

¡Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia

A B Fernández-Souto, M Vázquez-Gestal, I Puentes-Rivera (2019): “Gestión comunicativa de los clubs de fútbol: Análisis de los departamentos de comunicación de La Liga”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1071 a 1093.

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1372/55es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2019-1372](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1372)

Gestión comunicativa de los clubs de fútbol: Análisis de los departamentos de comunicación de La Liga

Communicational management of Football clubs: Analysis of communication departments from *La Liga*

Ana Belen Fernández-Souto [CV] [ID] [ORCID]. Profesora titular de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Vigo, España – abfsouto@uvigo.es

Montse Vázquez-Gestal [CV] [ID] [ORCID]. Profesora titular de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Vigo, España – mvgestal@uvigo.es

Iván Puentes-Rivera [CV] [ID] [ORCID]. Investigador en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de Universidad de Santiago de Compostela y Profesor invitado en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo, España – ivanpuentes@uvigo.es

Abstracts

[ES] Introducción: Este artículo estudia la gestión de la comunicación que llevan a cabo los principales equipos de fútbol españoles. Se investigan los recursos humanos y materiales con los que cuentan para ello y se comparan con la realidad de otras organizaciones. **Metodología:** Se recurre fundamentalmente a una entrevista semiestructurada con responsables de comunicación o directivos de los 122 clubs de Primera, Segunda y Segunda División B del Campeonato Nacional de Liga. **Resultados:** El 93% de los equipos cuenta con gabinetes o estructuras internas de comunicación, al frente de los cuales ejercen profesionales titulados mayoritariamente (69%) en Periodismo. El 70% cuenta, además, con planes estratégicos de comunicación y sólo un 50% reconoce externalizar servicios de esta naturaleza. **Discusión y conclusiones:** Pese a la intensa labor comunicativa de estas organizaciones, se observa en general una importante falta de profesionalización y de formación académica específica, con grandes diferencias entre clubes y categorías.

[EN] Introduction: This article studies the communication management performed by the main Spanish football teams. The staff and material resources dedicated thereto are investigated and compared against the reality of other organizations. **Methodology:** Essentially a semi-structured interview is conducted with staff responsible of communications or managerial staff from the 122 clubs of First, Second division and the Second B Division of the National Championship of *La Liga*. **Results:**

93% of football teams have communication offices or in-house communication structures, where mostly (69%) work, professionals graduated in journalism. In addition, 70% have strategic communication plans and only 50% recognize to outsource this sort of services. **Discussion and conclusions:** Despite the intense communicational task of these organizations, in general a significant lack of professionalization and specific academic education there is observed, with huge differences between football clubs and categories.

Keywords

[ES] departamentos de comunicación; gabinetes; fútbol; LaLiga; periodismo; relaciones públicas.
[EN] communication departments; press offices; football; *La Liga*; journalism; public relations

Contents

[ES] 1. Introducción y marco teórico. 1.1. Concepto de gabinete de comunicación, profesionalización de sus responsables y labores. 1.2. Estudios existentes en España respecto a la gestión comunicativa en otros sectores. 1.3. Estudios existentes en España respecto a la gestión comunicativa en los clubes de fútbol. 2. Método. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Notas. 6. Referencias bibliográficas.

[EN] 1. Introduction and theoretical framework. 1.1. Concept of communication office, professionalization of staff responsible and tasks 1.2 Studies in Spain about communicational management in other sectors. 1.3 Studies in Spain about the communicational management in football clubs. 2. Methods. 3. Results. 4. Discussion and conclusions. 5. Notes. 6. List of references.

Traducido por **Yuhanny Henares**
(Traductora académica, Universitat de Barcelona)

1. Introducción y marco teórico

El fútbol en España sigue siendo el principal deporte, tanto en número de seguidores, como de personas practicantes y, por supuesto, en volumen de negocio generado, sin paragon con ningún otro deporte. Esta hegemonía se pone especialmente de manifiesto en las publicaciones deportivas especializadas (sobre todo, prensa escrita), pero también en los contenidos informativos de los *mass media* o en las grandes audiencias de programas específicos sobre ello. Su peso económico es evidente y hace que más allá del ámbito deportivo y del espectáculo, exista un desarrollo de mercado muy importante.

Estas evidencias hacen que el negocio del fútbol mueva millones de euros en el caso español, especialmente en los principales equipos, que generan importantes divisas y cuentan con una gran proyección internacional.

Todo ello hace que la gestión comunicativa de la industria del fútbol requiera de unos engranajes que permitan posicionarla y mantenerla al nivel de la “mejor Liga del mundo” (IFFHS, 2018) tal y como ha reiterado en numerosas ocasiones la Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol. Para conseguirlo, los principales clubs potencian en sus organigramas internos la creación de gabinetes o departamentos específicos de comunicación, que gestionan su posicionamiento dentro del ámbito del marketing y los medios. Esta organización será el principal objeto de estudio del presente artículo, que pretende hacer una radiografía sobre la profesionalización comunicativa de los clubes de fútbol en España, partiendo de la existencia o no de estructuras concretas para gestionar la comunicación y tomando como referencia la formación específica de sus responsables.

Para enmarcar el artículo debemos aclarar que no existe ningún estudio previo de características similares, puesto que no se han identificado análisis parecidos, desde un punto de vista académico y científico, en las principales bases de datos.

A pesar de ello, sí se han localizado algunas investigaciones que analizan aspectos comunicativos de determinados clubes españoles de fútbol. Así destacamos los trabajos realizados en este ámbito respecto al punto de vista del periodismo deportivo (Olabe Sánchez, 2015; Manfredi Sánchez, Rojas Torrijos y Herranz de la Casa, 2015; Sugden y Tomlinson, 2007), desde el publicitario (Romero Bejarano, Simancas González, Silva Robles y Herrero Gutiérrez, 2014; Mayorga Escalada, 2014; Montemayor Ruiz y Ortiz Sobrino, 2016; Barrientos Santos, 2016), los análisis de presencia mediática (Sainz De Baranda, 2013 y 2014; González Ramallal, 2014; Carriedo Cayón, 2016; Gallardo-Camacho, 2016; Jiménez Miranda, 2016), desde el punto de vista de la historia de la comunicación (Díaz Noci, 2016; Simón Sanjurjo, 2015); los vinculados con la comunicación política (González Ramallal, 2014; Quiroga Fernández De Soto, 2015), con la educación y la formación (Viciano Ramírez, Mayorga-Vega, Ruíz y Blanco Vega, 2016) o estudios de caso específicos, como del Real Madrid (Wang, 2014), del F.C. Barcelona (Ortega Carneiro, 2017), así como de distintos encuentros deportivos, tales como campeonatos u olimpiadas (Herrero Gutiérrez, Barredo Ibáñez y Oller Alonso, 2013; Pardo Gila y Calle Molina, 2016; Fernández Peña, 2014).

Pese a esta abundancia de estudios que vinculan el fútbol español y el ámbito comunicativo, podemos confirmar la inexistencia de un análisis completo que se centre y analice la organización de la comunicación en la totalidad de los equipos que participan en las competiciones profesionales del fútbol español, LaLiga o Primera División, la máxima categoría, conocida también en su denominación patrocinada como LaLiga Santander, integrada por 20 equipos, y LaLiga2 o Segunda División, en la que participan 22 equipos y denominada actualmente, también por motivos de patrocinio, como LaLiga 123. Lo mismo ocurre con la siguiente categoría, ya semiprofesional, del fútbol nacional, la Segunda División B, integrada por 80 equipos distribuidos en cuatro grupos de 20 clubs.

1.1. Concepto de gabinete de comunicación, profesionalización de sus responsables y labores

Para comenzar este epígrafe debemos empezar aportando una definición de lo que se considera departamento o gabinete de comunicación.

Existen múltiples acepciones para este concepto, pero también debe destacarse que la propia denominación es fruto de controversia en el sector de la comunicación, puesto que hay organizaciones que apuestan por la nomenclatura de departamento de comunicación, mientras otras optan por gabinete de comunicación, dirección de comunicación, departamento de imagen, gabinete de prensa, departamento de relaciones públicas... para denominar a la estructura responsable de la gestión de la comunicación en la organización. Esta disparidad de nomenclaturas puede venir justificada atendiendo a varios factores: el origen de los propios departamentos/gabinetes de comunicación que, en sus primeros años, restringían la actividad a la intermediación entre organizaciones y medios de comunicación, desarrollando únicamente labores de agentes de prensa (Simón Onieva, 2015, p. 69); al desarrollo tardío de las relaciones públicas en España (Cárdenas Rica, 2000, p. 38), que han bebido de las fuentes periodísticas hasta que empezaron a desarrollarse en el ámbito universitario y empresarial; la preponderancia de otras disciplinas que se vinculaban con la comunicación, caso del periodismo o el propio marketing, de forma que muchas organizaciones incluían las tareas comunicativas dentro de otros departamentos que consideraban afines; o las propias modas y tendencias, que han hecho variar las denominaciones llegando a nomenclaturas como departamento de *corporate* (Villafañe, 2001, p. 13), de imagen pública, de asuntos externos, de comunicación institucional, de comunicación organizacional, etc. El estudio Dircom de 2015 recoge hasta 119 apelativos diferentes para esta estructura (Dircom, 2015).

A pesar de ello, destacaremos la definición aportada por Ramírez (1995) sobre estas estructuras organizacionales. Para él “los gabinetes de comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”.

Esta definición puede ser completada con el punto de vista de Castro Galiana (2007, p. 26), para quien cada vez es más común denominar a los gabinetes de Comunicación como “Dirección de Comunicación”, debiendo estar ésta lo más próxima posible a los órganos de decisión dentro de la organización. Aun así, como ya queda dicho, la enorme disparidad de nombres sigue siendo la norma.

Respecto al peso que las organizaciones dan a estas estructuras, debemos indicar que los efectos de la última crisis económica han llevado a una reducción en el presupuesto destinado a comunicación, reducción que, pese a la lenta recuperación posterior, aún no se ha mitigado, lo que ha derivado también en una reducción de las plantillas de los gabinetes (Dircom, 2015). Aun así, “en la estructura de las grandes organizaciones -en las pequeñas una sola persona ejerce todas las funciones- suele haber un jefe de prensa y cuando esto ocurre, éste reporta al director de comunicación, pero el primero es el equivalente al camarero que sirve la comida, mientras que el Dircom, el máximo responsable de ese gabinete, es más bien el chef, el que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto.” (Arroyo y Yus, 2011, p. 26).

Relacionado con este aspecto debemos hablar de la profesionalización del sector en España. Según el estudio de Dircom del año 2015, el perfil que se consolida como más idóneo para director de comunicación es el de licenciado en Periodismo, aunque también recoge el auge de los licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual e ingenierías y grados varios.

A pesar de esta disparidad en la formación de los responsables de los departamentos/gabinetes de comunicación de las organizaciones en España, existen numerosas voces (Cárdenas Rica, 2000; Almansa Martínez, 2005; Mut Camacho, 2013; Navarro Ruiz y Humanes, 2014, etc.) que reclaman un mayor protagonismo para el ámbito de las relaciones públicas, puesto que el papel de éstas es el de ser los directores de la comunicación entre una organización y sus públicos, para lo que desarrollan diferentes funciones (Castillo, 2005):

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

Otro concepto a tener en cuenta para la investigación es el referente a los planes de comunicación, cuya principal función es la de fijar el objetivo general de la comunicación en una temporalidad concreta y definir los criterios básicos de la organización respecto a la comunicación interna y externa (Hernández Rodríguez, 2002). El Plan de comunicación (Jáuregui, 1990, p. 18) debe ser como un “traje a medida” con sus públicos y grupos interesados actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización.

Se parte como ideal de que las organizaciones deben contar con un plan estratégico de comunicación que dicte las bases de su actividad, tanto interna como externa, de forma que ordene y agilice la actividad comunicativa en aras de su rentabilidad. Pese a ello, tal y como quedará de manifiesto en los próximos epígrafes, todavía son muchas las organizaciones empresariales e institucionales que carecen de plan de comunicación y que van improvisando sus acciones día a día.

1.2. Estudios existentes en España respecto a la gestión comunicativa en otros sectores

En España existen numerosos estudios sobre la gestión comunicativa y el perfil profesional de sus responsables en ámbitos concretos, como las grandes empresas (Moreno y Capriotti, 2006), las pequeñas y medianas empresas o PYMES (Fernández-Souto, 2005; Fernández-Souto y Puentes-Rivera, 2014), las empresas contaminantes en Galicia (Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal, 2015), las Universidades y centros de investigación (Simón Onieva, 2015), los Ayuntamientos (Fernández-Souto y Vázquez Gestal, 2014) o las ONG's (Salvador i Peris, 1999), entre otros. También es importante destacar el papel de determinadas organizaciones que en estudios periódicos radiografían el estado actual del sector, caso de ADECEC, Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas (2008), Dircom (2015) o el European Communication Monitor (Zerfass et al., 2016). Sin embargo, como ya queda dicho, se ha constatado que no existe ningún estudio científico que analice y radiografe el panorama de la comunicación en la totalidad de los clubs de fútbol que participan en las categorías nacionales del fútbol español.

La conclusión recurrente en todos estos estudios es que la comunicación debe estar en el corazón de la estrategia de cualquier institución (Morató, 2011) y debe estarlo de forma planificada y organizada, a pesar de lo cual, no siempre ocurre así.

Muchas veces se achaca esto a los recortes presupuestarios propios de la última crisis económica, pero es importante tener en cuenta, además, otros aspectos con los que se justifica, como pueden ser la falta de peso específico de la comunicación dentro de las organizaciones empresariales, la escasa importancia que se le da a la comunicación estratégica, la elección de directores de comunicación con escasa preparación o las grandes diferencias entre organizaciones que manejan un mayor o menor presupuesto. Presuponemos que estas variables quedarán también explicitadas en los datos recopilados y se observará una gran diferencia entre los equipos de Primera División (LaLiga), Segunda División (LaLiga2) y Segunda División B.

Entre las múltiples variables que analizan esos estudios e informes señalados tomaremos como referencia aquellas que también serán estudiadas en la presente investigación:

1.2.1 Sobre la dirección de comunicación

Sea cual sea la nomenclatura por la que se decanten las organizaciones, lo que está claro es que su función debe ser la de crear, coordinar, difundir y orquestar todas las acciones de comunicación (tanto interna como externa) que la empresa/institución/asociación vaya a llevar a cabo con todos y cada uno de sus públicos (García Orosa, 2009).

La controversia de las denominaciones sigue vigente, tal y como se ha indicado con anterioridad, y las organizaciones apuestan por una u otra en función de sus necesidades e intereses. Sin embargo, parece demostrado que la figura del director de comunicación (Cabrera Cabrera, 2015, p. 329) cobra más importancia al convertirse en algo necesario para lograr la diferenciación de la competencia a través de una buena gestión comunicativa. Los datos arrojados por el informe del Estado de la Comunicación en España 2015 (Dircom, 2015) avalan esta afirmación y así, más del 83% de los profesionales creen que la importancia de la comunicación en la empresa ha aumentado en los últimos años. Debido a la necesidad de una mayor efectividad y al incremento de la competitividad, motivados por la crisis económica, el 57% de esos profesionales considera, además, que, aun reduciéndose el presupuesto

general destinado a comunicación, se ha incrementado la inversión en la medición y estudio de resultados de las labores comunicativas.

Partiendo de la premisa de que todo comunica, aunque no sea de forma intencionada, parece claro que el papel de la dirección de comunicación (al amparo de la nomenclatura que sea) se hace fundamental hoy día, ya que en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros (Capriotti, 2013, p. 217). Todo ello son aspectos que hablan de la organización, que comunican cómo es, por lo que deben ser cuidados y planificados para que sean coherentes y este es el principal papel de la dirección de comunicación: actuar como director de orquesta para que todos los elementos que pueden contribuir de forma directa o indirecta a generar una imagen de la organización vayan al unísono y en una sola dirección.

1.2.2. Sobre la planificación estratégica y los planes de comunicación

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

Deben tenerse en cuenta, no obstante, las diferencias substanciales que existen entre las grandes y pequeñas organizaciones, tal y como indica Cabrera Cabrera (2015, p. 326) al observar que las grandes organizaciones cuentan con la figura del director de comunicación desde hace años, mientras que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) comienzan a tener en cuenta la importancia de la comunicación organizacional, integrando al Dircom muy recientemente y de forma pausada.

1.2.3. Sobre la profesionalización del sector

Según lo abordado hasta el momento, parece claro que las organizaciones que apuestan por la comunicación deben contar con una serie de objetivos plasmados en una estrategia de comunicación que les permitan alcanzar sus metas. Para conseguirlo, las entidades deben incorporar a su organigrama a ese director de orquesta que coordine todos los esfuerzos de la organización en una misma dirección.

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

De entre las distintas especialidades de comunicación, el Periodismo sigue primando sobre el resto (Dircom, 2015; Palacio Llanos, 2015). Al margen de ésta, las licenciaturas y grados más comunes entre los directores de comunicación son los de Ciencias Económicas y Empresariales, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual e ingenierías varias. A esta formación debemos sumar los posgrados, máster o doctorados, cada vez más comunes entre los directores de comunicación en España y que representan ya el 75% del total, frente a un 32% en 2010 y un 19% en 2005 (Dircom, 2015). Pese a todo, estos datos no se pueden extrapolar a las pequeñas y medianas empresas, donde es más frecuente que los responsables de la gestión comunicativa tengan otro tipo de estudios (Turismo, Historia, filologías...) o que incluso no tengan estudios superiores.

A pesar de todo, y siguiendo a Cabrera Cabrera (2015, p. 326), podemos afirmar que nos encontramos ante directores de comunicación con edades más tempranas y cada vez mejor preparados. La amplia formación de estos profesionales va más allá de la comunicación y se les exige que tengan (Dircom, 2015) visión estratégica (14,37%), capacidad de comunicación (13,16%), accesibilidad a los medios de comunicación (12,90%), influencia en la dirección de la empresa (9,09%) y capacidad de gestión/*management* (7,62%), pero también liderazgo, objetividad, alto conocimiento técnico de los productos o servicios de la empresa, capacidad de trabajo en equipo y creatividad, entre otros (Dircom, 2015; Zerfass et al., 2015).

1.3. Estudios existentes en España respecto a la gestión comunicativa en los clubes de fútbol

Tal y como se ha adelantado, el fútbol es el principal deporte en España. La gran cantidad de seguidores y de espacios mediáticos dedicados a él dan buena muestra de ello. Esto no impide que, incluso a nivel profesional, esté afectado en general por un estado casi crónico de bancarrota y conflicto, derivado de una gestión irracional de sus recursos (Chadwich y Hamil, 2010). Pese a ello, el fútbol sobrepasa su originaria función de juego o divertimento para mutar en una fuente de identidad y de consumo (Crawford, 2004) y es en este ámbito en el que centramos nuestra investigación, ya que las referencias tomadas para su elaboración se sitúan en el estudio de la gestión estratégica de la comunicación corporativa en los clubes de fútbol, en la gestión de sus recursos y activos intangibles (López Triana y Sotillo, 2009; Alcoba López, 2010; Araújo, De Carlos y Fraiz, 2014; Cayora y Correia Loureiro, 2014; Coombs y Osborne, 2012; Crolley, 1999), en la planificación y ejecución de una identidad corporativa (Capriotti, 2013; Sanahua Peris, 2012) y en la configuración de una determinada reputación (Villafañe, 2001; Hopwoodk, 2005), además del papel del director de comunicación como integrador de todas las emisiones de mensajes y como representante de los públicos ante la organización (Mut Camacho, 2013; Boyle y Haynes: 2014; Boyle: 2013), en una apuesta de largo plazo a partir de una planificación estratégica y de un desarrollo respetuoso con sus grupos de interés.

En este marco, habida cuenta de la carencia de estudios específicos en materia de organización comunicativa de los equipos y clubs de fútbol profesional y semiprofesional en España, hemos de destacar la labor investigadora de Olabe Sánchez (2012), quien afirma que los clubs de fútbol profesionales en España, especialmente los que participan en la máxima categoría, la Primera División, se desarrollan en la actualidad en un entorno tecnológico y empresarial marcado por la globalización, en el que destacan tres factores que han originado la actual concepción del fútbol y que se reflejan en el funcionamiento empresarial de estas entidades, según Villega Fiengo (2003): la mediatización del consumo cultural de este deporte, la influencia de los medios de comunicación en las competiciones, producto de su propia transnacionalización y el papel de los patrocinadores en los equipos como motivadores e inductores del consumo.

La investigación de Olabe se centra en la relación entre los equipos de fútbol y los medios de comunicación desde el punto de vista periodístico e incluso del marketing, sin embargo, parte de sus datos pueden ser extrapolables para este artículo.

Tal y como venía ocurriendo en otros ámbitos organizacionales, hasta los años 50 y 60, las relaciones entre los periodistas deportivos y los clubs se regían por la cordialidad entre ambas partes, en busca de un fin único y compartido: la información y la noticiabilidad. Esta relación se fue complicando (Olabe Sánchez, 2012) en el momento en que esas entidades deportivas comenzaron a crear y gestionar sus informaciones a través de plataformas de medios propios, con la intención de reducir su dependencia de las informaciones editadas por los medios tradicionales (Moragas, Kennett y Ginesta, 2011), de forma pareja a cómo han evolucionado las Relaciones Públicas históricamente: naciendo como intermediarias entre medios y organizaciones para, en la actualidad, pasar a gestionar y planificar las acciones de comunicación de los emisores para todos y cada uno de sus diferentes públicos objetivos.

Para Olabe Sánchez (2012) el escenario en el que actúan los clubes de fútbol en España en la actualidad se caracteriza por la fragmentación de medios, con la proliferación de soportes informativos surgidos de las tecnologías de la información y la comunicación (Moragas et al., 2011), el papel activo de los seguidores y socios de los clubs de fútbol, que demandan no sólo información sino incrementar también sus vínculos emocionales con estas organizaciones deportivas (Llopis-Goid, 2014), las posibilidades de gestionar sus mensajes corporativos sin la intermediación de los *mass media* (Ginesta Portet, 2010), y como consecuencia de ello, influir en los contenidos que producen los periodistas al tiempo que logran unificar los mensajes corporativos en los medios de comunicación de masas.

Pero ¿cómo se gestionan, planifican y ejecutan todas estas acciones? Parece evidente la necesidad de un coordinador o director de comunicación que orqueste estratégicamente las tácticas y técnicas a utilizar a la hora de alcanzar determinados objetivos comunicacionales.

Esta orquestación recae, idealmente, en el departamento de comunicación. El propio Olabe Sánchez (2012), coincidiendo con Lobillo (2012), en un estudio sobre la gestión comunicativa en los clubs de fútbol de Primera División, considera que se han desarrollado los departamentos de comunicación como consecuencia de su progresiva profesionalización. Confirma que, en los últimos años, los departamentos de comunicación de los clubs de fútbol profesionales en España han implementado una estrategia comunicativa basada en el uso de sus propios soportes comunicativos, especialmente el sitio web corporativo y el perfil institucional en Twitter, para relacionarse con los periodistas deportivos, alterando así el comportamiento tradicional de esas relaciones basadas hasta hace unos años en el contacto personal entre éstos y los protagonistas de la información deportiva.

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

Partiendo de todo lo expuesto, cabría preguntarse si los clubs de fútbol realizan estas acciones siguiendo un plan estratégico o si improvisan. Igualmente, y al amparo de la pregunta anterior si esa gestión estratégica, sea o no planificada, se lleva a cabo desde alguna estructura, interna o externa, especializada en comunicación. Y por último, esos responsables de la implementación comunicativa de los equipos de fútbol ¿tienen formación específica para llevar a cabo estas tareas o también optan por la improvisación?

En el epígrafe de resultados se aportarán algunos datos que pueden servir de referencia para vislumbrar el panorama profesional de la gestión comunicativa del fútbol profesional y semiprofesional en España.

2. Método

La presente investigación parte de una hipótesis (H1) que indica que la comunicación organizacional de los equipos de fútbol españoles no está tan profesionalizada como cabría esperar. Como segunda hipótesis (H2) se plantea que, en muchos casos, la formación de los responsables de la comunicación de esos equipos no es la más adecuada al no estar especializados en este campo. La tercera hipótesis (H3) parte de que los clubs estudiados no cuentan con un plan específico de comunicación y la cuarta hipótesis (H4) versa sobre la subcontratación externa de servicios de comunicación, indicando que los equipos analizados subcontratan muchos de estos servicios, que ellos no pueden gestionar debido a las

limitaciones estructurales y/o económicas que poseen. La quinta y última hipótesis (H5) se basa en la existencia de grandes diferencias en cuanto a la gestión comunicativa que llevan a cabo los distintos equipos en función de sus ingresos, que vienen determinados, fundamentalmente, por la división en la que jueguen (Primera, Segunda o Segunda B).

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

- a. Realizar un estudio exploratorio pionero que recoja datos sobre el estado actual de la comunicación organizacional en el conjunto de los equipos de fútbol españoles profesionales y semiprofesionales (O1).
- b. Llevar a cabo un estudio comparativo entre la gestión de la comunicación en los equipos analizados y la desarrollada en otros sectores por diversas organizaciones (O2).
- c. Aportar claves que permitan evolucionar e innovar en esta materia a los clubes y a los profesionales de las relaciones públicas de este ámbito (O3).

Para abordar la investigación presentada, se ha tomado, en consecuencia, como objeto de estudio el conocimiento de la gestión comunicativa de los clubs de fútbol españoles. La muestra seleccionada supone el 100% de los equipos de fútbol de LaLiga, tanto de la Primera como de la Segunda División, así como de los clubs que integran la Segunda División B. Se han estudiado, por tanto, la totalidad de los equipos de las dos categorías profesionales del fútbol español y de la semiprofesional, 20 de LaLiga [1], 22 de LaLiga2 [2] y 80 de la Segunda División B [3], respectivamente, de la última temporada completa disputada, la 2016/17.

Una vez seleccionada la muestra, se recopilaron los datos de contacto (teléfono y correo electrónico) de los 122 equipos que integran esas categorías, logrando establecer comunicación con todos ellos y realizando una entrevista telefónica semiestructurada con los responsables de comunicación, o en su defecto, directivos del club en cuestión que estuviesen al tanto de la gestión comunicativa del mismo. La elección de la entrevista telefónica se justifica por la facilidad de acceso a los equipos estudiados, ya que, debido a su distribución geográfica entre todas las comunidades autónomas de España más la ciudad de Melilla, resultaría inabarcable para los autores realizar esas entrevistas de forma presencial.

A partir de los datos recabados, se ha utilizado el método descriptivo para desarrollar una exposición narrativa, numérica y gráfica de los resultados obtenidos, con la intención de disponer de un primer conocimiento de la realidad investigada.

A los 122 clubs se les preguntó por su organigrama y organización respecto a la comunicación, por, de ser el caso, la formación académica y profesional de los responsables de comunicación del equipo, por la existencia o no de un plan específico de comunicación y finalmente sobre la externalización de servicios de comunicación.

Atendiendo a los objetivos definidos en el inicio de este epígrafe, se decide aplicar una doble metodología, cuantitativa y cualitativa, de forma que a través de las entrevistas se tiene acceso directo a fuentes primarias de la investigación, que en el caso que nos ocupa son los responsables de los gabinetes de comunicación objeto de estudio. La producción científica acerca de validación de esta técnica de investigación es amplia, así, Valles (2002) señala que las entrevistas, técnica cualitativa de investigación, son conversaciones profesionales que se orientan a un propósito y a unos objetivos; mientras Ruiz Olabuénaga (2012, p. 165) destaca además que este tipo de conversaciones implican un proceso comunicativo en el que entrevistador y entrevistado pueden influirse consciente o inconscientemente en el transcurso de las mismas.

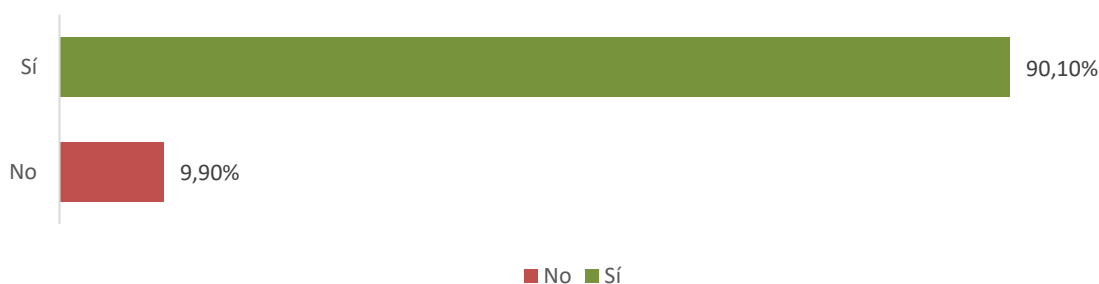
A partir de ahí se realizó, finalmente, un análisis de los datos obtenidos y se realizaron gráficos para facilitar la comprensión de los resultados y conclusiones utilizando, además del método descriptivo, el deductivo.

3. Resultados

Al amparo de los datos obtenidos a partir de la entrevista con los responsables de comunicación de los equipos que juegan en la temporada 2016/17 en las categorías profesionales y semiprofesional del fútbol español, se destacan los siguientes resultados.

En relación con la estructura organizativa de la comunicación en estas organizaciones, es de reseñar que, por datos totales, la mayor parte de los equipos analizados (el 90,1%) afirman contar con una configuración específica para atender sus necesidades comunicacionales.

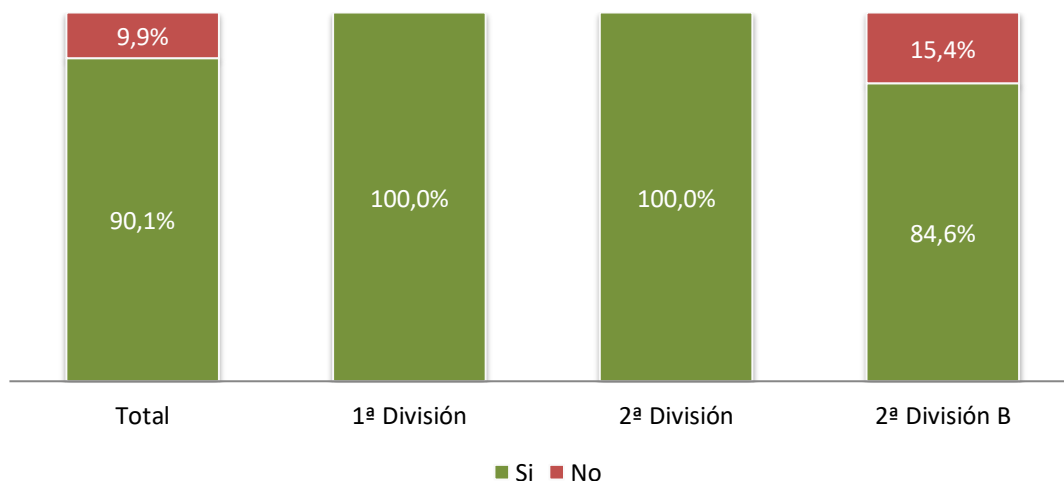
Gráfico 1. Existencia de estructuras de comunicación internas en los equipos de fútbol del Campeonato Nacional de Liga de Primera, Segunda y Segunda División B



Fuente: Elaboración propia

Este dato total parece bastante positivo desde el punto de vista de la gestión profesional de la comunicación, puesto que indica una muy elevada profesionalización en este sector, sin embargo, al desglosarlo en función de la división en la que juegan los equipos, se descubre cierta inflexión entre aquellos clubs que juegan en Primera División y el resto, tal y como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Existencia de estructuras de comunicación internas en los equipos de fútbol del Campeonato Nacional de Liga de Primera, Segunda y Segunda División B, según categoría



Fuente: Elaboración propia

Este desfase de porcentaje entre unos y otros equipos, a raíz de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, está motivado por dos factores fundamentales:

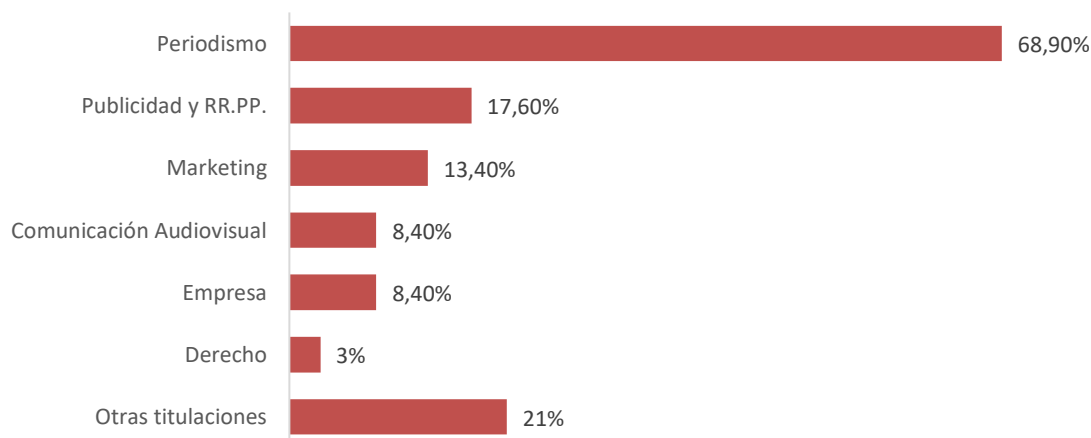
a) El presupuesto económico del que disponen. A modo de muestra, cabe destacar casos como el del Fútbol Club Barcelona, que para la temporada objeto de estudio cuenta con un presupuesto aproximado de unos 700 millones de euros (*Diario Marca*, 2016) o el Real Madrid, que también aprobó para esa misma temporada un presupuesto de 631 millones de euros (Cope, 2016). Frente a ello, los equipos de Segunda División cuentan con unos recursos mucho más limitados, valga como ejemplo el Getafe, con unos 18 millones de euros (*AS*, 2016), el Almería, en el entorno de los 13 millones o el Oviedo, Córdoba y Osasuna con algo más de 10 millones de euros (*El Desmarque*, 2016). Finalmente, los equipos que juegan en Segunda División B disponen de un presupuesto aún menor y tremendamente dispar entre equipos.

b) La apuesta por la comunicación desde la dirección del club. Este aspecto parece bastante ligado al anterior, puesto que el presupuesto permite a las entidades establecer prioridades, además de evaluar la consecución de objetivos, por lo que en última instancia, son los responsables de la dirección de la organización los que toman la decisión de crear o no estructuras organizacionales que se centren en las actividades comunicativas.

Pero no es el presupuesto el único condicionante, es necesario también que los directivos cuenten con visión estratégica lo suficientemente amplia como para considerar que la creación de esta estructura centrada en gestionar la comunicación del club no es un gasto, sino una inversión, ya que, como indica Luis González Canomanuel, Director General de International Public Relations Network (*Dircom*, 2016), “no hay empresa actualmente que se defina como líder, innovadora, responsable, transparente y eficiente que no cuente con un departamento de comunicación”; afirmación que puede trasladarse del ámbito de la empresa al deportivo de primer nivel, como el objeto de estudio de este artículo.

En cualquier caso, los datos desde el punto de vista de la gestión de la comunicación resultan positivos y están en consonancia con los extraídos de otras investigaciones cuyo objeto de estudio se centra en organizaciones como las grandes empresas, las PYMES, las universidades españolas, los ayuntamientos o las ONG’s afincadas en España, puesto que en todos estos estudios, como los referenciados en el primer epígrafe, el porcentaje total de organizaciones que afirman contar con departamentos internos que gestionan la comunicación es amplio.

Gráfico 3. Formación académica de los responsables de comunicación de los equipos de fútbol del Campeonato Nacional de Liga de Primera, Segunda y Segunda División B



Fuente: Elaboración propia

Sobre la formación académica y profesional de los responsables que dirigen esos departamentos de comunicación, cabe destacar que los datos que arroja la investigación vienen a confirmar también los extraídos de otros estudios sobre los directivos que gestionan estas unidades organizativas en otros ámbitos, ya que la licenciatura o grado de referencia es Periodismo (Ciencias de la Información), con un porcentaje total del 68,9%.

Frente a este porcentaje, pero ya muy por debajo, encontramos otras especialidades vinculadas específicamente con la comunicación, caso de la Licenciatura o Grado en Publicidad y Relaciones Públicas (17,6%) o en Comunicación Audiovisual (8,4%), aunque también son bastante representativos los responsables de comunicación formados en marketing (13,4%) y las distintas especialidades vinculadas al mundo de la empresa (Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales o Administración y Dirección de Empresas), que llegan a alcanzar un porcentaje del 8,4%.

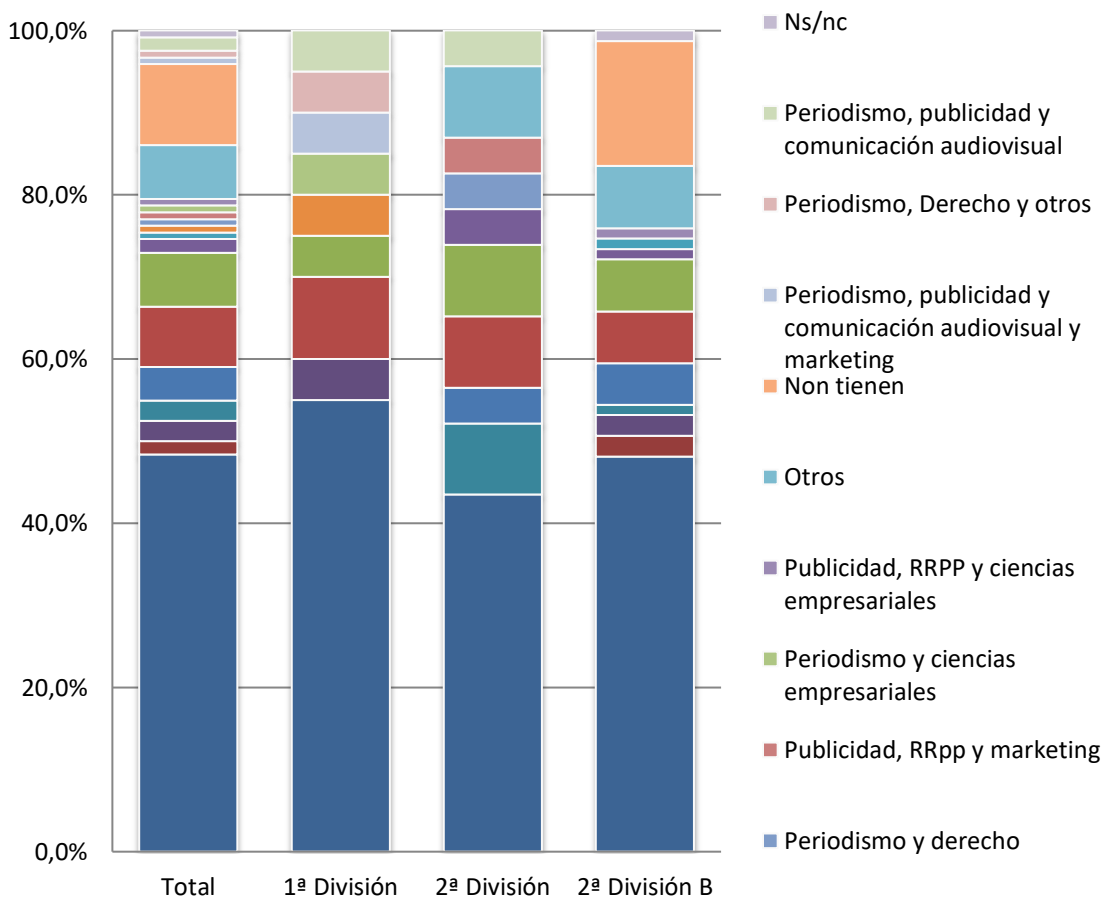
Otro dato a destacar en este aspecto es el porcentaje referido a otras titulaciones, que cuenta con un 21% sobre el total de los datos analizados y que engloba una gran variedad de grados y licenciaturas, por ejemplo, en Historia, Psicología, Turismo e incluso ingenierías, además de diversos estudios de formación profesional y enseñanza secundaria. Esta no especialización académica en ámbitos relacionados directamente con la comunicación se justifica en las entrevistas personales a través de un doble argumento:

- a) El club no cuenta con presupuesto suficiente para contratar en plantilla a especialistas en comunicación, de forma que estos responsables son socios o aficionados que dedican parte de su tiempo libre a realizar estas labores.
- b) Los equipos valoran la experiencia profesional previa de sus responsables de comunicación sin importar su formación académica. Este caso se manifiesta especialmente en los clubs de Segunda División B, cuyos responsables no tienen formación académica en comunicación, pero han sido o son colaboradores asiduos de medios locales. En algunas ocasiones, estos responsables han cursado seminarios de especialización en diversas técnicas y herramientas de la comunicación, como el protocolo o la fotografía.

También es de destacar la gran disparidad en cuanto al número de trabajadores y responsables de comunicación que existen en los equipos analizados, disparidad que también se observa entre las diferentes ligas. Así, aquellos clubs que juegan en las categorías más importantes, especialmente en Primera División, cuentan con un despliegue más amplio en cuanto a su organigrama de comunicación, llegando a integrar en su gabinete a varias personas a las que se les exigen diversas titulaciones académicas, incluidos master de especialización y un amplio conocimiento de idiomas. Frente a ello, están aquellos otros equipos, que fundamentalmente juegan en las divisiones menores, cuyas necesidades comunicativas se presuponen más limitadas y, en consecuencia, cuentan con menos personal en este tipo de departamento, llegando al extremo de que en torno al 10% de ellos, 12 clubs (todos de Segunda División B), ni siquiera cuentan con un área o persona encargada de las labores de comunicación.

En este sentido, al margen de la preminencia absoluta de los titulados en Periodismo en todas las categorías estudiadas, resulta también interesante exponer las principales combinaciones o tandems de titulación académica de los responsables de comunicación en aquellos departamentos en que existan distintas personas para la gestión comunicativa del club y en los que la directiva del equipo apuesta por formaciones complementarias para los empleados de ese gabinete. Así, vemos que las combinaciones académicas más comunes son: Periodismo con Publicidad y Relaciones Públicas (5%) o Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas, junto con Comunicación Audiovisual (4,4%).

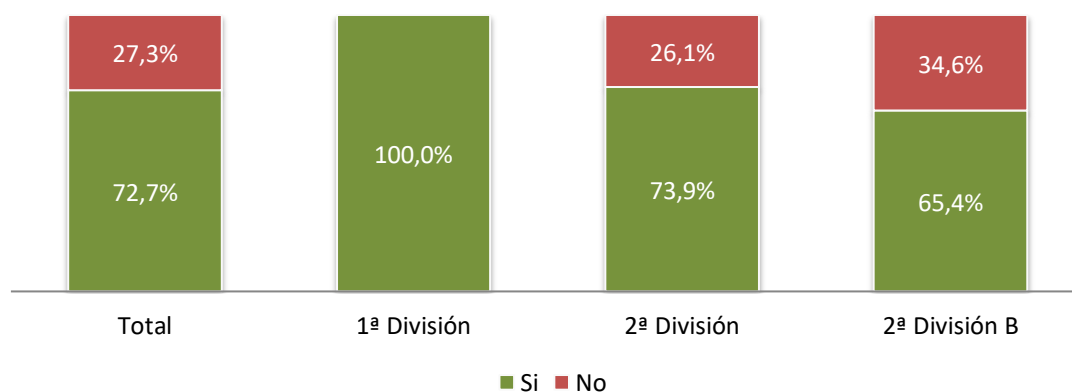
Gráfico 4. Formación académica de los responsables de comunicación de los equipos de fútbol del Campeonato Nacional de Liga de Primera, Segunda y Segunda División B, según categoría



Fuente: Elaboración propia

El tercer eje temático de la entrevista realizada a los responsables de comunicación de los clubs de fútbol se centra en la existencia o no en su organización de un plan estratégico y específico de comunicación.

Gráfico 5. Existencia o no de planes estratégicos de comunicación en los equipos de fútbol del Campeonato Nacional de Liga de Primera, Segunda y Segunda División B, según categoría



Fuente: Elaboración propia

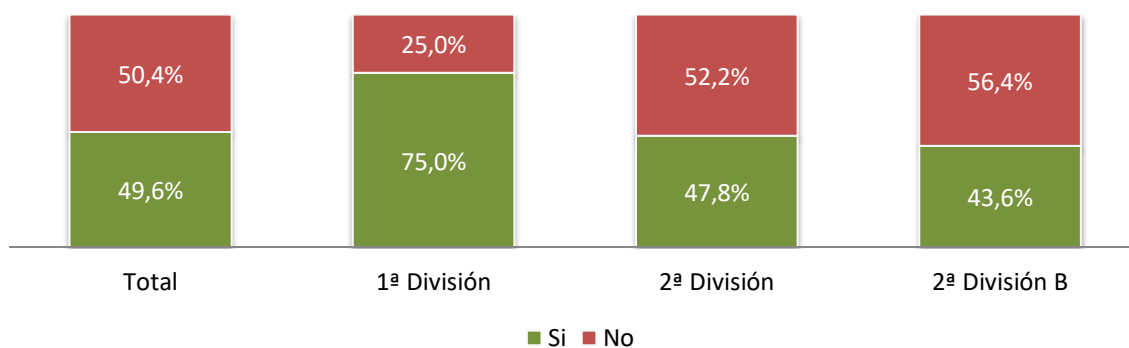
A pesar de que la mayoría de los directores de comunicación afirman contar con un plan estratégico de comunicación, concretamente, el 72,7%, es de destacar que:

- Resulta alarmante que un 27% de las entidades reconozcan no contar con este plan estratégico, dadas sus necesidades comunicativas, pero también comprensible, puesto que algunos clubs no cuentan con departamentos de comunicación, ni especialistas en el ámbito y en otros la dedicación a esta labor es puramente aficionada, no profesional. En todo caso, el número de equipos sin plan de comunicación casi triplica al de clubs sin personal dedicado a estas labores, por lo que existen unos 22 equipos con departamento de comunicación, pero sin plan estratégico, un 20% de los que cuentan con ese gabinete.
- A mayores, el porcentaje de casi un 70% de clubs con plan estratégico de comunicación hay que tomarlo con algunas cautelas, puesto que en varios casos a lo largo de las entrevistas realizadas se ha tenido que explicar el concepto. Cautela que debe mantenerse incluso cuando, tras la aclaración, sus responsables confirman tenerlo, pues hay alguna evidencia de que podría producirse en casos puntuales una confusión terminológica entre el plan de comunicación y el plan estratégico de la entidad.
- Una vez más, se han identificado grandes diferencias entre los equipos de las diferentes categorías, ya que en el caso de la Primera División el porcentaje es más amplio (100%) que en el resto, dadas las estructuras y presupuestos de los que ya se ha hablado.

Respecto a la comparativa de este dato con otros estudios análogos realizados en España en diferentes sectores económicos, cabe indicar que no se han encontrado diferencias estadísticas específicas o significativas.

El último tema abordado en el trabajo de campo se refiere a la subcontratación de servicios específicos de comunicación. Partiendo de la realidad de que la mayor parte de los equipos analizados cuentan con estructuras comunicativas capaces de asumir gran parte de las tareas propias del departamento, se hace necesario preguntar hasta qué punto los clubs subcontratan o no determinadas acciones o técnicas de comunicación.

Gráfico 6. Subcontratación externa de servicios de comunicación en los equipos de fútbol del Campeonato Nacional de Liga de Primera, Segunda y Segunda División B, según categoría



Fuente: Elaboración propia

Los datos recabados indican que el 49,6% de los directivos reconocen subcontratar servicios de comunicación, frente al 50,4% que indican que no lo hacen, atendiendo en este caso, sobre todo, a motivaciones económicas. En todo caso, puede afirmarse que, considerando los datos en general, el porcentaje de clubs que recurren y no a la externalización se encuentra dividido casi a partes iguales, con una ligera ventaja del no sobre el sí.

Aun así, como se observa en el gráfico anterior, cabe subrayar, una vez más, la disparidad existente en este aspecto entre los distintos equipos en función de la categoría en la que jueguen y del presupuesto del que dispongan, ya que aquellos encuadrados en las ligas más importantes son los que en mayor medida recurren a la subcontratación de servicios específicos de comunicación, descendiendo la importancia de ésta a medida que se desciende de categoría. La gran brecha se da entre la Primera (75% de externalización) y la Segunda División (48% y 44%, respectivamente).

Resulta destacable el porcentaje de entrevistados que contestan con una cierta ambigüedad, puesto que indican que no cuentan con servicios externos, salvo para aspectos y necesidades muy puntuales; es decir, afirman no subcontratar tareas de modo general o regular, pero reconocen que excepcionalmente externalizan algunas cuestiones como la revista del club, el diseño de la página web, etc.

En todo caso, en el tratamiento de las respuestas se ha optado por ser estricto en la categorización de las mismas y encuadrar a estos clubes entre los que no externalizan trabajos, pero el matiz anterior debe ser tenido en cuenta para realizar una correcta interpretación de los resultados, pues es inimaginable que ninguna organización reclame nunca ningún servicio relacionado con su comunicación a un tercero.

4. Discusión y conclusiones

Tal y como se adelantaba al comienzo de este artículo, con la investigación desarrollada se pretendía confirmar o refutar una serie de hipótesis, a saber:

H1: La comunicación organizacional de los equipos de fútbol españoles no está tan profesionalizada como cabría esperar. Esta hipótesis se confirma y muestra una inmadurez en el sector deportivo frente a otros sectores como el empresarial (sobre todo en empresas con presupuestos similares a los manejados por los equipos de fútbol), el institucional o el de las ONG's en España. Una falta de gestión profesional cuya importancia porcentual es inversamente proporcional a la de la categoría en la que se encuadre el club en cuestión.

H2: En muchos casos, la formación de los responsables de la comunicación de esos equipos no es la más adecuada al no estar especializados en este campo. Esta hipótesis se ratifica en parte, pues es cierto que queda demostrado que la gran mayoría de los profesionales tienen formación de grado en distintas áreas de comunicación, fundamentalmente en Periodismo, pero, aun así, frente a ello, los datos del trabajo de campo también identifican multitud de casos en los que la responsabilidad comunicativa de estas organizaciones recae sobre especialistas formados en ámbitos bastante alejados de la comunicación, como puede ser la ingeniería, el derecho o la economía.

Llama también la atención la escasa presencia de titulados en Publicidad y Relaciones Públicas, grado directamente relacionado con el ejercicio profesional de la comunicación en los departamentos y gabinetes estudiados.

H3: Los clubs de categorías profesionales y semiprofesionales no cuentan con un plan específico de comunicación. Aún con las salvedades indicadas en el apartado correspondiente sobre la interpretación que los entrevistados pueden hacer de este concepto, el elevado porcentaje (superior al 72%) de clubs que confirman contar con un plan de comunicación, hace que la hipótesis deba refutarse, al menos en parte. La presencia de estos planes de comunicación es claramente mayoritaria, pero también debe dejarse constancia de que a medida que se desglosan los datos en función de las categorías, se demuestra que la totalidad de los equipos de Primera División poseen plan estratégico de comunicación, mientras que no ocurre lo mismo en la Segunda División y esa presencia es aún menor en Segunda B, categoría en la que más de un tercio de los clubs carecen de este instrumento.

H4: Los equipos de fútbol españoles subcontratan muchos servicios de comunicación que ellos no pueden gestionar debido a las limitaciones estructurales y/o económicas que poseen. Los datos del trabajo de campo indican cifras muy parejas entre el sí (49,6%) y el no (50,4%), que incluso supera ligeramente al dato afirmativo, por lo que la hipótesis debe ser rechazada, como mínimo en parte. Es cierto, en todo caso, que como se ha indicado en el epígrafe de resultados y según se ha constado en la realización de las entrevistas, entre los clubs que responden no a esta pregunta, si bien no externalizan de modo regular o permanente ningún trabajo, sí recurren a empresas externas en ocasiones puntuales para la realización de trabajos concretos que ellos no pueden abordar. Además, cabe indicar también que en Primera División son amplia mayoría (dos tercios) los clubs que sí recurren a la externalización de modo regular.

H5: Existen grandes diferencias en cuanto a la gestión comunicativa que llevan a cabo los distintos equipos en función de sus ingresos, que vienen determinados por la división en que jueguen (Primera, Segunda o Segunda B). A la vista de los resultados obtenidos en todos los ejes temáticos, queda absolutamente corroborada esta hipótesis.

Además de confirmar o refutar las cinco hipótesis de partida, cabe recordar y comentar también los tres objetivos de investigación que se planteaba este artículo:

O1: Realizar un estudio exploratorio pionero que recoja datos sobre el estado actual de la comunicación organizacional en el conjunto de los equipos de fútbol españoles profesionales y semiprofesionales. Este objetivo ha quedado cubierto al realizar un recopilatorio de datos pionero en este ámbito.

O2: Llevar a cabo un estudio comparativo entre la gestión de la comunicación en los equipos analizados y la desarrollada en otros sectores por diversas organizaciones. El objetivo también se ha alcanzado al realizar comparativas con estudios similares existentes en otros ámbitos económicos en España, caso de grandes empresas, PYMES, universidades, Ayuntamientos y ONG's, entre otros.

O3: Aportar claves que permitan evolucionar e innovar en esta materia a los clubs y a los profesionales de las relaciones públicas de este ámbito. Este objetivo se plasmará con la transferencia de conocimiento de los datos obtenidos a cada uno de los clubs que participaron en el estudio.

En definitiva y a modo de colofón, podemos confirmar que en el ámbito de la gestión comunicativa de las entidades deportivas españolas que participan actualmente en LaLiga, en su Primera y Segunda División, así como en la Segunda División B, es decir en las categorías profesionales y semiprofesional del fútbol español, se requiere una mayor profesionalización, tanto en lo que se refiere a la gestión de la comunicación, en general, como a su planificación estratégica, en particular. Además, se constata también un déficit importante de formación especializada en una buena parte de los responsables de comunicación, observándose de modo especial una presencia insignificante de titulados en Publicidad y Relaciones Públicas; especialmente, todo ello, en las dos categorías de Segunda División.

***Investigación financiada.** Este artículo forma parte de los trabajos desarrollados en el marco de dos proyectos de investigación: "XESCOM: Red Internacional de Investigación de la Gestión de la Comunicación" (ED341D R2016/019), proyecto coordinado por el grupo Novos Medios de la Universidad de Santiago de Compostela, junto con los grupos iMARKA de la Universidad de A Coruña, CP2 y BiFeGa de la Universidad de Vigo, financiado en régimen de concurrencia competitiva por la Consellería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia; y "DEBATv, Debates Electorales Televisados en España: Modelos, Proceso, Diagnostico y Propuesta" (CSO2017-83159-R), proyecto de I+D+I (Retos) financiado

por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (MINECO) y la Agencia Estatal de Investigación (AEI) del Gobierno de España, con el apoyo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) de la Unión Europea (UE).

Fechas:

- inicio de la investigación: 01/09/2017

- término de la investigación: 31/01/2018

5. Notas

[1] Alavés, Athletic, Atlético, Barcelona, Betis, Celta, Deportivo, Eibar, Espanyol, Granada, Las Palmas, Leganés, Málaga, Osasuna, Real Sociedad, Real Madrid, Sevilla, Sporting, Valencia y Villa Real. Fuente: https://resultados.as.com/resultados/futbol/primera/2016_2017/equipos/

[2] Alcorcón, Almería, Cádiz, Córdoba, Elche, Getafe, Gimnàstic, Girona, Huesca, Levante, Lugo, Mallorca, Mirandés, Numancia, Oviedo, Rayo, Real Zaragoza, Reus, Sevilla Atlético, Tenerife, UCAM Murcia y Valladolid. Fuente: https://resultados.as.com/resultados/futbol/segunda/2016_2017/equipos/

[3] Grupo 1: Boiro, Celta B, Coruxo, Pontevedra, Racing de Ferrol, Somozas, Caudal, Lealtad, Racing de Santander, Arandina, Burgos, Cultural Leonesa, Guijuelo, Palencia, Ponferradina, Valladolid B, Osasuna B, Izarra, Mutilvera y Tudelano. Grupo 2: Amorebieta, Arenas, Barakaldo, Bilbao Athletic, Gernika, Leioa, Real Sociedad B, Real Unión, Sestao River, Zamudio, UD Logroñés, Castilla, Fuenlabrada, Majadahonda, Navalcarnero, Sanse, Albacete, Socuéllamos, Toledo y Mensajero. Grupo 3: Badalona, Barcelona B, Cornellà, Espanyol B, Gavà, L'Hospitalet, Llagostera, Lleida, Prat, Sabadell, Alcoyano, Atlético Saguntino, Eldense, Levante Atlético, Hércules, Valencia Mestalla, Villarreal B, Atlético Baleares, Mallorca B y Ebro. Grupo 4: Atlético Sanluqueño, Córdoba B, El Ejido 2012, Granada B, Jaén, Linares, Linense, Marbella, Mancha Real, Recreativo, San Fernando, Extremadura, Mérida, Villanovense, Cartagena, Jumilla, La Hoya Lorca, Murcia, Melilla y La Roda. Fuente: <http://www.rfef.es/noticias/consulta-aqui-calendario-segunda-division-b-temporada-2016-17>

6. Referencias bibliográficas

A. Alcoba López (2010): *¿Quo vadis, deporte?*, Madrid: ESM

A. Almansa Martínez (2005): “Relaciones públicas y gabinetes de comunicación”. *Anàlisi*, 32, pp. 117-132. Consultado el 22/04/2018 en <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>

A. Carriedo Cayón (2016): “Reseña de Tesis Doctoral, el seguimiento del fútbol a través de los medios de comunicación social: repercusiones sobre el funcionamiento moral y la agresividad de los espectadores”. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (414), pp. 105-108. Consultado el 17/04/2018 en <http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/484/470>

A. Castillo (2005): “Relações públicas e a universidade espanhola”, en A. Fidalgo y J.P. Serra (coord.), *Ciências da Comunicação em Congresso na Covilhã*, vol. II (pp. 365-372). Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior (UBI), Labcom: Laboratório de Comunicação e Conteúdos Online. Consultado el 18/04/2018 en <http://www.bocc.ubi.pt/pag/esparcia-antonio-relacoes-publicas-universidade-espanhola.pdf>

A. Jiménez Miranda (2016): *El fútbol, más que un deporte. Una nueva perspectiva*. Trabajo de Fin de Grado, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universitat Jaume I, Castellón. Consultado el

04/04/2018 en

http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/162475/TFG_2015_jimenezA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

A. Moreno y P. Capriotti (2006): “La comunicación de las empresas españolas en sus Webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible”. *ZER*, 11(21), pp. 47-62. Consultado el 12/04/2018 en <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3718/3348>

A. Quiroga Fernández De Soto (2015): *Goles y banderas: fútbol e identidades nacionales en España*. Madrid: Marcial Pons, Ediciones de Historia.

A. Zerfass, D. Verčič, P. Verhoeven, A. Moreno y R. Tench (2015): *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Consultado el 22/04/2018 en <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

A. Zerfass, P. Verhoeven, A. Moreno, R. Tench y D. Verčič (2016): *European Communication Monitor 2016. Exploring Trends in Big Data, Stakeholder, Engagement and Strategic Communication. Results of a survey in 43 Countries*. Bruselas: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlín. Consultado el 22/04/2018 en <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2016-Results-ChartVersion.pdf>

A.B. Fernández-Souto (2005): “Situación de los gabinetes de comunicación en organizaciones privadas en la provincia de Pontevedra. Las zonas industriales versus zonas administrativas y comerciales”, en P. Capriotti, A. Castillo, M.T. García, M.T. Otero y J. Xifra (eds.), *Tendencias Actuales en las Relaciones Públicas* (pp. 91-101). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Consultado el 22/04/2018 en <http://airrpp.org/wp-content/uploads/2012/12/Actas-II-Congreso-AIRP.pdf>

A.B. Fernández-Souto e I. Puentes-Rivera (2014): “Relaciones Públicas en la Pequeña y Mediana Empresa de Galicia: El Caso de la Zona Franca de Vigo”, en K. Matilla (coord.), *Cambio Social y Relaciones Públicas* (pp. 105-126). Barcelona: Editorial UOC.

A.B. Fernández-Souto y M. Vázquez-Gestal (2014): “El profesional de las relaciones públicas en Galicia: el caso de los principales ayuntamientos gallegos”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), pp. 25-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-03-25-38>

A.B. Fernández-Souto, I. Puentes-Rivera y M. Vázquez-Gestal (2015): “Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis”, en K. Matilla (coord.), *Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático* (pp. 33-57). Barcelona: UOC Ediciones.

A.J. Hernández Rodríguez (2002): “Planificar la comunicación”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 48. Consultado el 24/04/2018 en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>

ADECEC. (2008): *La comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. 2008. Consultado el 22/04/2018 en http://prnoticias.com/images/stories/comunicacion/ARCHIVOS/presentacin_del_estudio_adecec.pdf

AS (2016, junio 7): “El Getafe tendrá un presupuesto de 18 millones en Segunda”. Consultado el 22/04/2018 en https://as.com/futbol/2016/06/07/primera/1465312654_572714.html

- B. Castro Galiana (2007): *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Benito Castro. Consultado el 17/04/2018 en <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- B. García Orosa (2009): *Gabinetes de comunicación on line: claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.
- C. Navarro Ruiz y M.L. Humanes (2014): “Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales”. *Revista internacional de relaciones públicas*, 8(IV), pp. 43-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-8-2014-04-43-64>
- C. Sainz De Baranda Andújar (2013): *Mujeres y deporte en los medios de comunicación. Estudio de la prensa deportiva española (1979-2010)*. Tesis Doctoral, Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual, Universidad Carlos III, Madrid. Consultado el 27/04/2018 en file:///D:/Descargas/tesis_sainz_de_baranda_andujar_clara.pdf
- C. Sainz De Baranda Andújar (2014): “Las mujeres en la prensa deportiva: dos perfiles”. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14(1), pp. 91-102. Consultado el 12/04/2018 en <http://revistas.um.es/cpd/article/view/191001/157721>
- Cope (2016, octubre 23): “El Real Madrid aprueba un presupuesto récord de 631 millones de euros”. Consultado el 14/04/2018 en http://www.cope.es/noticias/futbol/real-madrid-aprueba-presupuesto-record-631-millones-euros_16445
- D.S. Coombs y A. Osborne (2012): “Sports journalists and England’s Barclay’s Premier League: A case study examining reporters takes on modern football”. *International Journal of Sport Communication*, 5(3), pp. 413-425. DOI: <https://doi.org/10.1123/ijsc.5.3.413>
- Diario Marca (2016, octubre 12): “El Barça presentará el presupuesto más alto de su historia ante la Asamblea”. Consultado el 22/04/2018 en <http://www.marca.com/futbol/barcelona/2016/10/12/57fe2691ca47414d058b4579.html>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2015): *Estado de la Comunicación en España 2015*. Madrid: DIRCOM. Consultado el 22/04/2018 en <https://www.youtube.com/watch?v=At7Fakd1H3k>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2016): “Evolución de la comunicación corporativa 1997-2016 por Luis González Canomanuel, director general International Public Relations Network”. Consultado el 22/04/2018 en <http://www.dircom.org/anuario-2016-entrevistas/item/7678-evolucion-de-la-comunicacion-corporativa-1997-2016-por-luis-gonzalez-canomanuel-director-general-international-public-relations-network>
- E. Barrientos Santos (2016): *El patrocinio deportivo en la Selección Española de Fútbol*. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Universidad de Valladolid. Consultado el 20/03/2018 en <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/18123/1/TFG-N.451.pdf>
- E. Fernández Peña (2014): “La comunicación en el deporte global: los medios y los Juegos Olímpicos de verano (1894-2012) / Communication in the global sport: Media and the Summer Olympic Game (1894-2012)”. *Historia y Comunicación Social*, 19, pp. 703-714. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45171

El Desmarque (2016, mayo 10): “El presupuesto sextuplica al líder Leganés y dobla a Almería y Zaragoza”. Consultado el 22/04/2018 en <http://valencia.eldesmarque.com/levante-ud/noticias/13537-el-levante-superara-con-mucho-a-los-presupuestos-de-la-liga-adelante>

F. Jáuregui (1990): “Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa”. *Ideas empresariales* (diciembre 1990), p. 18.

F. Olabe Sánchez (2012): *La Comunicación Comunicativa de los Clubes de Fútbol en España con los Medios de Comunicación como Público Estratégico: Análisis del Modelo del F.C. Barcelona y del Real Madrid C.F. y su Percepción por los Periodistas Deportivos*. Tesis doctoral, Universidad Miguel Hernández, Elche (Alicante).

F. Olabe Sánchez (2015): “El mix de comunicación de los clubes de fútbol en España desde la perspectiva de los periodistas deportivos”. *Prisma Social*, 14, pp. 85-123. Consultado el 20/03/2018 en http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/14/secciones/tematica/t_04_mix_comunicacion.html

F.J. Herrero Gutiérrez, D. Barredo Ibáñez y M. Oller Alonso (2013): “Los triunfos como escaparates de los mitos modernos: las victorias de la Selección española de fútbol (2008-2012)”. *Miguel Hernández Communication Journal*, 4, pp. 133-152. Consultado el 16/04/2018 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4387366>

F.J. Montemayor Ruiz y M.A. Ortiz Sobrino (2016): “Los medios de comunicación en los eventos: El poder de la televisión”. *F@ro: revista teórica del Departamento de Ciencias de la Comunicación*, 1(23), 118-142. Consultado el 20/04/2018 en <file:///D:/Descargas/Dialnet-LosMediosDeComunicacionEnLosEventos-5612413.pdf>

G. Crawford (2004): *Consuming Sport- Fans, sport and culture*. New York: Routledge

G. Lobillo (2014): “Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol españoles”, en M.C. Carretón y K. Matilla (eds.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales* (pp. 81-106). Zaragoza: Universidad San Jorge. Consultado el 01/07/2018 en <http://airrpp.org/wp-content/uploads/2014/05/Libro-1-AIRP-Zaragoza-2013.pdf>

G. Sanahua Peris (2012): “Análisis de los procesos de la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio Exploratorio”. *AdComunica*, 3, pp. 171-189. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.11>

G. Sanahuja Peris (2013): “Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles”. *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, 18, pp. 126-143. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/qp.43>

G. Wang (2014): *Análisis del club Real Madrid a través de la comunicación deportiva*. Trabajo de Fin de Máster, Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona. Consultado el 12/03/2018 en https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2014/hdl_2072_240239/TFM_Guanyu_Wang.pdf

H.J. Romero Bejarano, E. Simancas González, C. Silva Robles y F.J. Herrero Gutiérrez (2014): “La triple corona de la selección española de fútbol (2008, 2010 y 2012): Los anunciantes y el fortalecimiento de marca en los principales diarios deportivos españoles”. *Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)*, 11(3), pp. 178-207. DOI: <http://dx.doi.org/10.12819/2014.11.3.7>

- I. López Triana y S. Sotillo (2009): “La gestión de los recursos intangibles empresariales”. *Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial*, 11, p. 1-7. Consultado el 12/04/2018 en <http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/15cuaderno0000005399.pdf>
- IFFHS, Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol (2018, enero 14): “The strongest national league of the world: Spain’s LaLiga again number 1!”. Consultado el 24/04/2018 en <https://iffhs.de/the-strongest-national-league-of-the-world-spains-primera-division-again/>
- J. Costa (2011): *El ADN del DIRCOM. Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Barcelona: CPC Editor.
- J. Díaz Noci (2016): “Los nacionalistas van al fútbol. Deporte, ideología y periodismo en los años 20 y 30”. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, 5(9). Consultado el 09/04/2018 en <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17442/15214>
- J. Gallardo-Camacho (2016): “Los programas de televisión deportivos y su relación con la audiencia social en Twitter en España”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 272 a 286. DOI: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2016-1095>
- J. Morató (2011): *Comunicació i estratègia. L’empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.
- J. Ortega Carneiro (2017): *Los medios de comunicación y el FC Barcelona. Una aproximación a su relación actual y futura*. Trabajo de Fin de Grado, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona. Consultado el 07/03/2018 en <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/60585/7/jortegacTFG0117memoria.pdf>
- J. Sugden y A. Tomlinson (2007): “Stories from planet football and sportsworld. Source relations and collusion in sport journalism”. *Journalism Practice*, 1(1), pp. 44-61. DOI: <https://doi.org/10.1080/17512780601078860>
- J. Viciano Ramírez, D. Mayorga-Vega, J. Ruíz y H. Blanco Vega (2016): “La comunicación educativa de entrenadores de fútbol en competición”. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 29, pp. 17-21. Consultado el 26/03/2018 en [file:///D:/Descargas/Dialnet-LaComunicacionEducativaDeEntrenadoresDeFutbolEnCom-5400836%20\(2\).pdf](file:///D:/Descargas/Dialnet-LaComunicacionEducativaDeEntrenadoresDeFutbolEnCom-5400836%20(2).pdf)
- J. Villafañe (2001): *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000.
- J.A. Simón Sanjurjo (2015): *Construyendo una pasión: el fútbol en España, 1900-1936*. Logroño: Unir Editorial.
- J.E. Simón Onieva (2015): *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas*. Tesis Doctoral, Facultad de Humanidades, Universidad de Almería, Almería.
- J.I. Ruiz Olabuénaga (2012): *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto. Consultado el 30/04/2018 en <https://es.scribd.com/document/250867128/Metodologia-de-la-Investigacion-Cualitativa-JOSE-IGNACIO-RUIZ-OLABUENAGA-2012-pdf>
- J.L. Manfredi Sánchez, J.L. Rojas Torijos y J.M. Herranz de la Casa (2015): “Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 69-90. DOI: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2015-1035> y consultado el 20/04/2018 en <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1035-UC/05es.html>

J.M. Pardo Gila y M.T. Calle Molina (2016): “Los Juegos Olímpicos de la Juventud y las redes sociales (2010-2014): evolución y retos en las nuevas formas de comunicación para la transmisión de valores olímpicos”. *Citius, altius, fortius: humanismo, sociedad y deporte: investigaciones y ensayos*, 9(2), pp. 17-30. Consultado el 18/04/2018 en <https://revistas.uam.es/caf/article/view/6943>

L. Arroyo y M. Yus (2011): *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.

L. Crolley (1999): “Football and fandom in Spain”, en B. Jordan y R. Morgan-Tomasunas, (eds.) *Contemporary Spanish Cultural Studies* (pp. 304-312). London: Arnold.

L. Palacio Llanos (Dir.) (2015): *Informe Anual de la Profesión Periodística 2015*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid. Consultado el 07/03/2018 en http://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2016/11/INFORME-PROFESION-APM-2015_baja_7M.pdf

M. Hopwoodk (2005): “Applying the public relations function to the business sport”, en *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6 (pp. 175-188). Bristol, International Marketing Reports.

M. Moragas, C. Kennett y X. Ginesta (2011): “Football and media in Europe. A new sport paradigm for the global era.”, en A. Tomlinson, C. Young y R. Holt (eds), *Sport and the Transformation of Modern Europe. States, media and markets 1950-2010* (pp. 128-149). Oxon (Reino Unido): Routledge.

M. Mut Camacho (2013): “Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional”. *Sphera pública*, 13(I), pp. 95-113. Consultado el 09/04/2018 en <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/125/153>

M.A. Cabrera Cabrera (2015): *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Consultado el 18/04/2018 en https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MARIANGELES_CABRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

M.E. González Ramallal (2014): “Prensa deportiva e identidad nacional: España en el Mundial de fútbol de Sudáfrica 2010”. *Política y Sociedad*, 51(2), pp. 337-366. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_POSO.2014.v51.n2.43077

M.L. Cárdenas Rica (2000): *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Sevilla: Diputación Provincial de Sevilla.

M.S. Valles (2002): *Entrevistas cualitativas*. Madris: CIS.

N. Araújo, P. De Carlos y J.A. Fraiz (2014): "Top European football clubs and social networks: a true 2.0 relationship?" *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(3), pp. 250-264. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-07-2013-0022>

P. Capriotti (2013): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP – Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

P. Salvador i Peris (1999): “Comunicación e imagen en las ONG”. *Fòrum de Recerca*, 5(26), pp. 1-12. Consultado el 20/03/2018 en http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79956/forum_1999_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

P.A. Argenti (2014): *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. España: LID Editorial Empresarial.

R. Boyle (2013): “Reflections on Communication and Sport: On Journalism and Digital Culture”, *Communication and Sport*, 1(1-2), pp. 88-99. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/2167479512467978>

R. Boyle y R. Haynes (2014): “Sport, public relations and social media”, en A. Billings y Hardin (eds.), *Handbook of Sport and New Media* (pp. 133- 142). Routledge: London and New York.

R. Cayora y S.M. Correia Loureiro (2014): “Fans club brand relationship: football passion”. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), pp. 82-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJBG.2014.058032>

R. Llopis-Goid (2014): “Football clubs ownership and management. The fans perspective”. *RICYDE, Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 10(35), pp. 16-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.5232/ricyde2014.03502>

S. Chadwick y S. Hamil (2010): *Managing football an international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

S. Mayorga Escalada (2014): “Grado de Planificación y Gestión Estratégica en el Proceso de Branding en los Clubes LFP en España”. *Cuadernos.info*, 34, pp.93-102. DOI: <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.34.580>

S. Villega Fiengo (2003): “Gol-balización, identidades nacionales y fútbol.”, en P. Alabarces (coord.), *Futbologías. Fútbol, identidad y violencia en América Latina* (257-271). Buenos Aires: CLACSO. Consultado el 20/03/2018 en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100920013504/15Villena.pdf>

T. Ramírez (1995): *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosh.

X. Ginesta Portet (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, pp.145-166. Consultado el 18/04/2018 en <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110145A/11385>

Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia

A B Fernández-Souto, M Vázquez-Gestal, I Puentes-Rivera (2019): “Gestión comunicativa de los clubs de fútbol: Análisis de los departamentos de comunicación de La Liga”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1071 a 1093.

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1372/55es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2019-1372](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1372)

- En el interior de un texto:

A B Fernández-Souto, M Vázquez-Gestal, I Puentes-Rivera (2019: 1071 a 1093) ...

o

...A B Fernández-Souto *et al*, 2019 (1071 a 1093) ...

Artículo recibido el 20 de abril Aceptado el 24 de junio.

Publicado el 1 de julio de 2019