

La gestión de la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España

Fernando Olabe Sánchez, Universidad CEU Cardenal Herrera, Spain

Abstract

La gestión de la imagen corporativa de los clubes de fútbol en España ha adquirido en la última década un impulso inusitado gracias a la incorporación a la estructura organizativa de estas instituciones de los departamentos de Comunicación, en muchos casos como complemento del área de Marketing, y en otros como departamento integrador de todo el mix de la comunicación.

El objetivo de este estudio es presentar una descripción de las actuaciones comunicativas de estas entidades deportivas en las dos categorías de la Liga de Fútbol Profesional, constituyendo un mapa actualizado de la estructura y funcionamiento de estos departamentos.

Desde una perspectiva valorativa, y de acuerdo con los diferentes modelos que plantea la literatura académica sobre la gestión comunicativa de las organizaciones, de la investigación se deriva que los 42 clubes del campeonato español integrados en la Liga de Fútbol Profesional, aunque han apostado por profesionalizar la gestión de su imagen corporativa y han configurado departamentos específicos, siguen, en su mayoría, apostando por un modelo de Relaciones Públicas en el que prima la publicity, descartando, por falta de recursos o por desconocimiento, otras actuaciones que permitan una gestión integral de la comunicación.

Introducción

Los clubes de fútbol en España han apostado por integrar en sus estructuras empresariales el departamento de comunicación, que en muchas ocasiones, como plasmaremos en este trabajo, desempeña también otras labores más allá de las relaciones públicas. Es conveniente recordar que el auge de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol profesionales españoles es producto de la profesionalización de las entidades futbolísticas, consolidadas con la puesta en marcha de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), que trajo consigo una puesta al día de las estructuras de los clubes de fútbol¹.

En este contexto, muchas de estas entidades han apostado por la constitución de departamentos específicos, cuya denominación también está sujeta a distintas variables como recursos, profesionales que la integran, tareas que realizan, posicionamiento en el organigrama (García, 2005: 105).

Los clubes de fútbol profesionales en España, aquellos que disputan las competiciones de primera y segunda división en el campeonato (los de 2ªB, aunque en muchos casos mantienen una estructura

¹ No obstante, no todos los clubes de fútbol que integran la primera y segunda división del fútbol español se han constituido en SAD. Lo que tampoco quiere decir que esta circunstancia implique una falta de estructura empresarial y la presencia de los correspondientes departamentos de comunicación. El ejemplo que mejor representa esta situación es el del Real Madrid.

profesionalizada, no están contemplados en esta categoría), cuentan en la actualidad con departamentos de comunicación, que en muchos casos bien se refuerzan con otras disciplinas como el marketing, bien se integran en la direcciones de comunicación.

Partiendo de esta situación, la comunicación en estas entidades deportivas ha pasado a integrarse en las estrategias empresariales. Todo apunta, además, a que la tendencia en estas instituciones es que sus departamentos de comunicación no se centren exclusivamente en ejercer un papel de relaciones públicas², con la publicity como principal herramienta comunicativa, y que incorporen una planificación comunicativa vinculada a su mapa de públicos y con estrategias y acciones reflexionadas y ejecutadas en función de sus objetivos comunicativos (Xifra, 2005: 174).

Los clubes de fútbol, al igual que la mayoría de las organizaciones e instituciones deportivas, basan sus estrategias comunicativas, para relacionarse con sus diversos públicos objetivos, en la aplicación de herramientas y acciones propias de la comunicación off-line, muchas veces incardinadas en procesos below the line. Esto es, las relaciones públicas aplicadas en combinación con técnicas de marketing.

Ante este panorama, los departamentos de comunicación de estas instituciones no han comprendido todavía el enorme potencial comunicativo que suponen estas herramientas, desde una doble perspectiva: por un lado potenciar la comunicación mix de la organización, gracias al complemento que supone la comunicación on-line con la comunicación off-line; y, por otro, la posibilidad de posicionar la imagen corporativa, tanto en los públicos habituales como en los nuevos públicos que crecen al par del acceso a las nuevas tecnologías. Como consecuencia, estas organizaciones desaprovechan la oportunidad de reforzar su reputación y su imagen corporativa.

Este trabajo de investigación se basa en el análisis de la situación comunicativa de los 42 clubes integrados en la Liga de Fútbol Profesional en España, tanto en primera como en segunda división, categorías en las que estas entidades cuentan con un departamento de comunicación. Al mismo tiempo se muestra la importancia de realizar un mix de la comunicación, integrando las acciones y herramientas on-line y off-line.

La aplicación de técnicas comunicativas en un mix de la comunicación que integre acciones on-line y off line ayudan a superar el isoformismo institucional (Krieger, 2001: 18) en cuanto a comportamiento educativo. Para ello es necesario que esas técnicas comunicativas se apliquen en función de los públicos objetivos y de los objetivos empresariales, teniendo en cuenta que no son los mismos para cada club. Con

² Según un estudio realizado por Alfredo Arceo para la Universidad Complutense de Madrid en 2001, en el que es la aproximación más reciente a la estructura de los gabinetes de comunicación en los clubes de fútbol españoles, el autor concluye que estas organizaciones se manejan en modelos comunicativos más propios de la información pública y el agente de prensa/publicity, en los que no se tiene en cuenta la investigación y la planificación de las relaciones públicas. Consultado en la web <http://chasqui.comunica.org/content/view/139/61/>, [Fecha de la consulta: 20 de febrero de 2007].

estas apreciaciones se observará que la reputación de cada club será diferente y si se concreta un modelo comunicativo para cada club estarán rompiendo ese isoformismo institucional.

Por tanto la clave está en analizar a los públicos, saber qué es lo que quieren, escucharlos y darles las cosas adaptadas a esas necesidades y sugerencias. De ahí la importancia que cobran las nuevas tecnologías para conseguir estos objetivos, ya que permiten "escuchar" a los públicos. Por eso es importante implantarlas y desarrollarlas en los clubes de fútbol. La apuesta por una gestión integral de la comunicación viene determinada, en cierto modo, por el mapa de públicos objetivos, los stakeholders de cada club, que reclama una relación constante entre la entidad y cada uno de ellos.

Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se ha empleado como técnica investigadora la encuesta, que permite analizar el empleo de las estrategias, acciones y herramientas comunicativas de las Relaciones Públicas aplicadas a la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. Esta encuesta se ha remitido a los departamentos de Comunicación de los clubes, previa gestión personal con cada uno de los responsables de estas áreas. Se ha escogido como unidad de observación los 18 clubes de primera división y los 22 de segunda división, el 100 por cien del universo de estudio.

La técnica de investigación que se ha empleado para elaborar este trabajo ha sido la encuesta estructurada, realizada a través de correo electrónico, previa llamada telefónica a todos los responsables de Comunicación o del departamento de Prensa de los clubes analizados. El cuestionario elaborado consta de 38 preguntas de elección múltiple, de respuesta simple y de clasificación que permiten conseguir la información necesaria para cumplir los objetivos del trabajo de investigación.

Para determinar qué entidades contaban con departamento de comunicación integrado en la estructura de la organización, se revisó el web corporativo de cada uno de los clubes de las dos categorías profesionales del fútbol español, obteniendo los datos de contacto, así como la estructura de ese departamento.

Con esta metodología se pretende destacar la importancia de la gestión de la comunicación en estas entidades deportivas para incrementar la reputación y la imagen corporativa. Para ello el uso de técnicas de investigación desde una perspectiva cuantitativa se antoja la más conveniente.

Desde el punto de vista de los emisores, el cuestionario contempla items que permiten, por un lado, determinar la condición profesional de los miembros del departamento de comunicación, y, por otro, las herramientas y acciones comunicativas. Esta doble condición va en la líneas de investigación clásicas de la sociología sobre los emisores: una vinculada a las características sociológicas y culturales que pueden

tener algún tipo de influencia sobre su trabajo, mientras que la otra aborda los procesos de la comunicación y la construcción de mensajes (Igartua y Humanes, 2004: 41).

Por lo que respecta a los medios entendemos estos como los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol y nos detendremos en estudiar lo que Berganza y Ruiz San Román (2005) destacan como uno de los perfiles clásicos de análisis que es el de su organización y estructura.

La comunicación como herramienta de gestión en los clubes de fútbol

Los clubes de fútbol deben tener en cuenta que cualquier acto que realicen significa y, por tanto, comunica, transmite la identidad y la imagen de la organización (Costa, 1999: 83). Esto supone dotarse de una estructura profesional que reconozca y detecte las posibilidades de comunicar los actos. Esto es, un gabinete de prensa.

La anterior premisa debe tener como punto de partida que cualquier acción que transmita los valores de la organización debe estar enfocada siempre al receptor, el componente más importante de cualquier proceso comunicativo, más que el mensaje, el medio y el emisor (Costa, 1999: 81).

Estas entidades deportivas necesitan, como cualquier otra organización, empresa o institución, trasladar su imagen a la sociedad para conseguir sus objetivos, por lo que deben recurrir a la comunicación. La propia dinámica de la sociedad actual, en la que la actividad dominante es la información y los servicios, y en la que la cultura empresarial está determinada por la identidad, calidad y motivación, lleva a estas organizaciones a apostar decididamente por la comunicación institucional (Costa, 1999: 98).

Cualquier política de comunicación que desarrollen los clubes de fútbol desde la propia organización debe tener en cuenta una serie de aspectos iniciales, todos ellos contemplados desde la perspectiva de lograr la máxima eficacia e incardinadas en un concepto unitario, por el que no pueden funcionar unas sin las otras (Martínez Solana, 2004: 97-99).

El primero pasa por incluir a este departamento dentro de la estructura organizativa, desempeñando un papel fundamental a la hora de elaborar las estrategias, por lo que no puede verse limitado a la función de ser únicamente un mero transmisor de los mensajes. Debe participar en todo el proceso previo a su ejecución. Es necesario, por tanto, que forme parte del órgano de gestión de la institución. De esta manera, las actuaciones que lleve a cabo estarán impregnadas de ese carácter global de la comunicación, en la que todo acto que realice la organización tendrá un contenido comunicativo. Y, por último, cualquier actuación comunicativa debe tener como punto de partida la comunicación interna: trabajadores

contratados, colaboradores, cuerpo técnico, jugadores, socios, abonados, junta directiva, proveedores, etc.

La organización comunica por totalidad, aprovechando mejor los recursos informativos y evitando que se produzca la fragmentación de los mensajes y la descoordinación, cuestión que lleva aparejada el riesgo de emitir informaciones contradictorias y de trasladar a la sociedad y a los interlocutores de la organización una imagen de improvisación e incoherente (Sotelo Enríquez, 2001: 183).

La eficacia y el éxito de la comunicación institucional también se mide por el grado de implicación y de consideración que los directivos de la organización confieren a esta herramienta. Y, al mismo tiempo, por el compromiso en involucrar a toda la estructura de la entidad en este proceso comunicativo.

La participación de todos los interlocutores de la organización está motivada por los fenómenos voluntarios e involuntarios que se suceden dentro de ella y que generan información y posibilitan la comunicación (La Porte, 2001: 17-21). Es decir, tanto por aquellos proyectos, previsiones y datos de funcionamiento de la organización, como por los que la organización no contempla pero ante los cuales tiene que actuar informativa y comunicativamente con todos sus interlocutores: rumores, campañas de desprestigio, accidentes, incidente sociales, etc.

Por su condición de empresas, bajo la denominación de Sociedades Anónimas Deportivas, y según la tipología de otros autores, como Katz, D. y Kahn, R., los clubes de fútbol podrían ser incluidos en lo que definen "Organizaciones de producción económica". (Krieger, 1995: 6)

En este sentido, no conviene olvidar que los clubes de fútbol profesionales en España se dotan económicamente de acciones propias de la financiación de cualquier empresa PYME y que sus recursos financieros provienen de lo que se conoce como ingresos atípicos, esto es, publicidad, patrocinio, merchandising, porcentajes de las quinielas, derechos de televisión, y no tanto por la venta de entradas a los estadios o por la compra-venta de jugadores.

A nadie se le escapa, por otra parte, que para muchos de estos clubes, estos ingresos atípicos tampoco son suficientes y que las aportaciones económicas de instituciones y organismos públicos (ayuntamientos, diputaciones, etc) por la vía de la compra de acciones del club o por la vía de las recalificaciones urbanísticas, permutas, etc) se han constituido en moneda común en los últimos años. Esto es debido a que la Ley del Deporte de 1992 estableció que ninguna Sociedad Anónima Deportiva podía recibir subvenciones estatales.

Los clubes de fútbol, por su condición de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), responden en muchos casos a la capacidad estructural de otras empresas, aunque su función social y sus objetivos sean diferentes. Aunque vinculados al ámbito del deportes, los clubes profesionales, tanto en España como en la mayoría de los países europeos, se comportan como empresas desde el punto de vista de la

financiación, recurriendo técnicas comunicativas como el marketing, el merchandising, la publicidad y las relaciones públicas para lograr sus objetivos.

Pese a estas iniciativas que aportan a estas instituciones un porcentaje importante de sus recursos económicos, los clubes, en la mayoría de los casos, dependen también de las subvenciones municipales, la venta de las acciones, y los ingresos por derechos televisivos, así como por la compra-venta de uno de sus mayores activos: los jugadores.

A la vista de lo anterior, la gestión profesional de estas entidades se antoja imprescindible, y en ese esfuerzo gestor la comunicación cumple un papel destacado como valor añadido o como herramienta estratégica. Pero la comunicación es un puntal más entre otros factores que influye en los modelos de gestión de estas organizaciones. Gómez y Opazo (2007) resaltan una serie de condiciones que debe afrontar actualmente el fútbol profesional de élite: la profesionalización, tanto de los deportistas como de las organizaciones; la comercialización, con estrategias orientadas al marketing; el producto, que no se centra únicamente en el espectáculo deportivo, sino más bien en las acciones colaterales de ese evento como método de ingreso; y como consecuencia de la interacción de las anteriores, los públicos participantes en la "vida" del club: jugadores, aficionados, medios de comunicación, la ciudad, empresas y propietarios de la entidad³.

Desde una perspectiva participativa y proactiva, la comunicación empresarial a través de Internet también forma parte de la estrategia que una institución deportiva debe contemplar para conseguir sus objetivos a un doble nivel: económico y de reputación corporativa entre sus socios, abonados, aficionados y públicos internos. "Normalmente, las acciones de comunicación, de marketing, etc., se inician racionalmente por la selección de una audiencia. Se ha de tener un objetivo de público y dirigirse a él. En una página web ya no es así pues, si no tenemos en cuenta la limitación presupuestaria, las audiencias son todas, puesto que hay sitio para todos". (Vázquez, 2004: 79)

La comunicación interactiva en los clubes de fútbol responde a características diferentes a la empleada en otros sectores empresariales. Los destinatarios de esta comunicación son, fundamentalmente, seguidores, con fuerte arraigo, compromiso e identificación con estas entidades. Los clubes ya no pueden sobrevivir con la venta de entradas o de abonos. Las necesidades económicas de un club profesional sólo se pueden cubrir con la imaginación de nuevas fórmulas de conseguir recursos atípicos.

En el contexto actual, el uso de las TCI como herramienta estratégica obliga a las organizaciones a un replanteamiento de la gestión de la comunicación, que en el caso de la comunicación mix responde a unas características: la integración de la comunicación *off line* y *on line* de la empresa, de la marca y del

³ Sandalio Gómez y Magdalena Opazo, 2007; "Características estructurales de un club profesional de élite", estudio del IESE Business School de la Universidad de Navarra, en la dirección telemática (URL): <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>

producto, contemplación, en los objetivos de comunicación, de la acción de feedback con el usuario/cliente, aplicación de varias técnicas de comunicación + promoción + diseño producto... en un mismo acto de comunicación, y la utilización de varias plataformas tecnológicas (De Salas, 2002: 138).

La importancia de la comunicación en la gestión de las organizaciones viene determinada por el posicionamiento del responsable de esta área dentro de la estructura de la organización. "La práctica de las relaciones públicas tiene sentido y es eficaz si se considera como una función directiva en el seno de las organizaciones, a imagen y semejanza de otras funciones corporativas. Sólo así serán esenciales para el desarrollo de cualquier estructura social que las aplique. De ahí que el responsable de relaciones públicas deba de participar en todas las discusiones, y al más alto nivel". (Xifra, 2005: 25)

El departamento de Comunicación y su responsable no deben ser meros técnicos dentro de la estructura organizativa de los clubes de fútbol. Su rol, sus funciones, su influencia trasciende las meras herramientas comunicativas, ya que está configurando la imagen de la organización ante sus públicos objetivos a través de la comunicación. "En las organizaciones en las que las relaciones públicas se consideran como mera salida de comunicación, la función se convierte en rutina y suele estar muy estructurada. Los profesionales pasan la mayoría de su tiempo tratando `decisiones programadas`, trabajando fundamentalmente como técnicos en comunicación, corrigiendo paquetes informativos semanales, publicando la revista mensual de los empleados y creando otro material de comunicación" (Cutlip y Center, 2001: 106)

La gestión comunicativa de los clubes de fútbol españoles

"Pero, ¿como siendo los clubes de fútbol empresas, no se gestionan en la mayoría de los casos como tales?, ¿acaso no tienen clientes (abonados y aficionados)?, ¿acaso no tienen competidores (resto de clubes)?, ¿no tienen un producto (espectáculo, o representación en algunos casos)? Entonces, en lo que a gestión de refiere, ¿porque la comunicación y las relaciones públicas no juegan un papel fundamental durante toda la temporada?"⁴.

Esta reflexión, a propósito de los diferentes episodios críticos vividos por diversos clubes de la liga española de fútbol durante la temporada 2007-2008 (en especial las crisis suscitadas en el vestuario del FC Barcelona por el caso Ronaldinho), sirve como punto de inicio para comprender qué papel desempeña la comunicación y su gestión en las estrategias empresariales de estas entidades deportivas⁵.

⁴ "La comunicación en el fútbol". Post publicado en el blog Comunicación y Marketing, el 19 de mayo de 2008. <http://blog.mq-management.com/19/la-comunicacion-en-el-deporte/>

⁵ Los medios de comunicación, como el diario deportivo Marca, han tenido un filón informativo en este episodio. http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/barcelona/es/desarrollo/1108587.html

El trabajo de Arceo Vacas (2003: 26-33) sobre el fútbol y las relaciones públicas en España, en un estudio sobre los departamentos de comunicación de estas entidades, ya apuntó que la labor de estos departamentos "es la relación con los medios de comunicación de masas, la intermediación con ellos". Es significativo que el 100% de los clubes que han remitido el cuestionario coinciden en que su principal función como departamento de comunicación consiste en relacionarse con los medios de comunicación y que casi un 69% le otorga igual importancia a las relaciones públicas y a la comunicación interna.

En esta línea conviene recordar la propuesta de Gómez y Opazo (2007) de un modelo de estructura profesional de un club de fútbol profesional en el que se incorpore el área de comunicación, que tiene como objetivo relacionarse con los medios de comunicación, con los empleados y con los socios, afición y peñas, como públicos objetivos. Destacan, además, la necesidad de que esa área tenga una consideración directiva.

La planificación de las actuaciones comunicativas de las organizaciones se revela como una de las decisiones estratégicas del departamento de comunicación para adaptarse a los objetivos de la organización. El 75% de los clubes consultados admite que planifican la comunicación, pero que no está recogida en ningún documento que sirva como guía. Únicamente el 9% de estas entidades tiene formalizado un plan estratégico de comunicación, el mismo porcentaje que reconoce que la entidad no se la ha planteado en ningún momento.

La existencia de un departamento de comunicación no significa necesariamente que sea este el que determine la línea comunicativa de la organización. En un 65% de los casos corresponde al director de comunicación, un 53% asegura que esa función recae en el presidente y en un 47% viene configurada por director general de la entidad. Se da la circunstancia de que en muchos casos la elaboración de la estrategia recae tanto en el DIRCOM y el presidente al mismo tiempo.

Los medios de comunicación son el principal público para los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol. Todos los encuestados coinciden en su importancia (100%). Otros públicos externos con los que mantienen relaciones comunicativas son las instituciones deportivas (84%) y organismos deportivos (72%). Desde el punto de vista de los públicos internos, los departamentos de comunicación consideran que los técnicos (84%), los abonados (84%), los jugadores (81%), los socios (78%) y la junta directiva (75%). Entre los intermedios, estos departamentos entienden que se relacionan principalmente con las peñas de aficionados (78%) y con las peñas deportivas (65%).

Las actuaciones comunicativas con los públicos de las organizaciones se basan en la utilización de una serie de herramientas, complementarias entre sí, y que responden a las estrategias que se emplean desde el departamento de comunicación en función de sus objetivos, mensajes y públicos. En el caso de los clubes de fútbol las más utilizadas en la comunicación externa son: rueda de prensa (100%), web

corporativa (94%), comunicados de prensa (90%), correo electrónico (87,5%), concertación de entrevistas (87,5%), las relaciones personales con los medios (75%) y concertación de reportajes (66%). En cuanto a la comunicación interna: resumen de prensa (87,5%), comunicados internos (65%) y las reuniones de trabajo (50%).

Los actos comunicativos que desarrollan los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol se centran fundamentalmente en relacionarse con los medios de comunicación (96,9%), actos de relaciones externas (78%), actos de relaciones públicas (71,9%), y la relación con sus públicos internos (68,75%).

Conclusiones

Los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol integran en muchas ocasiones diferentes facetas comunicativas dentro de su quehacer profesional, condicionadas por la estructura del propio club, por las necesidades comunicativas y por las particularidades de la institución.

Estos departamentos conceden importancia a realizar acciones comunicativas para públicos externos, internos e intermedios, aunque los medios de comunicación son el público más importante de estas instituciones por su condición de canales ante el resto de públicos objetivos.

En este sentido, los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol buscan condicionar la agenda de los medios de comunicación, sus rutinas y contenidos con el uso de técnicas y herramientas comunicativas adaptadas a sus necesidades: las ruedas de prensa, los comunicados, la concertación de entrevistas y reportajes y el uso de la web corporativa con la actualización diaria de contenidos.

En cuanto a las rutinas productivas de estos departamentos, se produce una interacción de funciones y métodos propios de las relaciones públicas con otras ramas de la comunicación. Esta situación es producto de la profesionalización de los departamentos de comunicación de los clubes.

Cabe destacar, por último, que el empleo de nuevas tecnologías en las actuaciones comunicativas de los gabinetes de comunicación de los clubes se centra en la relación que mantienen con los medios de comunicación y en la comunicación externa, a través de la web corporativa, los SMS, el correo electrónico y la telefonía móvil.

References

Costa, J. (1999), *La comunicación en acción - Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, . Barcelona, Paidós

Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2001), *Relaciones públicas eficaces*, Barcelona, Gestión 2000

De Salas Nestares, M^a. I. (2002), *La comunicación empresarial a través de internet*, Valencia, Servicio de publicaciones, Universidad Cardenal Herrera CEU

García Orosa, B. (2005), *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*, Netbiblo

Igartua, J. J., Humanes, M. L. (2004), *Teoría e investigación en comunicación social*, Madrid, Editorial Síntesis

Krieger, M. (2001), *Sociología de las organizaciones*, Buenos Aires, Pearson Education

La Porte, J. M^a. (2001), "Principios de comunicación interna en el tercer sector", in *Comunicación y Sociedad*, Pamplona, Eunsa

Martínez Solana, Y. (2004), *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid, Fragua

Sotelo Enríquez, C. (2001), *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel

Vázquez Burgos, M. A. (2004), *El profesional de las relaciones externas - Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*, Barcelona, Editorial Bosch

Xifra, J. (2005), *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Paidós