

# Módulo 4. Personas y cultura

## Unidad 4.1

### 4.1.1 ¿Por qué la cultura supera a la estrategia cuando se trata de fidelizar? (“La cultura se come cruda a la estrategia”.)

Como se ha establecido en muchas ocasiones en estos estudios, el fan engagement se trata de entender, proteger y hacer crecer la inversión, el compromiso y el vínculo emocional del aficionado.

También hemos establecido los beneficios de este enfoque: desde factores tangibles, como la atracción y retención de más aficionados y transacciones relacionadas que influyen directamente los flujos de generación de ingresos para el club, hasta los más intangibles que incluyen el “boca a boca” positivo, un enfoque más indulgente y comprensivo del rendimiento del club y la posibilidad de involucrarse más con las iniciativas del mismo, incluyendo, por ejemplo, el voluntariado.

Hemos mostrado cómo las dimensiones estratégicas claves también pueden ser centrales. Proteger los valores intrínsecos naturales del club y utilizarlos para guiar la toma de decisiones puede asegurar que las personalidades y características individuales del club se destaquen, de modo que la gente elija seguir o permanecer, basándose no solo en un equipo ganador, sino en el hecho de que se sientan parte de algo diferente, más grande o especial.

Otro factor importante es llevar a cabo una buena experiencia del aficionado, para asegurar que aficionados de diferentes tipos y con diferentes necesidades consideren el día de partido un evento fácil de disfrutar, lleno de oportunidades sociales, entretenimiento y actividades con “momentos mágicos”. Los desafíos que se presentarán en la “nueva normalidad” posterior a la Covid requerirán un cambio fundamental de actitud, porque hasta los aficionados más leales pueden verse tentados a mirar los partidos por streaming o en televisión, debido a problemas de salud o económicos. Brindar una experiencia del aficionado cautivadora puede ayudar a los clubes a sobrevivir y prosperar, mientras se recolectan comentarios y se los utiliza en un enfoque del estilo Kaizen de mejora continua, que además asegurará que el “aficionado” esté también en el centro de las mejoras que usted realiza.

También hemos demostrado el poder del diálogo y la consulta estructurados y hemos argumentado que, independientemente de que los aficionados de su club prefieran o no

la propiedad absoluta; parcial o de socios (cuando el club es propiedad de individuos, pero existen estructuras y procesos para guiar la toma de decisiones y la adherencia a los valores), la voz del aficionado es vital para garantizar que el club esté al tanto de los problemas y pueda abordarlos de manera satisfactoria para la base de aficionados.

En este módulo se analiza la cuarta de estas dimensiones: compromiso y cultura de la gente. Se explicarán estos términos y se mostrará cómo clubes de diferentes tamaños pueden crear un entorno interno donde el fan engagement pueda prosperar, mientras se explican las dificultades que los clubes tendrán al momento de establecerlo donde no existe una cultura de apoyo.

Consideraremos clubes de diferentes tamaños y, por ejemplo, mostraremos cómo ser un club pequeño con un Primer Equipo pequeño puede, de hecho, otorgarle una ventaja en términos culturales.

En primer lugar, necesitamos definir el término cultura en el contexto de los negocios, clientes y aficionados.

En términos puramente organizacionales, la cultura es el entorno social y psicológico único creado en una organización por los valores, comportamientos, actividades y rituales que lo caracterizan. La idea de la cultura de la compañía ha estado presente durante aproximadamente 70 años (Jacques, 1951). Al describir, analizar y observar el desarrollo de los comportamientos de compañías, el Dr. Jacques pudo identificar los factores que componían una cultura organizacional efectiva.

Estos fueron perfeccionados por Jacques (1998) y Flamholts (2001) y lo que fue notable durante las cinco décadas transcurridas fue que los componentes centrales se habían modificado muy poco. De hecho, por largo tiempo ha habido un acuerdo general sobre lo que constituye una cultura organizacional positiva.

La mayoría de los modelos de cultura organizacional incluyen:

- el trato positivo y la comprensión de los clientes
- el trato positivo y la comprensión de la gente (empleados)
- estándares de rendimiento, objetivos y responsabilidad de principio a fin
- innovación y cambio
- el énfasis en la entrega del servicio
- estilos de liderazgo que brindan apoyo

Más recientemente, se dio la siguiente explicación de la cultura organizacional:

una cultura organizacional se basa en actitudes, creencias, costumbres compartidas y reglas escritas y tácitas que se han desarrollado con el tiempo, se consideran válidas y se ven como los valores y normas compartidas de personas y grupos dentro de una organización. (The Business Dictionary, 2018)

Las compañías también han buscado conscientemente la estrategia organizacional durante décadas, donde se establecen los objetivos y se describen los recursos, planes, sistemas y procesos para apoyarlos, junto con el establecimiento de hitos para monitorear y medir el desempeño, pero es indiscutible que el "factor humano", la cultura organizacional, ha emergido como el indicador fundamental del éxito.

Al gurú de los negocios y la administración, Peter Drucker, se lo relaciona con la frase "la cultura se come cruda a la estrategia"<sup>1</sup>, ya que esta frase transmite el principio que, independientemente de cuán buena sea su estrategia, a menos que haya un entorno de trabajo positivo, a veces llamado "la forma en que hacemos las cosas", es probable que el rendimiento se vea limitado.

En el contexto de los negocios, si los empleados no están entusiasmados y motivados por la "visión" de la empresa, es probable que esa falta de pasión sea visible en la forma en que la llevan a cabo, es decir, en la forma en que atienden a los clientes.

La teoría de la Cadena Interna de Servicio-Utilidades ilustró cuán importante era la cultura y el compromiso de las personas en la búsqueda general de resultados comerciales positivos, porque mostraba cómo la satisfacción de los empleados estaba vinculada a la satisfacción del cliente y, por lo tanto, a la rentabilidad (Heskett et al, 1994).

De hecho, cuanto mejor sea su entorno de trabajo y cultura organizacional, mayores serán los niveles de satisfacción del empleado. Su "aceptación" de la visión y la cultura significa que el servicio se ejecuta sin restricciones, lo que resulta en clientes más comprometidos que, a su vez, compran más. Por otro lado, las organizaciones que no prioricen el servicio al cliente y lo apoyen con una fuerte cultura positiva perderán dinero. Un informe de UK Consumer titulado "Estúpida Compañía" (s.f.) resaltó los millones de libras que se perdían como resultado de que los clientes llevaban sus negocios a otro lado.

Como clientes, estamos en la "línea de combate" de esta fórmula, ya que podemos inferir las características y la fuerza de la cultura de una organización por la calidad del servicio que recibimos.

---

<sup>1</sup> No existe un acuerdo sobre el origen de esta cita

Escribí lo que se cree que es el primer diario de viaje de servicio al cliente del mundo y, durante el periodo de los doce meses anteriores a cuando registré las experiencias de servicio reales de mi familia, era muy fácil juzgar la fortaleza de la cultura de una compañía por la calidad de la experiencia del cliente que brindaba. (Bradley, 2005)

Otro hecho innegable sobre la cultura en las organizaciones es que la cultura ocurre independientemente de si el equipo de gestión la ha planificado de esa forma o no. Compare el negocio donde los empleados se reúnen y hablan unos con otros sobre las oportunidades que han visto en interacciones con los clientes, con aquel donde los empleados restringen sus visiones a conversaciones en el baño o la cantina. ¿Qué organización se adapta más rápidamente a las necesidades del cliente?

Compare el negocio en el que el CEO a menudo pasa tiempo con los empleados en contacto con los clientes, incluso atendiéndolos él mismo para demostrar su solidaridad; para verificar las condiciones del servicio y conocer su opinión directamente, con el CEO que nunca sale de la oficina y que solo pasa tiempo con sus pares.

Cuando Mark Bradley trabajaba como jefe de asesores para Unisys / Management Today Service Excellence Awards a finales de los 1990, se consideraba “mejor práctica” para un jefe equilibrar su tiempo entre sus propios pares, ejecutivos en diferentes organizaciones (dentro y fuera de su sector de negocios) y sus empleados y clientes.

En esa época, uno de los negocios reconocidos por su excelencia de servicio y excelente cultura organizacional era Rackspace<sup>2</sup>, una compañía de alojamiento de TI con sede en Londres.

Un análisis del enfoque de esta compañía para crear y sostener una cultura positiva orientada al cliente resaltó un notable nivel de innovación y resaltó las teorías antes mencionadas sobre la cultura organizacional y el impacto de empleados motivados y comprometidos en la experiencia del cliente.

A continuación, se presentan algunas de las cosas que la compañía hacía a principios de los 2000:

- continuamente recolectaba comentarios y los analizaba de manera integrada a través de reuniones regulares “a libro abierto” e “ir al grano” (caracterizadas por honestidad y priorización).
- Entregaba Libros negros - para que los principiantes escribieran sus propias percepciones de la organización. Esto significa que se beneficiaban de no haberse

---

<sup>2</sup> Sitio web oficial: [www.rackspace.com](http://www.rackspace.com)

'vuelto nativos' y tenían la posibilidad de presentar comentarios verdaderamente objetivos, retroalimentados directamente al DG en un almuerzo, que se lleva a cabo el primer día del empleado y luego varias semanas después, cuando han tenido tiempo de llenar su cuadernito.

- Llevaba a cabo el programa "Un día en la vida" para ayudar a los empleados con múltiples habilidades, donde las personas observaban a otros para obtener una visión 360° de la empresa.
- Tenía revisiones de pares diseñadas por los empleados mismos.
- Creaba un uniforme de trabajo diseñado por el empleado, lo cual fortalecía al equipo y el sentido de orgullo y pertenencia.
- Viernes de disfraces, que es un buen cambio en el conservadurismo sensiblero del día "informal".
- Daba capacitación en habilidades de presentación.
- Compartía lecciones de vida dedicadas a apoyar a la gente fuera del trabajo.
- Creaba foros trimestrales de clientes para identificar qué se podía hacer mejor.
- Colgaba pósteres con listas de las fortalezas de cada persona y también diez cosas "que usted no sabe sobre mí" para desarrollar el equipo y las personalidades.
- Tenía un banco de tiempo de 100 días para que la gente trabajase por buenas causas.
- Impartía un programa de liderazgo continuo con diez empleados a quienes se le daba la oportunidad de embarcarse en un curso de desarrollo de gestión.
- Realizaba múltiples visitas de evaluación comparativa a otras organizaciones realizadas por empleados que debían proporcionar evidencia para que los resultados se pudiesen convertir en aprendizaje y poner en práctica.
- Tenía una regla de ningún correo de voz: todos trabajaban en el mismo edificio por lo que si uno deseaba hablar con alguna persona, caminaba hacia ella y hacía exactamente eso.
- Crearon una encuesta inicial de conocimiento del cliente que se completaba después de los primeros 30 días del cliente nuevo (de modo que se capturaran las primeras impresiones del cliente nuevo y se actuara a partir de ellas).

No será una sorpresa para usted saber que los niveles de motivación y compromiso en este negocio eran extremadamente altos.

Las oportunidades para el fútbol son claras. Al crear una cultura positiva enfocada en el aficionado en el club, basada en su identidad y cultura, debería ser posible elevar y sostener niveles de fan engagement.

### **Ejercicio**

*Reflexione sobre algunas de sus transacciones más recientes como cliente "fuera del fútbol" y describa (1) una transacción física y (2) una en línea que haya hecho.*

*¿Qué podría determinar sobre la cultura de cada uno de estos negocios/organizaciones?  
¿Cuál tenía la cultura del cliente más fuerte? ¿Por qué dice eso?*

#### **4.1.2 Hacer del Fan Engagement “la forma en la que hacemos las cosas”**

En este tema consideraremos la importancia de crear una cultura de fan engagement en el fútbol y, específicamente, en clubes, ligas y asociaciones nacionales.

Como hemos visto desde su impacto en los negocios y también desde las oportunidades que hemos identificado en esta especialización, tener una cultura de fan engagement puede brindar muchos beneficios, desde un aumento en la retención de los aficionados que compran entradas y aficionados más indulgentes y comprometidos, hasta una rápida transformación en las percepciones externas: una barrera para tanto progreso en el mundo del fútbol.

Sin embargo, llegar desde donde estamos ahora a donde queremos estar no es tan fácil como simplemente decidir hacerlo. El cambio cultural es un área compleja y difícil, porque estamos hablando de psicología y comportamientos humanos, más que de procesos y sistemas comerciales. Si un programa de computación no brinda los resultados adecuados, podemos abordar el problema recodificándolo. Sin embargo, el comportamiento humano, especialmente en el trabajo, es algo mucho más difícil de cambiar.

Hay muchas razones de porqué los intentos de cambiar la cultura pueden fallar y principalmente tienen que ver con el factor “gente”. Incluyen la a menudo corta antigüedad de líderes de asociaciones nacionales, ligas y clubes. Muchos disfrutaban de un liderazgo constante con los años, pero si la industria del fútbol refleja el resto del mundo empresarial en cuanto a la antigüedad en el liderazgo, entonces usted puede esperar que el equipo ejecutivo avance cada seis años (Lyons, 2017).

También hay otros factores. Cambiar la forma en la que se comporta la gente lleva tiempo. No sucede de un día para el otro. El fútbol es una industria que tiene una reputación de querer cambiar las cosas rápidamente. Los gerentes de equipos y los entrenadores a menudo son despedidos después de una serie de derrotas, antes de que sus ideas tengan tiempo de integrarse. Por lo tanto, si un club se embarca en un programa de cambio de cultura y no hay resultados rápidos, es posible que sea archivado.

El cambio cultural debe ser elaborado por el equipo ejecutivo. La frase «predicar con el ejemplo» alienta a los líderes no solo a hablar de buenas prácticas, sino a elaborarlas ellos mismos. Cuando el propietario de un club habla de tratar bien a los aficionados, pero

critica al personal frente a sus colegas, no hay resultados positivos. Dice una cosa, pero hace otra.

Como muestran programas de televisión como *The Office*, el área de la cultura organizacional está plagada de latiguillos, a menudo caracterizados por el contraste entre su uso y la falta de evidencia (con las correspondientes oportunidades para el humor). Como dijo una vez un colega, nada clavado en una pared vive por mucho tiempo. Si usted solo alienta la cultura correcta a través de pósteres y grandes palabras (y no acciones) entonces nada va a cambiar.

El miedo al cambio también va a ser una barrera para el cambio cultural. De hecho, siempre se nos dice que el cambio es parte de la vida, pero la respuesta psicológica al cambio en el trabajo es a menudo negarlo, temerlo. ¿Por qué es este el caso? ¿Por qué los compañeros de trabajo rechazarían algo capaz de generar un cambio positivo?

David Rock, autor de *Handbook of Neuroleadership* (Manual de neuroliderazgo), explica que la incertidumbre se registra como un error, brecha o tensión en el cerebro: algo que debe corregirse antes de que uno pueda volver a sentirse cómodo. No saber qué pasará a continuación puede ser profundamente debilitante porque puede sobrecargar los recursos cognitivos, lo cual puede disminuir la memoria, socavar el rendimiento y desconectar a la gente del presente. (Maslanka, 2017)

De hecho, se cree que solo uno de cada tres esfuerzos de cambio cultural tiene éxito (Dewar & Keller, 2009), por lo que no sorprende que muchos líderes simplemente decreten el cambio al decirle a la gente qué hacer, en lugar de considerar los beneficios de apoyar el cambio cultural positivamente: al ser modelo a seguir de los comportamientos correctos; presentar los beneficios (para clientes, aficionados y empleados); reconocer que la gente necesitará apoyo para superarlo y apoyarla brindándole capacitación y asesoramiento.

En un club pequeño, esto probablemente es más fácil de lograr, ya que el líder y el equipo estarán trabajando juntos viéndose unos a otros muchas veces, todos los días. El personal deducirá a partir de los comportamientos del líder qué es importante y, con el tiempo, se adaptará a eso. En el caso de un club más grande, una liga o una asociación nacional, este proceso es más difícil a causa de las capas de jerarquía organizacional; la poca frecuencia con la cual pueden interactuar los compañeros de trabajo con los líderes y la posibilidad de que el negocio esté ubicado en diferentes lugares geográficos.

Entonces, ¿cuáles son los factores clave en los que un líder de un club, liga o asociación nacional necesita enfocarse para crear y mantener una cultura positiva y abordar positivamente los miedos al cambio?

Nuestra experiencia confirma que, a menos que el fan engagement sea una actividad de negocio central apoyada por una cultura apropiada "orientada al cliente", hay pocas posibilidades de éxito en términos de fan engagement o aumento de números. Por lo tanto, el "liderazgo" es vital.

- Tenemos una visión clara de nuestra identidad/propósito/ADN basada en investigación intensiva y aporte de los aficionados y la comunidad.
- Nuestros valores son ampliamente entendidos y practicados.
- Nuestros comportamientos y procesos de liderazgo y gestión dan vida a nuestros valores y producen una cultura orientada al cliente.
- Nuestros líderes defienden activamente a los aficionados y la comunidad local y se aseguran de que la "voz del aficionado" sea escuchada en todos los niveles de la organización.
- Invertimos en desarrollar liderazgo en toda la organización, con evidencia sólida de planificación de sucesión, basadas en los valores establecidos del club.

La planificación de la sucesión es importante, incluso en un club muy pequeño. Es esencial que el proceso no se base solo en la experiencia y aptitud, sino también en los valores del club y en la cultura que adopta.

El miedo al cambio es natural, pero hay formas en las que un líder del fútbol con visión de futuro puede ayudar a abordar esto, una industria que, en muchos sistemas de liga, gestiona el ascenso y el descenso: ¡un cambio de gran estilo!

La búsqueda de la gloria deportiva tiene claramente sus desventajas y, ya se trate de 'descenso y ascenso', la necesidad de ser ágil en el entorno más amplio es vital, para evitar el riesgo de perder una franquicia o simplemente perder asistencias debido a muestras de bajo rendimiento en el campo.

Lo que la mayoría de los negocios deportivos hace es simplemente "reaccionar", ya que no son conscientes de las cosas que hacen las organizaciones comerciales líderes para crear agilidad intrínseca. Por lo tanto, se recomienda que los líderes del fútbol promuevan la aceptación al cambio, comprometiéndose en las siguientes actividades:

- la crítica constructiva se vuelve parte de "la forma en la que hacemos las cosas". Esta es muy importante en el fútbol, ya que, según la experiencia de su profesor, generalmente los líderes en el fútbol no crean un entorno donde se acepte la

crítica. De hecho, hubo un ejemplo en una liga europea la temporada pasada; el propietario de un club les ordenó a los aficionados del club que votaran de una manera particular en una elección nacional. Otro insistió en que el personal le limpiara el auto. Es poco probable que tales enfoques alienten un espíritu de compromiso, menos aún de desafío.

- Los líderes brindan apoyo para que los empleados puedan lidiar con el cambio. Esto podría ser tan simple como realizar discusiones sobre los desafíos que el club enfrenta e invitar a hacer comentarios y preguntas.
- Los líderes capturan y comparten conocimiento y experiencia, de modo que los empleados estén actualizados sobre el cambiante entorno “deportivo” o “de mercado”.

Con toda probabilidad, la actividad más positiva será hablar sobre los problemas y preocupaciones de los empleados, por lo que las sesiones regulares de asesoramiento y desarrollo personal contribuirán a crear la cultura adecuada.

### **4.1.3 El rol de los empleados de la Asociación nacional o Club en el Fan Engagement**

Hemos explorado los conceptos de cultura y cambio y cómo los clubes podrían incorporar algunas de las buenas prácticas y conocimiento de otros sectores comerciales. Vamos a considerar ahora el rol de los compañeros de trabajo y voluntarios del club en generar compromiso del fan.

En una entrevista con Kenneth Cortsen, el experto financiero deportivo danés (Cortsen, 2020), podemos resaltar una excelente elección de palabras en particular que es muy relevante en esta sección de la especialización. Estábamos hablando sobre el valor del fan engagement y Kenneth observó que, si estuvieras recibiendo a tus amigos en tu casa, harías todo lo posible para asegurarte de que se sintiesen bienvenidos y de que tuviesen la mejor experiencia posible. En simples palabras, darías lo mejor de ti.

Es cierto, ¿no? Limpiarías la casa. Pondrías algunas flores frescas. Te asegurarías de ofrecerles la mejor comida y bebidas y la mejor cena que supieras preparar.

No dejarías la casa sucia; no le ofrecerías a tus invitados comida procesada; no te negarías a hablar con tus invitados, a menos que hubiesen hecho algo que no te haya gustado... la analogía es clara. Si el fútbol declara valorar a sus fans tanto como lo hace (“el fútbol sin aficionados no es nada”), ¿entonces por qué los tratamos tan mal?

Los aficionados a menudo nos expresan que les resulta tan extraño que su amor por el club deba encontrar a menudo tanta indiferencia (y hostilidad ocasional) por parte de las personas con las que se encuentran en el club y aquellas con las que se encuentran en un día de partido.

Si bien no todos los clubes tratan a sus aficionados de esta manera, es indiscutible que el trato estereotipado de los aficionados no es positivo y, si bien hemos examinado los orígenes de esto, ya no hay excusa para no comprometerse adecuadamente, ya que se ha demostrado que los beneficios de hacerlo son positivos, y esto se ha mostrado a lo largo de estos cursos.

Como hemos mostrado, los comportamientos positivos de los compañeros de trabajo y del personal que trata con los aficionados crean seguidores cuya inversión emocional en el club se fortalece.

La primera pregunta para hacer es: ¿los clubes (y autoridades del fútbol) son lo suficientemente conscientes? ¿Entienden las percepciones de la gente a quien atienden? ¿Se realiza investigación para identificar las cuestiones que influyen en las actitudes del aficionado?

En nuestro trabajo, la importancia del personal del día de partido y la manera en que interactúa con los aficionados siempre emerge como un factor importante. Esto es especialmente importante en la retención de los nuevos aficionados, ya que los niveles de compromiso del personal del día de partido formarán parte clave de sus primeras impresiones.

En la encuesta de aficionados de la EFL (2019), cuando se les pidió que calificaran la importancia de diferentes aspectos de la experiencia del día de partido, la actitud del personal y guardias del club apareció en cuarta posición, solo superada por la atmósfera, seguridad e instalaciones del estadio (comodidad, visión, baños, etc.). Por lo tanto, cuando se considera una estrategia de fan engagement, el rol de los empleados y voluntarios del día de partido es de vital importancia.

### **Así que, ¿exactamente cómo pueden mejorar una experiencia del día de partido?**

Empleados y voluntarios del día de partido comprometidos pueden marcar una gran diferencia en la experiencia de un aficionado del día de partido, con oportunidades en todos los “puntos de contacto” del día de partido. Si bien la mayor parte de la compra de entradas se hace en línea (excepto a nivel de clubes que no son de la liga y de comunidades locales), los aficionados a menudo tendrán una consulta específica. La persona que contacten en el club y la experiencia que reciban a menudo sellará sus primeras percepciones.

Cuando llevamos a cabo una evaluación de la experiencia del “aficionado primerizo”, siempre les pedimos a nuestros visitantes que llamen al club con una consulta específica. Igual que el tuit que enviamos, esta es una gran oportunidad para que el club responda positivamente. La diferencia brindada por un miembro de equipo comprometido puede ser significativa. Un aficionado puede llamar para preguntar sobre la compra de entradas para un grupo familiar. Si bien usted espera conseguir la información básica, el empleado que se da cuenta de esto y hace recomendaciones específicas basadas en las necesidades específicas de esa familia producirá una primera impresión muy positiva.

Puede sugerir entradas en la Tribuna familiar. Puede preguntar al comprador si le gustaría que se le envíe por correo electrónico alguna información extra del día de partido. Puede presentar su “certificado de aficionado primerizo” (como lo han hecho algunos clubes) y sugerir que los niños que asisten a su primer juego se inscriban. Puede decir “Espero que disfrute el juego. Estoy seguro de que así será, así que quizás luego considere pedir la membresía. Le enviaré por correo electrónico mis detalles de contacto en caso de que pueda resolver eso para usted”.

Esta es una de las áreas que las asociaciones nacionales y clubes deben considerar cuidadosamente, en especial cuando han contratado su función de venta de entradas a un proveedor externo. En nuestra experiencia, estos proveedores a menudo no cuentan con el conocimiento local que desean los nuevos aficionados (y otros con necesidades importantes). Puede que a los costos de la asociación les convenga mantener las llamadas al mínimo, pero si se pierden oportunidades de brindar información adicional, entonces esto puede afectar los niveles de participación.

Un club que ejecuta su función de venta de entradas siempre podrá brindar la información extra que necesitan los aficionados, ya sea relacionada a la experiencia misma del día de partido u otros factores que incluyen recomendaciones sobre lugares locales para comer, hoteles o atracciones para visitantes.

Los empleados de los estacionamientos se encuentran en otra posición clave. Un empleado comprometido que sonrío y le da al aficionado la bienvenida al juego mientras emite el permiso o que hace el intento de conectar con los pasajeros, siempre contribuirá a hacer que la experiencia del día de partido sea más memorable. Una vez, un fan visitante llegó a un juego en la ciudad de Birmingham en su auto. Los empleados del estacionamiento notaron que una de las cubiertas estaba pinchada, por lo que se ofrecieron a poner la rueda de auxilio mientras él y sus amigos estaban en el partido.

Si hay un rol con el cual se asocia el tratamiento tradicional “a corta distancia” de los aficionados en el fútbol, es el del guardia. Sabemos que la función principal de un guardia es la de seguridad, pero eso no significa que no pueda ayudar en los esfuerzos de

compromiso con los aficionados. Puede que tengan que realizar controles de seguridad. Por ejemplo, puede haber inteligencia local de las fuerzas de seguridad que sugieren que los aficionados puedan intentar traer dispositivos pirotécnicos al estadio, por lo que se deben realizar inspecciones. Dado que estos dispositivos pueden ser lo suficientemente pequeños como para esconderse en el bolsillo o billetera de alguien, el proceso de inspección puede ser invasivo.

Si el guardia explica qué se necesita hacer y porqué, con un lenguaje positivo y cautivador, entonces invitar al aficionado a que le permita al guardia inspeccionar sus bolsillos y billetera podría hacerse de manera que no enfade al aficionado y, además, mantener un ambiente positivo.

Cuando el guardia "se lanza", y exige ver la billetera del aficionado visitante sin una palabra de explicación, el aficionado tiene derecho a agregar ese club a su "lista negra" personal. El riesgo es que comparta su experiencia con otros aficionados visitantes. Si cada uno gasta de €40 a €50 en el club, un aumento del boca a boca negativo podría ser costoso.

Por supuesto, se reconoce que el comportamiento del aficionado puede ser un problema generalizado en muchas partes del mundo, pero cuando los guardias están aquí para proteger a otros aficionados, es posible llevar a cabo inspecciones positivas.

El comportamiento y la presentación son importantes. Cuando realizamos una evaluación, les brindamos a nuestros visitantes experimentados una escala de compromiso personal de modo que, al observar interacciones entre representantes del club y aficionados, se puedan medir sus comportamientos.

Lo que estamos buscando es lenguaje corporal positivo y contacto visual, sonrisas y proacción. En lugar de esperar a que se les haga una pregunta, están al frente conversando. En lugar de apoyarse contra una pared escuchando la música de sus teléfonos, están abordando grupos para desearles un buen partido y sugerir actividades apropiadas. "¿Sabe dónde hay un salón para niños en la Tribuna sur? ¡Hay un montón de cosas para que hagan los niños allí! ¿Sabe cómo llegar?"

Para el personal minorista y de refrescos, lo que más se requiere es velocidad de servicio, hasta que algo sale mal. En este contexto, el personal con recursos y proactivo brillará. Si un producto no está disponible, el camarero sabe dónde se lo puede comprar. Si algo sale mal, el aficionado recibe algo gratis. Si una familia necesita ayuda para llevar la comida de vuelta a sus asientos, un camarero llama a un guardia que se siente muy complacido de poder ayudar.

Una de las formas en las cuales se pueden abordar estos desafíos es con el uso de los equipos “aquí para ayudar”. A menudo estos son estudiantes, voluntarios o compañeros de trabajo reclutados especialmente, cuyo objetivo es crear un ambiente de bienvenida y agradable para los aficionados. Es posible que tengan cordones con detalles adicionales para aquellas consultas más complicadas, pero se los contrata para sonreír y ser amigables. Con los años, hemos visitado muchos clubes en el Reino Unido y Europa donde hemos sido testigos del poder de compromiso de este enfoque.

En el club inglés de cuarta división Exeter City<sup>3</sup>, por ejemplo, emplean un equipo de aficionados: voluntarios con una experiencia de muchos años de apoyar al club. Este orgulloso equipo se distribuye alrededor del estadio y su trabajo es interactuar con aficionados, darles la bienvenida, responder cualquier pregunta y asegurarse de que su visita al St James Park sea una experiencia memorable.

**Figura 1: Equipo de aficionados interactuando con otros seguidores**



Sitio web oficial del club inglés Exeter City, categoría de pósteres (s.f.) Extraído del sitio [www.exetercityfc.co.uk](http://www.exetercityfc.co.uk). Captura de pantalla hecha por el autor.

Para los nuevos aficionados y aquellos con familias, en particular, su impacto puede ser transformacional.

También se deduce que los representantes del club dentro del estadio (como los guardias ubicados dentro o al frente de las gradas o tribunas) tienen la oportunidad de establecer una conexión, aunque sea desde la distancia.

---

<sup>3</sup> [www.exetercityfc.co.uk](http://www.exetercityfc.co.uk)

"Todavía tengo que ver a un grupo de guardias representar el YMCA como el equipo que limpia el Yankees Stadium en el Bronx, Nueva York, pero he visto a guardias reaccionar de manera entretenida ante los fans que identifican a sus parecidos o de manera similar, aportando a una atmósfera positiva" (experiencia de Mark Bradley).

Para la gente que ha escuchado percepciones externas negativas del fútbol, tener esta experiencia puede revertir lo que perciben del club o asociación nacional.

El Programa de oficiales de enlace de aficionados de la UEFA (UEFA, 2017) es otra forma en que los representantes de los clubes pueden transformar la experiencia del día de partido a través del poder de su presencia. Como hemos mostrado en otras unidades en esta especialización, ahora tenemos SLO que brindan asesoramiento a los fans visitantes, siendo una presencia permanente en los juegos y siempre ofreciendo consejos a los aficionados. Mientras que el enlace entre fans, clubes y fuerzas de seguridad puede haber sido la motivación para la creación del programa, su impacto a niveles de fan engagement es claro.

Los empleados y voluntarios del club, por lo tanto, pueden tener un efecto poderoso, hasta transformacional en las experiencias de los aficionados, tanto a nivel de club como de asociación nacional, lo cual ayuda a crear las condiciones para fuertes niveles de compromiso: retención y crecimiento.

### **Ejercicio**

*Realice una evaluación de los representantes del club que encuentre en el próximo partido de fútbol al que asista.*

- *En general, ¿en qué "puntos de contacto" encontró los niveles más altos de compromiso personal?*
- *¿Qué mejores prácticas observó?*
- *¿Cómo podría este club mejorar sus niveles de compromiso personal del día de partido?*

## **4.1.4 Crear un plan de compromiso del empleado**

La creación de un plan de compromiso del empleado es vital en el negocio moderno para satisfacer las necesidades de dos interesados clave: (1) el cliente y (2) el empleado, ya que además de asegurar que equipos que tienen contacto directo con el cliente ejecuten la visión más amplia, el negocio necesita asegurar que sus empleados con mejor

rendimiento deseen quedarse y, como un jugador de fútbol de alto rendimiento, ¿no firmen para otro equipo!

Vemos esto como una de las “brechas” clave en el compromiso del aficionado global y en donde el fútbol está por detrás de las empresas en progresivo crecimiento en otros sectores. En simples palabras, la gente trabaja mejor cuando se siente bien consigo misma y el legado cultural de la forma en que el fútbol ha operado en el pasado va en contra de esto.

Cuando se consideran los enfoques que se requieren para valorar a los empleados y crear las condiciones para que prosperen, para ejecutar la visión del club o asociación nacional y entregar altos niveles de fan engagement, emergen varias áreas clave de enfoque. Estas tienden a reflejarse también en los planes de compromiso de organizaciones exitosas fuera del fútbol orientadas al cliente.

En nuestra experiencia, las siguientes son las actividades principales para incluir en su plan de compromiso de empleados de su club o asociación nacional de fútbol.

Primero, asegurar que se contrata a la gente en función de su actitud y su adecuación con la visión, valores y ADN del club. Uno de los mejores ejemplos de esto puede verse en Zappos, un minorista de calzado de los Estados Unidos.

Zappos, el vendedor de calzado en línea de los Estados Unidos, le ofrece a cada nuevo empleado \$2.000 dólares para renunciar después de un mes en su nuevo empleo.

Para citar un artículo escrito en [businessweek.com](http://businessweek.com)<sup>4</sup>:

Aparentemente, cuando Zappos contrata empleados nuevos, los hace pasar por un programa intensivo de capacitación de cuatro semanas, sumergiéndolos en la cultura, estrategia y procesos de la compañía. Luego de aproximadamente una semana, Zappos hace lo que llama “La oferta”, diciéndole a los novatos “si renuncias hoy, te pagaremos la cantidad de tiempo que has trabajado, más un bono de \$2.000 dólares”. Un reportero de Business Week entrevistó recientemente a Hsieh. Dice que solo del 2 % al 3 % de la gente acepta la oferta. El otro 97 % rechazan el trato, eligen el empleo por sobre el efectivo instantáneo. (Business Week, 2009)

¿Por qué hacen esto? Seguramente pronto habrá una fila de gente que quiere hacer el curso de 4 semanas, solo para obtener el dinero. Zappos quiere ser el mejor (y está claro por lo que leemos que ya ofrecen asombrosos niveles de servicio al cliente) pero sabe que

---

<sup>4</sup> Ya no es accesible / no hay referencia disponible

es la cultura que crea dentro de la organización lo que mantiene y hace crecer este fenómeno.

Para el siguiente elemento, debe asegurarse de que se basa en esta adecuación/actitud con las habilidades y el conocimiento adecuados para superar las expectativas de los aficionados. Muchos clubes ahora invierten en la capacitación en la experiencia del aficionado para los empleados y nos enfocaremos en las competencias particulares en el próximo tema.

El reconocimiento y la recompensa son importantes. Por esto, no nos referimos solo a salario o paga. Los empleados necesitan que se los motive, y una de las mejores maneras de hacer esto es asegurar que el club o asociación nacional reconozca, recompense y defienda a aquella gente que encarna la identidad o valores del club o asociación nacional y crean y entregan valor a los aficionados (y otros interesados).

Otra área donde hemos observado un rápido desarrollo en los últimos años es el cambio para delegar libertad, toma de decisiones y autoridad a los empleados en contacto con los clientes. Esta es una de las formas en las cuales el restaurante de carnes británico Hawksmoor ha construido su marca. No solo sirve la mejor carne en Gran Bretaña, sino también les da a los miembros de su equipo la libertad para resolver problemas ellos mismos, en el momento, para sus invitados (experiencia de Mark Bradley).

Los aficionados no quieren tener que esperar que alguien “hable con mi gerente”. Quieren una resolución instantánea. El club que pueda entregar esto tiene una clara ventaja al momento de crear fuertes niveles de fan engagement.

De igual manera que lo hacemos con los aficionados, también es importante monitorear los niveles de compromiso de nuestros empleados, voluntarios y personal contratado. Ya que, si ellos tienen problemas o inconvenientes, estos infectarán negativamente las experiencias del cliente final. De hecho, podría decirse que los equipos atentos que tratan con los aficionados cumplen con el ideal socio propietario: donde los aficionados son dueños del club “emocionalmente”, pero están seguros de que el club tiene los procesos y sistemas en su lugar y también exhibe los comportamientos necesarios para lograrlo.

Finalmente, aquellos clubes que entienden que las personas trabajan mejor cuando se sienten bien consigo mismas, colocan en su sitio las palancas y acciones para lograr esto. Usted acaba de experimentar un periodo muy ocupado en el que el personal tuvo que trabajar horas extra gratis para lidiar con la venta de entradas para un partido de copa importante. Entonces, hace algo en el momento para mostrarle al equipo que lo valora. Esto podría involucrar llevarlos a comer pizza o sorprenderlos con un vale de compras, así se reducen sus costos de vida.

Considere el siguiente blog resumido (Young, 2020) y la forma en que describe los desafíos de construir la cultura adecuada en un club de fútbol o asociación nacional y queda claro que tener un plan sólido de compromiso de los empleados será de gran ayuda para esto.

Antes de que la cuarentena restringiera todos los planes de viaje, estuve en una reunión en Suiza... acerca del tema de la experiencia del aficionado del fútbol, y abordamos formas de mejorar el día de partido en los estadios y, por lo tanto, alentar a más aficionados a asistir a partidos en países de toda Europa.

Las ideas eran abundantes, y muy viables, pero mi principal preocupación, tanto que lo mencioné dos veces, era la cultura. No una falta de ella; cada asociación, liga y club tiene una, sino que esta cultura necesita ser la *adecuada* o, de otro modo, no valdría la pena implementar el resto de las potenciales mejoras. Dije esto principalmente para mitigar los esfuerzos inútiles y la pérdida de tiempo. Sí, el panorama ha cambiado mucho en las seis semanas posteriores (con la pandemia de la Covid-19), pero un día el fútbol volverá y esto otra vez se transformará en un debate importante; probablemente con más relevancia que nunca.

La cultura, para mí, y para tratar de simplificarla, puede describirse como la “forma en que se hacen las cosas por aquí”. No es una actitud o comportamiento entrenado, sino más bien uno aprendido. En otras palabras, si uno empezara a trabajar en un negocio pequeño, una gran corporación o hasta un club de fútbol, adoptaría estas “formas” naturalmente a pesar de lo que pudiera decir la gente.

En un empleo que empecé en el 2002, se me pidió que pasara medio día con el jefe de ventas y medio día con el jefe de producción a modo de iniciación. “Te va a gustar aquí”, dijeron ambos, “es la compañía menos política que jamás he conocido”. No debían haber conocido a muchas, ya que la empresa era una de las empresas más políticas imaginables y la cultura era de puñaladas por la espalda, falsedades y dobles varas, incluso si el eslogan de la empresa apuntaba a una gran familia feliz.

En esa clase de cultura, es difícil hacer algo constructivo, todo se siente como tratando de remar contra la corriente. Note que, no digo la cultura *equivocada*, después de todo, quién soy yo o cualquiera para definir *equivocada*, sino una cultura que no conduce al cambio o una que no está lista ni es capaz de escuchar o considerar otros enfoques. Una cultura puede ser perfectamente aceptable a los ojos del espectador, y eso está bien, pero tampoco es una organización u organismo con el que valga la pena intentar trabajar en nuevos emprendimientos y estrategias diferentes. En mi línea de trabajo, por más difícil que sea alejarse de

alguien que necesita ayuda, a veces hay un momento en el que es prudente acordar diplomáticamente “volver cuando las condiciones sean diferentes”.

¿Importa esto en el fútbol? Bueno, como con cualquier organización, una cultura que no reconocen o comprenden puede ser muy peligrosa. Peor aún, si piensan que existe una completamente diferente, entonces esto también conduce a problemas.

Ese es el tema con la cultura, es casi invisible a simple vista; a menudo solo se ve explícitamente en la forma en que una organización actúa en situaciones extremas. Cuando los jugadores de AS Roma difirieron sus salarios por cuatro meses o ayudaron en campañas para encontrar niños desaparecidos, lo hicieron como parte de algo más grande, tal vez inconscientemente. No es una directiva de arriba diciéndoles qué hacer, sino más un caso en que ellos hacen lo que quieren hacer. Porque por naturaleza se siente bien. Es la manera en la que ellos hacen las cosas.

Siempre hay casos atípicos que son contrarios a la cultura. Por esa razón, aún en las peores organizaciones, habrá grandes personas haciendo lo que hacen a pesar de la cultura. Pero tienden a sobresalir por sus diferencias y a la mayoría se los pone en su lugar rápidamente si es posible. *‘Esa no es la manera en la que hacemos las cosas acá.’*

Extrañamente, los aficionados (propios y rivales) detectan la cultura de un club muy rápidamente, a veces en una visita y antes de que se pateee la pelota. Es increíble cómo los aficionados pueden deducir lo que “representa” un club, incluso si el club y su jerarquía no se conocen a sí mismos.

La importancia de esto también es mucho más profunda de lo que el club (o, para el caso, cualquier organización) sabe. Si llego a un estadio de fútbol y la primera persona que veo que representa al club (generalmente un empleado del estacionamiento o un guardia fuera del estadio) es miserable, grosero, desinteresado o indiferente hacia los aficionados, hay muchas posibilidades de que no solo esa persona sea así, sino también el club, o gran parte de él.

Eso establece el tono y forma impresiones. Puede ser suficiente para desanimarme instantáneamente o para formar opiniones duraderas que son difíciles de cambiar. Configuraré mi relación con ellos en la forma en que me comprometo y comunico, cómo me refiero a ellos cuando hablo con otros. Y mucho más.

Usualmente, la cultura es impulsada desde el extremo superior. Los propietarios, líderes y otras personas influyentes a menudo exhibirán rasgos muy similares (a

veces abiertamente, a menudo no). Una vez asesoré en una compañía donde el jefe entraba caminando, elegía la ruta que lo llevaba pasando por el menor número de gente, nunca decía una palabra a nadie y luego, una vez en su oficina con paredes de vidrio en la esquina, me decía “bien, ¿cómo podemos hacer que estas personas [apuntando hacia fuera] sean más amigables una con otra y trabajen juntas como equipo?”.

El poder de los gestos no verbales es asombroso. Esto empodera y permite tales actitudes y comportamientos en todos lados, en todo el personal en todos los niveles. Para verlo usted mismo, una vez que se levante el confinamiento, escuche cuántos empleados de un famoso minorista de deportes del Reino Unido discuten abiertamente sobre clientes y la posibilidad de que ellos *roben* cosas. Y si bien la cultura se puede cambiar, las malas noticias son que el cambio usualmente también es impulsado desde arriba. Así que aquellos en posiciones de poder tienen que *querer* que cambie. Y lleva tiempo cambiar, no se puede introducir algo nuevo cuando se quiera.

Por lo tanto, una cultura es otro posible asesino escondido o al menos un arruinador de relaciones. Las organizaciones pueden no ser conscientes de que están dañando (o destruyendo) su reputación y relaciones hasta que es demasiado tarde. Lo que hacen cuando no dicen ni una palabra puede decir mucho sobre ellas.

A la cultura le toma tanto tiempo cambiar porque depende de que primero cambien muchas pequeñas cosas. Cualquiera que defina una solución para un problema como cambio *cultural*, en realidad está diciendo que es un cambio organizacional a una escala mucho más grande; la cultura es solo la parte intangible al final que cambiará automáticamente si el resto lo hace. No es un proceso de un día para el otro. No hay ningún botón mágico. Si un club de fútbol quiere una mejor cultura ahora, debería haber comenzado al menos hace doce meses.

Aquí es donde el fútbol vuelve a entrar en juego. Como deporte mundial con mayor participación y espectadores, tendrá un rol en la reconstrucción de las vidas de las personas. Los clubes no son solo un equipo de fútbol; a menudo son representantes del latido de una comunidad local. Los propietarios y líderes tienen un gran poder y una gran responsabilidad.

Si entienden bien esto, no necesariamente significa que sus acciones serán una guía 100 % garantizada para que la cultura del club avance, pero es un buen barómetro. (Young, 2020)

## **Ejercicio**

*Después de haber leído el tema presentado anteriormente, nos gustaría que aborde el desafío de crear una cultura en un club grande, donde acaba de llegar un nuevo propietario de equipo.*

*Informe al nuevo propietario sobre la historia, identidad y valores centrales del club. Sugiera tres cosas que los nuevos propietarios del club podrían hacer para lograr que los empleados mejoren la forma en que se relacionan con los aficionados.*

## Unidad 4.2

### 4.2.1 Principales competencias de los colaboradores en el día de partido

Esta sección continúa explorando el compromiso del empleado: una dimensión estratégica que, junto con identidad y propósito, experiencia del aficionado, diálogo y consulta, se combina para crear los cimientos para construir fan engagement en su club o asociación nacional.

Como hemos estudiado en los temas previos, la experiencia del cliente (experiencia del aficionado) es un punto crítico en la relación club-aficionado, donde los aficionados pueden inferir aspectos de la cultura del club a partir de la calidad de la interacción. Obtenga una mirada indiferente de más de un guardia y sabrá que el compromiso no es parte de la cultura de este club. Descubra que cuando llama a la asociación nacional para consultar sobre entradas, recibe respuestas de una palabra y ningún interés en usted como aficionado o en desarrollar la relación.

Sabemos que esta falta de enfoque en el compromiso del empleado tiene su origen en la tendencia histórica del fútbol de mantener a los fanáticos “a corta distancia” y, aunque reconocemos que esto está cambiando y los clubes y las asociaciones nacionales son cada vez más conscientes de la necesidad de desarrollar buenas relaciones con los aficionados, es evidente que el fútbol tiene mucho más que hacer para que esta intención forme parte de la forma en la que hace las cosas.

Si revisa los enfoques del branding, el marketing y el fan engagement de los deportes nuevos o en expansión, puede ver cuánto se enfoca en brindar una experiencia atractiva. Estados Unidos es un buen lugar para comenzar y, para dar un ejemplo de los más altos estándares de compromiso practicados allí, nos gustaría presentarles a Pete Winemiller. Pete lamentablemente falleció de un linfoma hace unos años, pero la reacción a su muerte demostró el reconocimiento y la apreciación de los aficionados por su trabajo en el equipo de la NBA Oklahoma Thunder.

Como hemos argumentado, hay muchas razones por las que los empleados y voluntarios del día de partido no abordan los niveles de compromiso y servicio al cliente que verá en otros negocios deportivos y de ocio. Incluyen la dificultad de lidiar con grandes números de personas en un corto periodo, ser un trabajador contratado y, por lo tanto, tener poca conexión con el club anfitrión o simplemente no estar capacitado, motivado o alentado para hacer la diferencia. Nuevamente, todo esto tiene sus orígenes en la complacencia que a menudo vemos en la actitud del fútbol hacia el cambio. ¿Por qué hacer el esfuerzo cuando la gente está aquí solamente para ver ganar al equipo?

A menudo se espera que la gente trabaje muchas horas, la rotación puede ser alta y aquellos que posiblemente sean más importantes para el fan engagement (personal ocasional del día de partido) a menudo no reciben apoyo en gran profundidad. El trabajo llevado a cabo por Pete Winemiller en Oklahoma Thunder es, por lo tanto, uno de los mejores ejemplos que podemos encontrar de un programa integral de compromiso del personal del día de partido (Carlson, 2017).

Pete era el vicepresidente ejecutivo de relaciones con los clientes en Oklahoma Thunder. Su filosofía, citada por muchos de los elogios publicados después de su muerte, era “los negocios van donde se los invita y se quedan donde se los aprecia”.

Era obsesivo con los niveles de servicio al cliente y compromiso del equipo, hasta incluía el número de relaciones con los clientes en las tasas de café descartables de un día de partido de modo que los aficionados y los empleados pudieran comentar sobre la experiencia. Pete incorporó estos comportamientos en el equipo con una simple mnemotecnica: CLICK, por sus siglas en inglés.

Cada letra indica cómo conectar con los fans.

- **C** comunicarse cortésmente.
- **L** escuchar para aprender, no para responder.
- **I** iniciar inmediatamente.
- **C** crear conexiones.
- **K** conocer sus cosas.

Conocí a Pete en Mánchester en el 2011 y estaba claro que estaba bien informado acerca de la investigación sobre la excelencia en el servicio y la idea de colocar el compromiso del empleado al comienzo de la historia de éxito. Sabía que, para hacer crecer un negocio a través del compromiso del cliente, se debe comenzar con la gente propia.

Como lo confirma la Cadena Interna de Servicio-Utilidades, por cada punto de aumento en el compromiso del empleado, hay una correlación directa con mejores experiencias, mejor compromiso del cliente y mayor retención, apoyo y crecimiento.

La mnemotecnica CLICK de Pete describe las competencias clave que los miembros del equipo del día de partido deben mostrar y estas, sería aconsejable, son apropiadas para cualquier equipo en cualquier club de fútbol (experiencia de Mark Bradley)

En nuestros 15 años de realizar evaluaciones de experiencia del aficionado para ambos partidos, hombres y mujeres, en todo nivel, casi siempre encontramos una persona en

cada club que adopta las creencias de Pete. A menudo lo hacen solos, automotivados, sin el apoyo ni, incluso, el conocimiento del club en donde están trabajando.

¿Por qué? Porque aman el club o el trabajo y lo que significa para ellos. Estas también son competencias importantes, porque pueden ayudar a crear las condiciones para “hacer un esfuerzo adicional”; entregar “momentos mágicos” o, de otro modo, alegrarle el día a alguien.

Cuando Leeds Rhinos<sup>5</sup>, un famoso club de la Rugby League del norte de Inglaterra, abrió dos nuevas tribunas en su famoso estadio Headingley en 2019, una de sus primeras acciones fue planificar y realizar una secuencia de reuniones con grupos mixtos de empleados del día de partido (y otros). La gente de todo el club se sentó junta; intercambió sus experiencias y trabajó en la creación de un nivel de servicio que fuera adecuado para los fans.

Lo que Sian Jones, director de experiencia del cliente en Leeds Rhinos, quería hacer era crear la motivación, las herramientas y las habilidades para brindar un nivel de servicio a los aficionados que reconociera lo que hacía diferente al club: la excepcional lealtad de sus aficionados al club incluso en momentos de muy bajo rendimiento en la cancha. (Jones, 2020)

Entonces, si bien los enfoques tanto de Sian Jones como de Pete Winemiller se caracterizaron por un enfoque en la calidad de la interacción con los aficionados, se reconocieron otras características y competencias, como la idea de que los empleados del club o asociación nacional necesitan apoyar los crecientes niveles de fan engagement.

Lo que usted está buscando es alguien que actúe como un “embajador” del club, no alguien que solo cumpla con un conjunto de expectativas. Los clubes que lideran en el fan engagement buscan gente cuya motivación intrínseca sea hacerle honor al club en todas sus formas. Por lo tanto, para la mayoría de los clubes y asociaciones nacionales, se recomienda que primero busquen reclutar personas que sean aficionados del club.

Como parte de nuestro trabajo en fútbol, hemos recolectado evaluaciones detalladas del día de partido de aficionados reales por un periodo de 15 años, y el tema de empleados, asistentes y voluntarios del día de partido comprometidos nunca se aleja de nuestros pensamientos, especialmente dado el hecho de que las experiencias que *realmente* perduran, los momentos mágicos que obligan a la gente a volver, a menudo, son resultado directo de una pequeña actuación especial cálida o imaginativa de alguien que trabaja en el club.

---

<sup>5</sup> [www.therhinos.co.uk](http://www.therhinos.co.uk)

Si podemos abordar esta inconsistencia y pasar de “pequeñas actuaciones especiales” a un nivel de servicio entregado consistentemente, caracterizado por gente que realmente entiende qué es ser un aficionado, entonces los niveles de fan engagement en todos los clubes, independientemente de su nivel de rendimiento en la cancha, tamaño o recursos, se elevarán exponencialmente.

Pero para hacer esto, tenemos que mejorar el perfil del voluntario o miembro de equipo del día de partido. Un buen comienzo será ser conscientes de las competencias clave para el rol.

### **Ejercicio**

*Está entrevistando a alguien para el rol de supervisor de su equipo de seguridad del día de partido y quiere asegurarse de que el equipo entregue altos niveles de compromiso personal en cada juego.*

*Considere esto y los temas previos y haga una lista de 5 preguntas que le hará para determinar si esta es la persona adecuada para el rol.*

## **4.2.2 Optimizar la participación del colaborador: entrenamiento, apoyo y reconocimiento**

Para este tema, donde exploramos cómo diferentes organizaciones deportivas crean altos niveles de compromiso en sus equipos del día de partido, vamos a escuchar a escondidas un taller. En vez de presentar los diferentes enfoques, vamos a estar presentes en un taller y luego le vamos a pedir a usted, el estudiante, que haga una crítica constructiva sobre el enfoque tomado por este club en particular.

El taller al que está asistiendo ha estado en preparación por varias semanas. El objetivo es asegurar que, para esta nueva temporada, los aficionados obtengan la mejor experiencia posible de modo que, aun cuando el club pase por épocas difíciles (como recientemente), la gente desee asistir a los juegos porque la experiencia es muy buena.

Consideramos que en este club hacemos cosas buenas. En cada juego nuestro CEO se para cerca del grupo principal de molinetes, da la bienvenida a la gente y le habla a medida que ingresa. De vez en cuando, ha sufrido un poco de maltrato, especialmente cuando un gran fichaje no resultó ser muy bueno y ahora ha dejado el club (y creado una pérdida financiera), pero en general, los aficionados parecen apreciar que esté allí y esté siempre feliz de hablar con ellos.

El club usualmente tiene concurrencias de alrededor de 15 000 a 20 000 y juega en la primera división. Tiene su sede en una gran ciudad donde hay un equipo rival y varios otros grandes deportes de espectador.

El taller mismo no fue una elección natural, porque el equipo ejecutivo había examinado muchos otros métodos de entrega, pero sintieron que juntar a la gente era la mejor manera de transmitir mensajes. El hecho de que había más de 200 personas involucradas (guardias, camareros de refrescos, empleados minoristas, vendedores de programas, compañeros de trabajo de hospitalidad, cocina y conferencias y el equipo de venta de entradas) significaba que los eventos necesitaban reflejar las necesidades de la gente que trabaja durante la semana y de aquellos que solo lo hacen los fines de semana.

El equipo ejecutivo acordó los objetivos: realizar eventos interactivos donde los empleados mismos discutirían el contexto (con algún aporte externo) y luego, en grupos mixtos para permitir que todos se conocieran y para darle a la gente una apreciación de los desafíos y roles de las otras personas, trabajarían sobre una serie de preguntas para identificar:

1. Cuán importante es “hacer un esfuerzo adicional” por los aficionados y otros visitantes del día de partido.
2. Cómo crear recuerdos especiales del día de partido.
3. Qué se interpone/dificulta su realización.
4. Qué puede hacer el club para ayudar a hacerlo más fácil.
5. Cómo el club le podría dar al equipo la confianza para actuar inmediatamente según el interés de los aficionados.

Para lograr esto, se organizaron tres sesiones: dos a la noche y una un sábado a la mañana, poco antes del comienzo de la nueva temporada. Cada sesión no duraría más de 90 minutos; se ofrecería comida y bebidas, y aquellos que asistieran recibirían un pequeño “regalo de agradecimiento” por sus esfuerzos.

En cada sesión había 10 mesas distribuidas en una de las áreas de hospitalidad más grande. Alrededor de cada mesa se sentaron colegas de diferentes partes del club. Uno de los presentes era elegido vocero, mientras que otro se encargaría de tomar notas.

Para mantener a los participantes conscientes del club y su identidad, a cada mesa se le daba el nombre de un famoso jugador pasado o presente del equipo. Lo que es más importante, se invitaba a la gente a venir 20 minutos antes de que la sesión real comenzase, de modo que pudieran socializar con la gente que organizaba el evento, saludando a todos personalmente a medida que llegaban; registrando su asistencia y luego yendo de mesa en mesa para asegurar que todos estuvieran cómodos.

Cada sesión comenzaba con una presentación del jefe de experiencia del cliente. Ella es la responsable de todas las partes del negocio del día de partido en contacto con los aficionados: refrescos, venta minorista y de entradas y, por supuesto, todos los presentes la conocían bien. Se le unió un facilitador externo, un experto en el fan engagement, que estaba allí para brindar una perspectiva diferente; para hablar sobre los principios de compromiso y para compartir mejores prácticas de otros clubes. Además, este facilitador externo estaba allí para brindar una perspectiva diferente.

Luego de una corta introducción, se realizó un cuestionario. El objetivo del cuestionario era asegurar que todos supieran la historia, identidad y logros del club. Para hacer esto lo más ameno y participativo posible, se realizó una serie de preguntas de elección múltiple, cubriendo temas tales como cuándo se fundó el club, quién marcó más goles, quién fue el jugador más joven en aparecer en el equipo de primera división y quién fue la capitana del equipo femenino, etc.

El cuestionario también contenía preguntas sobre las operaciones del día de partido del club, que incluían el costo de la réplica de la nueva camiseta de la temporada; el nombre del sitio web oficial y la variedad de catering disponible del día de partido. El objetivo de este cuestionario era relajar a todos, producir alguna risa y competencia y preparar el escenario para el taller.

La próxima en aparecer fue la CEO, quien habló sobre la orgullosa identidad del club y cuán importante es unir el rendimiento en la cancha con una gran experiencia fuera de ella. Señaló por la ventana y al otro lado del estacionamiento al Jardín de la memoria del club, el lugar de descanso final para muchos aficionados y lugar donde la gente se reunía a recordar a sus amados y su compartida pasión por el club.

El taller continuó al pedirles a todos que consideren a qué hacíamos referencia cuando hablábamos de una gran experiencia del cliente y en general se acordó que esto se trataba de ir “más allá de lo que se esperaba”. Eso, se acordó, era algo a lo que valía la pena aspirar, pero ¿cómo haríamos algo diferente, algo que realmente se destacara para los fans? Para hacer esto, el grupo necesitaba explorar qué hacía al club diferente y qué hacía a los fans diferentes.

Luego de dejar que los participantes discutieran esto, la sesión se abrió a escuchar sus observaciones. Muchas de las respuestas eran cuestiones que definían a otros clubes, pero cuando alguien mencionaba el hecho de que los aficionados de este club tenían una reputación de ser los más fieles de la liga, la gente vio algo que otros clubes no podían reclamar.

“Necesitamos hacer algo especial para nuestros aficionados, porque lo merecen más que cualquier otro grupo de aficionados”, fue uno de los comentarios anotados. Entonces, ¿Cómo lo hacemos?

El facilitador presentó los diferentes puntos de contacto del día de partido, incluyendo los servicios de conferencia, banquetes y hospitalidad y se llevó a cabo una discusión sobre las oportunidades para “hacer un esfuerzo adicional” en los diferentes roles del club. A cada mesa se le dio tiempo para identificar lo que podían hacer de manera diferente, cosas que podrían hacer que realmente sobresalieran, con una persona tomando nota de las ideas y, después de otros diez minutos, el vocero de cada mesa compartiría las ideas del grupo.

En este punto, el facilitador agradeció a todos por sus ideas y uno podría imaginarse que podría ser el momento de decir algo motivador y esperar que la gente se vaya, se sienta inspirada y comience a hacer las cosas de manera diferente. Esto, por supuesto, ignora la realidad de tratar de adoptar un cambio de cultura. Algunos empleos tienen poco o ningún contacto con los aficionados. ¿Qué debería hacer el chef? ¿Cómo haría alguien que trabaja en la parte administrativa?

Así que, en este punto, se realiza una posterior discusión con las preguntas “¿qué se interpone?” y “¿qué evitará que realice los cambios?”. Este fue un punto crítico en el taller, ya que permitió que la gente fuera honesta. El hecho de que estuviesen en grupos mixtos les permitió hablar más libremente sobre sus desafíos y, si bien algunos problemas como la falta de apoyo de un supervisor iban a surgir más tarde, se nombraron y recolectaron muchos obstáculos, incluyendo la falta de confianza, la falta de capacitación, la falta de conocimiento y, más que nada, el sentimiento de que uno necesita tener el permiso de algún ejecutivo para “hacer un esfuerzo adicional por un aficionado”.

El facilitador le pidió a la gente del taller que describa los momentos en que realmente disfrutaban sus empleos. ¿Qué se dispone a hacer? ¿Qué lo hace sentir bien cuando trabaja? ¿Qué lo hace sentir mal? Le pidió a la gente del taller que le cuente historias sobre cómo realmente habían alegrado mucho el día a alguien y cómo habían creado un momento mágico. Y entonces estaban las barreras y los obstáculos. ¿Qué se interpone para hacer un buen trabajo? Podía ser que estuviesen bajo presión de tiempo. Podía ser que estuviesen afrontando cientos y miles de aficionados en un corto periodo. Por lo tanto, no es posible ser 100 % fantástico con todos. Aquí hay verdaderos desafíos prácticos.

En este punto, tanto la CEO como el director comercial presentaron un claro compromiso con la idea de experimentar para mejorar la experiencia del aficionado. “La mejor manera de aprender es cometer errores”, dijo uno de ellos. En los comentarios recibidos más tarde, fue claro que este fue un punto de inflexión. Naturalmente, muchos necesitarán convencerse posteriormente viendo que se comete un error y es perdonado por el equipo

ejecutivo, pero ayudó a alentar el debate en cada mesa y, al corto tiempo, cada grupo tenía una lista de al menos 3 cosas que podrían hacer la diferencia (muy pocas tenían que ver con procesos y muchas más tenían que ver con niveles de interacción personal).

Una idea fue la de reescribir carteles para comunicar la personalidad del club, y esto fue realizado rápidamente con un ejemplo que se puede ver a continuación.

**Figura 2: Carteles creados para comunicar la personalidad del club**



Fuente: Crohn's and Colitis UK (s.f.) Extraído en agosto 2020 de <https://www.crohnsandcolitis.org.uk/news/your-views-on-not-every-disability-is-visible>. Captura de pantalla hecha por el autor.

ORIGINAL	TRADUCCIÓN
Accessible toilet	Baño accesible
Not every disability is visible	No toda discapacidad es visible

Esto luego llevó a discusiones sobre la ayuda que necesitarían los equipos para superar las barreras que ellos mismos habían identificado y, después de unos minutos más de conversación, surgieron algunos requisitos claros, que incluyen:

- La necesidad de que los empleados y voluntarios del día de partido puedan ver lo que los aficionados están diciendo sobre la experiencia del día de partido y acceder a otras fuentes de comentarios.
- Oportunidades formales para compartir y discutir ideas y mejores prácticas (es decir, dentro del lugar de trabajo y no en su propio tiempo).

- Encontrar maneras de reconocer y celebrar logros para mantener los niveles de motivación y asegurarse de que haya un foro para compartir un progreso más amplio.

Hubo también solicitudes más específicas para cuestiones como cordones de información para los miembros del equipo nuevos y menos experimentados y más enfoque en el fan engagement en la reunión previa al partido y en la revisión posterior al partido.

Al explorar la clase de reconocimiento que a los empleados les gustaría ver, había interés en que sea de naturaleza tanto de compañeros de trabajo como de aficionados. Esto significaba que querían crear oportunidades para que sus compañeros de trabajo y aficionados reconociesen la contribución del personal clave del día de partido.

Una idea que surgió fue que se pediría a los fans que nominaran a un colega del día de partido para su reconocimiento cada mes y que, las noticias, cuando se comunicaran, también permitirían al club actualizar a los fans sobre otros temas relacionados con la experiencia del aficionado.

También sintieron que era importante que los equipos individuales también eligieran "héroes" mensuales, siempre con un enfoque dirigido a reconocer los comportamientos que resultaron en aficionados altamente comprometidos.

Después de la reunión, el equipo ejecutivo se reunió para discutir la mejor manera de incorporar estos comportamientos y cómo apoyar el cambio a una cultura mucho más orientada a los aficionados. Una de las ideas inmediatas que surgieron del taller fue establecer un equipo multifuncional con aportes de todas las áreas y que tendría la responsabilidad de hacer avanzar las ideas; discutirlos y perfeccionarlos con el equipo de liderazgo y monitorear su implementación.

Este es un ejemplo genuino de cómo un club abordó la necesidad de elevar el foco en el fan engagement a través de la capacitación, apoyo y reconocimiento.

### **Ejercicio**

*Se consideró que este enfoque particular era apropiado para un club con más de 200 empleados de tiempo completo, parcial y contratados y, cuando se realizó el seguimiento con una evaluación de la experiencia del aficionado detallada algunas semanas después, fue claro que había signos de mejora.*

*Su tarea es considerar cómo podría hacer esto un club mucho más pequeño. Digamos que usted es la CEO de un equipo femenino que acaba de ser ascendido a la primera división de la liga de su país. Hay solo 3 miembros del personal de tiempo completo en el club (aparte del cuerpo técnico) y usted depende de voluntarios para todos los otros roles del día de partido.*

*Haga recomendaciones sobre cómo abordaría la capacitación, apoyo y reconocimiento de su equipo del día de partido.*

### **4.2.3 Aprender de otros deportes: ¿cómo los deportes nuevos y en expansión buscan la fidelización?**

Una forma de observar la falta de evidencia del compromiso estratégico del aficionado en el fútbol es hacer la pregunta: ¿habría más evidencia si el fútbol fuese un deporte nuevo, que intenta atraer audiencias por primera vez? La respuesta es “sí”, especialmente ya que los deportes nuevos y en expansión que compiten por nuestro tiempo libre y apoyo se enfocan fuertemente en brindar mucho más que un juego, partido o evento.

Lo que están haciendo estos deportes nuevos y en expansión es simplemente aplicar enfoques probados del mundo de los negocios que hemos estudiado en este curso. Saben que simplemente brindar un evento deportivo probablemente solo atraerá a la gente que ama ese deporte, entonces, cuando es un deporte nuevo, por ejemplo, es improbable que haya suficientes asistentes como para hacerlo sustentable.

Por lo tanto, se concentra en entregar una gran experiencia encantadora, para asegurar que el nuevo aficionado obtenga mucho más por su dinero y comience a sentir un vínculo más emocional con el deporte.

Así que, en este tema, examinaremos alguno de los métodos avanzados de compromiso en los deportes nuevos y en expansión, mostraremos cómo se los está adaptando en el fútbol y también examinaremos la experiencia tanto física como digital.

Un ejemplo de un deporte en expansión que hace crecer audiencias a través de una gran experiencia del fan es la NFL con los partidos que juega en el Reino Unido. Durante más de una década, ha habido una serie de juegos disputados inicialmente en Wembley, pero también en Twickenham (hogar del rugby inglés) y también en el nuevo estadio del Tottenham Hotspur.

Una de las innovaciones que el equipo de la NFLUK implementó en varias series de juegos fue el Equipo de Reconocimiento. Este era un equipo altamente capacitado, motivado y experimentado cuyo rol era reconocer el gran compromiso de los empleados del día de

partido. Por supuesto, la experiencia de la NFL trasciende el partido mismo e incluye la tradicional fiesta de portón trasero, zonas de fans y muchas oportunidades para socializar y divertirse. Por lo tanto, la contribución de los empleados del día de partido es crítica para el éxito.

De este modo, para ayudar a que el personal de la NFL esté motivado a dar lo mejor, el Equipo de reconocimiento se comporta adecuadamente (interactuando con los aficionados de manera positiva y proactiva) y, cuando encuentran a un empleado del día de juego haciendo lo mismo, lo reconocen y le dan un regalo. Estos pueden ir desde artículos especiales de edición limitada, hasta recuerdos mágicos en la forma de un fútbol conmemorativo especial. Estos pequeños gestos crean una cultura donde la gente da más de sí misma; permanece motivada por más tiempo y es menos probable que pierdan una oportunidad de alegrarle el día a alguien.

**Figura 1: Personal motivado**



Fuente: NFL (s.f.) Extraído en agosto de 2020 del sitio <https://www.nflgamepass.com/>  
Captura de pantalla hecha por el autor.

Uno de los impactos de los deportes en expansión como la NFL y, más recientemente, la MLB, la liga de béisbol de los Estados Unidos, es que ofrece una experiencia del aficionado

diferente a cualquiera que usted probablemente encuentre en cualquier deporte de espectadores británico (o europeo). Su foco está en mucho más que el juego. Apunta a crear una experiencia que uno no se quiere perder y que, con el tiempo, comenzará a elevar las expectativas de lo que los aficionados deportivos de este lado del Océano Atlántico quieren de su experiencia del día de partido.

Otro deporte que ha crecido de manera extraordinaria en los últimos años es los dardos. Sí, los dardos. Algo que, en el Reino Unido, ha sido un juego de pub. Dos jugadores arrojan dardos a un tablero y tratan de sacar más puntos que el otro. Nunca fueron atletas en el verdadero sentido físico de la palabra y para los 1990 el deporte se estaba volviendo obsoleto, casi un anacronismo, con muy poca gente jugando en pubs, que ellos mismos habían evolucionado con el boom de los 1980 y 1990 para adoptar la cena.

Los dardos se han transformado a sí mismos, en gran medida debido a los esfuerzos de un emprendedor llamado Barry Hearn. Evalué la experiencia de "aficionado primerizo" en el Campeonato Mundial de Dardos William Hill 2017 en el Alexandra Palace en Londres para la revista Sport Business y lo que encontré fue cómo se pueden transformar las percepciones de un deporte al abordar la experiencia de los fanáticos en lugar del deporte mismo (Bradley, 2017)

Los dardos son el estudio de caso *por excelencia* para cualquier deporte que necesite refrescar su formato y mejorar su suerte. El deporte se ha transformado mágicamente de la sátira y la parodia en un espectáculo visual muy apreciado con un creciente interés por el juego en todo el mundo. Para la mayoría de los deportes menores, la sola generación de cualquier nivel de interés público sería bueno, pero lo que los dardos han logrado desde un punto de partida tan peyorativo es singularmente impresionante.

¿El pasado? La infame rutina de "calentamiento" de cinco pintas por noche de Jocky Wilson; el programa de televisión del Reino Unido *Bull's Eye*, que se emitió durante 15 series e incluía el eslogan autocrítico: "mira lo que podrías haber ganado"; y el legendario sketch *Not the Nine O'clock News* donde, en vez de arrojar dardos, los participantes tomaban bebidas cada vez más fuertes.

Ahora hay una cobertura a toda hora de la emisora de televisión paga del Reino Unido Sky, £1,65 millones de libras esterlinas (€1,9 millones de euros / \$2 millones de dólares) en premios, que incluyen £350 000 libras esterlinas para el ganador y un estadio abarrotado todas las noches. Las entradas salieron a la venta en julio para este evento navideño, o "Darts-mas", como se conoce ahora, y una semana antes de la competencia solo quedaban las entradas con visión restringida.

Pensaba en qué era importante para mí como aficionado que asiste a un evento deportivo por primera vez. Me preguntaba si los organizadores le facilitarían a este

“novato” obtener la mejor experiencia posible. Me preguntaba si el evento me haría sentir genuinamente valorado y comprometido y me pregunté si la CPD había encontrado maneras de entregar una experiencia que sea verdaderamente única.

Antes del evento, necesitaba combinar visitas a los sitios web de CPD, See Tickets y Ally Pally para obtener toda la información que necesita un primerizo, como detalles sobre la compra de entradas, cómo llegar y el programa para la noche. Sin embargo, si bien la provisión de una pestaña “¿Nuevo en Darts-mas?” en sus sitios web hubiera sido útil, no fue una gran tarea encontrar la información. Las redes sociales también estaban a la orden del día, según descubrí cuando me uní a otros 182 000 usuarios para seguir la cuenta de Twitter @OfficialPDC. También había una aplicación oficial de la CPD, que ofrecía algunos divertidos juegos de dardos.

Los primeros dardos reales debían ser lanzados a las 7 p.m. pero el Fans’ Village abrió mucho antes, así que fue aquí donde me presenté a las 5:30 p.m., acompañado por (personas vestidas de) muchas grandes langostas, una tropa de Tellytubbies y algunos Donald Trump. La competencia de disfraces es una gran parte de la PVU del evento.

Como asistente primerizo, tenía pocas o ninguna expectativa de cómo resultaría la noche, pero las primeras señales fueron buenas. Hubo algunos restaurantes decentes disponibles (pizza, hamburguesas, salchichas alemanas, etc.) y también actividades, una de las cuales, presentada por el patrocinador del torneo William Hill, ofrecía la oportunidad de ganar una camiseta al lanzar más de 101 con tres dardos. Las filas de gente que esperaba para probar fueron un testimonio del éxito de esta pieza de activación en particular.

Si bien los restaurantes eran diversos, la variedad de bebidas era más reducida, ya que casi todos los que me encontré estaban bebiendo cerveza. Mientras observaba a la gente pasar con sus grandes jarras plásticas de cerveza como steadicams, sonreí al ver que los organizadores entendían a su base de clientes. Ellos aprecian claramente que, en esta época del año, hay un mercado para grupos de parranderos que quieren pasar un buen rato, hacer ruido y tomar unas copas.

Esto también quedó claro al entrar al lugar, ya que lo primero que me recibió fue la oportunidad de comprar fichas de bebida. Pero esa fue otra marca en la casilla marcada como “fácil”, ya que una cosa que aprendí de otros fans del deporte es que la calidad de la cerveza es secundaria a la velocidad con la que se la puede obtener.

Hablé con varios aficionados a la media hora de llegar, ya que estaba ansioso por saber más sobre sus motivaciones para estar allí. Esto resultó ser un acierto, ya que las conversaciones posteriores resultaron ser menos coherentes por pinta (experiencia de Mark Bradley).

"¿Por qué no?", respondieron tres muchachos alemanes con trajes technicolor haciendo juego y regalos de Santa Hat. "Es fantástico. Lo amamos". Mientras conversábamos, un representante de seguridad del evento se acercó al grupo y educadamente le pidió una traducción del mensaje que habían escrito en su idioma nativo en el reverso de la tarjeta "¡180!" proporcionada por el patrocinador. Después de todo, es un espectáculo familiar, evidenciado por la presencia de un recinto familiar en el estadio.

Un grupo de chicos mayores tomó asiento. Su primer amor fue el fútbol y, específicamente, el club de fútbol de la Premier League Chelsea, pero estaban contentos de estar aquí. "Nos lo perdimos el año pasado", me dijeron. "Lo habíamos visto en televisión y se veía brillante. No podíamos creer que las entradas se hubiesen agotado tan rápidamente, así que esta vez llegamos temprano".

Un espectáculo de luces iluminó toda la gama de opciones de asientos: había largas mesas para beber estilo Oktoberfest, un área de hospitalidad con bebidas reservadas esperando; además, un área familiar o asientos escalonados en la parte trasera.

El ominoso ritmo sordo de *Burn the Witch* de Radiohead acompañó una cuenta regresiva vertiginosa en la pantalla grande y nos metimos en la acción. Cada jugador caminó por una "pasarela" especialmente diseñada con su propia melodía individual y mucho más alegre, aceptó la aclamación de la multitud y luego subió al escenario con cuatro porristas.

Y el deporte en sí ocupa un lugar central. Dos pantallas gigantes, a cada lado del tablero de dardos, pusieron las habilidades de los jugadores bajo el microscopio, mientras que el presentador atrajo los rugidos de la multitud con los latiguillos de este viejo juego, "¡ciento ochenta!", "¡Doble tapa!" y "Kevin, necesitas...".

En unos momentos, toda la sala estaba cantando en voz alta "¡levántate, si amas los dardos!", mientras que las cámaras de Sky captaban a los crustáceos, los Tellytubbies y los Donald Trump entre la multitud y una gran ovación acompañó a los primeros 180, ya que su autor Kevin Painter, seguido por Jamie Lewis, Gary Anderson y Michael Smith avanzaron a la segunda ronda.

En una atmósfera tan festiva, los dardos podrían haberse sentido como una ocurrencia tardía, pero la presentación misma de la acción te atrae. Es un torneo deportivo, pero

también es una fiesta navideña masiva y se siente como una “masa de dardos” todo el camino de regreso por la colina y en una suave noche de diciembre de Londres.

Muchos deportes ven el “fan engagement” como un simple “contenido” deportivo entretenido y no aprecian el potencial de crecimiento que ofrece su dimensión estratégica, entendiendo y respondiendo a las más profundas motivaciones y necesidades de la audiencia. Pero esta experiencia me probó que los dardos tienen una idea muy clara sobre qué mueve a su audiencia.

“La razón por la cual amo tanto a los dardos”, me dijo uno de los parranderos más tarde a la noche, “es que no se lo toman demasiado en serio”. Pero si hay una cosa que he aprendido en este evento espectacular, es que claramente lo hacen.

Los dardos, como hemos dicho, es un deporte consolidado que ha sido rehabilitado de forma espectacular, pero la Fórmula E<sup>6</sup> es uno completamente nuevo y mi experiencia de asistir al ePrix en Londres el mismo año demostró cómo, cuando se trata de nuevos deportes, las reglas y convenciones están ahí para romperse.

La Fórmula E es un ejemplo de un deporte nuevo que surge en la era digital. Solo utiliza electricidad para cargar los autos y brinda una gran experiencia en vivo, pero es un deporte donde el aficionado puede participar, no solo a través del juego, sino también involucrándose directamente en las carreras.

Como el sitio en línea GPfans.com explica, FanBoost de la Formula E es un muy buen ejemplo de un nuevo deporte que “irrumpe” en la industria (Scott, 2019).

El artículo continúa explicando:

Los aficionados deportivos de todo el mundo son reconocidos por hacer lo que sea para ayudar a su equipo favorito. Compran camisetas, participan de rituales previos al evento, algunos hasta usan los mismos pantalones de la suerte si piensan que ayudará a ganar a su equipo. La mayoría de estas cosas, por supuesto, no hacen nada.

Fanboost, sin embargo, les ofrece a los aficionados que quieren ayudar a su equipo a ganar la oportunidad de hacerlo, permitiéndoles votar por sus pilotos favoritos y darles una ventaja real en la carrera. Los pilotos aún necesitan de sus habilidades para saber cuándo utilizar el impulso y adelantar o defender, pero es una pequeña ventaja que puede marcar la diferencia.

---

<sup>6</sup> [www.fiaformulae.com](http://www.fiaformulae.com)

La Fórmula 1, por otro lado, te invita a votar con tu billetera. ¿Quiere ayudar a su equipo? Compre algo, compre de sus patrocinadores, compre de su tienda de aficionados, cómpreles en la carrera. Solo compre algo.

Fanboost brinda a los conductores aproximadamente un 20 % de aumento de potencia durante unos segundos de la carrera y, aunque los presupuestos exactos son secretos muy bien guardados, tendría que comprar muchos sombreros y camisetas para darle a un equipo de Fórmula 1 un aumento de potencia similar.

Fanboost no es la única forma en la que los conductores pueden recuperar el tiempo; Modo ataque, la nueva incorporación para la temporada 2019, es un “potenciador” del tipo Mario Kart que les da a los conductores otro impulso temporal de velocidad y se activa al salir de la línea de carrera en una ubicación determinada. (Scott, 2019)

La tecnología digital le da al aficionado la oportunidad de involucrarse más en la acción, algo que uno no puede hacer en el fútbol y esto, entre un nuevo foco intenso en la experiencia del aficionado está impulsando los deportes en expansión y los deportes nuevos y le está dando a los viejos deportes una segunda oportunidad de atrapar la atención del aficionado.

Puede que el fútbol no pueda permitirles a los aficionados controlar a los jugadores como si fuese FIFA2020, pero puede aprender de los ejemplos mencionados anteriormente. Los aficionados esperan una experiencia, no solo un deporte y esperan que la innovación digital les permita acercarse a la acción. Estos son los factores que guían la forma en la que el fútbol se está acercando a sus aficionados. Estas son las medidas por las cuales será juzgada la habilidad del fútbol para cautivar a futuras audiencias.

#### **4.2.4 Medir la participación de los colaboradores**

Aquellos estudiantes que creían que el fan engagement simplemente era marketing de relaciones para el fútbol, mejorar la experiencia del día de partido o el entretenimiento digital para los aficionados, a esta altura sabrán que es un concepto fundamentalmente único que se encuentra por encima de todos estos elementos. Reconoce las dimensiones emocionales de ser un aficionado al fútbol y entiende que necesita líderes alentadores, una estrategia para todo el negocio y la cultura apropiada para optimizar su impacto.

Secuencialmente, este es el último tema que su profesor ha escrito en un viaje de aprendizaje que ha rastreado la evolución del servicio al cliente hasta el marketing de relaciones y el triunfo de la experiencia sobre el producto. En cada área de este curso,

hemos observado los mismos obstáculos que evitan que el fútbol adapte completamente el fan engagement como un enfoque sólido y probado para hacer crecer a los clubes y transformar las percepciones externas.

Ha existido la tendencia milenaria, un ímpetu inconsciente, a ignorar o ser indiferente a los aficionados; creer que solo tienen una expectativa (ganar) y que eso significa que aceptarán los peores niveles de trato personal y experiencia para que el club lo persiga.

Hemos visto la resistencia de los propietarios a investigar, proteger y apoyar las identidades y valores intrínsecos del club con el impacto de que el club se transforme en una entidad corporativa en vez de un club de fútbol con todas sus connotaciones y significados locales.

También hemos visto el surgimiento de buenas prácticas de fan engagement, como han mostrado muchos ejemplos positivos a lo largo de esta especialización, pero también hemos encontrado líderes que, por otro lado, quieren ver el retorno de inversión sin realmente invertir o comprometerse con lo que los negocios fuera del fútbol hacen para maximizar el compromiso.

También debemos reconocer que es difícil incorporar algo en un deporte que experimenta cambios, a menudo significativos, de una temporada a la otra. Una temporada difícil puede conducir al descenso y luego a un espiral hacia abajo, perfectamente mostrado por la serie de Netflix de dos temporadas "Sunderland hasta la muerte". En algún punto, aun cuando se practique bien el fan engagement, el club todavía tiene que ganar o al menos jugar un fútbol atractivo para mantener a la gente emocionalmente involucrada.

**El fan engagement no es una alternativa a ganar, simplemente es una estrategia más efectiva que "esperar" ganar.**

La falta de aplicación consistente del fan engagement es, en nuestra experiencia, el resultado de la cultura equivocada. El fútbol tiene una cultura reconocible, pero en muchos países en los que se juega, quizás la mayoría, es la equivocada. Esa es la causa por la cual este módulo en particular es tan importante. El fútbol necesita entender la importancia de valorar consistentemente a la gente: no solo a sus aficionados y comunidad, sino a un grupo de interesados igualmente importantes: los empleados y voluntarios del club.

De la misma manera en que necesitamos medir los comentarios de los aficionados para entender qué es importante para ellos, qué piensan y cómo lo estamos haciendo, hacer esto con su gente es igual de importante.

Al hacer de “escuchar a los empleados” un elemento clave de su estrategia de fan engagement, usted podrá determinar mejor las fortalezas y debilidades de la cultura de su asociación nacional o club. De hecho, una estrategia de fan engagement desarrollada sin el aporte de empleados es probable que falle debido a que no reconoce los elementos existentes que motivan o desmotivan a los aficionados. En mi experiencia, en el fútbol y como un consultor de Servicio de excelencia, asesor y escritor, ninguna organización mejoró efectivamente su cultura sin el aporte de los empleados.

De hecho, como argumenta el experto en liderazgo Henry Stewart, la mayoría de las organizaciones disfrutarían niveles más altos de compromiso del empleado si eliminaran a los gerentes totalmente o dejaran a los empleados elegir a la persona con la cual más disfrutaban trabajar. Henry retoma la historia:

Permítame ilustrar una situación común. Uno de los tuyos viene y te dice “Amo mi trabajo. Me encanta la gente con la cual trabajo. Incluso estoy contento con lo que me pagan. Pero... no soporto a mi gerente”.

Generalmente, ¿qué sucede a continuación? Tarde o temprano, la persona se marcha. Sabemos que la gente se une a compañías y, demasiado a menudo, se aleja de los gerentes.

Hay una solución para esto. En mi compañía, ... simplemente preguntamos, “¿A quién le gustaría en su lugar?” Sí, este es nuestro simple concepto: permítale la gente elegir sus gerentes.

Según una encuesta, 48 % de la población trabajadora aceptaría una rebaja de sueldo para poder cambiar sus gerentes. Así de mal están las cosas.

Cada miembro del personal puede elegir su gerente, la persona que brinda apoyo y desafío, que se reúne con ellos regularmente y los asesora para establecer sus propios objetivos ambiciosos. Una persona separada, sin ninguna conexión con la línea gerencial, puede ser responsable de la estrategia del departamento.

Si esto suena extraño, piense en los proyectos. En muchas organizaciones, la gente trabaja durante semanas o meses en un proyecto. Y su gerente de proyecto a menudo no es su gerente de línea. Pero funciona. (Stewart, 2017)

El enfoque de Henry Stewart es otro ejemplo contemporáneo de cómo los negocios se están adaptando a la era del consumidor y están haciendo esto enfocándose primero en sus empleados. Para parafrasear a la cadena Interna de Servicio-Utilidades, cuanto más comprometidos estén sus empleados, más felices serán sus clientes, independientemente de si usted está en un sector B2C (negocio a consumidor) o B2B

(negocio a negocio) (lo cual tiene beneficios obvios por la forma en que su club o asociación nacional se compromete con socios comerciales, de la comunidad o cívicos).

Por lo tanto, para que los clubes deseen maximizar el fan engagement, se debe tener en cuenta a los empleados y voluntarios. Primero, se los debe escuchar (ver el caso de estudio a continuación por un ejemplo). Debemos tratarlos como clientes: ¿cómo califican su experiencia como empleados? ¿Por qué dicen eso? ¿Qué cambios los motivarían y harían el trabajo más fácil o más gratificante?

Ya puedes ver que el club que cree que “tienes suerte de trabajar en el fútbol, así que sigue adelante” está creando problemas en el futuro, incluido el aumento de la rotación, la reducción de los niveles de compromiso y, como hemos demostrado, bajos niveles de compromiso con los aficionados.

Al abordar el compromiso del empleado, las empresas han encontrado algunas ideas comunes que ayudan a crear entornos de trabajo más positivos caracterizados por empleados que disfrutan de ir a trabajar; dedican tiempo a pensar maneras para mejorar la experiencia del cliente y no temen criticar constructivamente ningún elemento de las operaciones o métodos de trabajo de la compañía.

Como vimos con el ejemplo de Rackspace anteriormente en este módulo, algunos de estos métodos pueden ser innovadores y sorprendentes, pero hacer cosas simples como “observar”, donde las personas se asocian con otros trabajadores para aprender sobre lo que hacen y hacer que los líderes pasen tiempo con los equipos en contacto con el cliente, aprendiendo sobre los desafíos reales del día a día, la cultura se puede cambiar para mejor.

Aquí se presenta una lista de otras actividades que ayudarán a fortalecer la cultura del club y harán del fan engagement una prioridad clave del negocio:

- El CEO pasa medio día por mes trabajando en la boletería; recibiendo llamadas y hablando con los compañeros de trabajo. ¿Cómo se sienten acerca de sus roles? ¿Qué se podría mejorar? ¿Hay consultas de los aficionados que no estamos preparados para responder bien? ¿Nuestro socio de venta de entradas nos apoya bien?
- El CEO pasa el periodo previo al partido durante un partido por mes con guardias y aficionados, fuera del estadio, hablando sobre sus experiencias y aprendiendo a dar el ejemplo en comportamientos positivos.
- Un empleado en contacto con los aficionados asiste a la reunión del equipo de gestión ejecutiva todos los meses, solo para escuchar las discusiones y ofrecer su propio conocimiento personal.

- Enviar pares de empleados a otros clubes u otros eventos deportivos para registrar la experiencia; comparar con nuestro propio club y hacer recomendaciones para mejorar.
- Tener un grupo de mejora de compañeros de trabajo que se reúna regularmente para revisar los datos de los aficionados y hacer recomendaciones de mejoras.

Cuando el Southampton FC<sup>7</sup> se dispuso a crear su estrategia comercial de 5 años hace unos años, contrató a una consultora de Relaciones Humanas<sup>8</sup> para asegurarse de que esto fuera guiado por las personas que trabajan en el club. El trabajo que hicieron juntos llevó a que Southampton FC fuera elegida “Compañía de compromiso del empleado del año” en 2017 (People Insights, 2017), ¡una competencia abierta a empresas de todos los sectores!

Después de haber creado un plan de 5 años y un conjunto de valores para guiarlo, el club reconoció que esto solo no habría cambiado la cultura preexistente. Para hacerlo, necesitaban medir qué tan bien se estaban adoptando los valores, qué impacto estaban teniendo y entender qué más deberían hacer para reforzar esto. Para lograrlo, 2 de los 5 KPI (Indicadores Claves de Rendimiento) que eligieron se relacionaban con sus empleados:

1. Mantener el compromiso del empleado por encima del 90 %.
2. Conseguir el premio Platinum con la acreditación Investors in People<sup>9</sup>.

La recolección continua de comentarios de los empleados del club aseguró que la cultura deseada tuviese la mejor oportunidad posible de establecerse.

Esto se realizó enfocándose en varias áreas clave.

Primero, el club continuó midiendo niveles de compromiso del empleado y analizando los comentarios cuidadosamente para asegurarse de que cualquier obstáculo fuese aislado y abordado.

El club también evaluó qué tan bien se estaban adoptando e incorporando los valores al negocio. Esto recibió el apoyo de los pasos tomados para verificar qué tan bien los empleados entendían el plan estratégico y la visión.

Sabemos que, en el fútbol, la gente a veces trabaja muchas horas. Esta es la naturaleza de la industria, por supuesto, y nadie que ingrese a ella esperaría un trabajo de 9 a.m. a 5

<sup>7</sup> [www.southamptonfc.com](http://www.southamptonfc.com)

<sup>8</sup> [www.peopleinsight.co.uk](http://www.peopleinsight.co.uk)

<sup>9</sup> [www.investorsinpeople.com](http://www.investorsinpeople.com): una acreditación del Reino Unido dada a las organizaciones que reconocen que la gente/empleados son el producto más valioso de la compañía.

p.m. Pero eso significa que el peligro de que la gente, personas buenas y trabajadoras, se agote es un riesgo genuino. El Southampton se aseguró de que el "equilibrio entre la vida laboral y personal" fuera una prioridad y lo evaluó regularmente mediante el monitoreo de los comentarios y el rendimiento de los empleados.

El Southampton ha surgido, en las recientes temporadas, como un club innovador, creativo (con varios "lanzamientos de camiseta" ampliamente reconocidos, ejemplificando la cultura positiva en el club). Para ellos, la inversión en el compromiso del empleado los va a aislar de la mayoría de los obstáculos enfrentados por los clubes. Asegurará que, en cada área de su operación, se adhieran a los valores que hacen que el club sea tan amado por los seguidores de "los Santos".

Esto es exactamente cómo empleados y voluntarios pueden contribuir a crear y ofrecer estrategias de fan engagement. Los conceptos y enfoques pueden convocarse o dejarse de lado según el tamaño del club. En resumen, se trata de valorar a la gente. Sin eso, no puede haber expectativas de que el compromiso del fan sobreviva.

Por lo tanto, con un fuerte sentido de identidad articulado como un conjunto de valores prácticos y factibles; apoyado por una experiencia del aficionado bien ejecutada donde abundan los "momentos mágicos" para todos los diferentes grupos de fans; donde el diálogo y consulta con los aficionados asegura que los líderes "administran" el club de acuerdo con sus intereses y donde se valora a los empleados y voluntarios, usted crea condiciones para el fan engagement.

### **Ejercicio**

*El CEO de una Asociación nacional le solicita que cree una encuesta de satisfacción del empleado por niveles y en varios departamentos.*

*Basado en la información brindada (y su propia investigación), cree una encuesta corta para este propósito. Para asegurar que la gente complete la encuesta, se le ha solicitado que no tenga más de 10 preguntas. Por lo tanto, ¿qué preguntas haría?*

## Referencias

**Bradley, M.** (2005). *Inconvenience Stores*. Ardra Press

**Bradley, M.** (2008). *Retails of the Unexpected*. Ardra Press.

**Bradley, M.** (2017). The Secret Fan: William Hill World Darts Championship. Extraído en febrero de 2020 del sitio web: <https://www.sportbusiness.com/2017/02/the-secret-fan-william-hill-world-darts-championship/>

**Carlson, J.** (2017). Fan of the People: No one loved Thunder fans like Pete Winemiller. Extraído en marzo de 2020 del sitio web: <https://oklahoman.com/article/5540652/fan-of-the-people-no-one-loved-thunder-fans-like-pete-winemiller>

**Cortsen, K.** (2020). 'The Fan Experience Experience' [podcast] Series 1 The Fan Experience Company. Extraído en mayo de 2020 del sitio web: <https://fanexperienceco.com/podcast/special-kenneth-cortsen/>

**Dewar, C & Keller S.** (2009). The Irrational Side of Change Management. *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management#>

**EFL** (2019) EFL Supporters Survey Report (2019) (distributed to clubs)

**Engage for Success** (2015). Engage or Bust: the 2015 Engage for Success Conference. <https://engageforsuccess.org/2015-engage-for-success-conference>

**Flamholts, E** (2001) *Corporate Culture and the Bottom Linn*. European Management Journal, 19 (3), 268-275, 2001.

**Heskett, L., Earl Sasser, W. & Schlesinger, L.** (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press, 1997.

**Jaques, E.** (1951). *The changing culture of a factory*. Tavistock Institute of Human Relations. (London) Tavistock Publications.

**Jaques, E.** (1951). *Requisite organizational: a total system of effective managerial organization and managerial leadership for the 21<sup>st</sup> century* (Rev. 2<sup>nd</sup> ed) Arlington, VA: Carson Hall.

**Jones, S.** (2020). 'The Fan Experience Experience' [podcast] Series 1 The Fan Experience Company. Extraído en junio de 2020 del sitio web: <https://fanexperienceco.com/podcast/episode-8-inside-the-stadium/>

**Lyons, R.** (2017). Three reasons why culture efforts fail. *Forbes*. Extraído en septiembre de 2019 del sitio web: <https://www.forbes.com/sites/richlyons/2017/09/27/three-reasons-why-culture-efforts-fail/#1c4e1b7ce077>

**Maslanka, M.** (2017). 3 Tips to Overcome Fear of Change. *Quantum Work Place*. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/3-tips-to-overcome-fear-of-change-in-the-workplace>

**Organisational Culture** {Def.1}. (s.f.). *The Business Dictionary*, Extraído en abril de 2018 de: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

**People Insight** (2017). How Southampton Football Club have built an outstanding culture (s.f.) *People Insight consultants*. [https://peopleinsight.co.uk/case\\_studies/southampton-fc/](https://peopleinsight.co.uk/case_studies/southampton-fc/)

**People Insight** (2017). Clients take top honours at the Employee Engagement awards (s.f.) *People Insight consultants*. <https://peopleinsight.co.uk/winners-employee-engagement-awards/>

**Rock, D. & Ringleb, A. H.** (2013) *Handbook of Neuroleadership*.

**Scott, M.** (2019) How Formula E's Fan-First Approach Will Leave Formula 1 For Dust *GPfans.com*. Extraído en febrero de 2020 del sitio web: <https://www.gpfans.com/en/articles/4198/how-formula-e-s-fan-first-approach-will-leave-f1-for-dust/>

**Stewart, H.** (2017) Dear CEO: Let your people choose your managers. *Happy* <https://www.happy.co.uk/blogs/dear-ceo-let-your-people-choose-their-managers/>

**UEFA** (2017) Supporter Liaison Officers: Improving Fan Dialogue and Match Day Experience. Extraído en diciembre de 2019 del sitio web: <https://www.uefa.com/insideuefa/stakeholders/news/0240-0f8e5a9f2ad5-6d67d84e1e58-1000--supporter-liaison-officers-improving-fan-dialogue-and-match-exp/?referrer=%2Finsideuefa%2Fnews%2Fnewsid%3D2527690>

**Young, D.** (2020) Diary of a Lower League Football Fan (Week 16) *D3D4. website* (n.d.) <https://d3d4football.com/darren-youngs-diary-of-a-lower-league-football-fan-week-16/>