





# Agendas

## Agendas

FERNANDO OLABE SÁNCHEZ

Luces y sombras de la comunicación del Real Madrid CF.  
Reflexiones desde el periodismo deportivo  
Lights and Shadows of the Communication of the Real  
Madrid CF. Reflections from Sports Journalism

ALEJANDRO BARRANQUERO CARRETERO Y ADRIANA ÁNGEL

La producción académica sobre Comunicación, Desarrollo y  
Cambio Social en las revistas científicas de América Latina  
Academic Production on Communication, Development and  
Social Change in Latin American Scientific Journals



# Luces y sombras de la comunicación del Real Madrid CF. Reflexiones desde el periodismo deportivo

Lights and Shadows of the Communication of the Real Madrid CF. Reflections from Sport Journalism

Luzes e sombras da comunicação do Real Madrid CF. Reflexões desde o jornalismo esportivo

doi:10.11144/Javeriana.syp34-67.lscr

**Recibido:** 27 de Marzo de 2015  
**Aceptado:** 8 de Septiembre de 2015

**Submission Date:** March 27<sup>th</sup>, 2015  
**Acceptance Date:** September 8<sup>th</sup>, 2015

## Origen del artículo

El presente artículo es el resultado de la investigación realizada con motivo de la tesis doctoral del autor, titulada “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”, realizada en la Universidad Miguel Hernández de Elche, dirigida por el Dr. José Alberto García Avilés y financiada por el Instituto de Cultura Juan Gil Albert de Alicante (España), a través de la Convocatoria de Ayudas a la Investigación 2013.

FERNANDO OLABE SÁNCHEZ

Doctor en Comunicación por la Universidad Miguel Hernández. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Navarra. Magíster en Comunicación y Branding Digital por la Universidad CEU Cardenal Herrera. Actualmente está vinculado a la Universidad CEU Cardenal Herrera. Plaza Reyes Católicos, 19. 03204 Elche (Alicante). España. (34) 965426486. Ext. 67008, 629623534. **Correo electrónico:** olabe.el@uch.ceu.es

## Resumen

La influencia en el entorno, las exigencias financieras y una concepción global de la gestión empresarial han originado un cambio en el modelo comunicativo del Real Madrid CF, en lo tocante a su relación con sus *stakeholders* y en especial con los periodistas deportivos. Se aplicó una metodología cualitativa, una revisión bibliográfica y de información secundaria de fuentes y entrevistas mediante cuestionario a periodistas que cubren la información del club. Los resultados muestran que la gestión comunicativa del club equipara a los periodistas con otros públicos objetivos y que el Departamento de Comunicación se ha convertido en un mecanismo de control que limita el acceso a la información, fiscaliza la información dirigida a los medios y entorpece la labor de los periodistas. En consecuencia, advertimos que las relaciones personales entre ambos actores se han deteriorado y que el comportamiento comunicativo del Club se homogeneiza con sus homólogos de otras competiciones europeas.

**Palabras clave:** comunicación corporativa; periodismo deportivo; clubes de fútbol; Real Madrid CF

## Abstract

The influence on the environment, the financial demands and a global view of the corporate management have led to a change in the communication model of the Real Madrid CF, with regard to its relationship with its stakeholders and especially with the sports journalists. A qualitative methodology was used and a literature review was done including secondary information sources and interviews to journalists who cover the club. The results show that the communicative management of the club equates journalists to other target audiences and that the Department of Communication has become a control mechanism that limits the access to information, monitoring the one that is produced for the media and hindering the work of journalists. Accordingly, it is warned that the personal relations between the two actors have deteriorated and the communication behavior of the club homogenized with their counterparts in other European competitions.

**Keywords:** corporate communication; sports journalists; soccer clubs; Real Madrid CF

## Resumo

A influência no ambiente, as exigências financeiras e uma concepção global da gestão empresarial originaram mudança no modelo comunicativo do Real Madrid CF, no que diz respeito ao relacionamento com seus *stakeholders* e especialmente com os jornalistas esportivos. Aplicou-se metodologia qualitativa, revisão bibliográfica e de informação secundária de fontes e entrevistas mediante formulário a jornalistas que cobrem a informação do clube. Os resultados mostram que a gestão comunicativa do clube equipara os jornalistas com outros públicos-alvo e que o Departamento de Comunicação virou para um mecanismo de controle que limita o acesso à informação, fiscaliza a informação dirigida à mídia e entorpece a faina dos jornalistas. Em consequência, advertimos que as relações pessoais entre ambos os atores se deterioraram e que o comportamento comunicativo do Clube se homogeneizou com seus homólogos de outras competições europeias.

**Palavras-chave:** comunicação corporativa; jornalistas esportivos; clubes de futebol; Real Madrid CF

# Luces y sombras de la comunicación del Real Madrid CF. Reflexiones desde el periodismo deportivo

## Introducción

El desarrollo empresarial del fútbol en Europa se ha cimentado en lo que Gómez, Martí y Opazo (2007) consideran que son las 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 también en las acciones colaterales de los eventos 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, empresas y socios de la entidad. Todo ello se ha venido implementado en las entidades españolas en los últimos años, con mayor o menor acierto.

Los clubes de fútbol, además, se desenvuelven en un entorno en el que compiten con otras organizaciones para atraer y mantener la fidelidad de esos públicos objetivos (Hopwood, 2007). La globalización de los mercados, además, ha puesto a estas organizaciones en la necesidad de promocionar su marca, negociar derechos televisivos, potenciar el *merchandising* y buscar nuevos inversores y patrocinadores en los mercados internacionales, de acuerdo con lo planteado por Breitbarth y Harris (2008).

La raíz de la importancia de la gestión comunicativa está asociada a los procesos que buscan generar una imagen positiva de la entidad; una percepción pública que influye tanto en la cobertura mediática como en las actividades financieras y económicas de estas organizaciones en torno a la venta de productos, el *merchandising* o la venta de entradas para las distintas competiciones, así como en las políticas organizacionales del club (Pedersen, Miloch y Laucella, 2007).

Una de las claves para el desarrollo de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol ha sido el papel de la televisión como retransmisora de las realidades deportivas, sociales y empresariales de estas entidades deportivas, especialmente a partir de mediados de la década de los noventa. Esta situación ha incrementado la visibilidad mediática de estas entidades y de sus jugadores, generando otros intereses comerciales en torno a la marca del club. Esta nueva visibilidad va desde la aparición de los patrocinadores hasta la gestión de los derechos televisivos, el marketing y el *merchandising*, abordados desde una perspectiva comunicativa que ha permitido la aparición de nuevos públicos estratégicos de estas organizaciones deportivas (Boyle y Haynes, 2006). Estas oportunidades han provocado que muchos clubes de fútbol profe-

sionales hayan comprendido la inclusión, en sus estructuras organizativas, de un departamento de comunicación como vital para la gestión empresarial (Gómez, Martí y Opazo, 2010).

Recientemente se ha incorporado un nuevo paradigma a la gestión comunicativa de los clubes de fútbol, que supera la convicción de que el papel de los profesionales de la comunicación en estas entidades deportivas se circunscribe al de mantener —exclusivamente— relaciones con los medios de comunicación para que estos publiquen noticias positivas (Hopwood, 2007). En este sentido, la relación entre los clubes y los medios también afecta a otros públicos de la entidad, como los seguidores y los patrocinadores (Beck y Bosshart, 2003). No obstante, los clubes de fútbol entienden que las relaciones con los medios de comunicación son tan importantes para su gestión empresarial como los vínculos que establecen con los socios de esas entidades y con sus seguidores (Cleland, 2009).

En este sentido, el Real Madrid CF concentra un elevado interés informativo, debido no solo a sus éxitos deportivos sino también a su trayectoria financiera y de gestión empresarial, así como a su alcance internacional (Rodríguez-Pomeda, Casani y Alonso-Almeida, 2014). Ello provoca que los *stakeholders* con los que el Club se relaciona definan

y condicionen las estrategias, acciones y rutinas productivas de su Departamento de Comunicación. Uno de esos públicos estratégicos son los medios, con los que ha mantenido una estrecha relación profesional que ha ido evolucionando al mismo ritmo que lo han hecho los intereses empresariales de ambos. Desde el punto de vista comunicativo, la dependencia informativa mutua se ha ido diluyendo con la irrupción de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que han modificado el comportamiento comunicacional del Real Madrid CF en numerosos aspectos, así como las relaciones con los periodistas deportivos.

### Objetivos y metodología

El contexto en el que se desenvuelve el Real Madrid CF, como organización deportiva mundial, nos condujo a preguntarnos por la manera en que su comportamiento empresarial se traslada e influye en sus actos comunicativos y repercute en sus públicos objetivos, especialmente los medios de comunicación de masas y los periodistas deportivos. A partir de estas premisas surgieron tres interrogantes sobre los que pivotaron los objetivos de esta investigación: Primero, ¿se ajusta el modelo comunicativo del Real Madrid a las tendencias y

comportamientos que los expertos atribuyen al nuevo paradigma de comunicación corporativa de las organizaciones deportivas, basado en el control de los mensajes corporativos a través de sus propias plataformas comunicativas? Segundo, ¿se han alterado los polos de atención informativa del Club hacia otros *stakeholders*, no siendo más los periodistas el principal público objetivo de la entidad? Y, por último, ¿repercute este modelo comunicativo en el trabajo de los periodistas deportivos?

Para responder a la primera cuestión, realizamos una investigación empírica secundaria con fuentes bibliográficas que nos permitió establecer el marco en el que se desenvuelve un club de las dimensiones del Real Madrid CF. A partir de la Teoría Fundada (Glaser, 1992), se revisó la literatura académica de las principales revistas relacionadas con el *management* en el deporte<sup>1</sup>. Se utilizó el análisis bibliográfico como técnica de análisis de la realidad social actual (Sierra Bravo, 1995), lo que nos permitió extraer y recopilar la información relevante sobre el problema y el objeto investigados.

Para atender a la segunda pregunta, hicimos una revisión documental de las memorias corporativas del Real Madrid CF, ya que el responsable de la comunicación del Club, tras negarse a participar de la investigación, nos remitió a dichos documentos institucionales. A partir del análisis de esos textos, se definieron las unidades de observación y las categorías con las cuales delimitar el comportamiento comunicativo del Real Madrid CF. Se determinaron, como unidades de análisis, las memorias anuales correspondientes a las temporadas 2012-2013 y 2013-2014. Entre las categorías establecidas están las herramientas, los canales y las plataformas comunicativas que el Club utiliza en su relación con los públicos objetivos.

Con el fin de responder al tercer interrogante, se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, dirigidas a los periodistas deportivos que siguen la información del Real Madrid CF (n=44). El criterio de selección de la muestra se centró en los periodistas que diariamente informan sobre el club y que sostienen una relación específica con las fuentes y los protagonistas informativos

del Real Madrid CF. Previo a ello se realizó una prueba previa con periodistas (n=6) de distintos soportes —televisión, prensa escrita, radio y agencia de información general—, para corregir las posibles deficiencias de redacción de las preguntas y asegurar la comprensión de las mismas.

Para la interpretación de los resultados del cuestionario, nos apoyamos en el análisis del discurso, en tanto que nos permite categorizar las percepciones que los periodistas deportivos tienen sobre el comportamiento comunicativo de los clubes. El discurso, desde una concepción activa del lenguaje, no refleja solo las ideas, sino que permite asimismo comprender la realidad social desde la acción (Austin, 1982).

Es importante tener en cuenta que el fenómeno que intentamos hacer fue la interacción habitual entre dos grupos antagónicos, a saber, los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol y los periodistas deportivos que informan sobre ellos —aunque lo hayamos hecho desde la perspectiva de uno de los dos protagonistas—. Por ese motivo, las opiniones de los encuestados se enfocaron en el contexto de la vinculación profesional entre ambos actores y en las relaciones que ambos han mantenido desde que la información deportiva y la gestión comunicativa de los clubes fueron institucionalizadas, hace treinta años, a través de los departamentos de comunicación.

En lo respectivo al análisis textual, nos fijamos tanto en los contenidos de las respuestas como en otras variables, como el club sobre el que informan, su relación con los protagonistas de la información —especialmente los jugadores, técnicos y directivos de los clubes analizados—, el soporte informativo en el que trabajan y la evolución de las relaciones entre los medios de comunicación y estas entidades deportivas. Asimismo, tuvimos en cuenta unidades textuales básicas —palabras— y segmentos repetidos —unidades léxicas más largas en una secuencia de palabras que aparecen más de una vez en el corpus de datos textuales, como lo sugieren Grande y Abascal (2005)—, analizadas en el contexto de las relaciones de los periodistas deportivos con los clubes de fútbol.

A partir del objeto de nuestra investigación,

asignamos tres categorías conceptuales que se concretaron luego en las once preguntas formuladas:

- a) Estado de la comunicación entre el Club y los medios de comunicación.
- b) Relaciones entre los principales actores de la información deportiva —en concreto los jugadores— y los periodistas.
- c) Valoración del modelo comunicativo de los clubes en su relación con los periodistas.

Una vez analizadas las respuestas, se determinaron las diferentes categorías discursivas presentes en cada pregunta y los recursos gramaticales. Ello nos permitió luego, a partir de las declaraciones de los encuestados, interpretar y explicar el fenómeno de las relaciones entre los periodistas y los profesionales de la gestión comunicativa del Real Madrid CF.

## Resultados

De acuerdo con el análisis de las memorias, el modelo actual del Club se desarrolla en dos escenarios. Por un lado, están las relaciones habituales con los periodistas deportivos, basadas en herramientas y acciones *off line*, como las ruedas y comunicados de prensa, la gestión de entrevistas —personales o grupales— antes y después de los partidos y la comunicación personal (Pedersen, Miloch y Laucella 2007). Por otro lado, está la gestión de contenidos a través de los medios vinculados a las TCI, que favorecen el acceso directo a los públicos y la globalización de la entidad. (Boyley Haynes, 2004). También permiten, a través de las multiplataformas digitales, desarrollar estrategias específicas vinculadas a la gestión empresarial (Santomieri Costabiei, 2010).

### El Real Madrid en su relación con los periodistas deportivos

En lo que respecta la temporada 2012-2013, el Departamento de Comunicación del Real Madrid CF concedió más de mil entrevistas de jugadores, miembros del cuerpo técnico y directivos. Asimismo, organizó alrededor de cuatrocientas conferencias de prensa y gestionó más de ocho mil acreditaciones para periodistas de todo el mundo en las diferentes competiciones en las que participó. Estos datos, según las memorias, suponen un

incremento con respecto a la temporada anterior. El Departamento de Comunicación entiende esta atención mediática como el producto de la aparición de nuevos medios digitales.

Si nos detenemos en los datos que recoge el informe anual de la temporada 2013-2014, observamos que el incremento se mantiene: esta vez se concedieron más de 2.200 entrevistas y comparecencias públicas de jugadores y técnicos de los equipos de fútbol y baloncesto. Más de diez mil periodistas se acreditaron para cubrir las competiciones nacional y europea de fútbol y baloncesto.

El Departamento de Comunicación venía implementando desde temporadas anteriores —de acuerdo con el informe— la incorporación de un sistema de traducción simultánea a varios idiomas en las ruedas de prensa, la renovación de las hojas de alineaciones en los partidos que se disputan en el Santiago Bernabéu, la instalación de una red wifi en la sala de prensa y la renovación gráfica en las salas de entrevistas, siguiendo su objetivo manifiesto de “facilitar la labor de los numerosos profesionales que cada temporada cubren la información del Real Madrid”.

Además, los periodistas que siguen habitualmente al Club tienen a su disposición un dossier de prensa, que se distribuye también a los invitados ubicados en el palco de honor y que, desde la temporada 2008-2009, cuando se puso en marcha, ofrece estadísticas y fotos. En la Champions League se edita una publicación exclusiva para los equipos rivales del Real Madrid en la competición europea, que incluye toda la información relativa a transporte, alojamientos, comunicaciones, departamentos del club, etcétera.

### La gestión comunicativa con socios y aficionados

El Real Madrid CF, bajo la presidencia de Florentino Pérez, está concebido como una institución deportiva de trascendencia internacional (Urrutia, Kase, Sanchís y Opazo, 2006), cuya influencia alcanza a millones de aficionados en todo el mundo, los mismos que generan cuantiosos beneficios a través del *merchandising* y la compra de productos (Carlin, 2004). Por ello, el Club ha



basado su estrategia de comunicación en establecer una conexión emocional con estos públicos objetivos a través de la creación de contenidos específicos y del control de las informaciones que genera el Club (García, 2011). También se ha valido de una estrategia de *marketing* para incrementar el valor de la marca (Zapater, Cuervo, Meza, Vargas, Velásquez y Zúñiga, 2011), apoyándose en sus soportes informativos como Real Madrid TV, el sitio web [realmadrid.com](http://realmadrid.com) y el uso de redes sociales que, al igual que la web, están traducidas a distintos idiomas. Para el mismo efecto realizan giras internacionales en mercados en expansión, como Estados Unidos y Asia (Ginesta, 2010), y editan publicaciones corporativas.

A continuación recogemos el análisis de los soportes propios de la entidad que se emplean actualmente para la comunicación con sus socios y seguidores:

**www.realmadrid.com (sitio web corporativo).** Renovado en 2013, el sitio web busca inmediatez informativa; se publican a diario entre diez y quince noticias. Esta cifra se incrementa los días de partido, que incluyen previas y pos-partido. Al mismo tiempo, el sitio web está enfocado a implementar acciones de *marketing*, con la intención de que el seguidor pueda acceder a todos los productos que el Club comercia. La web —disponible en castellano, inglés, francés, portugués, árabe, chino, japonés e indonesio— se enfoca, según el Club, en el partido; capta el tráfico, aporta información en texto, video, audio y fotografía durante los noventa minutos y en tiempo real. Al finalizar, amplifica su mensaje en las redes sociales de la entidad. En la temporada 2013-2014, recibió más de ciento veinte millones de visitas en más de ochentaicinco países.

**Medios sociales.** El Club mantiene una intensa actividad de comunicación a través de redes sociales como Facebook, Twitter, RenRen, Tencent, Google+, Instagram y YouTube, basada en una estrategia de contenidos y distribución que maximiza el impacto de las publicaciones. Las redes sociales se coordinan desde el Departamento de Tecnología y Sistemas, en cooperación con otros departamentos del Club —entre ellos el de Comunicación—. Son

un canal bidireccional de comunicación entre el Real Madrid y sus aficionados que, durante la temporada, se ha consolidado como un referente a nivel global. La comunicación se da en varios idiomas: español, inglés, chino, japonés, árabe y francés. Se caracteriza por su inmediatez, está centrada en la actualidad del Club y complementa la comunicación del portal [realmadrid.com](http://realmadrid.com).

El Departamento Comercial realiza análisis cuantitativos y cualitativos de las métricas para detectar necesidades, tendencias y prescriptores influyentes. Ese mismo departamento analiza los comentarios de los usuarios de Facebook para determinar la idoneidad de los contenidos en relación con los distintos públicos e ir adaptándolos (Iglesias y Mas, 2010).

**Publicaciones.** En su función de gestionar la relación con los socios y seguidores del Real Madrid, el Departamento de Comunicación coordina las siguientes publicaciones —impresas y *online*—: *Boletín de socios*, *Hala Madrid*, *Hala Madrid Junior*, *Grada Blanca*, *Revista de la Fundación del Real Madrid*, *Veteranos y Noveles* y *Dossier de Prensa*. Asimismo, remite a estos públicos la *Memoria de la Fundación* e *eMadridistas*, un boletín con más de quinientos mil suscriptores, editado en español y en inglés.

**Publicaciones online.** Entre las herramientas *online* que el club emplea para relacionarse con sus seguidores, que ofrecen tanto contenidos informativos como ofertas comerciales, se destaca el boletín *eMadridista News* —creado en la temporada 2010-2011—. La versión *online* de la revista oficial *Hala Madrid* es igualmente destacable. En 2010, El Club Blanco puso en marcha su canal Buzz en Google, que se nutre de las informaciones que el Departamento de Comunicación incluye en su web corporativa. El canal permite que los seguidores estén al tanto de toda la información que genera.

**Real Madrid TV.** El canal está diseñado para mantener a los aficionados del Club en sintonía constante sin importar dónde se encuentren, y lo logra a través de una ingente oferta de servicios informativos y comerciales. Kampmann (2007) lo califica como un *talk-show* en el que los seguidores

madridistas pueden seguir, desde sus casas, lo que acontece diariamente en la entidad. Según recogen las memorias anuales de 2013 a 2014, los informativos han pasado a emitirse los siete días de la semana en doble edición, con un incremento de la producción de contenidos del 22%. Las tertulias pasaron a emitirse de lunes a viernes y cuentan con nuevas secciones, aumentando en un 17%. Las retransmisiones de las celebraciones por la décima Copa de Europa supusieron un hito para el canal, que alcanzó un *share* del 11,7%.

A la luz de estos datos, podemos advertir que el modelo comunicativo del Real Madrid CF se asemeja a las tareas que Henderson (2001) atribuye a las organizaciones deportivas con influencia internacional: gestionar la sobreadundancia de información que genera y canalizarla a través de distintos soportes; controlar esa exposición informativa para reaccionar proactivamente, y gestionar comunicativamente la internacionalización en un contexto globalizado. Para ello, el Club ha implementado una maquinaria informativa propia, gestionada preferentemente por el Departamento de Comunicación, que dota de contenidos a sus socios, seguidores, y a los medios de comunicación tradicionales (Xifra, 2008).

### Percepciones de los periodistas deportivos

En el análisis cualitativo nos concentramos en varios ámbitos: la evolución de las relaciones entre el gabinete de Comunicación y los periodistas deportivos, su percepción sobre la gestión comunicativa del Club con otros públicos estratégicos, la repercusión de la estrategia comunicativa del Club en el trabajo de los periodistas deportivos, las relaciones entre los periodistas y los actores de la información deportiva, los aspectos a mejorar en la gestión comunicativa de los clubes y las tendencias en la gestión comunicativa de los clubes de fútbol en España.

### Evolución de las relaciones entre periodistas y el Departamento de Comunicación

Debemos considerar que el papel tradicional de los gabinetes de Comunicación en las organizaciones deportivas ha sido el de mantener una relación

constante con los medios de comunicación y obtener de ellos una cobertura favorable, especialmente en la prensa escrita y en la televisión (Lewis y Kitchin, 2010). Para conseguir esa atención informativa, es necesario llevar a cabo una gestión diaria con los periodistas deportivos, creando y distribuyendo información a través de herramientas como las notas y ruedas de prensa (Stoldt, Dittmore y Branvold, 2006).

A partir de estas premisas, cuando le preguntamos a los periodistas *¿Cómo considera usted que ha evolucionado la relación profesional entre el Departamento de Comunicación del Club y los periodistas deportivos que realizan la cobertura informativa?*, estos destacaron una evolución negativa en las relaciones con el Departamento de Comunicación, al que se refieren con los términos “peor imposible”, “involución”, “hermetismo”, “negativa” o “más a menos”. Los periodistas asocian este comportamiento con los intereses empresariales del Club y reconocen que se han difuminado las relaciones personales con el Departamento. Sus declaraciones así lo atestiguan: “La relación es cada día menor. Se ha pasado de un contacto diario y personal por otro totalmente ocasional e interesado”. Insisten en que, además, se ha producido un cambio en el modelo: “En los últimos veinte años hemos pasado de existir una relación directa, personal y bidireccional a no existir prácticamente relación y, cuando la hay, esta es siempre cuando conviene a Comunicación”.

### Valoración de la gestión comunicativa actual del Club

La comunicación corporativa de las entidades deportivas es un elemento esencial en su gestión estratégica, ya que les permite una planificación vinculada a la misión de la organización que va desde el desarrollo de los sistemas y procesos comunicativos hasta la identificación de los públicos objetivo con los que debe relacionarse (Stoldt, Dittmore y Branvold, 2006). No obstante, los medios de comunicación también son un público indispensable para los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol, ya que son otra

forma de acceder directamente a los consumidores de sus productos (Hopwood, 2010).

En concordancia con lo anterior, dentro de las respuestas a la pregunta *¿Cómo valora la gestión comunicativa que actualmente lleva a cabo el Club en su relación con los medios de comunicación?*, predominó la percepción negativa de los periodistas encuestados, quienes se refirieron a esta como “mala”, “nefasta”, “deficiente”, “invasiva”, “errática”, “deficitaria”, “fiscalizadora” o “de poca transparencia”. Los motivos de estas apreciaciones están relacionados con el hecho de que la política comunicativa del Club frente a los medios está condicionada por los intereses de los propios protagonistas de la información —jugadores, técnicos y directivos de la entidad—, lo que impide a los periodistas desarrollar su trabajo y los lleva a ser percibidos como enemigos del Club. Al mismo tiempo, advierten que el Club no facilita el trabajo de los periodistas y no tiene en cuenta sus necesidades informativas: “Es una relación unilateral del Club hacia los medios, pero en la que no se tiene en cuenta la voz y necesidades de los medios”.

### Las relaciones entre el Club y otros stakeholders

La comunicación corporativa como herramienta de gestión empresarial permite a las organizaciones deportivas comunicarse de forma más efectiva con sus públicos objetivos, tanto internos como externos (Pedersen, Miloch y Laucella, 2007). En el ámbito del fútbol, estas estrategias ayudan a incrementar y reforzar la imagen de marca del Club ante sus públicos objetivos (Schoenfeld, 2005). La comunicación que lleva a cabo una entidad como el Real Madrid CF se encuadra en un ecosistema que debe interactuar, según Ginesta (2010), en tres áreas: equipo, club e institución. A este respecto, su gestión comunicativa debería englobar estos tres ámbitos, dado que, en determinados momentos, los tres se entrecruzan en las estrategias comunicativas y en su posterior actuación.

Cuando le preguntamos a los periodistas *¿Cómo valora la gestión comunicativa del Club en su*

*relación con otros públicos objetivos —socios, aficionados, directivas, patrocinadores, instituciones públicas u organismos deportivos—?*, la mayoría consideró que el Club no se preocupa por cuidar las relaciones que mantiene con estos públicos. Del análisis de sus declaraciones, obtuvimos categorías discursivas que aluden a desidia y despreocupación, materializadas en respuestas como “los ignora”, “ampliamente mejorable”, “muy negativa”, “horrible”, “parcial” o “muy mala”. Al mismo tiempo, aseguran que algunos stakeholders —entre ellos los patrocinadores— se consideran prioritarios para la entidad:

Supongo que el capítulo de socios y aficionados les importa bien poco y que las relaciones con organismos e instituciones serán buenas. En cuanto a los patrocinadores, les tratan bastante bien, incluso les conceden entrevistas en semanas claves que después envían a los medios de comunicación y en la actualidad la única manera de obtener alguna declaración de los jugadores es acudir a los actos publicitarios. (Comunicación personal)

### Repercusiones de la estrategia comunicativa del Real Madrid en el trabajo de los periodistas

El papel de los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol se centra, según Cleland (2009), en conseguir cuatro objetivos: desarrollar una imagen positiva del club y su marca; ofrecer información a los aficionados y a los medios de comunicación; establecer una relación bidireccional con los seguidores mediante su participación en el club, y gestionar las situaciones de crisis para que afecten lo menos posible la imagen del club.

A la hora de valorar este escenario a través de la pregunta *¿De qué manera afecta la estrategia comunicativa del Club en su trabajo como periodista deportivo?*, la mayoría de los encuestados se mostraron afectados negativamente como consecuencia del modelo comunicativo actual, basado en el control de la información, en los filtros entre emisor y receptor y en el escaso acceso a los protagonistas. De ello se deriva la limitación al acceso que repercute en su trabajo periodístico:

Como periodista, es una auténtica pena no poder realizar entrevistas libres ni con los jugadores

ni con el entrenador, ni poder realizar reportajes, ni poder obtener información de primera mano de algunos empleados del Club como los médicos, por poner algunos ejemplos, y depender única y exclusivamente de la web corporativa para enterarte de muchas informaciones o de lo que te quiere contar el director de comunicación. Te sientes absolutamente hundido y lo único que puedes hacer es aprovechar los *off the record*, y muchas veces ni siquiera lo puedes utilizar. (Comunicación personal)

### Relaciones actuales entre periodistas deportivos y futbolistas

Advierten Boyle y Haynes (2014) que los periodistas deportivos que cubren actualmente la información sobre clubes de fútbol se encuentran en un panorama donde las fuentes habituales han cambiado su comportamiento y rutinas. Por un lado, los clubes han creado sus propios departamentos de comunicación con un buen número de periodistas que, con una agenda diferente a la de los medios, dotan de contenidos noticiosos las diferentes plataformas comunicativas del club. Por otro, los jugadores, obsesionados con mantener el control de su imagen, no solo tienen sus propios medios de comunicación a través de las redes sociales —especialmente Twitter—, sino que, en determinados casos, tienen a su cargo gente responsable de la gestión de su imagen.

Cuando le preguntamos a los periodistas deportivos *¿Cómo considera usted que son las relaciones entre los jugadores y los medios de comunicación que habitualmente realizan la cobertura informativa de la entidad?*, las opiniones reflejaron que tales relaciones se ajustan al actual modelo comunicativo de profesionalización del contacto diario con los periodistas deportivos. Los encuestados critican el modelo de control informativo que la entidad ejerce sobre los jugadores. En las declaraciones de algunos entrevistados se revela que dicho comportamiento obstaculiza su trabajo periodístico: “La relación es buena, pero se dificulta la capacidad de llegar a tener relación con el futbolista” (Comunicación personal).

### Favoritismo hacia determinados medios de comunicación

Entre las estrategias para mantener buenas relaciones con los periodistas, Callison y Seltzer (2010) consideran conveniente que los gabinetes de comunicación faciliten información corporativa útil y relevante y que mantengan un constante diálogo con los periodistas para conocer sus necesidades y facilitarles el acceso a la información. Se supone que esa atención informativa es homogénea y común hacia todos los medios de comunicación, ya que al Club le interesa crear noticias positivas sobre la entidad, al tiempo que deben estar atentos a los periodistas críticos con su gestión, de acuerdo con lo planteado por Tomlinson y Sugden (2008). Para estos autores, este comportamiento uniforme facilita sobremanera el trabajo de los periodistas deportivos, ya que les suministra, de forma extraordinariamente fácil, todo tipo de contenidos a través de diferentes herramientas comunicativas. No obstante, no siempre se produce este comportamiento, ya que las organizaciones tienden a favorecer a unos medios en detrimento de otros (Ramallal, 2014).

Cuando le preguntamos a los periodistas sobre este favoritismo mediante la pregunta *¿Cree que el club favorece a unos medios de comunicación en detrimento de otros?*, las declaraciones de los encuestados revelaron categorías como aceptación, normalidad e intereses empresariales, al tiempo que insisten en que existe una política favorable con determinados medios de comunicación, promovida directamente por el presidente del club:

Es cierto que hay medios que disponen de mayor y más fácil flujo de información que otros. Suele coincidir con medios afines o poco críticos con el club [...] Eso ha sucedido siempre y en todos los clubes que he conocido, aunque en este caso está más acuciado. (Comunicación personal)

### Mejoras en las relaciones entre los periodistas y el Club

Aunque las plataformas comunicativas vinculadas a las TIC son una herramienta estratégica para la comunicación de los clubes de fútbol, los periodistas

prefieren el contacto directo con las fuentes, los comunicados de prensa y las relaciones telefónicas para recabar la información (Hachigian y Hallahan, 2003). Precisamente, los periodistas valoran positivamente que los departamentos de comunicación potencien estas herramientas para informar sobre la organización (Sallot y Jonson, 2006).

En un escenario de desconfianza entre periodistas y gabinetes de comunicación, autores como White y Hobsbawn (2007) sugieren que esta relación presenta más puntos en común de lo que ambos colectivos profesionales quieren reconocer. Entre otras razones, porque ambos son generadores de información para la sociedad y la opinión pública, por lo que comparten rutinas profesionales similares. Esa capacidad de *gatekeeper* es inherente a ambos grupos profesionales. Al mismo tiempo, queda demostrado que los periodistas dependen cada vez más de los materiales que les suministran los departamentos de comunicación de las organizaciones (Lewis, Williams y Franklin, 2006).

En esta línea, le preguntamos a los periodistas *¿Qué aspectos mejoraría de la gestión comunicativa del Club en su relación con los medios de comunicación?*, a lo que respondieron mayoritariamente citando la necesidad de cambio, accesibilidad y colaboración. Los periodistas reclaman un modelo comunicativo que les facilite su trabajo. Sin embargo, la percepción de los periodistas se mueve entre la radicalidad de un cambio total y la reclamación de mayor transparencia y facilidades en las relaciones con los medios de comunicación, lo cual se refleja en declaraciones como estas:

Deberían facilitar la relación entre medios y entidad e incluso reorientar mejor la imagen de marca [...] Si supieran cómo se trabaja en los medios de comunicación, el nivel de comprensión sería mucho mayor [...] Que no piensan que el periodista es un elemento que va cada día a enturbiar la marcha del club. Solo vamos a informar. (Comunicación personal)

### Tendencias del modelo comunicativo del Real Madrid CF, según los periodistas

La liga de fútbol inglesa Premier League es un referente del actual fenómeno comunicativo en el

que los departamentos de comunicación se han erigido en *gatekeeper* al controlar y emitir, a través de sus propios medios de comunicación, como las televisiones y radios propias y los soportes *online*, las informaciones que ellos mismos generan (Ginesta, 2010). De este modo, ellos controlan los mensajes y los emiten directamente a sus públicos objetivos sin la intermediación de los medios convencionales (Moragas, Kennett y Ginesta, 2011). La utilización por parte de los clubes ingleses de sus propios soportes comunicativos es una estrategia para evitar la intermediación de los medios de masas e informar directamente a sus públicos objetivo, favorecida por la aparición de las herramientas y canales propias de las TIC, según Boyle (2007).

Le preguntamos a los periodistas deportivos españoles *¿Cuál será, a su juicio, la gestión comunicativa que realice el Club, en el futuro, en lo respectivo a su relación con los medios de comunicación?*. Las opiniones de los encuestados revelaron dos grandes categorías: la resignación y el pesimismo. Además, piensan que el mantenimiento del modelo actual tenderá a dejar al periodista en un papel residual frente a los medios propios y al control informativo del Club, lo que provocará “más control y secretismo”, “aislamiento”, “autogestión”, “filtraciones” y “distanciamiento” entre ambos actores:

Iremos a una relación virtual en la que algunos periodistas tendrán acceso a una información totalmente dirigida y otros vivirán de sus contactos de toda la vida. Los gabinetes y departamentos de comunicación son el futuro de una información que va a acabar siendo cualquier cosa menos un derecho adquirido. (Comunicación personal)

### Conclusiones

Los modelos comunicativos de los clubes de fútbol, en España, se han visto modificados por una doble circunstancia: por una parte, la irrupción de las plataformas comunicativas vinculadas a internet y, por otra, el interés de las entidades en relacionarse directamente con sus *stakeholders*, fuera de la mediación de los medios de comunicación de masas. Las TIC posibilitan que los gabinetes de comunicación de estas organizaciones deportivas

integren acciones *offline* y *online* y gestionen la información de manera directa con sus seguidores, socios y aficionados, a través de sus propios soportes informativos. Este escenario ha alterado el ecosistema informativo en el que se desempeñan los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol y los periodistas deportivos que cubren la actualidad de estas organizaciones.

Cabe recordar que, hasta la aparición de los medios propios de los clubes de fútbol (Ginesta, 2010), el debate sobre quién establecía la agenda se centraba en que los contenidos de los medios no solo provenían de sus rutinas productivas, sino también de las aportaciones de los departamentos de comunicación de las instituciones. Los departamentos de comunicación desarrollaban estrategias proactivas —basadas en técnicas de relaciones públicas— para conseguir que sus mensajes estuvieran no solo en la agenda de los medios sino también en la de los públicos (Fortunato, 2000) e influir en lo que Mayoral Sánchez (2005) llama el “relato de los hechos”.

En el caso del Real Madrid CF, observamos que el Club ha implementado este modelo de gestión comunicativa integral desde finales del siglo pasado —cuando los medios tradicionales dejaron de desempeñar un papel central en de las estrategias comunicativas—. Con este modelo, el Club busca crear marca a través de la gestión de contenidos y lograr una visibilidad a nivel internacional. Como consecuencia de ello, se ha originado un mayor control sobre los mensajes que se emiten a través de sus canales de comunicación propios y se ha desplazado el foco de atención informativa del Club a los seguidores y socios, en detrimento de los periodistas deportivos.

Este control informativo, por otra parte, no se produce únicamente en España. Los periodistas deportivos que trabajan en la liga alemana de fútbol, la Bundesliga, también advierten sobre este fenómeno (Grimmer y Kian, 2013). Los clubes de fútbol profesionales, en Alemania, controlan la presencia de jugadores y entrenadores ante los medios de comunicación. Para ello suelen utilizar a miembros del Departamento de Comunicación como portavoces oficiales, que actúan no solo como

filtros sino que también supervisan y corrigen las entrevistas. De hecho, solo uno de cada cinco periodistas alemanes que cubren la actualidad de los clubes de la Bundesliga considera que los departamentos de comunicación de los clubes ayudan a los periodistas en su trabajo diario.

Una situación similar se produce en el Reino Unido con los periodistas que cubren la información de los clubes que se disputan la Premier League (Coombs y Osborne, 2012). Los informadores que siguen la actualidad de los clubes de fútbol ingleses advierten que ese mayor control informativo, basado en la gestión propia de contenidos a través de internet y de las redes sociales, se fundamenta en los ingresos económicos que obtienen estas entidades, dada su visibilidad en mercados emergentes como Asia, Australia y Estados Unidos. Por otra parte, los periodistas británicos ponen de manifiesto que los jugadores de los equipos han establecido una cultura de sospecha hacia ellos, lo cual ha generado un incremento del control de acceso a estas fuentes informativas por parte de los departamentos de comunicación de los clubes de la Premier League.

En este sentido y a la vista de los datos obtenidos, podemos reseñar que la percepción de los periodistas sobre el Departamento de Comunicación del Real Madrid CF es que este se ha convertido en un mecanismo de control de las informaciones que genera el Club y que, en consecuencia, las relaciones personales entre ambos actores se han deteriorado. Asimismo, estos profesionales perciben que hay un excesivo celo en el hecho de que el departamento actúe como filtro ante los protagonistas de la información deportiva —jugadores y técnicos—. Sin embargo, pese a esta situación, el departamento sigue privilegiando a determinados periodistas y medios de comunicación en detrimento de otros para el suministro de cierta información. Por ese motivo, los periodistas reclaman a este Departamento mayor transparencia y más facilidades de trabajo, que pasen por el acceso a jugadores, técnicos y directivos.

Sin embargo, los informadores consideran que va a ser imposible conseguirlo, ya que el modelo

comunicativo de un club como el Real Madrid CF no va a cambiar en un futuro cercano y el comportamiento parece continuar en la misma línea: hermetismo, control de la información y restricciones informativas. Como consecuencia, según los periodistas encuestados, el papel de los medios tradicionales y el de los periodistas deportivos será cada vez más residual en el ecosistema informativo del fútbol profesional.

## Referencias

- Austin, J. (1982). *Cómo hacer cosas con las palabras*. Barcelona: Paidós.
- Beck, D. y Bosshardt, L. (2003). Sports and media. *Communication Research Trends*, 22(4), 1-44.
- Boyle, R. y Haynes, R. (2004). *Football in the new media age*. London: Routledge.
- Boyle, R. y Haynes, R. (2006). The Football Industry and the Public Relations. En J. L'Etang y M. Pieczka (Eds.), *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 221-239). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boyle, R. (2007) *Sports Journalism and Communication: Challenges and Opportunities in the Digital Media Age*. Asia Communication and Media Forum, 14-16, Sept 2007, Beijing, China.
- Boyle, R y Haynes, R. (2014) Sport, Public Relations and Social Media. En A. Billings y M. Hardin (Eds.) *Routledge Handbook of Sport and New Media* (pp. 133-142). Routledge: London and New York.
- Breitbarth, T. y Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206. doi: 10.1080/16184740802024484
- Callison, C. y Seltzer, T. (2010). Influence of Responsiveness, Accessibility, and Professionalism on Journalists' Perceptions of Southwest Airlines Public Relations. *Public Relations Review*, 36(2), 141-146. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.01.002
- Carlin, J. (2004). *Los ángeles blancos. El Real Madrid y el nuevo fútbol*. Barcelona: Seix Barral.
- Cleland, J. (2009). The Changing Organizational Structure of Football Clubs and their Relationship with External Media. *International Journal of Sport Communication*, 2, 417-431.
- Coombs, D. S. y Osborne, A. (2012). Sports Journalists and England's Barclay's Premier League: A Case Study Examining Reporters' Takes on Modern Football. *International Journal of Sport Communication*, 5(3), 413-425.
- Fortunato, J. A. (2000). Public Relations Strategies for Creating Mass Media Content: A Case Study of the National Basketball Association. *Public Relations Review*, 26(4), 481-497. doi: 10.1016/S0363-8111(00)00060-6
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4, 284-299.
- Ginesta Portet, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 145-166.
- Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, California: Sociology Press.
- Gómez, S., Martí, C. y Opazo, M. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, Documento de Investigación DI-704, 1-24.
- Gómez, S., Martí, C. y Opazo, M. (2010). Value creation from the organizational structure of a sports entity. En S. Gómez, K. Kasee I. Urrutia (Eds), *Value creation and sport Management* (pp. 176-208). Cambridge: Cambridge University Press.
- Grande, I. y Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic.
- Grimmer, C. G. y Kian, E. M. (2013). Reflections of German Football Journalists on Their Relationships With Bundesliga Club Public Relations Practitioners. *International Journal of Sport Communication*, 6(4), 446-463.
- Hachigian, D. y Hallahan, K. (2003). Perceptions of Public Relations Web Sites by Computer Industry Journalists. *Public Relations*

- Review*, 29, 43-62. doi.org/10.1016/s0363-8111(02)00195-9
- Henderson, J. K. (2001). Public Relations. En E. K. Thomas y B. H. Carpenter (Eds.), *Mass media in 2025: Industries, organizations, people and nations* (pp. 63-74). Westport, CT: Greenwood Press.
- Hopwood, M. (2007). It's Football but not as you Know it: Using Public Relations to Promote the World Game in Australia. *Sport Marketing Europe*, 3, 32-37.
- Hopwood, M. (2010). Public Relations and the Media. En S. Hamily y S. Chadwick (Eds.), *Managing Football. An international perspective* (pp 55-57). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Iglesias Pradas, S. y Mas, J. M. (2010). Caso Real Madrid. En S. Iglesias Pradas y J. M. Mas (Coords.), *La empresa 2.0, cinco historias para triunfar en los medios sociales* (pp. 40-53). Madrid: Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE).
- Kampmann Walther, B. (2007). Real Madrid Club de Fútbol: Reflections on the Structural Coupling of Sports and Media. En H. Philipsen y L. Qvortrup (Eds.), *Moving Media Studies. Remediation Revisited*. Frederiksberg C (Denmark): Samfundslitteratur Press.
- Lewis, J., Williams, A. y Franklin, B. (2006). *The Quality and Independence of British Journalism: Final report*. Cardiff: Cardiff University.
- Lewis, R. y Kitchin, P. (2010). New Communications Media for Sport. En M. Hopwood, P. Kitchin y J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communications* (pp. 187-214). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mayoral Sánchez, J. (2005). Fuentes de información y credibilidad periodística. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 11, 93-102.
- Moragas, M., Kennett, C. y Ginesta, X. (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.
- Pedersen, P. M., Miloch, K. S. y Laucella, P. C. (2007). *Strategic Sport Communication*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ramallal, M. E. G. (2014). Prensa deportiva e identidad nacional: España en el Mundial de fútbol de Sudáfrica 2010. *Política y Sociedad*, 51(2), 337-366. doi.org/10.5209/rev\_poso.2014.v51.n2.43077
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F. y Alonso-Almeida, M. D. M. (2014). Emotions' Management within the Real Madrid Football Club Business Model. *Soccer y Society*, 1-14. doi: 10.1080/14660970.2014.980736
- Sallot, L. M. y Johnson, E. A. (2006). Investigating Relationships between Journalists and Public Relations Practitioners: Working Together to Set, Frame and Build the Public Agenda, 1991-2004. *Public Relations Review*, 32(2), 151-159. doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.02.008
- Santomier, J. y Costabiei, A. (2010). New Media Challenges in the Twenty-First Century. En S. Hamily S. Chadwick (Eds.), *Managing Football: An International Perspective* (pp. 37-54). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schoenfeld, B. (2005). PR Playbook: Forget Game Notes: Today's Communication Managers Called on to Shape Team's Images. *Sport Business Journal*, 8(18), 35-37.
- Sierra Bravo, R. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W. y Bravold, S. E. (2006). *Sport Public Relations. Managing Organizational Communication*. Leeds. United Kingdom: Human Kinetics.
- Tomlinson, A. y Sugden, J. (2008). Sport Journalism: Persistent Themes and Changing Times. En B. Franklin (Ed), *Pulling Newspapers Apart: Analysing Print Journalism* (pp. 145-153). New York: Routledge.
- Urrutia de Hoyos, I., Kase, K., Martí, C. y Opazo, M. (2006). El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca. *Estrategia Financiera*, 231, 10-18.
- White, J. y Hobsbawn, J. (2007). Public Relations and Journalism. The Unquiet Relationship. A view from the United Kingdom. *Journalism Practice*, 1(2), 283-292. doi.org/10.1080/17512780701275606



- Xifra, J. (2008). Soccer, Civil Religion, and Public Relations: Devotional-Promotional Communication and Barcelona Football Club. *Public Relations Review*, 34(2), 192-198. doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.005
- Zapater, A., Cuervo, S., Meza, J., Vargas, M., Velásquez, B. y Zúñiga, M. A. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. Lima: Universidad ESAM.

## Notas

1. Para la revisión, se buscaron los ítems a través de las siguientes palabras clave: comunicación corporativa en el fútbol, relaciones públicas en el fútbol, gestión comunicativa en el fútbol, Real Madrid CF, *stakeholders* en el fútbol, periodismo deportivo.

### Cómo citar este artículo

Olabe Sánchez, F. (2015). Luces y sombras de la comunicación del Real Madrid CF. Reflexiones desde el periodismo deportivo. *Signo y Pensamiento*, 34(67), 14-28. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.syp34-67.lscr>

