

Dr. Fernando OLABE-SÁNCHEZ*

Profesor colaborador de Comunicación. Universidad CEU Cardenal Herrera. España. olabe.el@uch.ceu.es

El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol

Press Office as a driver of communicative management of football clubs

Fecha de recepción: 01/12/2014

Fecha de revisión: 23/12/2014

Fecha de preprint: --/--/----

Fecha de publicación final: 15/01/2015

Resumen

En este trabajo nos planteamos determinar el concepto y las funciones de los gabinetes de Comunicación, en aras de comprender posteriormente la importancia que han adquirido estos departamentos en un sector como el de los clubes de fútbol profesionales, toda vez que el comportamiento de estas entidades se encuadra más en los modelos empresariales que en los meramente deportivos.

Palabras clave

Comunicación; gabinete de comunicación; gestión comunicativa; club de fútbol.

Abstract

In this paper we aimed to determine the concept and functions of communication offices, in order to further understand the importance acquired by these departments in a sector such as professional football clubs, since the behavior of these entities falls more under the communication office rules, that in the purely sporting business models.

Keywords

Communication; communication office; communication management; football club.

1. Introducción

La gestión comunicativa se revela fundamental dentro de la estrategia de las organizaciones, especialmente en la relación con sus públicos objetivos, por lo que consideramos imprescindible reseñar el papel que los departamentos de Comunicación desarrollan en el seno de las entidades en el marco de esa función directiva. Por ello, en este trabajo nos planteamos determinar el concepto y las funciones de los gabinetes de Comunicación, en aras de comprender posteriormente la importancia que han adquirido estos departamentos en un sector como el de los clubes de fútbol profesionales, toda vez que el comportamiento de estas entidades se encuadra más en los modelos empresariales que en los meramente deportivos.

2. Concepto y funciones de los Gabinetes de comunicación

El papel que desempeñan los departamentos de Comunicación en la estructura de las organizaciones se considera fundamental para entender la apuesta que estas hacen por gestionar un valor intangible como es la comunicación (Capriotti, 1992). La percepción sobre lo que significan y sus funciones es, y probablemente seguirá siendo, diversa, cuando no polémica, entre los que defienden que se trata de un fenómeno propio de la comunicación institucional, ya que la institución es una forma social que plantea cómo los individuos se interrelacionan con las demás formas sociales, dentro de ellas, pero en las cuales se dan una serie de elementos positivos y negativos (Fragoso Franco, 1998), frente a aquellos académicos que consideran que la labor de estos gabinetes, más allá de definiciones o calificaciones, es propia de las Relaciones Públicas (Xifra, 2011).

En cualquier caso, aunque nosotros nos aproximamos, conceptual y formalmente, a los postulados que propugnan que la comunicación de las organizaciones, empresas e instituciones se desarrolla para relacionarse con sus públicos estratégicos, con independencia de las acciones y herramientas que se empleen para ello, consideramos oportuno delimitar algunas propuestas terminológicas y funcionales respecto a estos departamentos de comunicación.

Iniciamos este recorrido estableciendo de inicio una premisa que consideramos fundamental: las organizaciones precisan dar visibilidad a sus acciones, desde la perspectiva, como asegura Andrade (2006: 45), de que son entes comunicantes, y se apoyan en estructuras que permiten gestionar esa visibilidad a través de la comunicación. Y es que la comunicación es un factor estratégico para que las organizaciones alcancen sus objetivos, como advierte Canel (2007: 80):

La comunicación está en el centro de toda concepción estratégica: asiste para el logro de los objetivos, ayuda a expresar la posición de la organización, hace de los gestores de la organización auténticos agentes de cambio (líderes transformacionales), contribuye a que los trabajadores sean leales a la identidad y misión de la organización, y está en la base de la responsabilidad social corporativa.

Esas estructuras reciben diferentes denominaciones y son percibidas con diversas funciones. Martínez Solana (2004: 89) es partidaria de referirse a los departamentos de Comunicación como mediadores o fuentes intermedias de información de las organizaciones, para lo cual se apoya en varias modalidades de lo que esta autora considera información publicística: las Relaciones Públicas como portavoz e imagen de una entidad, la información periodística como fuente de la institución y la publicidad como herramienta de proyección de mensajes a la sociedad. Esta percepción emparenta con el papel que Fernández del Moral (2003: 27)

considera que realizan los profesionales de estos departamentos, a los que califica de “periodistas de fuente”, ya que su labor consiste en dar a conocer la organización a los medios de comunicación.

Pese a que, como indica Redondo (2007: 92), el hecho de que una organización disponga de un gabinete de Comunicación posibilita que controle el discurso informativo final que transmiten los medios, dado el nivel de dependencia que según esta autora tienen los periodistas de estos departamentos de Comunicación, a los que les otorgan el nivel de credibilidad como fuente, nos inclinamos por la propuesta de Ramírez (1995: 27), que prefiere hablar de Gabinetes de Comunicación y los considera como fuentes activas que cubren todos los aspectos comunicativos de las organizaciones (internos y externos) y transmiten de ellas una imagen positiva a la sociedad, al tiempo que tratan de influir en la opinión pública.

Esta definición se queda corta actualmente, ya que contempla una corriente unidireccional de la comunicación, en la línea de los modelos de *publicity* y de información pública de Grunig, y en la que no cabe la interacción con los distintos públicos. Tampoco la investigación y la planificación. En este sentido, García Orosa (2005: 74), quien también considera la necesidad de influir en la sociedad y la opinión pública a través de la comunicación, sí contempla entre las funciones de este departamento la de planificar, implementar y evaluar la comunicación de la organización. De ahí la importancia de que el gabinete de prensa esté considerado como un valor añadido de la organización, un elemento estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales o empresariales, como reconoce Ramírez (1995: 55):

El responsable de comunicación deberá formar parte –tal y como hemos señalado– del máximo órgano decisorio del organismo en cuestión, con voz y voto, en pie de igualdad a cualquier otro miembro de la dirección. Su función primordial será la de coordinar, dirigir, dinamizar y dar cuerpo a todo el organigrama.

Y es que la comunicación impregna a toda la organización. Carrillo y Tato (2004) hablan de la comunicación espiral, matizando la idea de Costa de que la comunicación en las organizaciones funciona de modo transversal, ya que el nuevo escenario comunicativo de las TCI configura un modelo en el que los tradicionales canales de comunicación dejan de ser rígidos y se adaptan a un espacio físico y virtual para relacionarse con su entorno.

Este planteamiento nos conduce a la labor que desempeñan estos departamentos en las organizaciones. Por ello, y partiendo de la base de que cada gabinete de Comunicación funciona de acuerdo con las características e idiosincrasia de la organización a la que pertenece y en sintonía con sus objetivos organizacionales, trataremos de realizar una aproximación a las características comunes a todos ellos desde el punto de vista de su funcionamiento y su inclusión en la estructura de las organizaciones.

Como punto de partida, tomamos como referencia la aportación que Fernández del Moral (2004: 51) ha realizado sobre la evolución de los vínculos entre organizaciones y gestión comunicativa a lo largo de la historia. En la figura 1 podemos repasar este desarrollo, que permite delimitar cuáles son las responsabilidades y actividades que desarrollan los gabinetes de Comunicación dentro de la estructura de las organizaciones, atendiendo a diferentes momentos del propio desarrollo empresarial y su apuesta por un tipo de actividad u otro para lograr sus objetivos empresariales.

Tabla 1. Evolución de los vínculos entre organizaciones y comunicación

Época	Clásica	Neoclásica	Moderna	Posmoderna
ACTIVIDAD DOMINANTE	Producción	Estructura/ Optimización/ Rentabilidad	Venta	Comunicación
MARKETING	No importa saber lo que la gente quiere	Hay que preguntar a la gente lo que quiere	Hay que decir a la gente lo que ha de hacer	Hay que querer lo que la gente quiere
PUBLICIDAD	Se utiliza poco	Se utiliza en solitario	Se utiliza con el refuerzo de otros métodos	Se utiliza como refuerzo de otros métodos
CONOCIMIENTO DOMINANTE	Ingenierías	Economía Psicología	Psicología Sociología	Ciencias de la Información
LA IMAGEN SE BASA EN	Hacer	Hacerlo bien	Hacerlo saber	Hacerlo bien y hacerlo saber
ESCUELAS DE DIRECCIÓN	Especialización Taylor/Fayol Empírica (Ernest Dale)	Comportamiento Humano (E. Mayo) Investigación Operativa Teoría de la Decisión	Sistemas sociales	Teoría General de Sistemas
COMUNICACIÓN DOMINANTE	Incomunicación	Comunicación Interna	Comunicación Externa	Comunicación Global o Integral

Fuente: Fernández del Moral, 2004.

Coincidimos con Martínez Solana (2004: 91) en la importancia del gabinete de Comunicación en las organizaciones como intermediarios entre la fuente, esto es la propia organización, y los medios de comunicación, debido a que por su capacitación son los únicos que conocen los códigos de funcionamiento interno de los medios de comunicación, que son el principal destinatario de las acciones de visibilidad de las organizaciones.

Conviene recordar, además, que esta situación viene favorecida porque la mayoría de los responsables de los departamentos de Comunicación en España son periodistas. Las cifras en España son elocuentes. Según el Informe Anual de la Profesión Periodística de 2012, para el que se encuestó a casi 2.400 periodistas españoles, reveló que el 41% de estos trabajan en los departamentos de Comunicación.

No obstante, Martínez Solana (2004: 97) entiende que no es esa la única labor que desarrollan estos departamentos, y que sus cometidos deben integrarse en un enfoque global de la comunicación, aunque todavía existan reticencias por muchas organizaciones a contemplar esta perspectiva globalizadora, que favorezca una gestión comunicativa integral. Las organizaciones deben superar esa temporalidad de sus planteamientos comunicativos, ya

que no se trata únicamente de una actividad centrada en el día a día de la organización, sino en la planificación de la comunicación como herramienta estratégica en pro de los objetivos organizacionales.

Los gabinetes de Comunicación de las organizaciones, por tanto, trascienden el mero papel de fuentes de información para los medios que se le ha atribuido durante mucho tiempo, aunque su relación con ellos, a los que se considera como uno de los públicos objetivos, no sólo del propio departamento de Comunicación, sino también de la misma organización, sea uno de los principales cometidos de este departamento, pero desde una perspectiva que ha evolucionado, como afirma Capriotti (2007: 19):

Así, el gabinete o encargado de prensa debe generar propuestas para lograr que, de forma activa, la organización gane presencia positiva en los media. En este sentido, la función esencial es la de *newsmaking*, es decir, que un gabinete de prensa no sólo se limita a difundir la información disponible en la empresa, sino que también realiza una tarea creativa, de preparación y puesta en marcha de acciones o actividades que puedan ser generadoras de noticias positivas sobre la empresa (la creación de noticias o acontecimientos noticiables de una organización).

Se podría asegurar que este planteamiento entronca con el enfoque de una comunicación global, en el que el gabinete de prensa asume competencias relacionadas con la gestión comunicativa de los valores, cultura, visión y misión de la organización. Para ello, es preciso que los departamentos de Comunicación no se centren exclusivamente en ejercer un papel de relaciones públicas, con la *publicity* como principal herramienta, y que incorporen una planificación comunicativa vinculada a su mapa de públicos y con estrategias reflexionadas y ejecutadas en función de sus objetivos comunicativos (Xifra, 2005: 174).

En muchas organizaciones, además, se da la circunstancia de que el departamento de Comunicación integra distintas actividades que corresponden a otras áreas o técnicas, por lo que resulta arduo en esos casos definir cuáles son exactamente sus funciones. Se puede indicar, por tanto, que realizan una comunicación integral, aunque el término pueda estar sujeto a diferentes interpretaciones, ya que se puede considerar comunicación corporativa, comunicación comercial, comunicación empresarial, entre otras. (Carrillo y Tato, 2004).

La eficacia y la influencia del responsable de comunicación se incrementa si se le considera desde integrado en la función directiva, participando en todas las discusiones e interviniendo en la toma de decisiones ejecutivas (Xifra, 2005: 25). El departamento de Comunicación y su responsable no deben ser meros técnicos dentro de la estructura organizativa. Su rol y sus funciones trascienden las meras herramientas comunicativas, ya que está configurando la imagen de la organización ante sus públicos objetivos a través de la comunicación. De no ser así, se suele contemplar la función de estos profesionales como mera rutina, considerados como técnicos en comunicación (Cutlip et al., 2001: 106), sin adquirir ningún tipo de influencia dentro de la estructura organizativa, como indica Canel (2007: 79).

Superar esta funcionalidad es uno de los objetivos de este departamento, lo que les conduce a desempeñar sus funciones desde una perspectiva proactiva, lo que se ha denominado "enfoque de la comunicación corporativa y de las relaciones públicas estratégicas" (Steyn, en Canel, 2007). Nos interesa la diferenciación que realiza Castillo (2010: 5), quien destaca dos ámbitos: el correspondiente a los técnicos de Relaciones Públicas, que se encargan de gestionar las relaciones con los medios de comunicación de forma directa y a través de las diferentes herramientas que tienen a su disposición (desde ruedas de prensa a comunicados, por ejemplo); y los directores de Relaciones Públicas que establecen las estrategias comunicativas en la organización.

Esa función directiva es propia del Director de Comunicación (Dircom), quien se responsabiliza de la política de transparencia de la organización como forma de transmitir valores y gestionar intangibles que hasta la fecha no se contemplaban.

Estas necesidades de gestión comunicativa han incrementado la relevancia de la figura del Dircom, integrado en la estructura directiva de la organización, y que marca las estrategias comunicativas y su posterior ejecución. El DIRCOM debe desempeñar tres funciones básicas en su quehacer profesional: la función periodística, vinculada a la transparencia, en sus acciones y en la comunicación de la organización a sus públicos; la función de Relaciones Públicas, encarnada en la figura de su actuación como portavoz de la organización a la que representa; y las funciones de marketing y publicidad, como coordinador de este departamento específico que está desligado del propio gabinete de prensa.

Entre las funciones que Freixa (2004: 128-129) asigna al Dircom también se encuentran otras que trascienden el marco puramente informativo: la comunicación institucional, portavoz de la organización, la creación de imagen corporativa, la comunicación de crisis, implantar y desarrollar la cultura corporativa, el desarrollo de la política social e institucional, las publicaciones y audiovisuales de la organización, la publicidad en coordinación con el departamento de marketing, el patrocinio y mecenazgo, el asesoramiento a la presidencia y al consejo directivo, la relación pública e institucional, la realización de todo tipo de actos, eventos y el protocolo, las relaciones con los medios de comunicación y la e-comunicación.

Esas labores directivas e integradoras de todas las manifestaciones comunicativas de la empresa (Matilla, 2010: 10) son las más reconocidas en España. Según el estudio "Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom", elaborado por la Fundación EOI, la función de los Directores de Comunicación de las empresas debe ser la de director estratégico, dependiente del presidente o del consejero delegado. Sin embargo, los Dircom entrevistados en este trabajo admiten que una de las actividades que mayor peso tiene en su trabajo es la de las relaciones con los medios, y la que más seguirá desarrollándose en el futuro.

Antes de adentrarnos en el papel que desarrollan y las funciones que cumplen estos departamentos en los clubes de fútbol profesionales, creemos oportuno significar que también existen voces críticas. Según Elías (2003), los gabinetes de Comunicación tienen un comportamiento ético reprochable ya que la información que suministran a los medios responde a los intereses de la institución para la que trabajan en lugar de a lo que realmente interesa a la sociedad. Aunque le reconoce al profesional que trabaja en este departamento conocimientos periodísticos, estos se convierten en habilidades para transmitir mensajes favorables a la institución.

3. Los gabinetes de Comunicación en los clubes de fútbol profesionales

Los clubes de fútbol profesionales en España cuentan en la actualidad con departamentos de Comunicación, que en muchos casos se refuerzan con otras disciplinas como el marketing, o se integran en la direcciones de comunicación. De hecho, según un estudio sobre la evolución de las estructuras organizacionales de los clubes de fútbol en España de 1996 a 2006, realizado sobre los clubes que participan en la primera división de la LFP, el departamento que más ha evolucionado dentro de estas entidades ha sido el de Comunicación. Hasta el punto de que se considera el aspecto que más había crecido en estos clubes, por encima de la gestión de las áreas deportiva y financiera (Gómez et al., 2008: 9).



Un dato que puede ayudar a comprender la importancia del departamento de Comunicación de los clubes de fútbol es el relacionado con la dimensión mediática de este deporte. El fútbol supone el 60% de la información deportiva que editan los periódicos españoles, advierte Rojas (2010: 9). La información sobre fútbol en España polariza la atención en los medios de comunicación, tanto especializados como generalistas¹. Por ejemplo, en el caso de los medios especializados, el 73% de las informaciones destacan el fútbol como hecho noticioso (Herrero et al., 2010: 13).

Esta dimensión mediática del fútbol se comprende por el papel fundamental que los gabinetes de Comunicación desarrollan con los medios. Así lo entiende, Cleland (2009: 424-425), quien subraya que el papel de los departamentos de Comunicación de los clubes de fútbol se centra en cumplir cuatro objetivos básicos: desarrollar una imagen positiva del club y su marca, ofrecer información a los aficionados y a los medios de comunicación, establecer una relación bidireccional con los fans mediante su participación en el club y gestionar las situaciones de crisis para que afecten lo menos posible a la imagen del club.

Desde esta perspectiva, coincidimos con Stoldt, et al. (2009: 231-233) en que existe una relación directa entre los objetivos del departamento de Comunicación y los objetivos empresariales, hasta el punto de que las Relaciones Públicas contribuyen a conseguir estos últimos, pero desde una función práctica en la que los departamentos de Comunicación permiten dar a conocer a la entidad deportiva a través de la difusión, las relaciones con los medios de comunicación, los eventos y las relaciones externas.

Al igual que en otras competiciones deportivas profesionales, los clubes de fútbol y los medios de comunicación conviven en un mutuo y necesario escenario para la supervivencia de ambos, en el que la cobertura mediática garantiza visibilidad a estas instituciones deportivas y los clubes aportan buena parte del contenido informativo necesario para los medios (Tesone et al., 2005: 2-3).

Cabe reseñar en este sentido, que en una investigación realizada en la temporada 2008-2009 sobre las competiciones de las ligas de fútbol alemana e inglesa, *Bundesliga* y *Premier League* respectivamente, sobre la relevancia de los grupos de interés (*stakeholders*) en los clubes en cuanto a las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, se advirtió que los medios de comunicación son el principal grupo de interés para estas entidades deportivas (Kremer, J. et al., 2010).

Este escenario refuerza el trabajo de los gabinetes de comunicación de los clubes, cuyas funciones, según Tomlinson y Sugden (2008: 149) se ciñen a tres: a) gestionar la comunicación del club con los medios de comunicación, b) crear noticias positivas sobre su empresa y c) estar atentos a aquellos periodistas críticos con la gestión del club. Su labor, según estos autores, facilita sobremanera el trabajo de los periodistas deportivos ya que les suministran, de forma extraordinariamente fácil, todo tipo de contenidos a través de diferentes herramientas comunicativas.

Los periodistas, por su parte, reconocen que los productos periodísticos que elaboran proceden directamente de estos departamentos, que les suministran la información necesaria para su trabajo de forma constante (Ramírez, 1995: 47). La dependencia que adquieren los periodistas de la información que proporciona el departamento de Comunicación de un club conlleva una consecuencia evidente: los seguidores de ese club consumirán esos medios de comunicación, ya que les informan sobre todo lo relacionado con la entidad (Cleland, 2009: 426-427).

Se advierte, por tanto, que con frecuencia la visibilidad del club se centra exclusivamente en la relación con los medios. Así, la gestión de la comunicación estratégica en el fútbol sigue



estando infravalorada, y el principal motivo radica en que apenas se invierte en ello, teniendo en cuenta que uno de los principales públicos de los clubes profesionales son los medios de comunicación y que uno de los principales objetivos consiste en influir en la opinión pública (Hopwood, 2010: 55-57).

De acuerdo con Gómez et al (2008: 11-12), los clubes de fútbol profesional en España entienden la importancia de relacionarse con su entorno desde diferentes perspectivas y estrategias empresariales, entre las que se encuentran la comunicación y las relaciones externas, entre otras. Por ello consideramos que las acciones de comunicación que desempeñan los clubes de fútbol pasan, de inicio, por identificar a sus públicos objetivos, evaluar cuáles son las relaciones que se deben mantener con ellos y establecer los sistemas de comunicación más efectivos con esos públicos estratégicos.

En el caso de los clubes españoles, los propios departamentos de comunicación de estas entidades reconocen que sus principales públicos objetivos son los abonados, los medios de comunicación y los patrocinadores (Sanahuja, 2013).

En esta línea, Ginesta (2010: 148) considera que la comunicación que desarrollan los clubes de fútbol viene condicionada por la delimitación de tres áreas de funcionamiento en estas entidades deportivas: equipo, club e institución. A este respecto, su gestión comunicativa debería englobar estos tres ámbitos, dado que en determinados momentos los tres se entrecruzan en las estrategias comunicativas y en su posterior actuación.

Por otra parte, existe otro condicionante: la gestión comunicativa en los clubes de fútbol difiere en función de la categoría de la entidad, ya que según Bruixola (2008: 59) los clubes de élite o con gran visibilidad mediática buscan controlar la información que se publica, mientras que el resto de entidades pretenden concitar mayor atención mediática.

En este sentido, Cleland (2009: 424) ha demostrado en sus trabajos sobre las estructuras organizacionales y las relaciones con los medios de comunicación que mantienen los clubes de fútbol que el tamaño de la entidad y su posición dentro del campeonato influye directamente en la dimensión del departamento de Comunicación. Como consecuencia, según este autor, los departamentos de Comunicación adoptan una estructura diferente en aquellos clubes cuyos objetivos comunicativos y mensajes obtienen una cobertura informativa local, y en aquellos que consiguen una proyección nacional ante los medios de comunicación.

Esto nos llevaría a plantearnos si los clubes de fútbol realizan una comunicación integral, en la que las acciones comunicativas y los mensajes vayan dirigidos a cada uno de los públicos objetivos con los que se relacionan. En este sentido, la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y sus diferentes soportes en internet, ha favorecido que se incremente el papel de la comunicación integral como una estrategia fundamental en esa relación con los públicos de interés de las organizaciones, gracias a la interacción e inmediatez que permiten estas nuevas tecnologías (Schultz y Patti, 2009: 79-80).

Los clubes han pasado, por tanto, a crear y gestionar sus informaciones a través de una multiplataforma de medios propios, con el objetivo de reducir su dependencia de las informaciones editadas por los medios tradicionales (Moragas, et al., 2011).

Este escenario está motivado porque la influencia de las entidades deportivas se extiende a otros colectivos con los que se relaciona, y que también precisan de una gestión comunicativa específica, en función de sus características, perfiles y necesidades. En este sentido, Gómez et al. (2010: 187) advierten que el mapa de públicos objetivos de la organización lo conforman los propietarios o socios del club, los aficionados de la entidad, los jugadores del club, el resto de clubes que participan en las competiciones (nacionales e

internacionales), la Federación, los patrocinadores del club y las instituciones públicas del país o zona donde está radicada la entidad deportiva.

Conviene resaltar, asimismo, que este mapa de públicos con el que se relacionan los clubes de fútbol está determinado por el cambio de concepto respecto a estas entidades: no deben ser contempladas únicamente como generadora de eventos deportivos, sino que a su alrededor surgen todo tipo de actividades, lo que provoca que esos públicos también se planteen unas necesidades y expectativas que el club debe satisfacer. De ahí que la gestión comunicativa de los clubes de fútbol profesionales en España se haya convertido en una herramienta estratégica, como destacan Gómez et al. (2010: 201):

“(…) el número de públicos clave presentes en el entorno del club impone las necesidades de comunicación más allá de las de los medios de comunicación. Esto ha significado que, en lugar de una persona que trata con las relaciones de los medios de comunicación, los clubes han visto la necesidad de crear un departamento que gestiona la comunicación con todos los actores relevantes en el ámbito del fútbol”.

Con todo, las exigencias para los departamentos de Comunicación de los clubes de fútbol, según Summers y Morgan (2008: 180), se centran en cómo comunicar con los seguidores y cómo repercute esa comunicación entre jugadores y seguidores, tanto en el consumo de productos relacionados y en la atención hacia los patrocinadores, como en el nivel de influencia que puedan alcanzar esos jugadores y los clubes que representan en las acciones sociales con la comunidad.

Al mismo tiempo, otro de los objetivos de estos departamentos de Comunicación consiste en conciliar los intereses empresariales de estas entidades deportivas con las necesidades de los medios que dependen de las informaciones que los clubes generan.

4. Los clubes de fútbol como gestores de la información

En este nuevo escenario comunicativo, los clubes de fútbol se han convertido en sujetos comunicativos, favorecidos por la globalización y las tecnologías de la información y la comunicación, ya que estas últimas han redefinido las relaciones entre las fuentes (los clubes), los informadores (los medios de comunicación) y la audiencia (los seguidores, aficionados y socios de los clubes de fútbol).

Por esta razón, el papel actual de los departamentos de Comunicación en las organizaciones deportivas, como los clubes de fútbol profesionales, se basa, según Henderson (2001: 63-74) en cinco principios, que están condicionados por la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC):

- a) Gestionar la sobreabundancia de información que genera el deporte y que es canalizada a través de distintos soportes.
- b) El control sobre esa sobreexposición informativa para reaccionar proactivamente.
- c) Establecer estrategias comunicativas ante los cambios que se están produciendo en la sociedad y en los intereses de negocios que rodean al mundo del deporte.
- d) Gestionar comunicativamente la internacionalización de las organizaciones deportivas en un mundo altamente globalizado.
- e) Estar atento a las variaciones que se producen en la opinión pública sobre la imagen de las organizaciones deportivas, especialmente en situaciones de crisis.

La importancia de gestionar su propia información por parte de los clubes de fútbol, queda de manifiesto en los datos que se extraen del estudio «El consumo del deporte en 2011 y más allá», elaborado por Havas Sports & Entertainment, que concluye que el 72% de los encuestados reconocen informarse como mínimo una vez al día sobre la actualidad de sus equipos favoritos. Resulta también significativo que solo el 15% utiliza el canal de Facebook oficial y el 9% el de Twitter para recibir información, mientras que el 98% admite que su principal canal de información deportiva es la televisión².

En este sentido, los propios responsables de la comunicación son conscientes de que desarrollar una estrategia de soportes propios supone la posibilidad de controlar las informaciones que trasladan a seguidores y aficionados, pero que nunca podrán competir con las empresas periodísticas consolidadas, pese a que los periodistas que cubren la información de esos clubes contemplan esa gestión comunicativa como una forma de control informativo (Boyle y Haynes, 2006: 228).

Esta realidad se evidencia en datos. Diversos estudios muestran que el porcentaje de noticias publicadas en los medios, que son originadas desde los departamentos de Comunicación (Sallot y Johnson, 2006: 83), oscila entre el 25 y el 80 % (Shin y Cameron, 2003: 584), algo que ocurre en diversos ámbitos informativos. Por su parte, Redondo (2007) demostró que las informaciones publicadas por los corresponsales políticos acreditados en Bruselas procedían en más de un 70% de fuentes oficiales, principalmente de los gabinetes de Comunicación, lo que acreditaba el comportamiento de los periodistas, con unas rutinas productivas pasivas.

En su investigación sobre la influencia de los gabinetes de prensa en los medios, Ramírez (1995) advirtió que un elevado porcentaje de periodistas, el 70%, reconocía que había recibido presiones desde estos departamentos de Comunicación, y un 52% admitía que la agenda de los medios estaba condicionada por los gabinetes de prensa. Se produce, por tanto, una uniformidad en las noticias relacionadas con las instituciones que generan esa información.

Los propios periodistas llegan a admitirlo. Un estudio sobre la visión de los informadores acerca de su trabajo revela que se está perdiendo el poder crítico por el conformismo en las rutinas productivas de los periodistas, que encuentran más cómodo publicar aquello que les envían los gabinetes de prensa en vez de salir a buscar la información (Suárez Villegas et al., 2009). Sin embargo, admiten la profesionalidad de estos departamentos de Comunicación y el valor de su trabajo, ya que un 62% de los periodistas encuestados considera que cumplen una labor informativa.

Por tanto, como advierte Hopwood (2010: 60-64), la estrategia de los clubes de fútbol actualmente pasa por aplicar un modelo de gestión comunicativa, basado en la teoría relacional que defiende Ledingham (2003: 181), quien apuesta por las relaciones comunicativas con todos los públicos objetivos de estas entidades deportivas desde una perspectiva simétrica, en la línea del modelo bidireccional simétrico de Grunig. La aplicación de estos modelos permitiría que estas entidades pudieran medir el grado de entendimiento con sus públicos estratégicos.

Según Hopwood (2010: 65), todavía existen muchos clubes de fútbol que no han comprendido que la relación que mantienen con sus públicos objetivos no se debe ceñir a un comportamiento comunicativo basado solamente en estrategia de marketing, o que los medios de comunicación únicamente cumplen la finalidad de conseguir *publicity*. Para esta autora, el modelo de *Relationship Management* pretende construir y mantener relaciones comunicativas con todos esos públicos para conseguir los objetivos empresariales de estas organizaciones deportivas.

El fútbol como negocio ha experimentado profundos cambios en los últimos años, que han contribuido a convertir a este deporte en una industria. Según Chadwick y Arthur (2007: 3), en el desarrollo de la industria deportiva confluyen diversos factores e intereses: los derechos televisivos, las estrategias de patrocinio de los clubes y de las instituciones deportivas (desde federaciones nacionales hasta organismos internacionales como la UEFA o la FIFA), el posicionamiento de marca, la aparición de nuevos soportes comunicativos y de marketing al amparo de las TCI y la propia globalización del deporte.

Si en las últimas décadas del siglo XX la televisión contribuyó al lanzamiento del fútbol como un espectáculo de masas, trascendiendo su mera condición de disciplina deportiva, en el siglo XXI, con la irrupción de plataformas vinculadas a las TCI, con el teléfono móvil, internet, y la televisión digital y por satélite el fútbol adquiere una dimensión empresarial, que se traduce en una cobertura informativa constante y global (Cleland, 2009: 417).

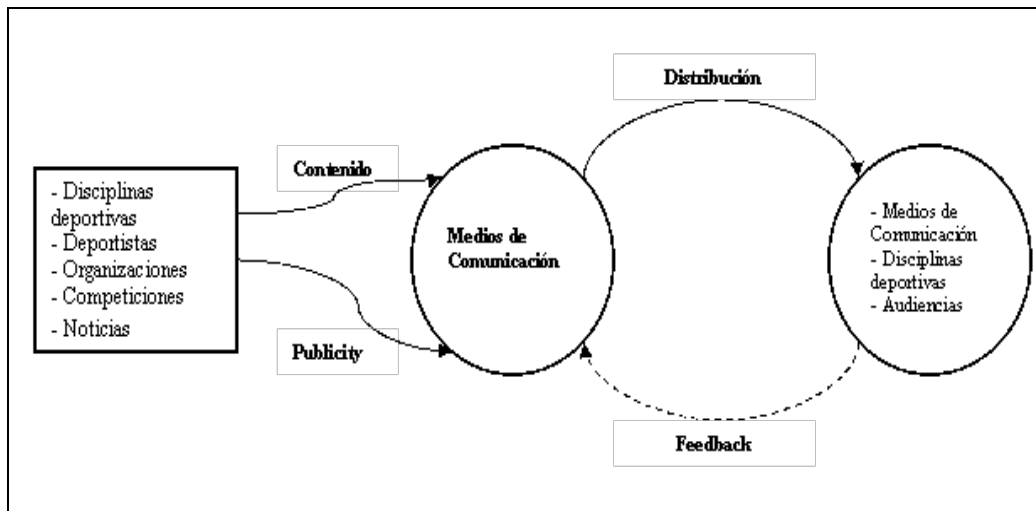
Es preciso destacar que el desarrollo productivo y empresarial de estas organizaciones deportivas está vinculado al espectáculo deportivo que ofrecen. De ahí que resulte necesario articular un modelo relacional entre los protagonistas de la actividad empresarial (el club y los eventos deportivos) y la opinión pública, seguidores, aficionados, medios de comunicación y otros grupos de interés (*stakeholders*) que influyen y a su vez son influidos por los clubes de fútbol.

A ello se añade el proceso globalizador del fútbol, en el que los principales clubes de las grandes ligas actúan como marcas internacionales que generan todo tipo de relaciones con sus públicos objetivos, desde los seguidores, socios y aficionados, hasta los operadores televisivos, patrocinadores, medios de comunicación y otras empresas, también multinacionales, con las que establecen acuerdos comerciales y de negocio (Boyle y Haynes, 2004: 67-70).

Un marco en el que los clubes como empresas ya no se ciñen al evento deportivo, es decir, el partido de competición que disputen, como elemento cohesionador de la visión y la estrategia organizacional, sino que esta se debe ampliar a la participación de esos públicos objetivos y las relaciones que mantienen con ellos, así como al papel que desempeñan en todo el proceso las diferentes competiciones en las que participa el equipo, y su propia idiosincrasia, que abarca desde los jugadores hasta el entrenador (Söderman et al., 2010: 88-92).

Este escenario global acarrea importantes cambios para la actuación de los departamentos de Comunicación de los clubes de fútbol: por un lado, permite integrar las nuevas herramientas comunicativas que aportan las TCI y que posibilitan diferentes maneras de relacionarse con los públicos de estas entidades (Boyle y Haynes, 2004: 158); por otro, como consecuencia de ello, se superan los modelos comunicativos tradicionales que empleaban estos departamentos, basados principalmente en las relaciones informativas con los medios tradicionales (Schultz et al., 2010: 6-8), como se aprecia en la figura 2.

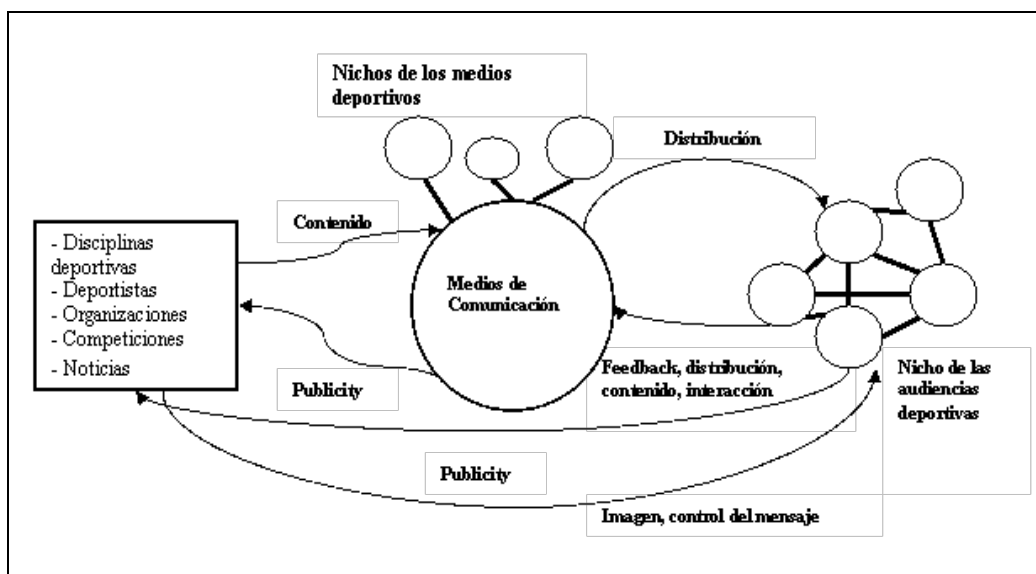
Imagen 1. Modelo clásico: relaciones entre organizaciones, medios y audiencias



Fuente: Schultz et al., 2010: 2.

Como hemos destacado, las relaciones entre las entidades deportivas, los medios de comunicación y las audiencias de esos deportes se han modificado con la aparición de la Web 2.0 y sus plataformas sociales, donde las audiencias, ya sean socios, aficionados, seguidores u otros públicos de las organizaciones deportivas no solo interactúan, sino que también actúan como generadoras de contenidos relacionados con esas entidades, tal y como se aprecia en la figura 3.

Imagen 2. Modelo 2.0: relaciones entre organizaciones, medios y audiencias



Fuente: Schultz et al., 2010: 2.

Según este esquema, los medios tradicionales siguen desempeñando un rol significativo en el actual modelo comunicativo que implementan las organizaciones deportivas. Se aprecia

que los gabinetes de Comunicación de los clubes de fútbol trascienden el mero papel de fuentes de información que se les ha atribuido durante mucho tiempo, aunque su relación con los medios, como uno de los públicos objetivos -no sólo del propio departamento de Comunicación, sino también de la misma organización- sea uno de los principales cometidos de este departamento, pero desde una perspectiva más amplia y completa.

No obstante, no hay que olvidar que los medios de comunicación son un público necesario para los departamentos de Comunicación de los clubes de fútbol ya que les permiten otra forma de acceder directamente a los consumidores de sus productos (Hopwood, 2010: 65).

4.1. Las plataformas digitales de los clubes como herramienta estratégica de su gestión comunicativa

Debemos reseñar previamente que, a consecuencia del cambio en el modelo comunicativo, los clubes de fútbol profesionales en España han puesto en marcha sus propias plataformas informativas, vinculadas buena parte de ellas a las TCI. Ginesta (2010: 161-162) argumenta que persiguen un doble objetivo: la expansión internacional de sus marcas y reforzar la fidelidad de sus seguidores con contenidos específicos para este segmento de sus *stakeholders*.

De acuerdo con Boyle (2007), los clubes se han percatado de que es preferible no solo controlar la información a través del departamento de Comunicación, para que llegue a los periodistas lo suficientemente filtrada, sino que también resulta imprescindible gestionar ellos mismos la información que genera la organización, mediante sus propios canales, con lo que se evitan la intermediación de los medios tradicionales y controlan todo el proceso.

Boyle (2007: 14) destaca que las organizaciones deportivas cada vez con mayor frecuencia intentan evitar el control por parte de los medios de comunicación de los mensajes que emiten, para lo que se apoyan en dos estrategias: por un lado, la utilización de sus propios soportes comunicativos, como canales de televisión, internet o las aplicaciones de marketing móvil, que les permiten generar contenidos directamente para los usuarios; por otro, el uso de las Relaciones Públicas como herramienta estratégica, especialmente para lograr un valor comercial de todos los activos con los que cuenta el club, lo que redundaría en que los periodistas deportivos ya no sean el único destinatario del trabajo de los departamentos de Comunicación.

Existen antecedentes en otras ligas europeas que dimensionan este fenómeno comunicativo. En una investigación sobre el uso por parte de los clubes ingleses de sus propios soportes comunicativos se advirtió que es una estrategia para evitar la intermediación de los medios de masas e informar directamente a sus públicos objetivos, favorecida por la aparición de las herramientas y canales propios de las TCI. Al mismo tiempo, los ingresos por los derechos televisivos en los clubes de fútbol han supuesto cambios en la organización y en la estructura comunicativa de estas entidades, que advierten la necesidad de gestionar la comunicación de forma directa por su propio gabinete de Comunicación (Cleland, 2009: 418).

A principios del 2000, con la eclosión de los punto.com, los departamentos de Comunicación de clubes incorporaron a equipos de periodistas que le confirieran criterio periodístico a sus sitios web (Boyle y Haynes, 2004). Dado que los contenidos informativos sobre los clubes llegan mejor a los seguidores de esas entidades a través de los medios digitales y de los medios audiovisuales tradicionales (Boyle, 2007), no es de extrañar que los clubes de fútbol hayan apostado por controlar los mensajes institucionales a través de sus propios medios, para acceder de forma directa a los seguidores de la entidad.

Estos medios de comunicación propios, según Ginesta (2010: 150), estarían diferenciados en función de los públicos a los que se dirigen: los escritos, para los socios y abonados, y la web y servicios móviles, destinados a la comunicación externa.

Para los clubes de fútbol profesionales, la comunicación digital se configura como una herramienta estratégica en el diálogo de los clubes de fútbol con su mapa de públicos objetivos, entre los que se encuentran los medios de comunicación, y de posicionamiento en el ciberespacio (Zilles, 2008). Ello supone un mayor control de la información y de los mensajes que gestionan los departamentos de Comunicación y convierte a los periodistas en meros transcritores de la información institucional de estas entidades (Boyle, 2007).

Hasta hace unos años, las organizaciones deportivas empleaban internet y las diferentes herramientas asociadas desde una perspectiva únicamente comercial, como la venta de entradas o el *merchandising*, aunque bien es cierto que la utilización del e-comercio por parte de las entidades deportivas se ha consolidado como una de sus principales fuente de ingresos (Zhang y Won, 2010).

Al igual que en España, los profesionales de la comunicación de los departamentos de prensa de los clubes ingleses también entienden que a pesar de disponer de sus propias plataformas comunicativas, las relaciones con los periodistas deben mantenerse de forma apropiada (Cleland, 2009: 427).

Parece evidente que las TCI han modificado el comportamiento de los Gabinetes de Comunicación, forzándoles, por un lado, a integrar acciones offline y online, y permitiéndoles, por otro, la posibilidad de gestionar la información de manera directa con sus seguidores, socios y aficionados a través de sus propios soportes informativos.

Esta circunstancia revela un escenario más complejo en el que se desenvuelven estos departamentos, ya que con las tecnologías de la información y la comunicación no dependen de los medios tradicionales como intermediarios con sus públicos objetivos, lo que genera una alteración del ecosistema informativo en el que se desempeñan los gabinetes de Comunicación de los clubes de fútbol y los periodistas deportivos que cubren la actualidad de estas organizaciones.

Sin embargo, los clubes de fútbol apenas aprovechaban las potencialidades de los sitios webs corporativos hasta hace unos años, tal y como destacan el estudio sobre la *Premier League* inglesa (Beech et al., 2000) y el realizado por Zilles (2008) sobre los clubes de la Primera División de la Liga portuguesa. Los sitios webs corporativos en las organizaciones deportivas, aunque no mantengan una relación directa con los públicos, sí permiten a los departamentos de Comunicación controlar los mensajes que emiten y que posteriormente son distribuidos también por los medios de comunicación (Stoldt et al., 2006: 187).

En este sentido, los clubes de fútbol en España, pese a todo, tienen un largo trecho que recorrer. Ginesta (2010: 153) subraya que las webs corporativas de los clubes de fútbol aún no ha desarrollado completamente las posibilidades que supone funcionar en el entorno digital, ya que la mayoría de las webs corporativas de los clubes de Primera División en España son fundamentalmente informativas y todavía no favorecen la interactividad con sus públicos.

Internet ha favorecido que el papel de la comunicación de las organizaciones con sus públicos no se centre única y exclusivamente en los medios tradicionales, como hasta ahora venían haciendo la mayoría de departamentos de Comunicación. Así, Boyle (2007) asegura que las estrellas de los diferentes deportes también han entendido la importancia de controlar y explotar sus derechos de imagen en el entorno digital, de ahí que muchos de ellos hayan

decidido crear sus propias páginas web, convirtiéndose además en fuentes de información periodística.

Algunos autores critican el uso de los propios medios por parte de los clubes y subrayan que han contribuido a la comercialización del fútbol, al tiempo que han transformado a los seguidores en clientes, desnaturalizando la relación entre clubes y fans (Dubal, 2010: 126). De esta forma, los aficionados se convierten en un público estratégico para los clubes, en un nivel similar al de los espectadores, los socios, los medios de comunicación y los patrocinadores.

McLean y Wainwright (2009: 68) advierten que aunque el escenario digital permite el diálogo y la interacción con los seguidores, los intereses empresariales de los clubes y de los medios de comunicación definen el contenido de esas conversaciones, dirigidas a conseguir sus objetivos empresariales, ya que los seguidores siguen siendo tratados como consumidores.

El hecho de que los gabinetes de Comunicación controlen el flujo informativo de las noticias a través de sus propios medios implica que se sustrae a los receptores, esto es, a sus seguidores y a la opinión pública la posibilidad de que los medios de masas puedan contrastar esa información, por lo que se trata de contenidos que no pasan por ningún filtro periodístico.

Además, los medios propios de los clubes se utilizan no solo como herramienta de información, sino también como canal de comercialización de los productos de la entidad, lo que abre, por otro lado, una nueva vía para generar ingresos atípicos en estas organizaciones (Gómez, et al., 2010: 200).

Posiblemente, todos estos datos ponen de manifiesto que los medios sociales han dinamizado el comportamiento comunicativo de las organizaciones y, en consecuencia, de sus departamentos de Comunicación, para relacionarse de forma más efectiva con sus públicos estratégicos.

Como observamos, se ha producido el cambio de modelo de comunicación lineal (fuente-canal-receptor) a un sistema circular, en el que el usuario ya no es un mero receptor pasivo sino que participa, interactúa e incluso se convierte en fuente y emisor. Esta transformación no sólo afecta los medios tradicionales y a los periodistas, sino también a las fuentes informativas, como los clubes de fútbol.

Así, el uso de la Web 2.0 dentro de la estrategia comunicativa de estas organizaciones les permite no solo interactuar con sus públicos objetivos, a través de la bidireccionalidad, sino también favorece que estos se conviertan en prescriptores de la información acerca de estas entidades, al tiempo que participan de forma más proactiva a diferencia de la pasividad de las audiencias de los medios de comunicación tradicionales (Williams y Chin, 2010: 424). Los seguidores buscan en las redes sociales de los clubes establecer un vínculo con el club como marca y no con los productos, es decir, la relación comercial no es su principal objetivo (McCarthy, 2009).

La información, por tanto, se considera el eje principal sobre el que pivota la mayor parte del contenido que los clubes de fútbol incorporan en los distintos soportes de los medios sociales. Coombs (2009: 36) ha mostrado que desde el punto de vista de las organizaciones deportivas a nivel internacional, como la *Premier League* inglesa entre otras, el uso de los medios sociales en sus estrategias comunicativas se limita fundamentalmente a suministrar información, tanto a los medios de comunicación como a los seguidores de las competiciones.

Existen, además otros usos. Las entidades deportivas en Estados Unidos, como las pertenecientes a la NCAA del fútbol americano, han encontrado en los microbloggings como Twitter una herramienta útil para comunicarse con sus públicos objetivos, especialmente con los consumidores, y crear imagen de marca. Además, un estudio realizado en los



departamentos de Comunicación de estas entidades demuestra que las redes sociales, tanto de textos como de imágenes, se confirman como el instrumento más adecuado para realizar e-branding (Coyte, 2010).

Se aprecia, en resumen, que el flujo comunicativo y los modelos comunicativos, a partir de la integración de las TCI, se han modificado en el ámbito del deporte, y especialmente en la relación entre los departamentos de Comunicación de los clubes, los medios de comunicación y los periodistas deportivos. A todos ellos, se han sumado, de forma activa en el proceso informativo, los jugadores, que con los medios sociales están adquiriendo un papel más relevante como gestores tanto de su imagen como de los contenidos informativos acerca de sí mismos.

Todo esto motiva que tengamos que analizar, desde otras perspectivas el rol de los gabinetes de Comunicación y la dimensión que asumen en la actualidad los periodistas deportivos como público estratégico de dichos departamentos.

5. Conclusiones

Los departamentos de Comunicación de las organizaciones deportivas deben tener en cuenta en sus estrategias comunicativas que los soportes informativos surgidos de la evolución de internet están variando el modo en que las audiencias asimilan la información deportiva. La tecnología permite que en lugar de existir una audiencia uniforme que recibe dicha información a través de determinados canales, surjan múltiples audiencias fragmentadas porque el acceso a la información deportiva también se ve multiplicado con los medios sociales.

Hasta la aparición de los medios propios de los clubes de fútbol, el debate sobre quién establecía la agenda se centraba en que los contenidos de los medios no solo provenían de sus rutinas productivas, sino también de las aportaciones provenientes de los departamentos de Comunicación de las instituciones, que desarrollaban estrategias proactivas, basadas en técnicas de Relaciones Públicas, para conseguir que sus mensajes estuvieran no solo en la agenda de los medios sino también en la de los públicos.

Es evidente que los gabinetes de prensa no sólo suministran datos e información a los medios de comunicación, sino que también buscan influir en el "relato de los hechos". El control sobre el contenido de la agenda relativo al fútbol en España ya no queda en manos de los medios, como ha sido tradicional, donde los departamentos de Comunicación utilizaban a los medios para hacer llegar sus mensajes a su mapa de públicos.

En la actualidad, los mensajes los controlan los departamentos de Comunicación de los clubes a través de sus propios soportes informativos, por lo que ya no son necesarias las distintas herramientas propias de la comunicación corporativa para conseguir construir la agenda pública.

En este sentido, el papel de los departamentos de Comunicación se ha ampliado actualmente para gestionar la imagen no sólo del club como entidad deportiva e institución social, sino también la de los jugadores de esos equipos, que han adquirido una creciente dimensión mediática. Los intereses informativos sobre los jugadores por parte de los medios de comunicación abarcan más allá de los aspectos meramente deportivos, e incluyen cuestiones acerca de su vida personal, debido, entre otros factores, al papel que las redes sociales están adquiriendo a la hora de dimensionar la visibilidad de estos jugadores.

Por tanto, los departamentos de Comunicación de los clubes de fútbol se han constituido, impulsados por las nuevas tecnologías de la Comunicación y la Información, en productores de información que gestionan ellos mismos para controlar los mensajes a sus públicos objetivos sin la necesidad de la intermediación comunicativa de los medios de comunicación.

En la actualidad, los departamentos de Comunicación de los clubes de fútbol se han constituido en gatekeepers, por lo que los medios de comunicación ya no cumplen al 100% esta función en su relación informativa con los clubes. Esto ha acentuado las históricas diferencias que existen entre los periodistas y los profesionales de la comunicación corporativa.

En este sentido, se evidencia que las tensiones entre periodistas deportivos y los gabinetes de Comunicación de los clubes se deben al incremento del control sobre las informaciones que generan estos departamentos. Todo en ello en el contexto de una disciplina que ha trascendido su carácter meramente deportivo para constituirse en un negocio que afecta a medios de comunicación y clubes de fútbol, con un carácter marcadamente empresarial.

Pese a todo, ambas partes siguen necesitándose mutuamente, aunque los clubes de fútbol, por su actual naturaleza empresarial, hayan configurado una estructura organizativa en la que comunicación desempeña un rol fundamental en la triple perspectiva que defendía Van Riel (1995): comunicación de dirección, comunicación de marketing y comunicación organizativa.

Podemos concluir, por tanto, que el modelo comunicativo de los clubes de fútbol está cambiando, favorecido por la inclusión en su estrategia comunicativa de las TCI, lo que les conduce a la coexistencia de los modelos de comunicación offline y online, en mutua convivencia. La entidad ha pasado de ser fuente a ser editora de las propias noticias que genera, por lo que el papel de los medios de comunicación se ha desdibujado.

La puesta en marcha de nuevos soportes (webs corporativas, canales de televisión, twitter, blogs o radios), que se suman a las tradicionales publicaciones impresas con las que mantenían en el pasado su relación con los aficionados, ha generado un nuevo ecosistema informativo en torno a la actualidad de estas entidades deportivas, un espacio que ya no está dominado por los medios tradicionales, que han perdido su hegemonía al alterarse los polos de emisión.

6. Referencias bibliográficas

[1] ANDRADE SCROFERNEKER, C. M. (2006). (Re)Pensando la comunicación en las organizaciones. En RAMALLO, F., LORENZO, A. y RODRÍGUEZ YÁÑEZ, X. (Eds.), *Discourse and Enterprise. Communication, Business, Management and other Professional Fields* (pp. 45-54). Muenchen: Lincom

[2] BEECH, J., CHADWICK, S., y TAPP, A. (2000b). Surfing in the premier league: key issues for football club marketers using the Internet. *Managing Leisure*, 5 (2), 51-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13606710050022511>

[3] BOYLE, R. (2007). *Sports journalism and communication: challenges and opportunities in the digital media age*. Asia Communication and Media Forum, 14-16, Sept 2007, Beijing, China.

[4] BOYLE, R. y HAYNES, R. (2004). *Football in the new media age*. London: Routledge.

[5] BOYLE, R. y HAYNES, R. (2006). The football industry and the public relations. En L'ÉTANG, J. y PIECZKA, M. (Eds.), *Public relations: critical debates and contemporary practice* (pp. 221-239). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates.



[6] BRUIXOLA, J. (2008). Cómo influir en la agenda mediática: gabinetes de comunicación. En CARVAJAL, M. y JURADO, M. (Eds), *La arquitectura de la información. ¿Quién construye la agenda?* (pp. 51-65). Murcia: DM Librero-editor.

[7] CANEL, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.

[8] CAPRIOTTI, P. (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.

[9] CAPRIOTTI, P. (2007). De los media/canal a los media/público: La relación de las organizaciones con los medios de comunicación desde la perspectiva de las Relaciones Públicas. *Hologramática*, 6, 19-32. Disponible en http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/3/332/n6_v2pp19_32.pdf

[10] CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2009). La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral. *Razón y Palabra*, 39. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/carrillotato.html>

[11] CASTILLO ESPARCIA, A. (2010) La dirección estratégica en comunicación en las organizaciones. Retos y oportunidades. *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna*. Disponible en http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/Castillo_Esparcia.pdf

[12] CHADWICK, S., y ARTHUR, D. (2007). Más que un club (more than a club): the commercial development of FC Barcelona. En CHADWICK, S. y ARTHUR, D. (Eds), *International cases in the business of sport* (pp. 1-12). Oxford: Butterworth-Heinemann.

[13] CLELAND, J. (2009). The Changing Organizational Structure of football clubs and their relationship with external media. *International Journal of Sport Communication*, 2, 417-431. Disponible en <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/12132/1/IJSC%20Cleland%202009.pdf>

DOI: <http://dx.doi.org/1936-3915>

[14] COOMBS, A. (2009). *The impact of social media on sports public relations*. Tesis de Grado, Bentley University. Disponible en <http://allisoncoombs.com/Writing%20Samples/The%20Impact%20of%20Social%20Media%20on%20Sports%20PR.pdf>

[15] COYTE G. C. (2010). New Media Marketing: The Innovative Use of Technology in NCAA Athletic Department E-Branding Initiatives. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 23-32. Disponible en <http://www.na-businesspress.com/JMDC/CooperWeb.pdf>

[16] CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H. y BROOM, G. M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

[17] DUBAL, S. (2010). The neoliberalization of football: Rethinking neoliberalism through the commercialization of the beautiful game. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(2), 123-146. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1012690210362426>

[18] ELÍAS, C. (2003). Adaptación de la metodología de `observación participante´ al estudio de los gabinetes de prensa como fuentes periodísticas. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 6, 145-162. Disponible en http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/19479/adaptacion_elias_ERMCS_2003.pdf?sequence=1



- [19] FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. (2003). El periodismo de fuente en el marco de la especialización periodística. En LOSADA, A. y ESTEVE, F. (Eds.), *El periodismo de fuente: jornada de estudios organizada por el Instituto de Estudios de Comunicación Especializada (UCM) en la Facultad de Comunicación (UPSA), Salamanca, 22 de enero de 2000* (pp. 25-48). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- [20] FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. (2004). La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la información. En BEL MALLEEN, J. I. (Coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 35-54). Pamplona: EUNSA.
- [21] FRAGOSO FRANCO, D. (1998). Un acercamiento metodológico al análisis de la comunicación institucional. *Razón y Palabra, suplemento especial, enero-marzo*. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/acercamiento.htm>
- [22] FREIXA, R. (2004). El director de comunicación. En BEL MALLEEN, J. I. (Coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 125-137). Pamplona: EUNSA.
- [23] FRIDERES, J. y PALAO ANDRÉS, J. M. (2006). Análisis de las noticias deportivas de dos periódicos digitales de España y Estados Unidos: ¿promoción de la actividad física y el deporte? *Apunts. Educación Física y Deportes, 85*, 7-14. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=112>
- [24] GARCÍA OROSA, B (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. A Coruña: Netbiblo.
- [25] GIL MORALES, P. (2009). Una experiencia de investigación: la presencia de las noticias deportivas femeninas en la prensa. Disponible en <http://pablogilmorales.blogspot.com.es/2009/11/039-la-informacion-deportiva-y-la-mujer.html>
- [26] GINESTA PORTET, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico, 16*, 145-166. Disponible en http://ddd.uab.cat/pub/artpub/2010/114151/estsobmen_a2010n16p145.pdf
- [27] GÓMEZ, S.; MARTÍ, C. y OPAZO, M. (2008). Características estructurales de las organizaciones deportivas: principales tendencias en el debate académico. *IESE Business School, CSBM, Documento de Investigación DI-730*, pp. 1-23. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0730.pdf>
- [28] GÓMEZ, S.; MARTÍ, C. y OPAZO, M. (2010). Value creation from the organizational structure of a sports entity. En GÓMEZ, S., KASE, K. y URRUTIA, I. (Eds). *Value creation and sport Management* (pp. 176-208). Cambridge: Cambridge University Press.
- [29] HENDERSON, J. K. (2001). Public relations. En THOMAS, E.K. y CARPENTER, B.H. (Eds), *Mass media in 2025: Industries, organizations, people and nations* (pp. 63-74). Westport, CT: Greenwood Press.
- [30] HERRERO GUTIÉRREZ, F. J.; GUTIÉRREZ SAN MIGUEL, B. y SÁNCHEZ PITA, F. (2010). Los lectores de marca.com y sus preferencias: más allá del interés meramente deportivo. *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna*, pp. 1-16. Disponible en http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/Marca.pdf
- [31] HOPWOOD, M. (2010). Public Relations and the Media. En HAMIL, S. y CHADWICK, S. (Eds), *Managing Football. An international perspective* (pp 55-57). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [32] KREMER, J.; WALZEL, S. y HOVEMANN, G. (2010). CSR Performance Scorecard. Measuring

effects of Corporate Social Responsibility in professional football. *7th German Conference for Sport Economics and Sport Management, Colonia*.

[33] LEDINGHAM, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15 (2), 188-198. DOI: http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4

[34] MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004). *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Fragua.

[35] MATILLA, K. (2010). Pasado, presente y futuro del Dircom en España. *FISEC-Estrategias*, 5 (14), 3-24. Disponible en http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisec_estrategias_n14m4pp3_24.pdf

[36] MCCARTHY, J. (2009). Social Network Sites and Football: Key issues for football club marketers. **12th Annual Doctoral Symposium 2009, Manchester Metropolitan University.** Disponible en <http://www.ribm.mmu.ac.uk/symposium2009/Extended%20Abstracts%2009/McCarthy,%20Jeff.pdf>

[37] MCLEAN, R. y WAINWRIGHT, D. (2009). Social networks, football fans, fantasy and reality: How corporate and media interests are invading our lifeworld. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 7 (1), pp. 54-71. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14779960910938098>

[38] MORAGAS, M.; KENNETT, C y GINESTA, X. (2011). Football and media in Europe. A new sport paradigm for the global era. En TOMLINSON, A., YOUNG, C. y HOLT, R. (Eds), *Sport and the Transformation of Modern Europe. States, media and markets 1950-2010* (pp. 128-149). Oxon (Reino Unido): Routledge.

[39] RAMÍREZ, T. (1995a). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación.

[40] RAMÍREZ, T. (1995b). La influencia de los gabinetes de prensa. Las rutinas periodísticas al servicio del poder. *Revista Telos*, 40, 47-57. Disponible en http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/anteriores/num_040/opi_perspectivas3.html

[41] REDONDO ESCUDERO, M. (2007). Pasividad y permisividad en Red. Internet y las "nuevas" estrategias de contacto con las fuentes informativas. *Comunicación y Sociedad*, 20 (1), 87-101. Disponible en http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=51

[42] ROJAS TORRIJOS, J. L. (2010). La construcción de las noticias deportivas desde una mirada androcéntrica. De la invisibilidad a los estereotipos de la mujer deportista. *Vivat Academia*, 113, 1-15. Disponible en <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n113/DATOSS.htm>

[43] SALLOT, L.M. y JOHNSON, E. A (2006). Investigating relationships between journalists and public relations practitioners: Working together to set, frame and build the public agenda, 1991-2004. *Public Relations Review*, 32(2), 151-159.

[44] SANAHUJA PERIS, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, vol. I, nº18, 126-143. Disponible en <http://www.maecei.es/pdf/n18/articulos/A8-Planificacion-y-estrategia-de-identidad-corporativa-en-los-clubes-deportivos-espanoles.pdf>

[45] SCHULTZ, B., CASKEY, P. y ESHERICK, C. (2010). *Media Relations in Sport*. West Virginia: Fitness Information Technology.

- [46] SCHULTZ, D. E., y PATTI, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communication*, 15 (2/3), 75-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13527260902757480>
- [47] SHIN, J. H. y CAMERON G. T. (2003). The potential of online media: A coorientational analysis of conflict between PR professionals and journalists in South Korea. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 80 (3), 583-602. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/107769900308000307>
- [48] SÖDERMAN, S.; DOLLES, H., y DUM, T. (2010). International and Global Development. En HAMIL, S. y CHADWICK, S. (Eds), *Managing Football. An international perspective* (pp. 85-102). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [49] STOLDT, G., MILLER, L. y VERMILLION, M. (2009). Public Relations Evaluation in Sport: Views From the Field. *International Journal of Sport Communication*, 2 (2), 223-239
- [50] STOLDT, G. C.; DITTMORE, S. W. y BRANVOLD, S.E. (2006). *Sport Public Relations. Managing Organizational Communication*. Leeds. United Kingdom: Human Kinetics.
- [51] SUÁREZ VILLEGAS, J. C.; ROMERO DOMÍNGUEZ, L. y ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2009). El periodismo en el espejo. La profesión analizada por periodistas andaluces. *Ámbitos*, 18, 157-175. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/168/16812722011.pdf>
- [52] SUMMERS, J. y MORGAN, M. J. (2008). More than just the media: Considering the role of public relations in the creation of sporting celebrity and the management of fan expectations. *Public Relations Review*, 34 (2), 176-182. Disponible en <http://eprints.usq.edu.au/4172/>
- [53] TESONE, D.; PLATT, A., y ALEXAKIS, G. (2005). Collapsing Stakeholder Groups: Insights Into Professional Sports Organizations And Competitive Positioning. *The Journal of Applied Business Research*, 21 (2), 1-8. Disponible en <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/1473/1453>
- [54] TOMLINSON, A. y SUGDEN, J. (2008). Sport journalism: persistent themes and changing times, en B. FRANKLIN (Ed), *Pulling newspapers apart: analysing print journalism*. New York: Routledge.
- [55] VAN RIEL, C. (1995), *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- [56] WILLIAMS, J. y CHIN, S. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3 (4), 422-437. Disponible en <http://wspahn.camel.ntupes.edu.tw/ezcatfiles/t063/download/attdown/0/%B9B%AC%EC.pdf>
- [57] XIFRA, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- [58] XIFRA, J. (2011). *Manual de Relaciones Pública e Institucionales*. Madrid: Tecnos.
- [59] ZHANG, Z. y WON, D. (2010). Buyer or browser? An analysis of sports fan behaviour online. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(2), 124-139.
- [60] ZILLES BORBA, E. (2008b). *O cibermarketing no futebol. A comunicação interativa nos websites dos clubes que integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional*. Tesis, Universidade Fernando Pessoa, Porto. Disponible en <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1057/1/eduardo%20zilles%20borba.pdf>



7. Notas

1. En las ediciones impresas de cuatro medios de ámbito nacional, las noticias de fútbol representan el 68,4%. Cfr. Gil Morales (2009): Una experiencia de investigación: la presencia de las noticias deportivas femeninas en la prensa. Disponible en la url: <http://pablogilmorales.blogspot.com.es/2009/11/039-la-informacion-deportiva-y-la-mujer.html>. El porcentaje también es significativo en las ediciones digitales. En elmundo.es, por ejemplo, una de cada tres informaciones versan sobre fútbol. Cfr. Frideres y Palao (2006): "Análisis de las noticias deportivas de dos periódicos digitales de España y Estados Unidos: ¿promoción de la actividad física y el deporte?" Apunts. Educación Física y Deportes, nº 85, tercer trimestre

2. Este estudio, presentado en la 3ª edición del Global Sports Forum Barcelona, se elaboró a través de una encuesta cuantitativa realizada en febrero de 2011 sobre una muestra de 2200 europeos, entre 12 y 35 años, residentes en España, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. El resumen ejecutivo se puede descargar en esta url: <http://www.havas-se.com/news.php?nid=244>

