetivos importantes. Por lo tanto, el líder en Fan Engagement debe comprender las características de la cultura organizacional para que pueda realizar intervenciones y lograr los ajustes de enfoque necesarios para orientar a todos hacia la dirección correcta.

La cultura de una organización se puede ver reflejada en las diferentes formas en que se comporta, desde la forma en que realiza sus negocios, trata a sus empleados, clientes y a la comunidad en general hasta en la forma en que se permite la libertad de expresión, la toma de decisiones y el desarrollo de nuevas ideas.

También se puede observar la cultura organizacional en cómo el poder y la información fluyen a través del equipo de liderazgo y la jerarquía de apoyo y también en cuán comprometidos y enfocados están los empleados para lograr amplios objetivos colectivos.

Sabemos que la cultura es el resultado de procesos, tecnologías, aprendizaje y eventos significativos (la pandemia del Covid 19 es un buen ejemplo de algo que puede cambiar o alterar la cultura de una organización). Es la suma de valores, tradiciones, rituales y significados que hacen única a una empresa.

Como se explica en el artículo de la nota al pie, existen varias características claras de la cultura organizacional y, aunque no todos están de acuerdo en cuántas hay ni cómo se debe describir cada una, lo siguiente refleja la comprensión y la experiencia de Bradley sobre la cultura organizacional¹.

¹ Mark Bradley fue, desde el 2000 hasta el 2005, asesor principal de los premios Unisys / Management Today Service Excellence, en los que las organizaciones fueron reconocidas por "diseñarse a sí mismas" para involucrar a los clientes.



Tabla 1. Características de la cultura organizacional

Característica	Descripción
Riesgo	¿Cuál es la actitud que toma la organización con respecto a la innovación? ¿Tiene la reputación de ser "pionera", por ejemplo, o suele esperar a que otros actúen antes de comprometerse?
Precisión	¿Hasta qué punto la cultura se define por "prestarle atención a los detalles"? ¿El enfoque de los líderes está puesto en hacer las cosas bien, ya sea siguiendo las reglas y regulaciones internas o adhiriéndose a los estándares relacionados con el "cliente"?
Logro	Una organización en la que se pagan bonificaciones por ventas por logros superiores, puede llevar a que los empleados tomen atajos o dobleguen las reglas para ganar ese dinero extra, pero igualmente, en el contexto del fútbol, un club de alto rendimiento en el campo de juego también puede aplicar estándares similares de manera interna.
Personas/equidad	¿En qué medida la organización le da prioridad a los empleados: su bienestar y dignidad? Las organizaciones que reflejan una cultura sólida que beneficia a las personas, se caracterizan por preocuparse por lo que piensan los empleados y por adoptar un enfoque que los involucra plenamente en el proceso de mejora del servicio.
Colaboración	Algunas organizaciones valoran al individuo, pero otras se centran en el trabajo en equipo. Si bien cada uno puede ayudar a lograr los objetivos de la organización, el trabajo en equipo se caracteriza por forjar relaciones positivas entre los empleados y sus líderes.
Carácter competitivo	El fútbol es por naturaleza competitivo y, como hemos demostrado en otras partes de estos estudios, a veces se puede manifestar en la agresión en el campo de juego o en una actitud similar que adoptan los aficionados fuera de él. En organizaciones que no están relacionadas con el fútbol, esta característica a menudo se manifiesta por la forma en que la organización prioriza vencer a la competencia sobre todo lo demás.

Reglas	En sectores como la gestión de pensiones, es importante que las organizaciones desarrollen culturas basadas en reglas estables y, en la medida de lo posible, predecibles. Sin embargo, en áreas como el marketing y el diseño, tener tales comportamientos y prioridades intrínsecas podría llevar a que la organización se quede atrás de otras que se animan a tomar más riesgos.
--------	--

Cuando observamos las estructuras típicas del fútbol en todo el mundo, podríamos generalizar y decir que la mayoría de las asociaciones, responsables del cumplimiento de las reglas y la gestión, tienden a seguir las "reglas", y no a experimentar ningún tipo de inestabilidad. Se podría esperar que las ligas, cuyos objetivos incluyen ayudar a que los clubes prosperen, estén un poco más orientadas al riesgo y experimenten otras cosas de vez en cuando.

Los clubes generalmente, se enfocan en ganar, como hemos estudiado, y esto conlleva el peligro de adoptar una cultura agresiva y competitiva, que puede ser contraproducente cuando se quiere lograr la fidelización de los aficionados.

Tener esta base de comprensión ayudará al estudiante o al profesional a progresar mejor en su proceso de fidelización.

Ejercicio:

Si trabaja en la industria del fútbol, tenga en cuenta las características de la cultura organizativa antes mencionadas y describa aquellas (las que usted quiera) que formen parte de su propia asociación, federación, liga o club.

Si es un estudiante de la industria del fútbol, piense en su club preferido y considere sus experiencias e interacciones más recientes con él. ¿De qué manera pueden llegar a estar relacionadas con la cultura predominante del club? ¿Cuáles son las características que puede observar?

2.1.2 Reprogramar a tu club: del ganar al fidelizar

A lo largo de estos estudios, nos hemos centrado en la importancia de los conceptos de confianza y lealtad emocional: factores que hacen que los aficionados desarrollen relaciones más sólidas con un club, no solo en base a su desempeño en el campo de juego, sino de manera más visible, a través de conexiones más profundas, como los valores y las creencias compartidas.

Tener la cultura organizativa adecuada en la federación, asociación, liga o club ayudará a fomentar el fan engagement, pero ese es un resultado más que un punto de partida.

Si vamos a cambiar una cultura de competición por una de fidelización, primero debemos reconocer los desafíos que esto representa, especialmente en el mundo del fútbol.

El liderazgo es fundamental. Como indica el proverbio popular "el pez se pudre de la cabeza hacia abajo". Es un hecho aceptado que el fracaso en una organización suele comenzar con los líderes y sus elecciones. Entonces, este es el caso de una cultura organizacional. Algunos líderes del fútbol pueden fomentar un espíritu de fan engagement a través de su comportamiento: sus acciones, sus palabras y la forma en que comparten su tiempo.

Paul Barber es el director ejecutivo y vicepresidente del club Brighton & Hove Albion de la Premier League inglesa. Su club se destaca por el nivel de compromiso y comprensión que, anecdóticamente, no se ve a menudo en el fútbol. A principios de la pandemia del Covid 19 del 2020, él (y otros colegas del club, incluidos los empleados y el presidente del club) comenzaron a hacer una serie de llamadas telefónicas a los aficionados de edad avanzada del club, los que corren mayor riesgo en la pandemia.

Como informa el periódico local (Talbot, 2020), esto no solo ha beneficiado a los aficionados, sino que ha inspirado a quienes realizan las llamadas:

El director ejecutivo y vicepresidente del club es uno de los más de 70 miembros del personal, incluido el propietario Tony Bloom y el entrenador Graham Potter, que se ha comunicado con los aficionados mayores de 70 años para verificar su bienestar y asegurarse de que tengan alimentos y medicamentos.

Dijo: "Hace veinte años, la comunidad salvó a este club de fútbol, por lo que fue realmente importante que en este período sin precedentes, encontráramos la manera de mantenernos en contacto".

"Ayer llamé a cinco personas, el presidente ha llamado a algunas hoy. Sé que Graham está haciendo algo y Bruno, Andrew Crofts, Bobby Zamora y jugadoras del equipo femenino también. Las dos primeras personas a las que llamé estaban en su jardín, pero estaban muy agradecidas por la llamada. Mantuvimos una buena charla, reímos y bromeamos sobre lo que habían estado haciendo. Verificamos y nos aseguramos de que tuvieran la comida y los medicamentos que necesitaban. Lo que hicimos fue algo pequeño, pero creo que es lo correcto y ha sido muy bueno. Para mí personalmente ha sido muy alentador, curiosamente, también lo ha sido

para los demás que han estado realizando las llamadas. Te da la sensación de que estás contribuyendo con algo”.

En cualquier organización donde el líder se posiciona constantemente a la par de sus colegas y elimina la jerarquía para favorecer los objetivos compartidos, él o ella está modelando de manera efectiva cómo debe ser el comportamiento del club con su comunidad. Paul Barber hace referencia a la comunidad que "salvó el club", ya que hace tan solo unos años, el club estaba a punto de cerrar y, sin el trabajo y apoyo de sus seguidores, no habría sobrevivido para ocupar su lugar entre la élite del fútbol inglés.

No es de extrañar que el club también haya aparecido en otras partes de este certificado (por ejemplo, con su iniciativa de registrar los kilómetros recorridos por cada aficionado, cada temporada - en partidos locales y de visitante - para luego poder comunicarle a cada aficionado - al momento de la renovación del abono, cuán "leales" han sido). Son tácticas muy útiles de fidelización que se utilizan como retención directa de aficionados.

Paul Barber no está solo. El fútbol cuenta con muchos líderes cuyos comportamientos marcan la personalidad de sus organizaciones. Todos son muy conscientes de la necesidad de ser coherentes con sus palabras, acciones y comportamientos, ya que cualquier contradicción percibida o mensaje confuso puede ser interpretado como un enfoque poco claro por las personas que trabajan en el club.

Darren Bernstein, director del AFC Bury, también es muy consciente de las necesidades del club, necesidades creadas como respuesta a la expulsión del Bury FC de la EFL League One (tercera división del fútbol profesional inglés) debido a las acciones de un propietario cuestionable.

Darren también cree que no solo es importante cómo se comportan los líderes en el fútbol cuando los tiempos son buenos, sino también, y de hecho, es más importante, cómo se comportan en tiempos de crisis. Esta es una de las razones por las que el club "phoenix" creó un conjunto de valores basados en los del Bury FC para reiniciarlos y vincularlos más claramente con las creencias y actividades que el nuevo club experimentaría.

Por lo tanto, los valores son fundamentales en cualquier intento de cambiar o adaptar la cultura de una organización. En el fútbol, como consecuencia de ello, el mejor punto de partida serían los valores y / o la identidad del club.

El impulso para un cambio de cultura podría provenir de diferentes fuentes. Es posible que los aficionados (y la comunidad de seguidores en general) se hayan desencantado y desconectado del club, y esto puede deberse a las acciones de los propietarios y / o al

rendimiento del equipo. Puede haber preocupaciones entre otros empleados de alto nivel, incluidos los jugadores, ya que sus opiniones también son importantes.

El cambio de cultura puede ser provocado por un cambio en el gobierno, la política del gobierno o factores geopolíticos, que se entrelazan cada vez más con el fútbol, especialmente en los niveles de élite. Incluso el equipo de liderazgo puede llegar a reconocer que la cultura del club debe abordarse.

Por lo tanto, para que el club pase de tener un enfoque en las victorias a un enfoque dual en la gloria deportiva y la fidelización de la comunidad, debe haber una plataforma en la que los valores, la identidad y una visión clara estén en su lugar.

Shep Hyken² es un experto en experiencia del cliente. En un artículo reciente (Hyken, 2020), estableció un camino para dirigir una cultura que tenga un enfoque en el cliente y la fidelización. Para lograrlo en cualquier contexto empresarial, establece varios objetivos claros. A continuación, los mencionamos junto con los comentarios de Bradley acerca de su aplicación en el fútbol:

Comience con las personas adecuadas.

Primero, el equipo de liderazgo debe crear la cultura. Luego, debe contratar personas que no solo tengan las habilidades para hacer el trabajo, sino también la mentalidad adecuada para adaptarse a su cultura de servicio al cliente. ¿Cuántas organizaciones de fútbol contratan a un modelo que requiere un ajuste de valores?

Asegúrese de que todos comprendan los conceptos básicos.

Antes de capacitar a las personas para que hagan lo correcto, deben tener una base de conocimientos sobre la que trabajar. Por lo tanto, todos deben realizar una capacitación básica en servicio al cliente, para comprender su visión y brindarles un buen servicio a los clientes. Los clubes de fútbol valoran cada vez más la formación en servicio al cliente, y han reconocido que los aficionados también lo valoran. Sin embargo, es fundamental asegurarse de que esto se diseñe en base al contexto de la identidad, los valores y la visión del club. ¿Es ese el caso en todos los escenarios del fútbol?

Otórqueles la libertad de hacer lo correcto.

Una vez que sus empleados estén capacitados para trabajar con su marca especial de servicio al cliente y conozcan las pautas, capacítelos para que tomen sus

² @hyken en Twitter



propias decisiones. Hágales saber que no tienen que "pedirle aprobación al gerente" cada vez que toman una decisión centrada en el cliente. Como hemos estudiado, algunos entornos de fútbol reflejan importantes sistemas de creencias basados en el riesgo (por ejemplo, la gestión), mientras que otros son más innovadores, por lo que adoptar este enfoque puede o no tener sus desafíos.

Reforzar y re-ajustar.

Aproveche los triunfos y los errores del servicio al cliente como oportunidades para darle feedback a cada empleado y utilice las historias de éxito como ejemplo para otros. Está demostrado que aprendemos de nuestros errores. Sin embargo, en la mayoría de los escenarios del fútbol, no está claro si existe un proceso para asegurarse de que esto suceda. ¿Cuántas veces los equipos de distintos entornos futbolísticos revisan los comentarios de los aficionados y los utilizan como información para mejorar los procesos, los servicios y las experiencias?

Defina su visión de servicio al cliente.

Establezca una declaración de visión de servicio al cliente, o lema, en términos simples. Debe ser breve y directo, algo que todos puedan recordar y comprender, y debe inspirar a sus empleados para que brinden un excelente servicio al cliente. Por lo tanto, cada club debe encontrar una manera de resumir su identidad, valores, visión y creencias con una frase memorable que oriente todas las actividades e interacciones. Esto es exactamente lo que está haciendo Darren Bernstein en el Bury AFC: asegurarse de que los valores no sean conceptos arcaicos heredados, sino una guía actual que establezca cómo debería funcionar el club en el contexto moderno.

Deje que la visión guíe sus decisiones de contratación.

Naturalmente, deseará contratar a alguien con los conocimientos técnicos y las habilidades para realizar el trabajo, pero también es importante considerar la personalidad y la actitud de un candidato y cómo se adaptan a su visión y su cultura centrada en cliente. Una vez más, el enfoque en el reclutamiento en un área tan específica como el fútbol se basa claramente en la experiencia y las habilidades relevantes. A menos que amplíemos esto para incorporar valores de ajuste, nos resultará difícil crear una cultura de fan engagement.



Capacite a todos.

Brinde capacitación desde el primer día, enfóquese en las habilidades sociales, sus expectativas de servicio al cliente y sus valores fundamentales. La capacitación debe ser para todos, incluso para el equipo de liderazgo. De lo contrario, los empleados tendrán la impresión de que el servicio al cliente no es tan importante como usted afirma. Esta es una de las tantas áreas por las cuales el fútbol tiene una distancia que recorrer. Cuando la capacitación o el desarrollo de los empleados se relacionen con los aficionados y la fidelización, debe ser algo único. Debe contar al menos con sesiones de revisión integradas para monitorear el progreso y escuchar a los compañeros de trabajo, pero debe ser algo regular, para que cada vez más personas sepan que el compromiso es "parte de la manera en la que hacemos las cosas".

Modele el comportamiento.

Todos, pero en especial los líderes, deben servir como modelos a seguir para que otros los imiten. Trate a los empleados con el mismo respeto y dignidad con que trataría al cliente. Esto se refleja perfectamente cuando el CEO saluda a los aficionados cuando llegan al club, cuando el CEO llama a los aficionados mayores durante la pandemia del Covid o cuando el CEO aprovecha la oportunidad para asistir a un partido como lo haría cualquier aficionado.

Capacite a los empleados para que brinden un buen servicio.

Una vez que los empleados estén capacitados para desarrollar su visión de servicio al cliente, no los abrume con reglas que se interpongan en su camino. Entrégueles el poder para que cumplan y superen sus estándares de servicio. Confíe en que ellos harán lo correcto. La mejor manera de llevarlo a cabo en el fútbol es identificar las circunstancias en las que los compañeros de trabajo pueden sentirse comprometidos porque, lo que quiere el aficionado se contradice con el proceso. La clave para esto es actuar libremente cuando sepa que el resultado beneficiará al aficionado y al club. Si al actuar se puede generar un riesgo mayor, el líder aún debe estar allí para ser consultado.

Brinde feedback continuamente.

Felicite a los demás cuando les vaya bien. Hacerles saber a las personas que están haciendo un buen trabajo los motiva para continuar o, mejor aún, para pasar al siguiente nivel. Además, si alguien no actúa en sincronía con los estándares de

servicio al cliente, considérela una oportunidad de enseñanza y utilízela para ayudar al empleado a mejorar y tener más éxito en el futuro. En el fútbol, debido a que los clubes no siempre cuentan con los recursos necesarios, es fácil caer en el hábito de no llevar a cabo estas acciones: juntarse con sus colegas y observar las interacciones para luego brindar un feedback. La observación, el feedback y el coaching son prácticas fundamentales dentro del liderazgo en Fan Engagement.

Celebre el éxito.

A los empleados les gusta ser apreciados y recompensados, así que no olvide felicitarlos por un trabajo bien logrado. Eso no significa que realizará una fiesta cada semana. Puede reconocerles el esfuerzo en una reunión semanal o mencionándolos en el boletín de la empresa. O si desea celebrarlo a lo grande, puede brindar una cena anual de entrega de premios. En el fútbol, las ligas como la EFL de Inglaterra o la Superliga de Dinamarca comprenden el valor de tomarse el tiempo para celebrar los logros y revisar lo aprendido en cada temporada.

El cambio de cultura es una de las partes más difíciles, si no es la más difícil, del diseño organizacional. Pocas organizaciones, especialmente las más grandes, pueden realmente afirmar que tienen una cultura perfecta o sin puntos débiles. Pero al comprender los pasos necesarios para adaptar o cambiar una cultura por otra de fidelización, el estudiante o profesional ya se ahorra muchas horas de frustración e inercia.

Ejercicio:

Considere el desafío que tiene por delante un nuevo CEO que ha sido designado para un club de la cuarta división de fútbol en su país. No tiene historial de logros; ha llegado solo a la tercera división y solo cuenta con seis empleados a tiempo completo. El propietario reconoce que corre el riesgo de quedarse fuera del resto de la comunidad "a menos que se modernice y adopte nuevas tecnologías y un nuevo enfoque en la fidelización".

Con el apoyo del propietario, establezca 3 pasos a seguir para comenzar el proceso de desarrollo de una cultura de fan engagement.

2.1.3 Emprender una encuesta cultural

Una de las mejores formas de iniciar un viaje hacia el cambio cultural es recopilar la mayor cantidad de datos posible sobre la cultura actual, para que se pueda comprender mejor y para abordar y superar cualquier problema o barrera.



En el fútbol y sus diferentes entornos y objetivos (a veces conflictivos y competitivos), es difícil saber por dónde empezar a la hora de abordar las oportunidades para cambiar a una cultura más centrada en los aficionados.

Podemos aprender mucho de las formas en que los sectores que no están relacionados con el fútbol, pero centrados en los clientes, utilizan encuestas para recopilar datos de los compañeros de trabajo y comienzan a construir una imagen de la cultura actual. Conocer este detalle significa que pueden comenzar a abordar cualquier evidencia de no alineamiento con la cultura deseada para que sea bien recibida por el personal.

Existen muchas maneras de llevar a cabo una encuesta, pero analicemos la idea de un cuestionario interno que ayudará a los equipos de liderazgo a comprender cómo es su cultura y cómo podría llegar a ser.

En este ejemplo (Proyecto World of Work, 2019), primero reconocemos el valor de llevarlo a cabo:

1. Les brinda a las personas el vocabulario correcto para hablar con eficacia sobre la cultura,
2. Registra un resumen de la cultura de trabajo actual en el equipo, y
3. Documenta cómo le gustaría al equipo que fuera su cultura.

El artículo continua:

No existen respuestas correctas o incorrectas en la mayoría de las evaluaciones culturales, solo diferentes formas de hacer las cosas. Si bien las evaluaciones culturales son muy útiles, solo exploran un estado actual y un estado futuro deseado, pero no los pasos necesarios para moverse entre los dos.

La audiencia de la encuesta podría limitarse al equipo de liderazgo (especialmente si el alcance de la encuesta se centra en los comportamientos de liderazgo y en cómo se perciben), pero podría (y según Bradley, debería) abarcar todos los puntos de vista dentro del club, equipo de liga o asociación.

Entonces, con estos beneficios y advertencias en mente, ¿cuál sería el formato correcto de la encuesta?

Al dorso, podrá ver un ejemplo de un Cuestionario de Evaluación Cultural, basado en las características culturales clave identificadas por el proyecto World of Work, pero también podríamos utilizar las características mencionadas anteriormente en esta unidad.

De cualquier manera, la idea es presentar los extremos de cada característica, es decir, el enfoque del equipo y del individuo y el enfoque competitivo y colaborativo.

Luego, los encuestados expresan su punto de vista, califican, y muestran dónde creen que "está" su cultura actual. Los resultados permiten al equipo de liderazgo tener una idea de la cultura "actual" y del proceso de cambiarla por la que necesita para lograr su visión.



Figura 1. Cuestionario de evaluación cultural

CULTURE ASSESSMENT QUESTIONNAIRE							
Description A	Rating						Description B
Individual Individual Performance is encouraged and rewarded	1	2	3	4	5	6	Team Team work is encouraged and rewarded
Centralized Close monitoring and control by leadership, most decisions are made centrally	1	2	3	4	5	6	Decentralised Loser monitoring and control by leadership, most decisions are made by teams
Rules Driven People's behaviours are guided mostly by rules laid down in policies, procedures and manuals	1	2	3	4	5	6	Objectives-Driven People's behaviours are guided mostly by targets and objectives
People There is a strong emphasis on employees and concern for their well-being	1	2	3	4	5	6	Task There is a strong focus on completing work and hitting targets
Service There is a strong emphasis on customer service and building long term customer relationships	1	2	3	4	5	6	Product There is a strong emphasis on designing and manufacturing high quality products
Tradition Employees are encouraged to use tried and tested approaches and avoid mistakes	1	2	3	4	5	6	Change Employees are encouraged to try new ideas and take risks to improve the business
Consensus Decisions Decisions are made through consensus and require the prior agreement of a wide group of people	1	2	3	4	5	6	Small-group decisions Decisions are taken by individuals or a small group, and then communicated to a wider audience
Results focus Minimal time is spend on forward planning - the focus is on swift action	1	2	3	4	5	6	Forward Thinking Significant time is spent planning and thinking things through before acting
Team Communication Communication from management is clear, transparent and frequent	1	2	3	4	5	6	Need to know Communication from management is infrequent and on a "need to know" basis
Competition Teams, departments etc compete internally to provide the best service or value for money	1	2	3	4	5	6	Cooperation Team, departments etc coordinate and cooperate well to provide the best service or value for money
Attention to detail Primary focus on getting the details right - the aim is 100% accuracy	1	2	3	4	5	6	Pragmatism People apply the 80/20 rule, they are more concerned with getting the "general direction" right than the details

Fuente: World of Work Project (2019) Extraído en septiembre de 2020, <https://worldofwork.io/2019/07/organizational-culture-assessment-questionnaire/>
Captura de pantalla realizada por el autor.

Traducción de la imagen:

CULTURE ASSESSMENT QUESTIONNAIRE: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA

Description A: Descripción A

Rating: Calificación

Description B: Descripción B

Individual performance is encouraged and rewarded: Se fomenta y recompensa el desempeño individual.

Team work is encouraged and rewarded: Se fomenta y recompense el desempeño en equipo.

Centralized: Centralizado

Close monitoring and control by leadership, most decisions are made centrally: El líder supervisa y controla de cerca, la mayoría de las decisiones se toman de manera centralizada.

Decentralized: Descentralizado

Loose monitoring and control by leadership, most decisions are made by teams: El líder pierde el seguimiento y el control, la mayoría de las decisiones las toman los equipos.

Rules driven: Decisiones impulsadas por reglas

People's behaviors are guided mostly by rules laid down in policies, procedures and manuals: Los comportamientos de las personas se rigen principalmente por reglas establecidas por políticas, procedimientos y manuales.

Objectives-driven: Decisiones impulsadas por objetivos

People's behaviors are guided mostly by targets and objectives: Los comportamientos de las personas se rigen principalmente por metas y objetivos.

People: Personas

There is a strong emphasis on employees and concern for their well-being: Énfasis en los empleados y preocupación por su bienestar.

Task: Tarea

There is a strong focus on completing work and hitting targets: Énfasis en completar el trabajo y alcanzar los objetivos.

Service: Servicio

There is a strong emphasis on customer service and building long term customer relationships: Énfasis en el servicio al cliente y en la construcción de vínculos a largo plazo con los clientes.

Product: Producto

There is a strong emphasis on designing and manufacturing high quality products: Énfasis en el diseño y fabricación de productos de alta calidad.

Tradition: Tradición

Employees are encouraged to use tried and tested approaches and avoid mistakes: Se incentiva a los empleados a utilizar enfoques probados y comprobados para evitar errores.

Change: Cambio

Employees are encouraged to try new ideas and take risks to improve the business: Se incentiva a los empleados a presentar nuevas ideas y tomar riesgos para mejorar el negocio.

Consensus decisions: Decisiones consensuadas

Decisions are made through consensus and require the prior agreement of a wide group of people: Las decisiones son consensuadas y requieren el acuerdo previo de un grupo amplio de personas.

Small-group decisions: Decisiones tomadas por pequeños grupos

Decisions are taken by individual or a small group, and then communicated to a wider audience: Las decisiones las toma una persona o un grupo pequeño y luego se comunican a un público más amplio.

Results focus: Enfocado en los resultados

Minimal time is spent on forward planning- the focus is on swift action: Se le dedica poco tiempo a la planificación anticipada, la atención se centra en la acción rápida.

Forward thinking: Visión a futuro

Significant time is spent planning and thinking things through before acting: Se le dedica mucho tiempo a la planificación antes de actuar.

Team communication: Comunicación de equipo

Communication from management is clear, transparent and frequent: La comunicación de la gerencia es clara, transparente y frecuente.

Need to know: Necesidad de saber

Communication from management is infrequent and on a "need to know basis": La comunicación de la gerencia es poco frecuente y se basa en "la necesidad de saber".

Competition: Competencia

Teams, departments, etc compete internally to provide the best service or value for money: Los equipos, departamentos, entre otros, compiten internamente para brindar el mejor servicio o relación calidad- precio.

Cooperation: Cooperación



Teams, departments etc coordinate and cooperate well to provide the best service or value for money: Los equipos, departamentos, entre otros, coordinan y cooperan para brindar el mejor servicio o la mejor relación calidad-precio.

Attention to detail: Atención al detalle

Primary focus on getting the details right- the aim is 100% accuracy: Enfoque principal en obtener los detalles correctos: el objetivo es lograr un 100% de precisión

Pragmatism: Pragmatismo

People apply the 80/20 rule, they are more concerned with getting the "general direction" right than the details: Las personas aplican la regla 80/20, están más preocupadas por obtener la "dirección general correcta" que por los detalles.

En estos estudios, hemos analizado diferentes aspectos de la cultura: desde las competencias de liderazgo hasta las características culturales. Cada uno de los distintos escenarios del fútbol abordará esto de manera diferente. Por ejemplo, una asociación o federación con más de 100 empleados que trabajan juntos en uno o dos sitios podría beneficiarse del enfoque anterior, mientras que un club puede decidir centrarse solo en algunos elementos clave, quizás vinculados a sus valores y visión, para facilitar el proceso de encontrar un camino claro a seguir.

Tal como lo mencionamos varias veces en este certificado, áreas como las de marketing y comunicaciones, actividades del estadio y venta de entradas son áreas establecidas con pautas profesionales y claras y se encuentran respaldadas por décadas de investigación y buenas prácticas.

La cultura y el *fan engagement* son áreas menos arraigadas al fútbol. En comparación, existe menos respaldo; poca investigación académica y poco desarrollo profesional. Este certificado también es una introducción y no pretende ser un curso avanzado sobre el *fan engagement*. Por lo tanto, el mensaje clave es incorporar los principios detrás de cada uno de estos modelos y encontrar la manera de que funcionen en el entorno futbolístico que sea relevante para cada uno de nosotros.

Ejercicio:

La cultura, por naturaleza, no es fácil de cambiar. Se han propuesto varios modelos diferentes y existen muchas investigaciones acerca del diseño organizacional en otros sectores empresariales. Entonces, ¿cuáles cree que son los mayores obstáculos para aplicar estos enfoques en los clubes de su país?

¿Cuál cree que es la mejor manera de promover la idea de crear una cultura centrada en los aficionados en los diferentes escenarios futbolísticos de su país?

2.1.4 Desarrollar agilidad y habilidades para adaptarse a los cambios

En el curso "Cómo lograr el fan engagement" hemos explorado el concepto de cambio y cómo, en comparación con otras industrias, el fútbol lo siente de manera más significativa.

En la gran mayoría de las ligas profesionales de fútbol, el descenso es una realidad. Para los clubes de élite, a menos que haya una infracción importante de las reglas o algún otro evento inesperado, todos los demás son problemas menores, pero luego apareció el Covid19 y de repente, todos en el fútbol se enfrentan a preguntas existenciales como:

- ¿Podremos seguir garantizándole la viabilidad a nuestro club? ¿Nos extinguiremos?
- ¿Podremos jugar esta temporada?
- ¿Cómo les pagamos a nuestros jugadores y empleados?
- ¿Cómo decidimos quiénes deben ser declarados campeones? ¿Los "puntos por partido" es la mejor manera de determinar cómo se debe decidir una temporada?
- ¿Cuánto apoyo podemos obtener del gobierno?

El Covid19 puede haber puesto énfasis en nuestra capacidad para lidiar con una crisis, pero sabemos que el cambio es un aspecto excepcional del juego. Está en la naturaleza del fútbol. Un día nos levantamos y al día siguiente...

Pero cuando los clubes comprenden la naturaleza del cambio y pueden hacer todo lo posible para prepararse para él, su respuesta se vuelve más considerada y más eficaz. Están en mejores condiciones de adaptarse, de innovar y de estar a la vanguardia. A medida que el fútbol evoluciona en el futuro, también estos clubes deberían estar en condiciones de fortalecer su alcance.

Existen varios ejemplos de empresas que han evolucionado con el tiempo y que ahora están en ascenso, mientras que también existen varias empresas que no lo hicieron. El



éxito que tuvo Apple con el iPhone presidió el fracaso de Blackberry y Nokia, mientras que Samsung enfrentó el desafío y ha seguido compitiendo con Apple en los últimos años.

Nokia siempre fue considerada un ejemplo de cómo lidiar con el cambio. A lo largo de los más de 150 años de historia, la empresa finlandesa ha pasado de la fabricación de pulpa de madera a la fabricación de cables y luego de la fabricación de teléfonos móviles al diseño de infraestructuras de comunicación electrónica, de acuerdo con la evolución de las necesidades de los consumidores durante este tiempo.

El fútbol también puede contar varias historias de clubes que aún pueden ser clubes de fútbol, pero cuyos trayectos han sido notables. Existen clubes como el FC Magdeburg, que fue el único club de Alemania Oriental que ganó un título europeo importante (la Recopa de Europa en 1974), pero que luego atravesó tiempos difíciles tras la re-unificación alemana y regresó al fútbol profesional en el 2015. También existen clubes como el AFC Wimbledon, que se formó luego del controvertido traslado del Wimbledon FC desde su hogar espiritual en el suroeste de Londres a Milton Keynes, a más de 100 kilómetros de distancia, y que ha ascendido a la tercera división del juego profesional de Inglaterra en la última década.

La naturaleza del fútbol significa que es probable que aumente la asistencia cuando un equipo juega buen fútbol de manera constante durante un período de tiempo determinado, pero también es cierto que un rendimiento deficiente continuo tendrá el efecto contrario. Obtener una gran victoria puede llevar a que más aficionados asistan al próximo juego, mientras que una gran derrota puede reducir un porcentaje significativo de las cifras de asistencia del siguiente partido.

Los avances en la tecnología, como las herramientas de análisis de datos, las nuevas plataformas de redes sociales como TikTok y la realidad virtual o aumentada, también presentan desafíos y, si bien los clubes de élite no corren riesgos al adoptarlas, los costos y las implicaciones de hacerlo mal pueden tener más implicaciones negativas para los clubes más pequeños y que no pertenecen a la élite.

Por lo tanto, si bien el Fan Engagement puede ayudar a fortalecer las relaciones con los aficionados a mediano y largo plazo, aún tenemos que lidiar con el cambio inevitable que sufre el fútbol en el día a día. Por este motivo, debemos considerar que el cambio, y nuestra capacidad para enfrentarlo, forman parte de nuestra estrategia general de fan engagement.

Si observamos cómo otras empresas afrontan el cambio, existen varios factores clave que, si se aplicaran al fútbol, ayudarían a los empleados del deporte a gestionarlo mejor.

En otros negocios, el cambio consiste en responder a cambios micro y macro ambientales, ya sean de naturaleza política, económica o social. El fútbol cuenta con una dimensión adicional, ya que se trata de la consecución de victorias, trofeos, campeonatos, entre otras cosas. La búsqueda de la gloria deportiva claramente tiene sus desventajas ya sea que se trate de un "descenso o ascenso", el riesgo de perder una franquicia o simplemente perder asistencias debido a que las pantallas gigantes en el campo de juego son deficientes siempre está, y la necesidad de ser ágil para resolver estos asuntos en entornos más amplios es vital.

Por lo tanto, saber cuáles son las acciones que toman las organizaciones empresariales líderes para crear una agilidad intrínseca será beneficioso para nuestro deporte y aquí existen varias formas en las que el juego podría defenderse mejor de los desafíos que presenta el cambio.

Fomentar y aceptar críticas constructivas

La ventaja que disfrutaban las empresas exitosas que se centran en el cliente, proviene de la información proporcionada por los empleados que atienden a los clientes. Por lo tanto, crean una cultura en la que las personas no tienen miedo de señalar inconsistencias, procesos interrumpidos o sugerencias de mejora.

Los clubes de fútbol, a veces, son organizaciones verticalistas en las cuales los líderes toman las decisiones y los empleados las adoptan. Esto a menudo crea un entorno en el que las personas no ofrecen críticas de manera pro-activa, implícita o explícita. Por lo tanto, el club, la liga o la asociación que acepta las críticas tiene más probabilidades de estar listo para anticipar y gestionar el cambio para que la gente se sienta con mayor libertad de opinar.

Ayudar a las personas para que afronten el cambio

¿Con qué frecuencia se habla de cambios en un club de fútbol? El descenso es un riesgo permanente para la mayoría de los clubes, pero ¿con qué frecuencia se discuten sus consecuencias? ¿Con qué frecuencia los clubes que no pertenecen a la élite consideran las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y lo debaten abiertamente con todos los empleados del club?

Esto representaría un paso sustancial hacia la emulación de las actividades de las empresas mundiales que más se centran en el cliente. También contribuiría a crear un entorno de trabajo positivo centrado en los aficionados, abordando cualquier idea de "arriba hacia abajo", y demostrándoles a los empleados que sus opiniones cuentan.

Capturar y compartir conocimientos y experiencia

Existen diferentes maneras por las cuales los clubes, ligas y asociaciones pueden obtener y luego compartir información útil. Las ligas y asociaciones a menudo ofrecen un servicio de actualización a sus clubes, a través de boletines, reuniones informativas presenciales o talleres, pero ¿qué acciones se podrían llevar a cabo en los propios clubes?

Dos acciones importantes son: la observación, por la cual las personas pertenecientes a un área determinada del club pueden relacionarse con otras personas, aprender sobre sus roles y objetivos y cómo hacen el trabajo, y otra es la idea de que, de vez en cuando, un equipo dentro del club reúna a todos y les informe sobre lo que hacen, cuáles son sus prioridades actuales y responda a todas las preguntas.

Una vez más, estas actividades sencillas, que pueden ampliarse o reducirse según el tamaño del club, pueden ayudar a que la cultura se centre en los aficionados.

El impacto final de estas intervenciones será ayudar a las personas a responder al cambio con más confianza y verlo como una oportunidad para el club y no como una amenaza. Es fundamental que el líder de Fan Engagement articule el cambio como algo inevitable y busque crear la capacidad para aceptarlo y verlo como una ventaja y no como un riesgo.

Inevitablemente, la gente del club no podrá influir en todos los cambios, como por ejemplo en el descenso o durante los períodos de bajo rendimiento en la cancha, pero, si bien el cambio es inevitable, también ofrece oportunidades, y puede ser una parte importante del rol del líder de Fan Engagement.

Ejercicio:

Considere la suerte de un club que está por descender. Un análisis de los comentarios en las redes sociales sobre el club y sus jugadores transmite energías negativas.

En una situación como esta, ¿cómo debe actuar el líder con respecto a los empleados y voluntarios del club? ¿Cómo puede él o ella ayudarlos en períodos difíciles como este? Supongamos que nadie va a perder su trabajo al considerar esta pregunta.

Unidad 2.2

2.2.1 Identidad y valores

Todos alineamos once jugadores cada semana; tratamos de ganar y lograr la gloria deportiva para nuestra comunidad de seguidores, pero sabemos que esto no se puede garantizar. De hecho, para la gran mayoría de clubes que no pertenecen a la élite, es posible que nunca suceda.

La identidad y los valores de un club son fundamentales para impulsar el *fan engagement* y, en este tema, exploraremos con cierto detalle cómo crearlos y estableceremos por qué son elementos tan importantes de la estrategia del *fan engagement*.

En otras partes de este certificado nos hemos centrado en la psicología del aficionado al fútbol. Exploramos conceptos como la identidad social capaces de explicar las profundas conexiones emocionales que las personas sienten con sus equipos favoritos. También hemos analizado la importancia del capital cultural e incluso hemos descubierto que los niveles de conexión emocional se sienten con más fuerza cuando el equipo ha experimentado una gran derrota, ha perdido un partido importante por penales o ha descendido.

También hemos estudiado el concepto, presentado por Daniel Lamberte del Bohemiana FC en Dublín, del aficionado de alta calidad.

Por lo tanto, todos estos elementos resaltan los lazos emocionales y psicológicos a menudo irracionales pero siempre presentes entre un aficionado y su club.

Al centrarse en la identidad intrínseca del club, lo que representa, cuáles fueron sus orígenes, en qué cree y qué perdería la comunidad si no estuviera allí, podemos encontrar una manera de elevar nuestro compromiso con los aficionados por encima de lo que simplemente sucede en el campo de juego y trabajar de manera más significativa y emocional.

Por este motivo, tantos clubes de fútbol progresistas publican y promueven sus valores. El FC Barcelona refleja respeto, esfuerzo, ambición, trabajo en equipo y humildad³ y, a diferencia de otros clubes, los describen en detalle para que su comunidad

³ Ver: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/identity>

(principalmente sus *socis*⁴, pero también el resto de las partes interesadas) entienda que el club es mucho más que un equipo de fútbol. *Més que un club*.

Exploremos uno de estos valores: Humildad. El propio club lo describe así:

"A menudo, cuando los deportistas, y las personas en general, alcanzan las metas que se han propuesto, comienzan a sentirse superiores en términos físicos, morales, económicos y de otro tipo, y esto los lleva a que se olviden de ciertos valores que con toda seguridad los han ayudado a alcanzar esas metas: el esfuerzo, la perseverancia, el auto-control, entre otros.

Todos somos conscientes de cómo el FC Barcelona ha afrontado sus victorias de los últimos años, y de cómo siempre ha mostrado humildad (y también valores como el esfuerzo, el rigor, la responsabilidad y otros) para ganarse el respeto en su cancha y entre sus rivales, y en general el de todos. La humildad probablemente consiste en tener en claro los valores propios, y mantenerlos y defenderlos incluso en situaciones en las que uno se auto-percibe claramente superior y es más exitoso". (FC Barcelona, 2020)

A la luz del historial reciente del FC Barcelona y de sus múltiples logros, la humildad podría considerarse uno de sus valores más importantes. Un equipo que gana y luego menosprecia a su oponente a través de celebraciones desenfrenadas, actos irrespetuosos o publicaciones en las redes sociales que pueden provocar algunas sonrisas entre su propia base de aficionados, pero que a su vez les falta el respeto a la comunidad del fútbol en general, es repudiable.

Analicemos una de las partes interesadas: los medios de comunicación. Las aventuras del FC Barcelona son plasmadas, seguidas, comentadas y, sobre todo, especuladas por dos diarios deportivos: *El Mundo Deportivo*⁵ y *Sport*⁶.

Cada uno tiene una fuerte presencia física en todos los puestos de revistas, independientemente de si se encuentra en *El Passeig de Gràcia* en el centro de Barcelona o en una ciudad de provincia como Vic, y ambas cuentan con un gran número de seguidores virtuales. Para ser un inglés que trabajaba en Girona en los años 80, me cautivó la actitud casi obsesiva ante las noticias sobre el club.

⁴ Los miembros del club. El FC Barcelona es propiedad de sus socios

⁵ Sitio oficial: <https://www.mundodeportivo.com/>

⁶ Sitio oficial: <https://www.sport.es/es/>

Aunque cubren varios deportes, como el baloncesto, el hockey sobre hielo, el balonmano y otros, la mayor parte de la atención se centra en el FC Barcelona (o en el RCD Espanyol, el otro equipo importante de la ciudad).

Practicar la humildad, en todas las formas en las que el club interactúa con sus partes interesadas, asegura que continúen respetando al club. Significa que el club permite que su gente esté disponible y accesible; significa que los jugadores del club no utilizan su fama para distanciarse y, lo más importante de todo es que los socios transmiten esa humildad en todas las comunicaciones e interacciones del club con ellos.

Cuando consideramos el concepto de identidad social (formulado por Tajfel e incluido en varios de los cuadros de referencia a lo largo de estos estudios) valores significativos, como la humildad, pueden ayudar a fortalecer las afiliaciones grupales: una persona es aficionada al FC Barcelona porque ve reflejado sus propios valores en el club.

La personalidad de un club es un activo tangible. Así como nuestra propia personalidad nos define a cada uno de nosotros, también lo hace un club. Articular esto claramente puede ayudar a que los clubes construyan mejores relaciones con sus aficionados.

Es por ello que el desarrollo de los valores no puede subestimarse o ser una cuestión relacionada con "hacer las cosas bien".

Supongamos que usted trabaja en un club que no es de élite con alrededor de 15 a 20 empleados. El CEO le ha pedido que aborde la falta de valores en el club y que proponga una forma de crearlos.

Estos son los pasos que debe seguir.

Debe comenzar con una **declaración de objetivos y visión**. ¿A qué apunta continuamente el club que pueda llegar a inspirar a todos los que están conectados a él? Considere a los empleados y aficionados, pero también reflexione sobre cómo la visión del club debe llegar y conectarse con otras partes interesadas: la comunidad inmediata, los medios de comunicación, los socios comerciales, los grupos comunitarios y los establecimientos municipales y educativos.

La visión debe centrarse en el futuro. ¿Cómo el club va a cambiar o mejorar las cosas para todos en su comunidad? ¿Cómo marcará la diferencia? ¿Cómo el club retribuirá a la sociedad (compromiso social)? Todas estas son preguntas que deben tenerse en cuenta al formular una visión o enfoque. También se recomienda elaborar una declaración de objetivos para transmitir esto con más detalles.

Veamos un ejemplo del club Everton de la Premier League inglesa. Su organización benéfica, *Everton in the Community*, tiene un propósito, una visión y una misión establecida, que podemos ver a continuación:

Nuestra visión

"Ser la organización benéfica más eficaz, tanto a nivel nacional como internacional, que utiliza el deporte como herramienta para identificar y apoyar a las personas vulnerables y mejorar sus vidas".

Nuestra misión

La organización *Everton in the Community* trabaja en asociación con muchas personas y organizaciones a nivel local, nacional e internacional. Aprovecha una amplia variedad de oportunidades deportivas y sociales, y afirma que:

"A través de la promoción positiva del deporte, la actividad física y la marca del Everton Football Club, estamos comprometidos a brindar oportunidades de desarrollo y participación accesibles y de alta calidad para que se conviertan en opciones de cambio positivo en la vida y traigan placer a nuestras comunidades".

Una vez aclaradas nuestras intenciones como club, podemos crear los valores para apoyarlas: para mantenernos en el camino, para ayudar con la toma de decisiones y para fortalecernos durante una crisis.

Los valores deben ser significativos, y no simples frases o palabras genéricas o abstractas que no evocan de manera clara el espíritu y la intención del club.

El peligro de los valores demasiado genéricos es que no transmiten la personalidad del club que pretenden representar. Por lo tanto, cuando cree valores, considere utilizar verbos o frases, ya que le facilitarán aclarar la visión y la misión del club.

Otra forma por la cual puede articular los valores, es considerar en detalle cómo deben impactar en la organización. WorkLogic, una consultora australiana sobre el compromiso de los empleados, establece cómo los valores deben impactar en una organización:

- Deben guiar el comportamiento del personal, así como las decisiones estratégicas y operativas.
- Deben proporcionar una base sólida para las políticas de sus empleados y "llenar los vacíos" si las políticas guardan silencio.



- Con el tiempo, deben mejorar el carácter ético de la organización expresado en sus operaciones y cultura.
 - Deben demostrar integridad y responsabilidad ante las partes interesadas externas.
 - Deben marcar la diferencia de la organización ante sus competidores
 - Deben reducir el riesgo de comportamiento inapropiado
 - Deben fortalecer la propuesta de valor laboral
- (WorkLogic, 2020)

Considere cómo los valores de un club de fútbol podrían generar tal impacto. Podrían ayudar a los empleados a disipar situaciones difíciles sin tener que buscar la ayuda de un colega más experimentado. Podrían ayudar al club a identificar futuros empleados que compartan los mismos valores establecidos. Podrían ayudar a transformar las percepciones externas del fútbol al tener fuertes valores éticos y/o podrían garantizar que, al interactuar con los aficionados, los representantes del club podrán "experimentar los valores".

La identidad del club, los valores y todos los conceptos relacionados son muy importantes para darle vida a la personalidad de un club, de modo que todo lo que lo hace especial y diferente sea claro y transparente. Ayuda a fortalecer el fan engagement porque aborda de lleno la importancia psicológica del fandom y les brinda a los aficionados existentes y potenciales algo que va más allá del fútbol.

Ejercicio:

¿Cuán visibles son los valores de los clubes en su país? ¿Cuántos clubes promueven públicamente sus valores? Brinde un ejemplo de un club con valores claros e indique cómo los transmite.

2.2.2 Consultas y diálogos con los aficionados (inclusive el trabajo con los grupos de aficionados independientes)

Una estrategia de fan engagement debe asegurarse de que sus procesos de comunicación y consulta estén diseñados para reflejar la importancia del aficionado como parte interesada y socio clave y para que florezca el diálogo.

En diferentes partes de este certificado, hemos indicado cuáles son los principios detrás del diálogo y la consulta, hemos brindado ejemplos de cómo se abordan en diferentes clubes y también hemos indicado cómo se pueden abordar en clubes de diferentes tamaños.



En este tema vamos a explorar otro ejemplo de comunicaciones positivas y proactivas: cómo puede una liga priorizar el diálogo en sus clubes miembros.

A finales de los 90, como resultado del entonces Grupo de Trabajo del Gobierno del Reino Unido, la Premier League y la Football League (ahora EFL) se comprometieron a introducir el concepto de la Carta del Cliente a todos los clubes.

La Carta tiene como objetivo establecer exactamente lo que el aficionado debe esperar del club, no solo en términos de comunicación, sino en todos los aspectos de la relación entre el club y el aficionado. Inicialmente tenía como objetivo abordar las percepciones de que, a veces, el fútbol no había tenido en cuenta las necesidades de los aficionados, pero, ha evolucionado en las dos décadas posteriores, y se ha convertido en un punto de referencia útil para los aficionados.

Se podría afirmar que el término "cliente" no es tan poderoso como el de "partidario" o "parte interesada", pero la carta en sí puede ser una buena manera de resaltar el compromiso de un club con sus aficionados y la comunidad en general, y un punto de contacto e información útil para los seguidores.

Si analizamos la carta de clientes del Arsenal FC,⁷ lo primero que llama la atención, es su extenso contenido. Abarca las siguientes áreas:

- Accesibilidad (para aficionados discapacitados, entre otros)
- Apoyo a la distancia (para los seguidores visitantes)
- Información de fidelidad y membresía
- Consulta e información
- La fundación del club y la actividad comunitaria
- Política de buenas causas
- Productos/merchandise
- Estadio
- Servicio de catering
- Conducta del personal
- Protección de datos
- Servicio al cliente
- Proceso de apelación ante la prohibición del club

Analicemos el elemento de consulta de la carta del cliente del club con más detalle.

⁷ <https://www.arsenal.com/the-club/corporate-info/the-club-charter>



Consulta e información

4.1 Club de aficionados del Arsenal

Los datos de contacto de nuestra familia mundial de clubes de aficionados oficiales del Arsenal, se pueden encontrar en Arsenal.com utilizando el siguiente enlace- <https://www.arsenal.com/supportersclubs/>.

Las pautas para el establecimiento y funcionamiento de clubes de aficionados se pueden obtener llamando a la línea directa de clubes de aficionados 00 44 (0) 20 7704 4949 o enviando un correo electrónico al oficial de enlace para aficionados Mark Brindle.

- mbrindle@arsenal.co.uk

4.2 El club ha organizado "encuentros de aficionados" desde la temporada 2001/2002. Aproximadamente 18 aficionados asisten a tres o cuatro encuentros por temporada y representan a diferentes grupos de seguidores al discutir varios temas relacionados con el Arsenal con miembros de alto nivel del personal y de la administración del club.

4.3 Además, el club les realiza consultas a los aficionados de vez en cuando a través de grupos de enlace o la encuesta anual de aficionados de la Premier League y las comisiones de aficionados. El Club también utiliza ocasionalmente la página web del Arsenal, el programa de la jornada y las encuestas por correo electrónico para realizar consultas sobre diversos temas.

4.4 El Club publica su posición sobre las principales cuestiones políticas en el programa de la jornada del Club y en la página web del Arsenal.

4.5 El Club ha establecido medios para consultar a los patrocinadores, al municipio de Islington y a otras partes interesadas.

4.6 El Club notifica con la mayor antelación posible cualquier cambio en su política de venta de entradas y las razones de dichos cambios.

4.7 El Club utiliza la página web del Arsenal, las redes sociales y el siguiente programa de partidos locales para notificar a los aficionados cualquier cambio tan pronto como se confirme.

También existe un servicio de correo electrónico disponible para los residentes locales, mediante el cual se envían las noticias de cualquier evento o

acontecimiento planificado que pueda afectar a la comunidad local una vez confirmados los detalles. Para suscribirse, envíe un correo electrónico en blanco a localresidents@arsenal.co.uk

Contar con un conjunto de "promesas" tan detallado proporciona una base clara para establecer una comunicación positiva. También aborda de manera proactiva áreas que los aficionados necesitan conocer y las consultas correctas son dirigidas a la parte correcta del club.

Por lo tanto, si está por crear una estrategia de fan engagement para un club, liga o asociación, contar con dicha carta, junto con su visión, misión y valores, puede dejar en claro que valora a los aficionados y que tiene los procesos establecidos para mantener un diálogo abierto y para resolver consultas particulares de manera ágil y fácil para ahorrarles tiempo.

Por supuesto, es importante revisar esta información para asegurarse de que esté actualizada y sea correcta y también es muy importante asegurarse de que todos los representantes del club la conozcan, ya que es una fuente confiable de información precisa y útil para los aficionados.

Ejercicio:

Si fuera a presentar una carta (o una serie de promesas) a los aficionados de una Liga (es decir, una que aparezca en el sitio web oficial de la Liga), ¿qué incluiría? Indique los títulos de las secciones correspondientes y enumere brevemente lo que incluiría cada una.

Al elaborarla, considere la relación entre una liga y sus aficionados y las diferencias entre esa relación y la relación de los aficionados con el club.

2.2.3 Mejoría en el servicio/experiencias

Si tuviera que realizar una búsqueda en Internet sobre cómo mejorar la experiencia de los aficionados, encontraría muchas referencias al "estadio moderno" y a la "tecnología digital". Por lo tanto, los clubes deberían buscar maximizar estas oportunidades pero, si vamos a embarcarnos en un programa para mejorar la experiencia de los aficionados, entonces debemos comenzar con ellos, los aficionados (y con otros que nos acompañan el día de partido).

En este tema, analizaremos las encuestas de Fan Experience (la experiencia de los aficionados): por qué son importantes y qué debe tener en cuenta al momento de diseñarlas.

Analicemos la experiencia del estadio. Para la mayoría de los clubes, la experiencia es fundamental, ya que sus principales ingresos provienen de la venta de entradas. Pero en estos días, los aficionados pueden consumir fútbol de distintas maneras: desde la comodidad de su hogar, a través de la realidad virtual y aumentada, o por medio de diferentes plataformas en cualquier momento desde la comodidad de su propia sala de estar.

Por lo tanto, captar la atención de los aficionados para que quieran venir al estadio es cada vez más desafiante. A esto se le suma el hecho de que nuestros aficionados tradicionales que asistían a los partidos de manera regular quizás hayan perdido el hábito durante la pandemia del Covid19 2020. Entonces, es aquí donde uno se da cuenta cuán importante es la rutina.

Primero, debemos centrarnos en tres preguntas clave:

1. ¿Qué esperan nuestros aficionados actuales de su experiencia en el estadio o del día de partido?
2. ¿Cuáles son sus niveles actuales de satisfacción con la experiencia del día del partido?
3. ¿Cómo les gustaría que mejorara su experiencia?

La encuesta debe obtener un puntaje que califique la importancia de los diferentes elementos de la Fan Experience. Como ejemplo, compartimos los factores más importantes para los aficionados que surgieron de una serie de encuestas realizada en EE. UU. (Deloitte, 2018) que abarcaba a los principales deportes:

- Esperan que el estadio sea seguro, cómodo y limpio.
- Esperan que la vista desde sus asientos cumpla con sus expectativas.
- Desean que el partido sea de alto nivel.
- Esperan que el ambiente dentro del estadio sea emocionante.

Todos los aficionados que asisten a los partidos experimentan situaciones similares. Nos hemos referido a este tipo de situaciones a lo largo de este certificado como "puntos de contacto", y la encuesta debe diseñarse para reflejar ese recorrido de los aficionados. Por ejemplo, puede preguntar sobre lo siguiente:

- Búsqueda de información

- Reserva de entradas
- Renovación de abono de temporada
- La aplicación del club
- Los viajes (incluido el estacionamiento y el transporte público)
- El entorno del estadio (el ingreso y la bienvenida)
- La zona para los aficionados (y cualquier otra actividad externa o zona de entretenimientos)
- Acceso al estadio (torniquetes automáticos o manuales)
- Merchandising
- Vestíbulo del estadio
- Instalaciones del estadio (incluidos los baños y la señalización)
- Encargados y representantes del estadio (inclusive la capacidad de respuesta y la interacción personal)
- Actividades sociales y refrigerios (incluidos bares y quioscos)
- Entretenimiento antes del partido, para el medio tiempo y luego del partido (inclusive el locutor del estadio)
- Comodidad y vista del estadio
- Ambiente del estadio
- Facilidad de circulación y salida del estadio
- Salida del estadio (salida del aparcamiento y acceso al transporte público)

Esta no es una lista exhaustiva, es una lista típica para la mayoría de los clubes: pertenezcan o no a la élite del fútbol.

La encuesta no debe ser demasiado larga, ya que las investigaciones revelan que los encuestados pueden desmotivarse con encuestas largas. Por lo tanto, este es uno de los factores que se debe tener en cuenta y también, la frecuencia con la que se envía la encuesta. Quizás el club encuesta sobre diferentes partes de la experiencia del día del partido en diferentes momentos.

Los niveles de respuesta de la encuesta también pueden verse influenciados por la época de la temporada. Por ejemplo, la pre-temporada es un buen momento para realizar una encuesta anual, ya que el estado de ánimo de los aficionados será positivo. Si una encuesta se realiza a la mitad de la temporada, es más probable que las cifras de respuesta se vean afectadas por el rendimiento del equipo y otros factores.

Algunos clubes han considerado incentivar a los encuestados, quizás ofreciéndoles un pequeño regalo o un código de descuento para que usen en la tienda oficial del club. Existe evidencia en el pasado de que este tipo de gestos por parte de los clubes, ayudan a que los encuestados tengan un estado de ánimo más positivo cuando completan la encuesta, pero según nuestra propia experiencia, no hay grandes diferencias.

Es posible que enviemos la misma encuesta a todos los aficionados, y esta puede ser una buena manera de identificar las prioridades o podríamos segmentarla y enviar encuestas relevantes a los titulares de los abonos de temporada, a los socios, a los usuarios del stand familiar o a los aficionados discapacitados, entre otros.

Las encuestas se pueden implementar de muchas maneras diferentes ahora, pero debe asegurarse de que no sea demasiado larga para que sea fácil de responder si el encuestado está utilizando un teléfono inteligente para completarla. No todos los encuestados estarán sentados frente a una computadora portátil o de escritorio y debemos tenerlo en cuenta.

No se olvide que estamos haciendo esto para aumentar los niveles de Fan Engagement. Estamos tratando de comprender qué es lo que les importa a los aficionados, cómo se sienten con la experiencia que tienen actualmente y cómo la mejorarían. Es por ello que debemos permitir que los aficionados califiquen a estos diferentes elementos y luego separen sus niveles generales de compromiso con el club.

Como hemos explorado en otras partes de este certificado, contar con una dosis de fan engagement es importante, ya que no solo nos ayuda a saber qué tan bien lo estamos haciendo, sino que también nos brinda una herramienta para elevar el perfil del aficionado dentro del club, liga o asociación nacional. Sin duda, el hecho de que estemos buscando feedback y luego lo analicemos y compartamos significa que la mejora siempre está en mente.

Al considerar qué medida general desea utilizar, reiteramos dos puntos. Si consideramos a los aficionados existentes, es mejor que evitemos preguntar si nos recomendarían, pero si nos enfocamos en aficionados/clientes/partes interesadas que están menos conectados emocionalmente (por ejemplo, nuevos aficionados, invitados de los aficionados o los que contratamos para nuestras instalaciones de conferencia), entonces realizar esa pregunta de recomendación puede ser bastante valioso.

O simplemente puede pedirles que establezcan su nivel de satisfacción con la experiencia general del estadio.

Independientemente del enfoque que utilice, siempre tenga en cuenta que al analizar los resultados podrá ver qué parte (s) de la experiencia es más importante para cada uno de los diferentes grupos de aficionados.

La cocreación también es importante. ¿Es posible consultarles sobre el diseño de la encuesta a los grupos de aficionados o a los principales representantes de su grupo de partidarios? Si adopta esta perspectiva "externa", no olvidará incluir ningún elemento de

la experiencia que sea importante para ellos. Por ejemplo, puede pensar que el precio de la cerveza es importante para los aficionados, pero para ellos la "velocidad del servicio" puede ser más importante.

Por último, si no tiene los recursos o la oportunidad de realizar una encuesta más amplia, es valioso ser más directo: puede pedirle a los aficionados que "califiquen" la experiencia, por qué la han calificado de esa manera y cómo les gustaría que mejorara.

Ejercicio:

Tiene que diseñar una encuesta sobre la experiencia social (bar) y los refrigerios de su club. Puede incluir 5 preguntas sobre este tema en su encuesta anual. En base a lo que ha leído anteriormente y en otras partes del certificado, ¿qué preguntas incluiría?

2.2.4 Los empleados y el ambiente de trabajo

Para este tema utilizamos un blog del 2016 para investigar acerca de la importancia que tiene que todos los que trabajan para un club se sientan valorados porque, como sabemos, cuanto más comprometido y valorado se sienta un empleado o voluntario, más comprometido estará con el "cliente".

El fútbol, como hemos mencionado varias veces, se caracteriza por "mantener a los aficionados alejados", pero ahora reconoce que, para sobrevivir y prosperar en el futuro, necesita construir estrategias que no se basen solo en el logro de la gloria deportiva para atraer y retener a los aficionados, sino en desarrollar una fuerte conexión emocional con ellos que cobre vida en sus experiencias.

Para brindarles una perspectiva diferente acerca de esto, hemos imprimido un blog escrito por Mark Bradley en el 2016 para la revista *FC Business Magazine*. En resumen, creemos que el fútbol también es culpable de no valorar y mantener suficientemente bien a su propia "familia" de empleados y voluntarios. Comparamos el fútbol con una organización muy progresista.

Lea el siguiente blog y responda las preguntas al final:

"Zappos, el vendedor de zapatos en línea de EE. UU le ofrece a cada nuevo empleado \$ 2.000 dólares para que renuncie luego de un mes en su nuevo trabajo.

A continuación, citamos un artículo escrito en businessweek.com: *Aparentemente, cuando Zappos contrata a nuevos empleados, los somete a un programa de*

capacitación intensivo de cuatro semanas para que se empapen con la cultura, la estrategia y los procesos de la empresa. Luego, aproximadamente una semana después, Zappos lleva a cabo lo que denominan "La Oferta" y les dice a los novatos: "Si renuncia hoy, le pagaremos por la cantidad de tiempo que ha trabajado, más un bono de \$ 2.000". Un reportero de BusinessWeek entrevistó a Hsieh recientemente. Dice que solo del 2% al 3% de las personas aceptan la oferta. El otro 97% no acepta la oferta: eligen el trabajo en lugar del efectivo inmediato.

¿Por qué sucede esto? Seguramente pronto habrá una cola de personas que quieran pasar por el curso de 4 semanas solo para obtener el dinero. Ni lo sueñes, como dirían mis amigos estadounidenses.

Zappos quiere ser el mejor (y por lo que leemos está claro que ya ofrecen niveles asombrosos de servicio al cliente) pero saben que es la cultura que crean dentro de la organización lo que mantiene y hace crecer este fenómeno.

El indicador inmediato de una cultura centrada en el cliente es una fuerza laboral que se siente apreciada, valorada y apoyada (y, como consecuencia, espera con ansias llegar a trabajar). Por lo tanto, la empresa no solo trata a sus empleados muy bien, sino que también ha insertado este pequeño filtro imaginativo para proteger esta cultura.

También funciona desde ambas perspectivas. Si se postula para la empresa y el curso inicial devela que sus valores intrínsecos están en desacuerdo con los de la empresa, entonces tiene un punto de salida fácil. O tal vez simplemente no sea la clase de persona que vende zapatos al por menor en línea. Según el artículo de Business Week, si desea sorprender a sus clientes, comience por asombrar a sus empleados, desarrolle esa pasión, unión y propiedad del cliente desde el primer momento que se vincule con la organización, y su experiencia con el nivel de servicio será mucho más gratificante.

Cuando fui juez de los premios *Unisys / Management Today Service Excellence Awards* (en el pasado), recuerdo haber descubierto también el enfoque de *Rackspace* para los nuevos empleados. Debido a que el nuevo empleado tiene una perspectiva mucho mejor de su nuevo entorno que la que puede llegar a tener un empleado de hace años, la empresa aprovechó este valioso recurso de manera positiva.

El CEO invita a cada nuevo empleado a almorzar en su primer día, le explica el valor de su perspectiva (y el peligro de que se conviertan en parte de la cultura que los



rodea) y luego les pide que completen un “librito negro” con todo lo bueno, malo o interesante que hayan observado en sus primeros días de trabajo.

Quince días después, vuelven a disfrutar de un almuerzo juntos y revisan las anotaciones del nuevo empleado. Como consecuencia de esta pequeña práctica, *Rackspace* pronto descubrió que sus ideas de mejora más exitosas provenían de personas que no habían estado en las instalaciones durante más de quince días.

Desde un punto de vista financiero, estas ideas cobran cada vez más sentido cuanto más se piensa en ellas. La mayoría de los directores ejecutivos están de acuerdo con que la rotación de personal cuesta decenas de miles de dólares que se invierten en contratación y capacitación y a su vez existe una pérdida de productividad. Por lo tanto, si se identifican de manera temprana las piezas que no encajan en el rompecabezas (a un costo del salario de una semana y \$ 2.000) o si se utiliza la perspectiva del nuevo principiante para exponer las barreras culturales que nos retienen, entonces este puede ser el mejor trato que una empresa pueda firmar.

Como parte de nuestro trabajo en el fútbol, hemos recopilado evaluaciones detalladas del día del partido de aficionados reales durante un período de 12 años y nunca dejo de pensar en el asunto de los empleados comprometidos, los asistentes del día del partido y los voluntarios, especialmente porque sé que las experiencias que *realmente* perduran, por ejemplo, los momentos mágicos que obligan a las personas a regresar, a veces son el resultado directo de actitudes cálidas y/o imaginativas que provienen de alguien que trabaja en el club.

“Digo 'a veces' y es cierto que el volumen de intervenciones personales positivas está aumentando, pero sigue siendo en el contexto de una industria que considera que los empleados son recursos inagotables, irreflexivos pero siempre receptivos cuyo compromiso siempre puede garantizarse recordándoles que "tienen mucha suerte de trabajar en el fútbol".

En mi experiencia, muchos empleados de clubes de fútbol se consideran al menos física o psicológicamente prescindibles. Hablé con un amigo el otro día que, hace unos años, mientras trabajaba para un club como oficial de prensa y medios, debía llegar a las 9 am todos los días, a pesar de que la noche anterior había regresado de Carlisle a las 3 am. (además de trabajar la mayor parte del fin de semana). Esto se justificaba con el lema "debemos tratar a todos por igual".

Hemos visto algunos cambios positivos en los últimos años, pero me preocupa que todavía haya pocos clubes que valoren un excelente ambiente de trabajo, empleados felices y excelentes relaciones con los aficionados.

Tuve el privilegio de pasar un tiempo hace un par de años con Pete Winemiller, alguien que ha sido reconocido por mejorar las experiencias de los aficionados y hacer florecer el fan engagement, en Oklahoma Thunder en la NBA” (Mark Bradley).

Su concepto de "relación con el cliente" (esa expresión ya te dice algo sobre el cuidado con el que trata a los seguidores) tiene características que no te sorprendería encontrar: buenas habilidades de comunicación, buenas habilidades para escuchar, capacidad de respuesta, conocimiento técnico y capacidad para conectarse con la gente, pero el mayor objetivo es crear un entorno de trabajo atractivo donde los empleados ocasionales y de tiempo completo sepan que el único objetivo es hacer felices a los aficionados.

Aquí en el Reino Unido ese es el eslabón perdido. Los dos encargados charlando entre sí e ignorándose mientras estás parado preguntándote dónde está el stand familiar, el que mastica chicle de manera automática en el torniquete cuya mirada rara vez abandona su teléfono y el encargado de la venta de entradas que no puede esperar para finalizar la llamada, son simplemente subproductos de una industria que no se ha dado cuenta de que, si quiere que sus seguidores reciban la importancia que se merecen, primero debe comenzar por brindarle importancia a sus empleados.

Ejercicio:

Imagine que es el director ejecutivo de un pequeño equipo provincial que se encuentra en la tercera división de su liga profesional. ¿Qué ideas podría tomar y adaptar del blog anterior para formar un equipo de empleados comprometidos y valiosos en su club?

Considere en particular el equipo de empleados que estará presente los días de partido (los representantes del estadio, los empleados de seguridad, los encargados del refrigerio, de las tiendas y de otras áreas del estadio). ¿Qué podría hacer para demostrarle al equipo de empleados cuánto valora el club el trabajo que realizan?



Referencias

[Screenshot of World of Work Project official website]. Retrieved September 2020 from <https://worldofwork.io/2019/07/organizational-culture-assessment-questionnaire>

A Simple Organisational Culture Assessment Questionnaire. (2019). *World of Work Project*. <https://worldofwork.io/2019/07/organizational-culture-assessment-questionnaire/>

Bradley, M (March 2016) Employee Engagement FC Business Magazine (not available online)

Bedarkar, M., Pandita, D., Agarwal, R. & Saini, R. (2016) Examining the Impact of Organizational Culture on Customer Centricity in Organizations: An Analysis. *Indian Journal of Management*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.17010/pijom%2F2016%2Fv9i2%2F87229>

Hyken, S. (2020, 28 February). How to create a customer service culture. *Brand Quarterly*. <https://www.brandquarterly.com/create-customer-service-culture>

Organisational Values guide everything you do at work. (2020). *WorkLogic*. <https://www.worklogic.com.au/services/organisational-values/>

Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types. (n. d.). *Iedu Note*. <https://www.iedunote.com/organizational-culture>

Purpose, Vision and Mission. (n. d.). *Everton*. <https://www.evertonfc.com/community/about-us/purpose-vision-mission>

Talbot, B. (2020, 30 March). Barber: Calling Fans 'an uplifting experience'. *Brighton & Hove Albion*. <https://www.brightonandhovealbion.com/news/1649991/barber-calling-fans-an-uplifting-experience>

The Club Charter. (2017, 5 May). *Arsenal*. <https://www.arsenal.com/the-club/corporate-info/the-club-charter>

The Stadium Experience. (2018). *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/stadium-experience-fan-satisfaction-survey.html>

Values. (2020) *FC Barcelona*. <https://www.fcbarcelona.com/en/club/identity>