

Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España

Management of communication in the main sports leagues: Indoor soccer, volleyball, basketball, and handball in Spain

Ana Belén Fernández-Souto, Iván Puentes-Rivera, Montse Vázquez-Gestal
Universidad de Vigo (España)

Resumen. El presente artículo pretende analizar la gestión de la comunicación en los equipos deportivos que juegan en las máximas categorías de las ligas españolas de fútbol sala, baloncesto, voleibol y balonmano, investigando, mediante entrevista semiestructurada con responsables de los mismos, la existencia o no de departamentos y planes de comunicación en su seno, el perfil académico de sus profesionales y el grado de externalización de estas labores. Se analizan, además, las diferencias existentes en la gestión comunicativa de unos y otros deportes y se reflexiona sobre esta realidad en otros ámbitos. Se trata de un estudio novedoso que parte del hecho de entender la comunicación, profesional y bien gestionada, como un reto o necesidad imprescindible para equipos de diferentes deportes y categorías, no sólo para los multimillonarios clubes de LaLiga de fútbol, a fin de conseguir mayor proyección mediática y visibilización social. En este sentido, se tomó como hipótesis de partida la existencia de una alta profesionalización en la gestión de la comunicación de los equipos analizados, dado que todos ellos compiten en su correspondiente categoría de honor. Pese a ello, ha quedado demostrado que existen grandes diferencias entre unos equipos y otros, entre unos deportes y otros y que, en todo caso, la profesionalización de la comunicación en estos ámbitos dista aún mucho de ser completa.

Palabras clave: Deporte; relaciones públicas; comunicación; gabinete; liga.

Abstract. This article aims to analyze the management of communication in sports teams playing in the highest categories of the Spanish leagues of futsal, basketball, volleyball, and handball. The presence (or not) of team communication departments and plans, the academic profile of the staff, and the degree of outsourcing of these tasks were investigated through semi-structured interviews to those in charge of it. In addition, the differences in the communication management between sports are analyzed, reflecting on this reality in other areas. This is a novel study that originates from the understanding of professional and well managed communication as a challenge or essential need for teams of different sports and categories, not only for the multimillionaire LaLiga football clubs, in order to achieve greater media projection and social visibility. In this sense, we hypothesize that there exists a high level of professionalism in the management of communication in the teams analyzed, for they all compete in their corresponding category of honor. Despite that, great differences between teams and between sports were shown. In addition, professionalization of communication in these areas is still incomplete.

Keywords: Sport; public relations; communication; office; league.

Introducción

El trabajo que se presenta analiza, desde el punto de vista de las relaciones públicas, el grado de profesionalización en la gestión de la comunicación con el que cuentan los principales equipos que juegan en España en los siguientes deportes: fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano. Una investigación que resulta novedosa dada la escasa o nula existencia de estudios similares, tanto en lo que se refiere al análisis de los equipos de fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano, como al análisis comparativo que se pretende realizar.

Pese a ello, sí es cierto que existen en España diversos trabajos sobre la gestión comunicativa y la profesionalización de sus responsables en otros ámbitos concretos, caso de las grandes empresas (Capriotti & Moreno, 2007), las pequeñas y medianas empresas (Fernández-Souto & Puentes-Rivera, 2014), las empresas contaminantes (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal, 2015), las universidades y centros de investigación (Simancas-González & García-López, 2017; Simón-Onieva, 2015), los ayuntamientos (Fernández-Souto & Vázquez-Gestal, 2014), las ONG's (Paricio & Regadera, 2014) e, incluso, el deporte (Castillo, Fernández & Castillero, 2016; Sanahuja, 2013), si bien este último se centra simplemente en la identidad corporativa y el primero en el uso de las redes sociales.

En el campo deportivo se constata, además, la existencia de varios estudios que tratan, desde el ámbito periodístico, la gestión comunicativa de destacados clubes (Wang, 2014; Ortega, 2017; Moragas, Kennett & Ginesta, 2011), pero exclusivamente de fútbol, o de determinados eventos deportivos, particularmente sobre la organización de eventos nacio-

nales e internacionales (Herrero, Barredo & Oller, 2013; González, 2014; Pardo & Calle, 2016).

En todo caso, la importancia del vínculo entre comunicación y deporte, en un sentido amplio, es evidente y diferentes investigaciones apuestan por prestar especial atención a este aspecto desde la base, garantizando, por ejemplo, la adecuada formación comunicativa de los profesionales del sector y profesores de educación física, considerando como «objetivo prioritario [...] incorporar de forma reglada el desarrollo de las competencias comunicativas» en los nuevos planes de estudio y guías docentes de los diferentes grados relacionados con la actividad física y el deporte, especialmente los destinados a formar Maestros/as en Educación Física (Gallego-Ortega & Rodríguez-Fuentes, 2018).

Por tanto, este artículo pretende constituirse como pionero en este ámbito, revelando datos novedosos y visibilizando la necesidad de la gestión profesionalizada de la comunicación en el deporte en general, más allá de los principales clubes de fútbol.

Estudios existentes en España sobre gestión comunicativa

Tal y como se ha afirmado anteriormente, existen varios análisis sobre la gestión comunicativa y el perfil profesional de sus responsables en ámbitos concretos, estudios que también se ven reforzados por las investigaciones periódicas que realizan organizaciones como ADECEC, Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas (2008), DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2015), el Informe Anual de la Profesión Periodística, elaborado por la Asociación de la Prensa de Madrid (Palacio Llanos, 2015) o el European Communication Monitor, publicado por EUPRERA, European Public Relations Education and Research Association (Zerfass, Verhøven, Moreno & Tench, 2015), donde se recogen datos sobre la profesión comunicativa en España que, en cierta medida, pueden ser extrapolables a ámbitos de estudio más concretos, aunque en ningún caso se centran en el objeto de este artículo.

En todas estas investigaciones e informes se pueden encontrar datos referentes a la estructura de los gabinetes y departamentos encargados de gestionar la comunicación, incluyendo la formación de sus miembros, distinciones por género y edad, habilidades exigibles a los puestos de comunicación, e incluso cifras sobre presupuestos y sueldos asignados al personal y medios utilizados. Algunos de ellos, caso de DIRCOM (2015), también hacen aportaciones en cuanto a las subcontrataciones de servicios externos de comunicación, pero ninguno se para a analizar si las organizaciones estudiadas cuentan o no con planes estratégicos de comunicación.

La particularidad del estudio que se presenta radica en que investiga todas estas cuestiones y lo hace sobre una realidad muy concreta, los principales equipos deportivos de las ligas españolas de fútbol sala, baloncesto, balonmano y voleibol, centrándose en cuatro aspectos fundamentales: la existencia o no de una dirección de comunicación, bajo cualquier nomenclatura (Departamento/gabinete de comunicación, de prensa, de relaciones públicas, de recursos institucionales, de protocolo, etc.); la profesionalización de esa dirección de comunicación; la existencia real o no de planes estratégicos de comunicación en los que tengan cabida planteamientos de comunicación y relaciones públicas a medio y largo plazo; y, por último, la subcontratación de servicios de comunicación de forma externa a la propia organización, partiendo de la premisa de que los departamentos existentes no puedan asumir toda la gestión de forma interna.

Sobre la dirección de comunicación

Otro de los aspectos sobre los que se vehicula esta investigación es la existencia o no de un área específica dedicada a la comunicación dentro de las organizaciones analizadas. Sea cual sea su denominación, esta disposición permite la gestión de la comunicación en un sentido amplio, abarcando desde la fase de investigación, a la de planificación, ejecución y, por último, la de evaluación.

Existen muchas nomenclaturas para estas estructuras, siendo las más habituales las de departamento de comunicación y gabinete de comunicación. Según Almansa (2005), estas disposiciones suelen responder a los siguientes nombres: gabinete de comunicación, gabinete de prensa, departamento de comunicación, dirección de comunicación, dircom, asesoría de comunicación, consultoría, agencia de relaciones públicas, empresa de comunicación, comunicación e imagen, departamento de relaciones externas, departamento de relaciones con los medios, etc.

No es objeto de estudio de esta investigación determinar cuál es la nomenclatura más acertada, sino reflejar su existencia o no en las organizaciones analizadas. En cualquier caso, queda de manifiesto que la controversia de las denominaciones sigue vigente y que, independientemente de ella, su peso dentro de la institución es cada día mayor (Capriotti, 2013, p. 217).

Sobre la planificación estratégica y los planes de comunicación

La comunicación estratégica es aquella alienada e integrada con la estrategia global de la compañía, que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización (Argenti, 2014, p. 93). Este hecho se manifiesta en las empresas e instituciones españolas y se evidencia en datos como la posición del director de comunicación en el organigrama, que sigue mejorando, o el hecho de que el 51% de las organizaciones cuenten físicamente con un plan de comunicación integral vinculado a la estrategia empresarial. Por ello, puede afirmarse que en torno a un 74% de entidades españolas apuestan por la comunicación estratégica (DIRCOM, 2015).

Un plan de comunicación integral que, no sólo debe tener la misión de trascender la simple relación con los medios de comunicación, el papel del gabinete de prensa tradicional, sino que también debe cuidar aspectos imprescindibles en la comunicación actual, como la comunicación emocional, pues los públicos se han convertido en «personas con valores, inteligencia y corazón», siendo necesario combinar razón y emoción para poder establecer una relación verdaderamente efectiva entre las organizaciones y sus públicos (Rúas-Araújo & García, 2018,

p. 177); o concebir la comunicación como elemento imprescindible para cultivar la necesaria transparencia de esas organizaciones (López-López, Puentes-Rivera & Rúas-Araújo, 2017).

A pesar de ello, también es necesario plantear las grandes diferencias existentes entre las organizaciones según su tamaño, tal y como indica Cabrera (2015, p. 326) «al observar que las grandes organizaciones cuentan con la figura del director de comunicación desde hace años, mientras que las PYMES comienzan a tener en cuenta la importancia de la comunicación organizacional, integrando al dircom muy recientemente y de forma pausada».

Sobre la profesionalización del sector

Según esto, parece evidente que las organizaciones que apuestan por la comunicación y su gestión deben contar con unos objetivos específicos que han de venir delimitados en un plan estratégico. Ello les permite alcanzar sus metas y es una tarea que recae en la figura del coordinador, director del departamento o dircom, que ha de actuar como un director de orquesta para coordinar y gestionar todos los esfuerzos comunicativos de la organización.

Esta necesidad ha llevado a que la figura del director de comunicación se haya ido especializando con el paso de los años (Costa, 2011; Fernández-Souto & Puentes-Rivera, 2014; Fernández-Souto & Vázquez Gestal, 2014; DIRCOM, 2015; Cabrera, 2015; ADECEC, 2008), y se siga incrementando el número de graduados o licenciados que ejercen labores de dirección de comunicación.

De las distintas especializaciones, el Periodismo sigue primando sobre el resto (DIRCOM, 2015; Palacio, 2015). Por debajo de ésta, las licenciaturas y grados más comunes entre los directores de comunicación son los de Ciencias Económicas y Empresariales, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual e ingenierías varias. A esta formación deben sumarse los posgrados, máster o doctorados, cada vez más comunes entre los directores de comunicación en España (representan ya el 75% del total, frente a un 32% de 2010 y un 19% en 2005, según DIRCOM, 2015). Pese a todo, estos datos no se pueden extrapolar a las pequeñas y medianas empresas, donde es más frecuente que los responsables de la gestión comunicativa tengan otro tipo de estudios (turismo, historia, filología...) o que incluso no tengan estudios superiores (Fernández-Souto & Puentes-Rivera, 2014).

En esta línea, también es de destacar que la formación especializada de los directores de comunicación es cada vez más usual (Cabrera, 2015, p. 326), formación que va más allá del ámbito de la comunicación para dotar a estos profesionales de una amplia visión estratégica, capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios, influencia en la dirección de la organización o capacidad de gestión/*management*, pero también liderazgo, objetividad, alto conocimiento técnico de los productos o servicios de esa organización, capacidad de trabajo en equipo y creatividad, entre otros (DIRCOM, 2015; Zerfass, Verèè, Verhoeven, Moreno & Tench, 2015).

Del concepto gabinete/departamento de comunicación y otras denominaciones; la profesionalización de los responsables de comunicación y los planes de comunicación

Existen múltiples definiciones para el concepto de gabinete/departamento de comunicación, pero tal y como se ha adelantado, la propia denominación es fruto de controversia en el sector. Esta disparidad de nomenclaturas viene justificada por diversos factores: el origen de los propios departamentos/gabinetes de comunicación que, en sus primeros años, restringían la actividad a la intermediación entre organizaciones y medios de comunicación, desarrollando únicamente labores de agentes de prensa (Simón, 2015, p. 69); al desarrollo tardío de las Relaciones Públicas en España (Cárdenas, 2000, p. 38), que han bebido de las fuentes periodísticas hasta que empezaron a desarrollarse en el ámbito universitario y empresarial; la preponderancia de otras disciplinas que se vinculaban con la comunicación, caso del periodismo o el propio marketing, de forma que muchas organizaciones incluían las tareas comunicativas dentro de otros departamentos que consideraban afines; o las propias modas y tendencias que han hecho variar las denominacio-

nes llegando a nomenclaturas como departamento de *corporate* (Villafañe, 2001, p. 13), de imagen pública, de asuntos externos, de comunicación institucional, de comunicación organizacional, etc. El estudio DIRCOM (2015) recoge hasta 119 apelativos diferentes para esta estructura.

A fin de fijar el concepto de gabinete de comunicación, puede destacarse la definición de Ramírez (1995, p. 27):

Los gabinetes de comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública.

Respecto al peso que las organizaciones dan a estas estructuras, debe indicarse que los efectos de la última crisis económica han llevado a una reducción en el presupuesto destinado a comunicación, lo que ha derivado también en una reducción de sus plantillas (DIRCOM, 2015). En todo caso, en palabras de Arroyo y Yús (2011, p. 26):

En la estructura de las grandes organizaciones, en las pequeñas una sola persona ejerce todas las funciones, suele haber un jefe de prensa y cuando esto ocurre, éste reporta al director de comunicación, pero el primero es el equivalente al camarero que sirve la comida, mientras que el dircom, el máximo responsable de ese gabinete, es más bien el chef, el que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto.

Pese a la disparidad ya indicada en la formación de los responsables de los departamentos/gabinetes de comunicación de las organizaciones en España, existen numerosas voces (Cárdenas, 2000; Almansa, 2005; Mut, 2013; Navarro & Humanes, 2014, etc.) que reclaman un mayor protagonismo para el ámbito de las Relaciones Públicas, puesto que el papel de éstas es ser el director de la comunicación entre una organización y sus públicos, desarrollando diferentes funciones (Castillo, 2005):

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.
- Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

Otro concepto a tener en cuenta para la investigación son los planes de comunicación, cuya principal función es la de fijar el objetivo general de la comunicación en una temporalidad concreta, además de definir los criterios básicos de la organización respecto a la comunicación interna y externa (Hernández, 2002), aspecto especialmente importante en un ámbito con tanta repercusión social, educativa (Navarro-Patón, Lago-Ballesteros, Basanta-Camiño & Arufe, 2018), actitudinal (Fradejas & Espada, 2018) e incluso desde el punto de vista de la salud pública (Bermejo, Almagro & Rebollo, 2018) como es el de deporte.

El plan de comunicación (Jáuregui, 1990, p. 18) debe ser como un «traje a medida» con sus públicos y grupos interesados actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización. La situación ideal parte del hecho de que las organizaciones deben contar con un plan estratégico de comunicación que dicte las bases de su actividad, tanto interna como externa, de forma que ordene y agilice la comunicación de la organización en aras de su rentabilidad. Pese a ello, tal y como quedará de manifiesto en los próximos epígrafes, todavía son muchas las organizaciones empresariales e institucionales que carecen de plan de comunicación y que improvisan sus acciones día a día.

De los estudios existentes en España respecto a la gestión comunicativa en los clubes deportivos

Tal y como se ha adelantado, y dada la novedad del estudio presentado, no existen análisis que, desde el punto de vista de la comunicación y las relaciones públicas, investiguen la gestión comunicativa de los principales equipos de fútbol sala, voleibol, baloncesto o balonmano en

España. Sí constan algunos estudios que hacen referencia al fútbol en cuanto a la gestión de sus recursos y activos intangibles (López & Soñillo, 2009; Alcoba, 2010; Araújo, De Carlos & Fraiz, 2014; Cayora & Loureiro, 2014; Coombs & Osborne, 2012; Crolley, 1999), a la planificación y ejecución de una identidad corporativa (Capriotti, 2013; Sanahuja, 2012) o a la configuración de una determinada reputación (Hopwoodk, 2005). Es de destacar la actividad investigadora de Olabe (2012) sobre los clubes de fútbol profesionales en España, o Villega (2003) sobre el papel de los patrocinadores en los equipos como motivadores e inductores del consumo.

Olabe (2012), coincidiendo con Lobillo (2012), en un estudio sobre la gestión comunicativa de los clubes de fútbol de Primera División en España, considera que los departamentos de comunicación se han desarrollado como consecuencia de su progresiva profesionalización y que han implementado una estrategia comunicativa basada en el uso de sus propios soportes comunicativos, especialmente el sitio web corporativo y el perfil institucional en Twitter, para relacionarse con los periodistas deportivos, alterando así el comportamiento tradicional de esas relaciones, basadas hasta hace unos años en el contacto personal. Una necesidad creciente de gestión profesional de la comunicación derivada, fundamentalmente, de las «fuertes implicaciones económicas, políticas y mediáticas» (Acuña & Acuña, 2018, p. 101) del fútbol.

Sus datos revelan, además, cierta uniformidad en el comportamiento comunicativo de los clubes de fútbol profesionales en España a la hora de relacionarse informativamente con los periodistas, ya que confirma que las estrategias y acciones comunicativas que desarrollan estas organizaciones están dirigidas a generar contenidos a través de su mix de comunicación, con el objetivo de transmitir una imagen corporativa positiva ante sus *stakeholders*: patrocinadores, seguidores y socios. En este modelo se percibe que las principales fuentes informativas de los periodistas siguen siendo los jugadores, los gabinetes de comunicación, las webs corporativas y las redes sociales de estas entidades.

No constan muchas más investigaciones en el ámbito de la comunicación y el deporte que aporten datos cercanos a los analizados en este estudio, salvo algunos sectoriales centrados en prácticas concretas como, por ejemplo, el patrocinio (Borrissier & Solanellas, 2018). Incluso desde el ámbito de las Ciencias del Deporte (Hernández & Garay, 2005 y 2010; EAR, 2011), la mayor parte de las investigaciones que tienen que ver con la comunicación se centran, sobre todo, en el proceso comunicativo y el deporte, el liderazgo y la comunicación, la influencia de los medios en el deporte y a la inversa, el deporte como fenómeno mediático o la comunicación en el contexto deportivo, pero enfocadas siempre hacia la importancia de la comunicación en las relaciones entre deportistas, contenidos de los mensajes y habilidades, así como su influencia en la cultura y los medios o la psicología del deporte (Acuña & Acuña, 2018; Cabello, Moyano & Tabernero, 2018), incluso al tratamiento público y electoral que los partidos políticos hacen de él (Canales-Lacruz & Rey-Cao, 2018), no tanto en los aspectos centrales de este trabajo, las estructuras deportivas de los clubes y su forma de comunicarse con el exterior.

Método

Para abordar este estudio se ha contactado con la totalidad de los equipos deportivos que juegan en las máximas categorías del fútbol sala, baloncesto, voleibol y balonmano de España. La selección de estos deportes viene justificada por el hecho de ser sus federaciones las que cuentan con un mayor número de licencias deportivas de entre los deportes de equipo, a excepción del fútbol, que incluyendo las licencias de fútbol sala, suma un total de 942674 federados. Le siguen, por este orden, el baloncesto con 347017 licencias, el balonmano con 95037 y el voleibol con 72232 (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2017). El fútbol, como se ha señalado, se excluye de la investigación por ser un ámbito ya estudiado.

La variable de género también ha delimitado el estudio, quedando centrado en el deporte masculino, debido a que el número de licencias es significativamente mayor frente al femenino en todos los deportes se-

leccionados.

Por último, la muestra se ha limitado a los equipos que juegan en las divisiones superiores de cada deporte, las de mayor trascendencia social y mediática: Liga ACB (<http://www.acb.com/>) de baloncesto, Liga ASOBAL (<http://asobal.es/>) de balonmano, la Superliga (<http://www.rfevb.com/competiciones/superliga-masculina>) de voleibol y, debido al elevado número de clubes en este deporte, la Primera y Segunda División de la Liga Nacional de Fútbol Sala (<http://www.lnfs.es/>).

Partiendo de estas variables, los investigadores han contactado con el 100% de los equipos presentes en esas categorías en la temporada 2017/2018: 18 de baloncesto, 16 de balonmano, 12 de voleibol y 32 de fútbol sala.

El contacto con los diferentes clubes se realizó a lo largo de los meses de noviembre y diciembre de 2017 por vía telefónica y por correo electrónico, a fin de obtener, mediante entrevistas semiestructuradas y cuestionarios online, respectivamente, los siguientes datos: existencia o no dentro de la organización de un departamento específico de comunicación, formación académica de los responsables del mismo, existencia o no de planes estratégicos en el ámbito de la comunicación y grado de externalización de trabajos en este campo.

Atendiendo a lo señalado, en la investigación se aplica una doble metodología, cuantitativa y cualitativa, de forma que a través de las entrevistas se tiene acceso directo a fuentes primarias de la investigación, que en el caso que nos ocupa son los responsables de los gabinetes de comunicación objeto de estudio. Además, la metodología se encuadra en el paradigma interpretativo porque quiere comprender la realidad, y en el crítico, porque desea ofrecer un cambio en la gestión comunicativa de las organizaciones analizadas, partiendo de una reflexión sobre la necesidad de la profesionalización.

A partir de ahí se realizó un análisis de los datos obtenidos y se realizaron gráficos para facilitar la comprensión de los resultados y conclusiones utilizando, además del método descriptivo, el deductivo.

Objetivos de investigación e hipótesis

Esta investigación parte de la hipótesis (H1) de la existencia de una alta profesionalización en la gestión de la comunicación de los equipos analizados, dado que todos ellos compiten en las máximas categorías de su deporte. Aun así, se intuye (H2) que, en muchos casos, la formación de los responsables de comunicación no es específica en este ámbito. La tercera hipótesis (H3) parte de que los clubes estudiados no cuentan con un plan específico de comunicación y la cuarta (H4) aventura que, además, subcontratan muchos servicios de comunicación que ellos no pueden gestionar debido a limitaciones estructurales y/o económicas.

Además de confirmar o refutar estas cuatro hipótesis de partida, la investigación se plantea los siguientes objetivos:

O1: Realizar un estudio exploratorio y pionero que recoja datos sobre el estado actual de la comunicación organizacional en los señalados equipos.

O2: Establecer comparaciones entre la gestión comunicativa de esos equipos y la de otras organizaciones de España.

O3: Aportar claves que permitan evolucionar e innovar, tanto a los clubes como a los profesionales de las relaciones públicas en el sector.

Resultados

A continuación, se recopilan y detallan los principales resultados de la investigación llevada a cabo.

El deporte en cuya máxima categoría se observa un 100% de existencia de departamentos de este tipo es el baloncesto. El mismo nivel de existencia se da en los equipos, paradójicamente, de la Segunda División de fútbol sala, cuestión que no ocurre en la Primera, donde el porcentaje es de casi el 87%.

Balonmano y voleibol, respectivamente, son los deportes en los que sus equipos tienen menos departamentos de comunicación, aunque en ambos casos es justo reconocer que más del 50% de los clubes cuentan con este tipo de actividades reconocidas en su organigrama, en el balonmano su presencia llega casi al 70% y en el voleibol se queda en

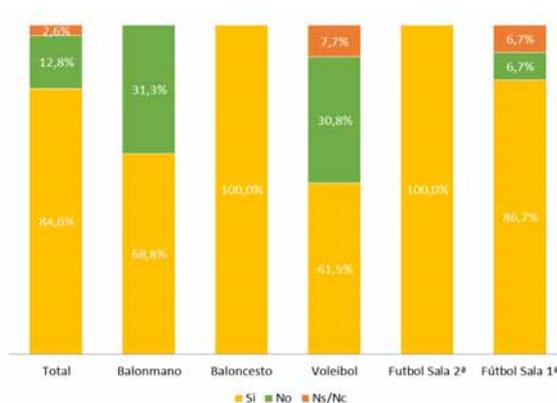


Figura 1. Existencia de departamentos de comunicación.



Figura 2. Formación académica de los responsables del Departamento de comunicación.

algo más del 61%.

Las titulaciones de comunicación son las de mayor presencia entre estos profesionales, ya sea Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas o Comunicación Audiovisual, aunque con una prevalencia clara de la primera. Le siguen los estudios de Marketing y el resto de titulaciones no relacionadas expresamente con labores comunicativas (Derecho, Ciencias Empresariales, etc.).

Si se analiza individualmente cada deporte, en balonmano hay cinco periodistas responsables de estos departamentos, en dos casos compartiendo responsabilidades con otros titulados (caso del Barcelona, con un titulado en Publicidad y Relaciones Públicas y un tercero con estudios que no son de Comunicación; o del Avia Puente Genil, con un segundo trabajador sin estudios de Comunicación).

En el caso del baloncesto, Periodismo es la formación más repetida, tanto que de los 18 clubes que conforman la Liga ACB, en 17 hay al menos un responsable con formación periodística; sólo uno (Unicaja) carece de responsable con formación en esta titulación.

En 9 clubes (50%) el departamento está dirigido exclusivamente por periodistas (Valencia Basket, Iberostar Tenerife, SS Guipúzcoa, Estudiantes, Bilbao Basket, CB Gran canaria, Tecnyconta Zaragoza, UCAM Murcia y Morabanc Andorra); en sólo tres casos los periodistas comparten responsabilidad con otros titulados en Comunicación (uno, San Pablo Burgos, con Comunicación Audiovisual, otro, Barcelona, con Publicidad y RR.PP., además de una titulación ajena a comunicación y un tercero, Real Madrid, con ambos grados y Marketing); el Marketing, precisamente, además de en este club, comparte presencia con el Periodismo en dos clubes más (Betis y Joventut). Finalmente, en dos equipos trabajan titulados en Periodismo con profesionales ajenos a la comunicación y uno carece directamente de personal con formación comunicativa.

En voleibol el perfil de periodista también es el más frecuente en los departamentos. De los 12 clubes que aportan datos, en seis de ellos hay un periodista, sólo en dos casos compartido con otras titulaciones (Publicidad y Relaciones Públicas y Derecho, en el caso del Usuyaia Ibiza, y con una titulación que no es de Comunicación en el caso del

Textil Santanderina). Dos clubes tienen dirigidos sus departamentos exclusivamente por responsables de fuera del ámbito de la Comunicación y cuatro de ellos no aportan información sobre este aspecto.

Finalmente, en fútbol sala, tanto en la 1ª como en la 2ª División ocurre lo mismo, el Periodismo es la profesión más presente en los distintos departamentos. En el caso de la 1ª División, de los 14 clubes que responden a la encuesta, en nueve de ellos hay un periodista (Movistar, El Pozo Murcia, Barcelona Lassa, Jaén Paraíso Interior, Ríos Renovables Zaragoza, Aspil Vidal Ribera Navarra, Levante, Naturpelt Segovia y Santiago Futsal), en cinco casos como responsable único y en cuatro compartiendo trabajos con titulados en Comunicación Audiovisual (dos) y Marketing (uno). En un equipo el responsable único es de Comunicación Audiovisual (Plásticos Romero de Cartagena) y en el Osasuna Magna, de Marketing. En dos casos no tienen titulación vinculada al ámbito comunicativo (Peñíscola Rehabmedic y O Parrulo de Ferrol) y, finalmente, el Gran Canaria FS no posee este departamento.

En la 2ª División hay un total de ocho periodistas, que sólo en dos casos comparten trabajo con otros titulados (FS Puertollano y Pescados Rubén Burela, con tres personas en su gabinete de Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas y Derecho). En cinco clubes los responsables son de fuera del ámbito comunicativo. Aquí se da el único caso, además, de un gabinete dirigido por un titulado en Ciencias Empresariales (Rivas Futsal).

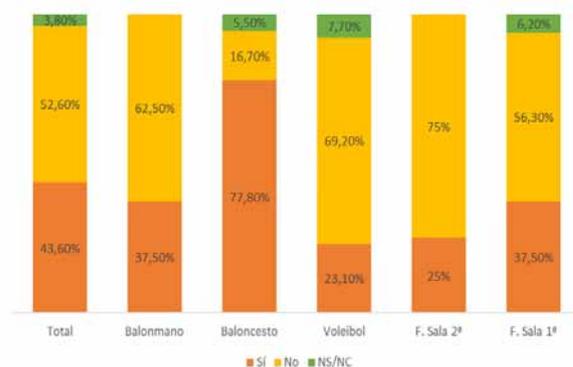


Figura 3. Existencia o no de un plan estratégico de comunicación.

En cuanto a la existencia de planes de comunicación, la mayoría carece de dicho documento, el 52,6%, frente a un 43,6% que afirma disponer de esta herramienta. El único deporte donde se da el caso contrario es el baloncesto, donde casi todos los equipos de la Liga ACB cuentan con un plan de comunicación, tal y como puede verse en el gráfico anterior, en concreto, un 78%, es decir, 14 de los 18 equipos trabajan con este documento. Los únicos que carecen de él son San Pablo Burgos, Iberostar Tenerife y SS Guipúzcoa, además del Baskonia, que no ha respondido a dicha cuestión.

En el resto de deportes investigados la situación es la inversa. En balonmano el porcentaje de equipos que carecen de plan de comunicación es de casi el 63%, es decir, solo seis equipos (37,5%) de los 16 de la Liga ASOBAL reconocen tenerlo: el Ademar de León, el Atlético Valladolid, Real Betis, BM Benidorm, Granollers y Zamora.

En fútbol sala son también mayoría los equipos que no tienen plan de comunicación, 59% frente a 34%, pero con diferencias sustanciales entre la Primera y la Segunda División. Así, en Primera el número de clubes con plan (Naturpelt Segovia, Barcelona Lassa, Palma Futsal, Jaén Paraíso Interior, Aspil Vidal Ribera Navarra, Movistar Inter FS y Ríos Renovables Zaragoza) y sin él es idéntico, siete; dos de ellos no aportan datos. En Segunda División, sin embargo, ocurre lo contrario, sólo un 25% de los equipos posee ese documento (Elche FS, Tenerife Iberia Toscal, Pescados Rubén Burela e Itea Córdoba Futsal), frente a un 75%, 12 de 16, que carecen de él.

El Voleibol es el deporte que presenta el nivel más bajo en cuanto a clubes con un documento diseñado a su medida, poco más del 23%, por lo que casi un 70% (9 de 13) no lo contemplan.

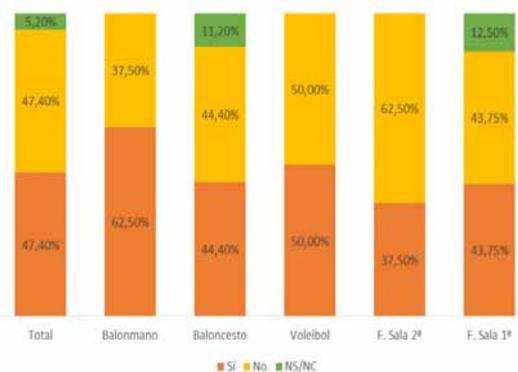


Figura 4. Subcontratación de servicios de comunicación.

En función de lo reflejado en el gráfico anterior, puede afirmarse que, salvo en el caso del balonmano, en el resto de actividades deportivas el número de equipos que no subcontratan es siempre igual o superior al de los que externalizan trabajos, siendo mayoría los deportes en los que, al igual que en el global, ambas opciones se encuentran parejas.

La Liga ASOBAL de balonmano es la única en la que la mayoría de equipos (62,5%) subcontratan servicios de comunicación; sólo 6 de los 16 afirman no hacerlo (Teucro, Puerto Sagunto, Avia Puente Genil, Bidasoa Irún, Atlético Valladolid y Zamora).

En disciplinas como el baloncesto o el voleibol se observa que el sí y el no presentan un porcentaje equilibrado. En Baloncesto, ocho equipos responden afirmativamente (Real Madrid, Valencia Basket, SS Guipúzcoa, Barcelona, Fuenlabrada, CB Gran Canaria, Tecnyconta Zaragoza y Real Betis Energía Plus) y otros ocho, negativamente; dos de ellos, Estudiantes y Baskonia, no aportan respuesta. En voleibol la situación es similar, seis equipos responden afirmativamente y seis lo niegan (50%).

También igualado está el porcentaje en la Primera División de fútbol sala (43,75%), con 7 equipos en cada caso. La Segunda es el único de los deportes analizados en los que la ausencia de externalización supera ampliamente a la subcontratación, 62,5%, frente a 37,5%; sólo seis de los 16 clubes reconocen recurrir a esta práctica.

Discusión y conclusiones

A la vista de los resultados obtenidos se establecen las siguientes conclusiones:

- La gran mayoría de los clubes deportivos que juegan en las Ligas masculinas más importantes de España, concretamente en baloncesto (ACB), balonmano (ASOBAL), fútbol sala (Primera y Segunda División) y voleibol (Superliga) cuentan con departamentos específicos encargados de la gestión de su comunicación.

- Por deportes, es en baloncesto y en fútbol sala donde se da en mayor medida la presencia de esos departamentos, principalmente en el primero. Al contrario, el menos profesionalizado comunicativamente, al menos en relación con este aspecto, es el voleibol, seguido del balonmano.

- En cualquier caso, puede concluirse que la comunicación, al menos las funciones más básicas de relación con los medios de comunicación, empiezan a ser un área importante en los clubes deportivos, más allá del fútbol profesional, ya que, en todos los deportes analizados, más de la mitad de los equipos cuentan con este servicio de manera permanente.

- En cuanto a la formación académica de sus responsables, Periodismo es la titulación con mayor presencia en todas las ligas, ya sea individualmente o acompañada de otras carreras, tal y como ocurre en la mayoría de organizaciones ajenas al deporte.

- En general, las titulaciones de Comunicación (Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual) constituyen la formación predominante, aunque con una presencia muy dispar. Publicidad y Relaciones Públicas, pese a ser el título directamente rela-

cionado con la gestión de la comunicación en este y otro tipo de organizaciones, es la carrera de Comunicación con menos presencia en los gabinetes.

- Además de la Comunicación, se observa una amplia presencia de titulaciones dispares, fundamentalmente Marketing, Derecho o Ciencias Empresariales.

- Como es lógico, los equipos con mayor presupuesto son, en general, los que cuentan con mayor número de profesionales. Así, el Barcelona y el Real Madrid de baloncesto cuentan con departamentos de 3 y 4 trabajadores, respectivamente, con titulaciones diversas, entre ellas, Comunicación.

- En relación a la existencia de planes de comunicación, la mayoría de los clubes carecen de esta herramienta, aunque las cifras son bastante parejas, por lo que se puede concluir que existe una presencia importante de los mismos; con diferencias notables, eso sí, entre deportes, del casi 78% del baloncesto al escaso 23% del voleibol.

- En medio se sitúan el balonmano y el fútbol sala, deportes en los que menos de la mitad de los equipos tiene un plan de comunicación propio.

- Respecto a la subcontratación de servicios de comunicación, la situación global se muestra bastante equilibrada, aunque, como en los anteriores casos, por deportes hay variaciones importantes, siendo el balonmano el deporte que en mayor medida recurre a la externalización de servicios de comunicación, seguido del voleibol. En baloncesto y fútbol sala, los deportes con mayor presencia de gabinetes de comunicación, la subcontratación es bastante inferior al 50%.

A modo de discusión, cabría indicar que el bajo nivel de presencia de planes de comunicación o la tendencia observada a una concepción mayoritaria de los gabinetes de comunicación como gabinetes prensa o de relaciones con los medios, no como departamentos de comunicación integral o estratégica, podría llevar a formularse la pregunta de si esto se debe a que, dentro de la formación académica en comunicación, sean los periodistas los titulados con una mayor presencia, o mejor dicho, sea debido a la presencia residual de los titulados en Relaciones Públicas. Una hipótesis que, sin duda, resultará pertinente resolver en futuras investigaciones, pues en trabajos pasados (Puentes-Rivera, 2017, p. 309) ya se ha detectado que la incorporación de relaciones públicas a los gabinetes de comunicación implica una mayor identificación de la profesión y de las labores propias de la comunicación integral.

Relación entre hipótesis – objetivos y resultados - conclusiones

De acuerdo con todo lo anterior, en relación con las hipótesis formuladas al inicio de la investigación, cabe concluir:

- H1. Existe una alta profesionalización en la gestión de la comunicación de los equipos analizados, dado que todos ellos compiten en las máximas categorías de su deporte.

Esta hipótesis se confirma sólo en parte, pues, por un lado, existe una madurez en el sector deportivo, ya que casi el 85% de los clubes analizados poseen gabinete de comunicación, pero, por otra, existen diferencias de casi 40 puntos entre unos deportes y otros, lo que impide afirmar rotundamente la sentencia de la hipótesis.

- H2. La formación de los responsables de la comunicación no es específica en este ámbito.

Esta hipótesis, en general, se refuta, pues queda demostrado que la mayoría de los responsables tienen formación de grado en distintas áreas de comunicación, fundamentalmente en Periodismo. No obstante, cabe señalar también que los datos del trabajo de campo evidencian diversos casos puntuales en los que la responsabilidad comunicativa de estas organizaciones recae sobre especialistas titulados en ámbitos ajenos a la comunicación.

- H3. Los clubes estudiados no cuentan con un plan específico de comunicación.

Hipótesis que se confirma y refuta casi a partes iguales, lo cual, en términos absolutos, llevaría a afirmar que se refuta, pues, si bien es cierto que un poco más de la mayoría no desarrollan esta estrategia comunicativa, también lo es que un buen número de clubes, casi la mitad, ya la han desarrollado, especialmente en baloncesto, donde los

planes de comunicación son ampliamente mayoritarios.

- H4. Los equipos analizados subcontratan muchos servicios de comunicación que ellos no pueden gestionar debido a limitaciones estructurales y/o económicas.

Hay una situación de equilibrio en el global del estudio que muestra ciertas peculiaridades cuando se desglosa por deportes, sin embargo, puede afirmarse que, inicialmente, esta hipótesis queda confirmada con los datos aportados por los clubes, independientemente de las respuestas consignadas en el gráfico correspondiente, pues, aunque sea de modo puntual, todos recurren en algún momento a la externalización.

Además de confirmar o refutar estas hipótesis de partida, la investigación se planteaba los siguientes objetivos:

- O1 Realizar un estudio exploratorio y pionero que recoja datos sobre el estado actual de la comunicación organizacional en los equipos de las principales ligas deportivas de España. Este objetivo ha quedado cubierto al realizar un recopilatorio de datos pionero en este ámbito.

- O2. Establecer comparaciones entre la gestión comunicativa de esos equipos y la de otras organizaciones de España. Objetivo que también se ha alcanzado al realizar comparativas con estudios similares existentes en otros ámbitos económicos, como las grandes empresas, PYMES, universidades, ayuntamientos y ONG's, entre otros.

- O3. Aportar claves que permitan evolucionar e innovar, tanto a los clubes como a los profesionales de las relaciones públicas en el sector. Este objetivo se plasmará con la transferencia de conocimiento de los datos obtenidos a cada uno de los clubes que participaron en el estudio.

En definitiva, a modo de conclusión general, puede confirmarse que las entidades deportivas de las principales ligas españolas avanzan hacia una progresiva profesionalización de la gestión de su comunicación, con la existencia mayoritaria de gabinetes de comunicación y trabajadores/as con formación académica específica en la materia, aunque con poca presencia de los más estrictamente relacionados, los formados académicamente en relaciones públicas, si bien es cierto que la segunda parte de este trabajo, es decir, el desarrollo de su planificación estratégica y su competitividad en todas las actividades comunicativas, todavía necesitan mucho desarrollo. Todo ello, matizando que existen notables diferencias entre los distintos deportes, al igual que existen también esas diferencias en otros planos, como la actividad económica que generan unos y otros o la presencia social y mediática de cada uno de ellos.

Agradecimientos

Trabajo financiado por dos proyectos de investigación: «XESCOM: Red Internacional de Investigación de la Gestión de la Comunicación» (ED341DR2016/019), financiado por la Consellería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia; y «DEBATv, Debates Electorales Televisados en España: Modelos, Proceso, Diagnóstico y Propuesta» (CSO2017-83159-R), proyecto de I+D+I (Retos) financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y la AEI de España, además del programa FEDER de la UE.

Referencias

- Acuña Delgado, A. & Acuña Gómez, G. (2018). Valores del espectáculo de fútbol en el estadio: un estudio de caso. *Retos*, 33, 96-101. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/55658/35793>
- ADECEC (2008). *La comunicación y las Relaciones Públicas en España, Radiografía del sector*. Madrid: SIGMADOS. Recuperado de http://pnoticias.com/images/stories/comunicacion/ARCHIVOS/presentacin_del_estudio_adecec.pdf
- Alcoba López, A. (2010). *¿Quo vadis, deporte?*. Madrid: ESM.
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi*, 32, 17-32. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Araújo, N., De Carlos, P. & Fraiz, J. A. (2014). Top European football clubs and social networks: a true 2.0 relationship?. *Sport, Business*

- and Management: An International Journal, 4(3), 250-264. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-07-2013-0022>
- Argenti, P.A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Arroyo, L. & Yus, M. (2011). *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Bermejo, J. P., Almagro, B. J. & Rebollo, J. A. (2018). Factores motivacionales relacionados con la intención de seguir practicando ejercicio físico en mujeres adultas. *Retos*, 34, 117-122. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/50748/38226>
- Borrissier Roldán, J. & Solanellas Donato, F. (2018). Estudio comparativo del patrocinio de equipos profesionales en España. El caso del fútbol, baloncesto, balonmano y hockey. *Retos*, 34, 205-211. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/59354/38602>
- Cabello Moyano, A., Moyano Pacheco, M. & Tabernero Urbieto, C. (2018). Procesos psicosociales en Educación Física: actitudes, estrategias y clima motivacional percibido. *Retos*, 34, 19-24. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/57668/37791>
- Cabrera Cabrera, M.A. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Recuperado de https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MARIANGELES_CABRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Canales-Lacruz, I. & Rey-Cao, A. (2018). The Socialization Function of Sport in the Election Manifestos of Spanish Political Parties: General Election 2011. *Retos*, 33, 233-237. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/57711/36649>
- Capriotti, P. & Moreno, A. (2007). Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 221-237. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280710776833>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP – Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cárdenas Rica, M. L. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*, Sevilla, España: Diputación Provincial de Sevilla.
- Castillo Esparcia, A. (2005). Relações públicas e a universidade espanhola. En A. Fidalgo & J. P. Serra (coords.), *Ciências da Comunicação em Congresso na Covilhã, vol. II* (pp. 365-372). Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior (UBI), Labcom: Laboratório de Comunicação e Conteúdos Online. Recuperado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/esparcia-antonio-relacoes-publicas-universidade-espanhola.pdf>
- Castillo Esparcia, A., Fernández Torres, M. J. & Castellero Ostío, E. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 239-254. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52592
- Cayora, R. & Correia Loureiro, S.M. (2014). Fans club brand relationship: football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), 82-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJBG.2014.058032>
- Coombs, D. S. & Osborne, A. (2012). Sports journalists and England's Barclay's Premier League: A case study examining reporters' takes on modern football. *International Journal of Sport Communication*, 5(3), 413-425. DOI: <https://doi.org/10.1123/ijsc.5.3.413>
- Costa, J. (2011). *El ADN del DIRCOM. Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: CPC Editor.
- Crolley, L. (1999). Football and fandom in Spain. En B. Jordan & R. Morgan-Tomasunas (Eds.), *Contemporary Spanish Cultural Studies* (pp. 304-312). London: Arnold.
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2015). Estado de la Comunicación en España 2015. Madrid: DIRCOM. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=At7Fakd1H3k>
- EAR Psicólogos (2011, octubre 18). *La comunicación en el deporte*. Recuperado de <https://psicologiadeportiva.blogspot.com.es/2011/10/la-comunicacion-en-el-deporte.html>
- Fernández-Souto A. B. & Vázquez-Gestal, M. (2014). El profesional de las relaciones públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 25-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-03-25-38>
- Fernández-Souto, A. B. & Puentes-Rivera, I. (2014). Relaciones Públicas en la Pequeña y Mediana Empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo. En K. Matilla (Coord.), *Cambio Social y Relaciones Públicas* (pp. 105-126). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Fernández-Souto, A. B. (2005). Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales. En P. Capriotti, A. Castillo, M. T. García, M. T. Otero & J. Xifra (eds.), *Tendencias Actuales en las Relaciones Públicas* (pp. 91-101). Sevilla: AIRP. Recuperado de <http://airpp.org/wp-content/uploads/2012/12/Actas-II-Congreso-AIRP.pdf>
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2015). Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis. En K. Matilla, (Coord.), *Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático* (pp. 33-57). Barcelona: UOC Ediciones.
- Fradejas Medrano, E. & Espada Mateos, M. (2018). Evaluación de la motivación en adolescentes que practican deportes en edad escolar. *Retos*, 33, 27-33. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/52779/35595>
- Gallego-Ortega, J. L. & Rodríguez-Fuentes, A. (2018). Percepciones del Profesorado sobre Competencias Comunicativas de Futuros Maestros de Educación Física. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 18(71), 479-492. DOI: <http://dx.doi.org/10.15366/rimcafd2018.71.005>
- González Ramallal, M. E. (2014). Prensa deportiva e identidad nacional: España en el Mundial de fútbol de Sudáfrica 2010. *Política y Sociedad*, 51(2), 337-366. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_POSO.2014.v51.n2.43077
- Hernández Mendo, A. & Garay Plaza, O. (2005). La Comunicación en el contexto deportivo. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol. I) – Fundamentos 2* (pp. 29-83). Sevilla: Editorial Wanceulen. Recuperado de <http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/comunicacion.pdf>
- Hernández Mendo, A. & Garay Plaza, O. (2010). Redes y modelos de la comunicación en el contexto deportivo. *Ejdeportes*, 143. Recuperado de <http://50.30.32.228/efd143/redes-y-modelos-de-la-comunicacion-en-el-contexto-deportivo.htm>
- Hernández Rodríguez (2002). Planificar la comunicación. *Revista latina de comunicación social*, 48. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhemandez.htm>
- Herrero Gutiérrez, F. J., Barredo Ibáñez, D. & Oller Alonso, M. (2013). Los triunfos como escaparates de los mitos modernos: las victorias de la Selección española de fútbol (2008-2012). *Miguel Hernández Communication Journal*, 4, 133-152. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4387366>
- Hopwoodk, M. (2005). Applying the public relations function to the business sport. *International Journal of sports marketing and sponsorship*, 6, 175-188. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-03-2005-B006>
- Jáuregui, F. (1990). Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa. *Ideas empresariales*, 16-24.
- Lobillo, G. (2012). Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol españoles. En M. C. Carretón & K. Matilla (Eds.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales* (pp. 81-106). Zaragoza: Universidad San Jorge. Recuperado de <http://airpp.org/wp-content/uploads/2014/05/Libro-1-AIRP-Zaragoza-2013.pdf>

- López Triana, I. & Sotillo, S. (2009). La gestión de los recursos intangibles empresariales. *Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial*, 11, 1-7. Recuperado de <http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/15cuaderno0000005399.pdf>
- López-López, P. C., Puentes-Rivera, I. & Rúas-Araújo, J. (2017). Transparencia en televisiones públicas: desarrollo de indicadores y análisis de los casos de España y Chile. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 253-272. DOI: <http://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1164>
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2017). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2017*. Recuperado de https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf
- Moragas, M., Kennett, C. & Ginesta, X. (2011). Football and media in Europe. A new sport paradigm for the global era. En A. Tomlinson, C. Young & R. Holt (eds), *Sport and the Transformation of Modern Europe. States, media and markets 1950-2010* (pp. 128-149). Oxon (Reino Unido): Routledge.
- Mut Camacho, M. (2013). Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional. *Sphera pública*, 13(1), 95-113. Recuperado de <http://sphaera.ucam.edu/index.php/sphaera-01/article/view/125/153>
- Navarro Ruiz, C. & Humanes M. L. (2014). Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales. *Revista internacional de relaciones públicas*, 8(IV), 43-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-8-2014-04-43-64>
- Navarro-Patón, R., Lago-Ballesteros, J., Basanta-Camiño, S. & Arufe Giráldez, V. (2018). Assessment of the basic psychological needs in physical education according to age, gender and educational stage. *Journal of Human Sport and Exercise*, 13(3), 710-719. DOI: <https://doi.org/10.14198/jhse.2018.133.20>
- Olabe, F. (2012). *La Comunicación Comunicativa de los Clubes de Fútbol en España con los Medios de Comunicación como Público Estratégico: Análisis del Modelo del F.C. Barcelona y del Real Madrid C.F. y su Percepción por los Periodistas Deportivos*. Tesis doctoral, Universidad Miguel Hernández, Elche (Alicante).
- Ortega Carneiro, J. (2017). Los medios de comunicación y el FC Barcelona. Una aproximación a su relación actual y futura. Trabajo de Fin de Grado, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/60585/7/jortegacTFG0117memoria.pdf>
- Palacio Llanos, L. (Dir.) (2015). Informe Anual de la Profesión Periodística 2015. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid. Recuperado de http://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2016/11/INFORME-PROFESION-APM-2015_baja_7M.pdf
- Pardo Gila, J. M. & Calle Molina, M. T. (2016). Los Juegos Olímpicos de la Juventud y las redes sociales (2010-2014): evolución y retos en las nuevas formas de comunicación para la transmisión de valores olímpicos. *Citius, altius, fortius: humanismo, sociedad y deporte: investigaciones y ensayos*, 9(2), 17-30. Recuperado de <https://revistas.uam.es/caf/article/view/6943>
- Paricio Esteban, P. & Regadera González, E. (2014). Gestión de la comunicación y las Relaciones Públicas en Gabinetes de ONGs' en Valencia. Las Relaciones con los Medios en los Gabinetes de Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas, Fontilles, Casa Caridad y Casa Cuna Santa Isabel. *Sphera Pública*, 43, 21-43. Recuperado de <http://sphaera.ucam.edu/index.php/sphaera-01/article/view/212/179>
- Puentes-Rivera, I. (2017). *Las Relaciones Públicas al Servicio de la Comunicación Política: Los Gabinetes de Comunicación en las Diputaciones Provinciales y Forales*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo, Pontevedra, España. Recuperado de <http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/handle/11093/862?locale-attribute=es>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosh.
- Rúas-Araújo, J. & García Sanz, F. J. (2018). *Persuasión y neurociencias. Apelar al cerebro*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Sanahuja Peris, G. (2012). Análisis de los procesos de la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio Exploratorio. *AdComunica*, 3, 171-189. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.11>
- Sanahuja Peris, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, 18, 126-143. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/qp.43>
- Simancas-González, E. & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El profesional de la información*, 26(4), 735-744. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Simón, J. A. (2015). *Construyendo una pasión: el fútbol en España, 1900-1936*. Logroño: Unir Editorial.
- Simón-Onieva, J. E. (2015). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas*. Tesis Doctoral, Facultad de Humanidades, Universidad de Almería, Almería.
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000.
- Villega Fiengo, S. (2003). Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. En P. Alabarces (coord.), *Futbológicas. Fútbol, identidad y violencia en América Latina* (pp. 257-271). Buenos Aires: CLACSO.
- Wang, G. (2014). *Análisis del club Real Madrid a través de la comunicación deportiva*. Trabajo de Fin de Máster, Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2014/hdl_2072_240239/TFM_Guanyu_Wang.pdf
- Zerfass, A., Verèè, D., Verhoeven, P., Moreno, A., y Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Recuperado de <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

