

## Gabinetes de comunicación de las federaciones deportivas españolas: estructura, prácticas y afección del COVID-19

### Communication offices of the Spanish sports federations: structure, practices and condition of COVID-19

Universidad de Vigo (España)

**Resumen.** El presente artículo investiga la realidad comunicativa de las federaciones deportivas españolas tras la pandemia derivada del coronavirus COVID-19, que ha implicado en todos los ámbitos cambios en las prácticas profesionales relacionadas con la comunicación, no sólo durante los momentos de máximo impacto de la enfermedad, sino que algunos de esos cambios y nuevas rutinas profesionales permanecen en la actualidad, conformando un aspecto más de la llamada nueva normalidad. En concreto, se investiga la presencia o no de departamentos de comunicación en el seno de estas entidades, además del sexo de sus máximos responsables, la formación académica de los mismos y, por último, las afecciones y consecuencias directas del COVID-19 en las técnicas, herramientas, estrategia y recursos de dichos gabinetes. La metodología seguida para ello consiste en la realización de entrevistas estructuradas a los responsables de comunicación de las federaciones deportivas de España, destacando entre los resultados y conclusiones una importante presencia de los gabinetes de comunicación en el seno de estas entidades y una afección de la pandemia sobre la labor de los mismos menor a la esperada.

**Palabras clave:** Federación; deporte; España; gabinetes; comunicación; departamentos; COVID-19; pandemia.

**Abstract.** This article investigates the communicative reality of the Spanish sports federations after the pandemic derived from the COVID-19 coronavirus, that has involved changes in professional practices related to communication in all areas, not only during the moments of maximum impact of the disease, but also that some of these changes and new professional routines remain today, forming one more aspect of the called new normal. Specifically, the presence or not of communication departments within these entities is investigated, in addition to the sex of their top managers, their academic training and, finally, the conditions and direct consequences of COVID-19 in the techniques, tools, strategy and resources of said cabinets. The methodology followed for this consists of conducting structured interviews with the communication managers of the sports federations in Spain, highlighting among the results and conclusions an important presence of the communication offices within these entities and a condition of the pandemic on their work less than expected.

**Keywords:** Federation; sport; Spain; cabinets; communication; departments; COVID-19; pandemic.

---

Fecha recepción: 16-10-22. Fecha de aceptación: 29-05-23

Iván Puentes Rivera

ivanpuentes@uvigo.gal

### Introducción

A las Federaciones Deportivas Españolas se las define como Asociaciones de naturaleza jurídico-privada con funciones públicas de carácter administrativo y, por lo tanto, consideradas como entidades de utilidad pública (López y Del Arco Juan, 2014). Tomando como base esta definición presentamos un artículo que pretende realizar una radiografía de la gestión de la comunicación de las federaciones deportivas en nuestro país.

Como tal, no constan en España estudios de carácter académico que centren la investigación en la estructura y gestión de la comunicación en las federaciones. Sí podemos destacar publicaciones que abordan la gestión de la comunicación por parte de clubes deportivos, principalmente de deportes mayoritarios como el fútbol (Fernández-Souto, Vázquez-Gestal y Puentes-Rivera, 2019; Castillo Esparcia, Fernández Torres y Castellero Ostío, 2016; Olabe-Sánchez, 2015; Ginesta Portet, 2010), por parte de diversas competiciones deportivas (Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal, 2019; Sotelo González, 2012), incluso por parte de federaciones como la de fútbol en diferentes países (Cano-Tenorio, 2019) o competiciones concretas (Lobillo, Carretón y Matilla, 2012). Existen también estudios de caso específicos, como del Real Madrid (Wang, 2014) o del F.C. Barcelona (Ortega Carneiro, 2017), así como de distintos encuentros deportivos,

como campeonatos u olimpiadas (Herrero Gutiérrez, Barredo Ibáñez y Oller Alonso, 2013; Pardo Gila y Calle Molina, 2016; Fernández Peña, 2014). También encontramos referencias a estudios académicos sobre acciones propias de los departamentos de comunicación de las entidades deportivas, como aquellos que hacen referencia a aspectos como el patrocinio (Lobillo, Ginesta & Badía, 2016), la responsabilidad social corporativa o soportes comunicativos propios de los clubes (Lobilla & Smolak, 2019). La publicación científica más próxima a esta investigación la encontramos en el ámbito internacional, concretamente haciendo referencia al caso portugués con la aportación de Eiró-Gomes y Nunes (2018), referida a las federaciones portuguesas.

Más allá de estos antecedentes de la cuestión, que abordan el tema de forma tangencial o en ámbitos geográficos diferentes, no se ha constatado la existencia de ninguna investigación que tenga por objeto la política comunicativa de las federaciones deportivas españolas, máxime, centrada en la afección del COVID a la misma.

Partiendo de esta realidad, el estudio pretende analizar la realidad comunicativa de las federaciones deportivas y lo hará tomando como referencia publicaciones científicas sobre la propia definición de gabinetes y departamentos de comunicación, así como informes y estudios que recopilan datos sobre la profesionalización de los responsables de estas estructuras en diferentes campos, lo que permitirá

establecer una comparación entre el ámbito deportivo y otras especialidades.

Una vez centrado el concepto base sobre el que pivotará la investigación, se procurará dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas: si las federaciones cuentan o no con departamentos internos específicos de comunicación, la formación de sus responsables –atendiendo también a la variable de género–, y la afección que la pandemia de la Covid-19 ha podido tener en su gestión.

### ***Concepto de gabinete de comunicación, profesionalización de sus responsables y labores***

Para comenzar este epígrafe debe empezarse 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.

Aunque se hable de gabinetes de comunicación en general, lo cierto es que sus funciones, estructura, trabajo, etc. son tremendamente diferentes en función del ámbito en el que desarrollan su labor. Ramírez (1995) distingue cinco tipos o grandes grupos básicos:

- Gabinetes de comunicación de partidos políticos y sindicatos.
- Gabinetes de comunicación vinculados al mundo de la empresa.
- Gabinetes de comunicación de movimientos sociales y organizaciones no gubernamentales.
- Gabinetes externos: asesorías y consultorías de comunicación; aunque en función de lo visto en el punto anterior éstos no serían estrictamente gabinetes de comunicación.
- Gabinetes de comunicación de la administración o institucionales, es decir, los de gobiernos, parlamentos, ayuntamientos, diputaciones y, en general, instituciones oficiales. En este último grupo entrarían las federaciones deportivas, ya que son consideradas de interés público.

#### ***Gabinetes de Comunicación de la Administración***

Debido a que los gabinetes y departamentos de comunicación de las entidades deportivas no han sido muy estudiados desde el punto de vista científico, y teniendo en cuenta que enmarcamos a las federaciones deportivas dentro el ámbito público, se ha decidido incluir un apartado específico sobre la organización de estas estructuras en el ámbito de las instituciones públicas y la administración.

Estos gabinetes se generalizaron en España durante la Transición, tras el fin de la dictadura franquista, y su implantación en los gobiernos autonómicos, provinciales y municipales, se aceleró a partir de las primeras elecciones municipales democráticas, celebradas en 1979. En general, primero se formaron los gabinetes de comunicación en las comunidades autónomas, luego en los gobiernos provinciales y posteriormente en los ayuntamientos de las grandes y medianas poblaciones, si bien hoy en día son cada vez más las corporaciones de menos de diez mil habitantes que disponen de su propio gabinete o, al menos, persona responsable de las tareas de comunicación.

Si trasladamos esta realidad a las federaciones deportivas, también parece sencillo entender la diferencia entre unas y otras, atendiendo a su tamaño (en cuanto a número de federados) y también, en función del presupuesto que manejan.

La actuación de las administraciones públicas es frecuentemente objeto de múltiples polémicas y puntos de vista contrapuestos en los medios de difusión, lo cual es lógico si se tiene en cuenta la magnitud y trascendencia de muchas de las decisiones que adoptan. Se trata de una maquinaria que necesita que todos los engranajes funcionen y en la que una mala política de comunicación en un eslabón de la misma puede llegar a romper toda esa larga cadena de decisiones. Así ocurre también con las federaciones deportivas, principalmente las de mayor dimensión (especialmente la de fútbol), que están muy expuestas a los medios de comunicación y la opinión pública.

Por ello, los responsables de los gabinetes de instituciones públicas deben ser conscientes de que la credibilidad se gana día a día a través de la gestión de la comunicación y ésta ha de trabajarse desde un punto de vista estratégico y a medio-largo plazo, pero, sobre todo, con profesionalidad. Aquellas organizaciones que improvisan su gestión o que no cuentan con personal específicamente formado para atender estas necesidades, tienen más dificultades para generar una opinión pública favorable y atender sus propias necesidades con eficacia.

#### ***Gabinetes de Comunicación Externos: Asesorías de Comunicación***

No existe una dicotomía en la que las organizaciones cuenten o no con un departamento interno que gestione su comunicación, sino que la opción de una contratación externa de este tipo de servicios es más que habitual, ya sea a través de agencias especializadas, gabinetes de comunicación o simplemente servicios de freelance para acciones concretas:

Por gabinete de comunicación se entiende en sentido estricto aquel departamento estable que forma parte de la estructura de la organización para la cual trabaja.

Las asesorías de comunicación, también llamadas gabinetes externos, son empresas o personas que, sin pertenecer a una organización, trabajan para ella en un momento determinado o realizan labores puntuales, pero pueden hacerlo también para otras, aunque desde el punto de vista ético no lo harán simultáneamente para entidades del mismo sector o, al menos, para aquellas que compitan entre sí.

Este tipo de empresas realizan labores de todo tipo relacionadas con la comunicación y la imagen de las entidades o personas que las contratan. Proliferaron en España también a partir de los años 80, en paralelo con el desarrollo de la comunicación institucional y organizacional y, sobre todo, gracias a la época de bonanza económica vivida en la segunda mitad de la década, que animó a muchas empresas a invertir una parte de sus beneficios en comunicación (Ramírez, 1995).

Carrascosa (1992) apunta tres requisitos básicos que debe cumplir toda asesoría de comunicación: “solidez profesional, experiencia real y credenciales probadas”. Por ello, la tendencia desde los años 90 ha sido la de la especialización, es decir, abandonar la idea del “gabinete para todo” y contratar asesorías externas para labores concretas en las que éstas estén especializadas: formación de portavoces, seguimiento de medios, organización de actos, realización de auditorías, etc. (Ramírez, 1995).

Por último, los freelance refieren a la modalidad de trabajo independiente por la que un profesional ofrece sus servicios a una organización sin tener una relación de dependencia.

Los dos primeros casos, gabinetes y asesorías, suelen aportar estudios más amplios en cuanto a ámbitos de trabajo o en el tiempo. Los servicios más habituales pueden ser la elaboración de planes de comunicación, identidad corporativa, gestión de soportes específicos, como lo pueden ser revistas, redes sociales, canales propios, etc. Por otra parte, los servicios más comunes subcontratados a los freelance acostumbra a ser más puntuales, tanto en el tiempo como en el contenido, como lo son diseño de plantillas, fotografías...Pese a todo, la frontera entre unos y otros está totalmente desdibujada y, en muchas ocasiones, el principal criterio a la hora de optar por una u otra opción es meramente económico.

## Método e hipótesis

Las principales hipótesis de las que parte la presente investigación son:

1. La profesionalización que exige el elevado nivel de actividad de las federaciones deportivas españolas hace imprescindible contar en su seno con departamentos o gabinetes de comunicación.

2. Al igual que ocurre en otros ámbitos profesionales, estos gabinetes están dirigidos, fundamentalmente, por titulados en periodismo.

3. De acuerdo con la existencia de deportes masculinizados y feminizados, existen responsables masculinos o femeninos, respectivamente, de comunicación de esas federaciones.

4. La gran actividad de las federaciones hace imprescindible el recurso a la contratación de servicios externos de comunicación.

5. La pandemia del COVID-19 ha afectado a las técnicas, herramientas, estrategias y recursos de los gabinetes de comunicación de los departamentos de comunicación de las federaciones, obligados a readaptarse a la nueva realidad social y económica.

La base metodológica fundamental de este estudio es de carácter cualitativo, centrada en entrevistas estructuradas con los responsables de comunicación de las federaciones deportivas españolas. Para la realización de las mismas se recurrió al envío de un cuestionario inicial por correo electrónico al 100% de las federaciones nacionales recogidas en la base de datos de la página web del Consejo Super-

rior de Deportes (<https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/federaciones-deportivas-espanolas/federaciones-espanolas>) entre julio y octubre de 2021. Posteriormente, una vez recepcionadas estas respuestas, se llevó a cabo la entrevista en profundidad, vía telefónica, a los responsables de los gabinetes de comunicación, a fin de matizar y aclarar determinadas respuestas y lograr una mejor comprensión de las mismas (octubre-noviembre 2021). Los datos extraídos fueron volcados en una hoja de cálculo que facilitó su sistematización y la ulterior explotación de los mismos.

En las preguntas formuladas a través del formulario online se solicitaba información sobre los departamentos de comunicación, su estructura, sus funciones, el cambio de la actividad comunicativa durante la pandemia del Covid-19, la organización de eventos deportivos en ese período y las consecuencias de las restricciones. Además de arrojar resultados de manera desagregada, los datos proporcionados por las dos herramientas metodológicas descritas fueron muy útiles para contrastar la información

Finalmente, se ha trabajado con datos de 47 federaciones de las 66 incluidas en la base de datos de Federaciones Deportivas Españolas del Consejo Superior de Deportes, lo que supone analizar al 71,2% de las organizaciones.

## Resultados

Se exponen a continuación los principales resultados de la investigación llevada a cabo, en función de la metodología expuesta en el punto anterior, comenzando por lo más básico, la existencia o no de departamentos, áreas o gabinetes propios responsables de la política de comunicación en las organizaciones analizadas.

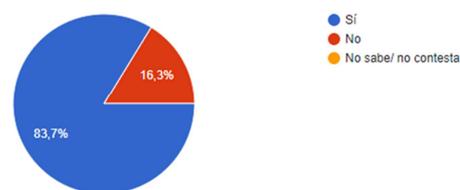


Figura 1. Existencia de departamentos de comunicación en las federaciones deportivas de España.

Tal y como se puede observar en la imagen, la gran mayoría de federaciones deportivas españolas cuentan en su estructura organizativa como un departamento de comunicación propio, concretamente el 83,7%, frente a un escaso 16,3% que carece de esta área, que se corresponde con, únicamente, siete de las federaciones investigadas: Colomofilia, Tiro a vuelo, Pesca y casting, Bolos, Personas con discapacidad intelectual, Hípica y Polo.

Una presencia mayoritaria de los gabinetes de comunicación en el seno de las organizaciones deportivas que contrasta con datos de estudios previos sobre clubes y entidades de deportes particulares. Al respecto, Arceo (2003) indica en su trabajo sobre la gestión comunicativa

de los clubes de fútbol profesionales que “solo dos organizaciones de las diez consultadas tienen un plan de comunicación o relaciones públicas, seis tienen planes en algunas ocasiones, y dos no tienen planes”, un reflejo de la escasa profesionalización de la comunicación incluso en un deporte como el fútbol, que cuenta con millones de aficionados, practicantes y constituye un gran mercado en todas sus facetas (Cano-Tenorio, 2019: 21).

Ese contraste o aparente contradicción entre la presencia mayoritaria de departamentos de comunicación en las federaciones deportivas y la escasa planificación de la comunicación que se observa incluso en deportes mayoritarios como el fútbol no sería tal a la luz de otros estudios, como el de Fernández-Souto, Vázquez-Gestal y Puentes-Rivera (2019: 1080) sobre la gestión comunicativa de estos clubes en LaLiga española, pues pese a esa ausencia de planes de comunicación, el 90% de los equipos profesionales y semiprofesionales de España (primera división, segunda y segunda b) sí cuentan con un gabinete de comunicación propio.

Por analogía podría presuponerse, algo que deberá ser confirmado en investigaciones posteriores, que ocurre en España lo mismo que Eiró-Gomes y Nunes (2018: 80) indican en el caso de las federaciones deportivas portuguesas:

Mientras las federaciones deportivas pueden establecer en sus planes, lo que podríamos llamar de acciones de comunicación, una verdadera planificación estratégica de la comunicación, o una verdadera comprensión del concepto de “comunicación” o de RRPP, no son todavía una realidad en estas organizaciones. La noción de “comunicación” que encontramos en prácticamente todas estas instituciones, se limita a la difusión de la información y a las iniciativas llevadas a cabo en el contexto de las relaciones con los medios de comunicación.

Para seguir avanzando en el conocimiento de la gestión comunicativa de las federaciones deportivas y tratar de encontrar explicación a cuestiones como las apuntadas hasta el momento, resulta de interés saber el perfil profesional de los responsables de esos departamentos de comunicación, concretamente la titulación y formación académica con la que cuenta cada uno de ellos/as.

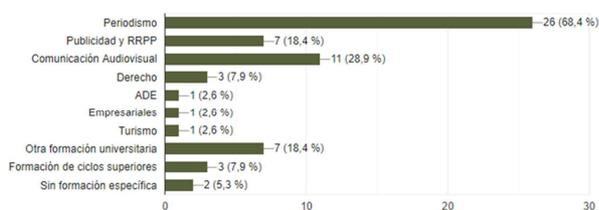


Figura 2. Formación académica de los responsables de comunicación de las federaciones deportivas de España.

Al igual que ocurre en el fútbol (Fernández-Souto, Vázquez-Gestal y Puentes-Rivera, 2019: 1081) y otros deportes, incluso en los gabinetes de comunicación en general en España (Puentes-Rivera, 2017), la titulación más presente entre los responsables de los departamentos

de comunicación de las federaciones deportivas españolas es el Grado o Licenciatura en Periodismo y Ciencias de la Información, en resumen, el perfil académico de periodista, observado en un 68% de los casos analizados. Una realidad que responde al hecho de seguir considerando los departamentos de comunicación y a sus responsables como unos meros agentes de relación con los medios de comunicación y los periodistas, dejando de lado, o al menos en un nivel de consideración inferior, el resto de acciones comunicativas, más vinculadas al ejercicio de las Relaciones Públicas y más determinantes a día de hoy en el éxito o no de la política comunicativa de cualquier organización.

Tras los titulados en Periodismo, pero ya a mucha distancia (29%), se sitúan los responsables con estudios en otras de las ramas de la comunicación, los Graduados en Comunicación Audiovisual, un perfil que, según se refleja en las entrevistas estructuradas es pretendido por las necesidades que, en general, tienen las federaciones en materia de producción audiovisual (fotografía, vídeo y contenido web) y edición de materiales de este tipo para medios sociales. Se trata, en este caso, de satisfacer necesidades más técnicas que de gestión o de planificación estratégica de la comunicación, al igual que ocurre con el 8% que poseen estudios de formación profesional de ciclo superior, generalmente vinculados a ciclos de imagen y sonido, fotografía o marketing. Debemos destacar el auge que este tipo de profesionales han alcanzado en la gestión de la comunicación tras la pandemia de la Covid, tal y como abordaremos posteriormente, debido al salto comunicativo que todas las organizaciones tuvieron que hacer al ámbito online.

Tan solo en tercer lugar (18%) figuran los graduados en Publicidad y Relaciones Públicas, el perfil académico y profesional más directamente relacionado, según las competencias oficiales de las titulaciones académicas en España y la propia concepción de la profesión, con la gestión de los gabinetes de comunicación. Una vez más, estos datos demuestran dos de los principales problemas de las Relaciones Públicas en España y, en general, en Europa, la confusión terminológica derivada de una poco clara traducción del término anglosajón original public relations, lo que deriva en una escasa o difusa identificación de prácticas comunicativas concretas con esta disciplina y en una deficiente penetración profesional de los titulados en ella, sometidos al intrusismo por parte de otras ramas de la comunicación e incluso de otros ámbitos de las ciencias sociales y más allá de ellas.

Reflejo de ello es el 26% de responsables de gabinetes de comunicación de federaciones deportivas que cuentan con estudios ajenos a la comunicación, una cifra que considerada en conjunto supondría el segundo perfil más presente es esos departamentos, sólo por detrás de los titulados en periodismo y 8 puntos por encima de los graduados en Publicidad y Relaciones Públicas. Considerados individualmente, la titulación de fuera del ámbito de la comunicación más presente es el Grado en Derecho (8%), con una presencia idéntica a la de aquellos responsables con

estudios de formación profesional, ya comentados.

Junto con los estudios de Derecho, se observa una presencia testimonial de titulados en ADE (Administración y Dirección de Empresas), Ciencias Empresariales y Turismo, 2,6% cada uno de ellos e, incluso, dos responsables (5%) que, pese a dirigir sus respectivos gabinetes de comunicación, carecen de formación académica específica, alegando únicamente estudios de bachillerato o enseñanza secundaria.

Además de la formación académica, desde una perspectiva feminista, de consecución de la igualdad real entre hombres y mujeres, especialmente en profesiones feminizadas o masculinizadas, resulta interesante analizar el sexo de los responsables de los gabinetes de comunicación investigados, a fin de concluir si entre esos profesionales, que trabajan en un contexto generalmente masculinizado, el del deporte de élite y las grandes competiciones nacionales e internacionales, con matices en función del deporte del que se trate, se observa una presencia mayoritaria de hombres o mujeres, o si, por el contrario, existe un equilibrio entre ambos géneros.

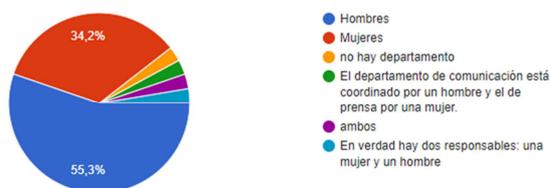


Figura 3. Sexo de los responsables de comunicación de las federaciones deportivas en España.

Al contrario de lo que sucede cuando, en lugar de considerar las federaciones nacionales, se tienen en cuenta las autonómicas o regionales, caso en el que el equilibrio entre hombres y mujeres es absoluto (Fernández-Souto, Puentes-Rivera, Rúas-Araújo, 2021), en los gabinetes de comunicación de las federaciones deportivas nacionales la presencia de hombres al frente de los mismos es claramente mayoritaria (55,3%), quedando las mujeres directivas relegadas a poco más de un tercio de los casos (34%). En otras palabras, 2 de cada 3 departamentos de comunicación están dirigidos por hombres y, tan sólo, 1 de cada 3 tiene al frente a una mujer.

Cabe mencionar también algunos casos particulares, aunque minoritarios, como el de departamentos que son codirigidos en pie de igualdad por un hombre y una mujer (Real Federación Española de Balonmano y Real Federación Motociclista Española) o el de federaciones que tienen un departamento específico para prensa y otro para comunicación (Real Federación Española de Vela), con una mujer al frente del primero y un hombre del segundo.

Al desglosar la presencia de uno u otro sexo por deportes no se observa una relación directa entre la mayor masculinización o feminización de ese deporte y la presencia de un hombre o mujer al frente de la comunicación de la respectiva federación, ni viceversa.

Responsable mujer	Responsable hombre	Ambos sexos
Actividades subacuáticas	Automovilismo	Balonmano
Atletismo	Bádminton	Motociclismo
Baile deportivo	Baloncesto	Vela
Billar	Deportes para ciegos	
Colombicultura	Deportes para sordos	
Fútbol	Galgos	
Gimnasia rítmica	Golf	
Judo y deportes asociados	Halterofilia	
Kárate	Hielo	
Lucha	Hockey	
Montaña y escalada	Moto náutica	
Orientación	Natación	
Remo	Patinaje	
Squash	Pelota	
	Personas con discapacidad física	
	Piragüismo	
	Rugby	
	Surfing	
	Tenis	
	Tenis de mesa	
	Tiro con arco	
	Voleibol	

Figura 4. Sexo de los responsables de comunicación de las federaciones deportivas española diferenciado por deportes.

Tal y como se observa en la anterior figura, deportes claramente feminizados, como la gimnasia rítmica y otros sin preponderancia de sexo, como el atletismo o el judo, tienen al frente de su comunicación a mujeres, mientras que otros claramente masculinizados, como el automovilismo y el baloncesto, o también neutros, como la natación y el tenis, cuentan con departamentos de comunicación dirigidos por hombres; pero también ocurre lo contrario, tal y como demuestra el caso de la Real Federación Española de Fútbol, un deporte absolutamente masculinizado con una mujer como Directora de Comunicación y, en sentido contrario, el patinaje, por ejemplo, tiene a un hombre al frente de su comunicación.

Un estudio más exhaustivo requeriría clasificar previamente los deportes entre masculinizados y feminizados en función de criterios objetivos, como el número de fichas por sexo o el volumen de negocio para competiciones masculinas y femeninas en cada uno de ellos, calculando luego el porcentaje de desvío entre el sexo predominante en el deporte y el sexo del responsable de comunicación de la respectiva federación. En todo caso, como queda dicho, en una primera aproximación no se puede establecer una relación directa o inversa entre ambas variables.

Al margen de los aspectos anteriores, en todo estudio sobre los gabinetes de comunicación resulta interesante también observar que trabajos realizan directamente estos departamentos de comunicación de las empresas y cuales externalizan, mediante la contratación y recurso a empresas y consultores ajenos.

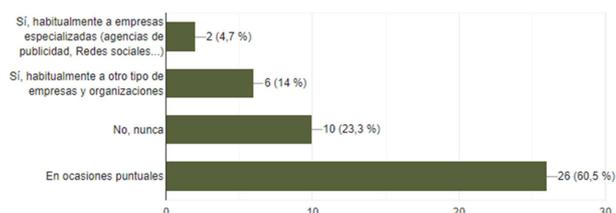


Figura 5. Externalización de servicios de comunicación por parte de las federaciones deportivas de España.

Tal y como se puede observar en el anterior gráfico, la

gran mayoría de federaciones deportivas recurren a la externalización de servicios de comunicación, prácticamente el 80%, aunque con diferente grado de intensidad, pues un 61% reconocen utilizar estos servicios sólo en ocasiones puntuales, frente a un 19% que lo hace de modo habitual.

Tal y como se constata en las entrevistas estructuradas, las federaciones que recurren regularmente a la contratación de servicios externos de comunicación lo hacen fundamentalmente para cubrir tres tipos de necesidades principales: servicios web y de redes sociales, servicios audiovisuales (fotografía, vídeo y edición de contenidos para medios digitales), además de servicios de publicidad y diseño gráfico. Se trata, por tanto, de externalizar trabajos técnicos con profesionales y empresas del sector especializados en los mismos. Además de ello, también se recurre a la contratación externa para servicios relacionados con el marketing y la organización de eventos, no tanto para planificación y diseño de los mismos, aspectos de los que se suele encargar el propio gabinete de comunicación, como para cuestiones de intendencia, materiales y de apoyo logístico.

En resumen, las federaciones deportivas que contratan servicios externos de modo habitual lo hacen para cubrir necesidades técnicas u organizativas específicas, que resulta más económico y profesional cubrir así que con personal del propio departamento, centrado en la planificación estratégica y el diseño general de la política de comunicación, además de las tareas ordinarias y generales del departamento.

En cuanto a las entidades que manifiestan recurrir a estos servicios sólo de modo puntual las necesidades que se cubren son similares, la diferencia estriba simplemente en la frecuencia con la que se demandan esos servicios, que es menor, bien porque tienen una actividad menos intensa como federación, bien, porque cuentan en sus gabinetes con perfiles profesionales especializados que les permiten cubrir directamente alguna de las necesidades indicadas. También se ha detectado en algunas respuestas un déficit de identificación por parte de los responsables de los gabinetes de comunicación de determinadas prácticas como prácticas de comunicativas, tales como la organización de eventos, la gestión web, prácticas de comunicación interna, o, incluso, el diseño de determinadas campañas y acciones de marketing, hecho que determina que manifiesten recurrir sólo de modo puntual a la contratación de servicios externos cuando, realmente, lo hacen de un modo regular.

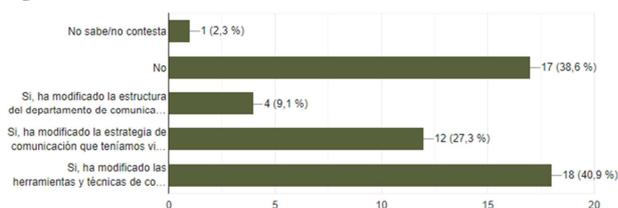


Figura 6. Afectación de la pandemia del COVID-19 a la comunicación de las federaciones deportivas de España.

Finalmente, en el contexto habitual de pandemia y crisis económica derivada de la emergencia sanitaria del COVID-19, se preguntó a las federaciones deportivas por la afectación de la misma a sus políticas y prácticas de comunicación desde múltiples aspectos.

Tal y como se aprecia en el gráfico, a un 76% de las federaciones deportivas la pandemia les alteró su rutina y labor de comunicación. Entre ellas, es mayoritario (41%) el caso de las entidades que reconocen una afectación a nivel de herramientas y técnicas de comunicación, es decir, de lo más básico, pero sin alterar por culpa del COVID-19 la estrategia general de comunicación previa a la pandemia, algo que sólo un 27% reconoce haber modificado a raíz de esta crisis. Igualmente, es significativo el 9% de federaciones que, además de todo lo anterior, han visto alterada durante este período la estructura de sus gabinetes de comunicación debido a la obligación de contratar o despedir personal. Destaca el peso que las Redes Sociales adquirieron como soporte comunicativo durante la pandemia, tal y como apuntaron los estudios de Sanabrias Moreno et al. (2021) o Gil-Quintana, Felipe-Ruiz, R. y Moreno-Muro (2022), debido a que el escenario de desconcierto general provocado por la pandemia hizo que la población comenzase a demandar más información a las organizaciones, que se vieron abocada a responder de forma más eficiente a través de los contactos virtuales (Fernández-Souto, Perona-Páez, Barbeito-Veloso y Valderrama-Santomé, 2022). El propio informe Dircom 2021-22 (2022) identifica principal tendencia en el área de comunicación la inversión en comunicación online y social media, por encima de otras áreas como la comunicación interna, la responsabilidad social corporativa, las relaciones con los medios o los propios eventos y patrocinios.

El calado social y mundial de la pandemia hace previsible que, al menos en el nivel más básico de las herramientas y técnicas de comunicación, la política comunicativa de cualquier entidad se vea alterada, pero sorprende, en relación con las hipótesis de partida, el bajo nivel de impacto en la estrategia de comunicación y, sobre todo, en la contratación de recursos humanos; más aún si se tienen en cuenta la enorme recesión económica que provocó el COVID-19, sólo comparable a la posterior a la Segunda Guerra Mundial (EFE, 2020, abril 1), la gran destrucción de puestos de trabajo, unos 900.000 en España en los primeros meses de la crisis (Pascual Cortés, 2020, abril 2), que quedaron en algo más de 600.000 en el cómputo general del año 2020 (Gómez, Alonso y Clemente, 2021, enero 28) y la importantísima afectación a las competiciones deportivas, tanto de élite, con la suspensión de los Juegos Olímpicos de Tokio (Andreu, 2020, marzo 24) o la Eurocopa de fútbol 2020 (Moñino, 2020, marzo 17) como hechos más relevantes, como a nivel de deporte aficionado, con la suspensión de todo tipo de competiciones primero (20 Minutos, 2020, abril 13) y las estrictas medidas y protocolos de seguridad (Consejo Superior de Deportes, 2020), noticias sobre contagios, brotes, etc. después. Pese a todo ello, como queda dicho, son minoría (36%) las

federaciones deportivas que han variado su estrategia de comunicación o han alterado el personal contratado en sus gabinetes.

De igual modo, es también sorprendente que casi un 39% de las federaciones deportivas consultadas manifiesten no haber tenido afección de ningún tipo, desde el punto de vista comunicativo, a causa de la pandemia. Se requerirá de un estudio más pormenorizado para profundizar en las razones de esta no afección manifestada, pero, nuevamente, desde una perspectiva hipotética, la falta de identificación de algunas prácticas, como la organización de eventos, con la comunicación podrían explicar el dato, pues resulta poco coherente con el contexto general de la pandemia un porcentaje tan elevado, máxime cuando todas las competiciones organizadas por estas federaciones se han visto alteradas, por leyes y normas estatales, autonómicas y municipales, además de por los ya señalados protocolos de seguridad propios y ajenos, que, aún a día de hoy, condicionan el desarrollo de las mismas.

### Discusión y conclusiones

A la vista de los datos anteriormente expuestos, desde el punto de vista de la discusión, cabe señalar que este estudio, basado, como ya se ha señalado, en entrevistas estructuradas con los responsables de comunicación de las federaciones deportivas de España, debe ser desarrollado y contrastado, de cara a posteriores investigaciones, con entrevistas en profundidad que permitan matizar y completar la información recogida en esta primera aproximación, fundamentalmente desde el punto de vista cualitativo, a fin de comprender de un modo más preciso el significado y causas de determinados extraídos de este primer estudio.

Centrándose ya en las conclusiones, lo primero que cabe señalar es que, al menos desde el punto de vista estructural, se observa un elevado nivel de profesionalización de la gestión comunicativa de las federaciones deportivas de España (H1), pues la inmensa mayoría, 4 de cada 5, cuentan con departamentos o gabinetes de comunicación en su seno. Una profesionalización que deberá ser matizada en futuras investigaciones considerando otros aspectos, como la tenencia o no de planes de comunicación formales y planes de comunicación de crisis la ubicación de los responsables de comunicación en el organigrama general de la entidad, etc.

Desde el punto de vista formativo y la capacitación profesional de los máximos responsables de esos gabinetes de comunicación (H2), las federaciones deportivas no son una excepción en España y los titulados en Periodismo son el grupo mayoritario, siguiendo la inercia histórica de recurrir a estos profesionales para nutrir lo departamentos de comunicación, al partir de una idea preconcebida, pero poco actual, de que su labor fundamental consiste en mantener unas buenas relaciones con los medios de comunicación, ignorando o minusvalorando el resto de prácticas comunicativas, y de que es este perfil profesional el más

adecuado para este fin, ignorando a los titulados en Publicidad y Relaciones Públicas, como formación más próxima a las necesidades y características de esta labor comunicativa. Los datos sobre la formación de los responsables de los departamentos y gabinetes de comunicación de las Federaciones Deportivas no difieren de los datos generales que existen sobre el sector y que se recogen en la última edición del informe Dircom (2022) que indican que el 51'5% de los profesionales siguen siendo periodistas.

Al margen del mayor o menor peso de los titulados en las tres ramas de la comunicación, Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual, se observa también un elevado nivel de intrusismo profesional por parte de responsables de los gabinetes titulados en una multitud de disciplinas ajenas a la comunicación; formación que deberá contrastarse en futuras investigaciones con su experiencia profesional, a fin de valorar de un modo más preciso su influencia en la mayor o menor profesionalización de la labor comunicativa de la entidad.

Unos gabinetes de comunicación que se encuentran dirigidos, fundamentalmente, por hombres, que casi duplican al número de mujeres al frente de estos departamentos, aunque esta primacía del sexo masculino no se corresponde con la masculinización o feminización de determinados deportes, sino que, aparentemente, no existe relación entre la prevalencia de uno u otro sexo en un deporte y el sexo del responsable de comunicación de la respectiva federación (H3). Este dato sí contrasta con los que ofrece el último informe Dircom (2022) que indica que, a nivel general, los profesionales que atienden las estructuras comunicativas suelen ser mujeres (56'5% de mujeres frente al 43'5% de hombres). En todo caso, como ya se ha señalado, en futuras investigaciones habría que categorizar de un modo objetivo cada uno de los deportes como masculinizados, feminizados o neutros y, posteriormente, contrastar la etiqueta de cada uno con el personal directivo de los gabinetes de cada entidad.

En relación con el equilibrio entre la prestación de servicios directamente por el personal del departamento y la externalización de otros, se constata que la inmensa mayoría de federaciones recurre a proveedores externos de servicios para realizar su labor (H4), fundamentalmente en relación a trabajos técnicos o especializados, que resultan más económicos o profesionales a manos de empresas centradas en los mismos. Los departamentos de comunicación se centran, por tanto, en labores de comunicación estratégica, planificación, organización y gestión ordinaria de la comunicación.

Finalmente, cabe concluir que la pandemia del COVID-19 ha afectado a los gabinetes de comunicación de las federaciones deportivas (H5), pero en un grado menor al esperado, puesto que, en general, la percepción es que sólo se han visto afectadas las herramientas y técnicas de comunicación, que se han tenido que adaptar a la nueva situación, siendo una minoría de gabinetes los que reconocen haber modificado la estrategia general de comunicación de la entidad y aun muchos menos los que asumen

haber adoptado ajustes de personal, frente a un contexto social general de recesión y crisis y a otro particular, en el caso específico del deporte, de importantes cambios en la celebración de competiciones y restricciones en la práctica del mismo.

En definitiva, se confirman la totalidad de hipótesis marcadas para la investigación y se evidencia que, en cuanto a presencia, composición, perfil profesional y recurso a servicios externos, los gabinetes de comunicación de las federaciones deportivas no difieren en exceso de la realidad de los departamentos de este tipo de otros ámbitos estudiados en España, sí lo hacen, por el contrario, al menos en cuanto a autopercepción, en la afección de la actual pandemia a su actividad, levemente alterada, frente a los importantes cambios y consecuencias que ha tenido en otros ámbitos comunicativos y de la sociedad en general.

### Futuras líneas de investigación

Tras la investigación desarrollada en 2021, los autores han planteado una continuidad del estudio que se centrará en la realidad regional. En este sentido, se permitirá hacer una comparativa entre los resultados referentes a las federaciones deportivas que operan a nivel nacional y aquellas otras que lo hacen en un ámbito territorial más reducido: el regional.

Además, los autores plantean seguir realizando este estudio de forma periódica, lo que implicará conocer la evolución de la comunicación en las federaciones deportivas en España.

Por último, los autores están trabajando en el análisis de la realidad comunicativa de las entidades deportivas de carácter privado, es decir, los clubes. También esta investigación permitirá extraer resultados que puedan ser comparados con los recogido en el artículo.

### Agradecimientos

La presente investigación cuenta con financiación, en concurrencia competitiva, de la convocatoria de ayudas para Redes de Investigación en Ciencias del Deporte, convocada para el año 2021 por el Consejo Superior de Deportes (CSD), dependiente del Ministerio de Cultura y Deporte del Gobierno de España.

### Referencia

- 20 Minutos (2020, abril 13). Todas las competiciones suspendidas y casos de coronavirus en el deporte. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/deportes/noticia/4178592/0/todas-competiciones-deportivas-suspendidas-aplazadas-puerta-cerrada-coronavirus/?autoref=true>
- Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi*, 32, 117-132. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Andreu, R. (2020, marzo 24). Los Juegos Olímpicos de Tokio se aplazan a 2021 por el coronavirus. *MundoDeportivo*. Recuperado de: <https://www.mundodeportivo.com/juegos-olimpicos/20200324/4882468032/nhk-japon-ha-pedido-aplazar-un-ano-los-juegos.html>
- Arceo Vacas, A. (2003). El fútbol y las relaciones públicas en España. *Chasqui*, 84, 26-33. DOI: <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i84.1501>
- Arroyo, L. & Yus, M. (2011). *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Cancelo Sanmartín, M. & Almansa Martínez, A. (2013). Estrategias comunicativas en redes sociales. Estudio comparativo entre las Universidades de España y México. *Historia y Comunicación Social*, 18 (Nº Especial Diciembre), 423-435. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44339](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44339)
- Cano-Tenorio, R. (2019). Gestión de la comunicación en las redes sociales de las federaciones de fútbol nacionales. *Obra Digital*, 17, 19-34. DOI: <https://doi.org/10.25029/od.2019.160.17>
- Cárdenas Rica, M. L. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*. Sevilla: Diputación Provincial de Sevilla.
- Carrascosa, J. L. (1992). *Comunicación ACCION. Una Comunicación Eficaz para el Éxito en los Negocios*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- Castillo Esparcia, A., Fernández Torres, M. & Castellero Ostío, E. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 239-254. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2016.v22.n1.52592](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52592)
- Castillo, A. (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. Recuperado de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/esparcia-antonio-relacoes-publicas-universidade-espanhola.pdf>
- Castro Galiana, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Benito Castro. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Consejo Superior de Deportes (2020). COVID-19. *Protocolo de actuación para la vuelta de competiciones oficiales de ámbito estatal y carácter no profesional (Temporada 2020-2021)*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte. Recuperado de: [https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2020-09/CSD\\_PROTOCOLO%20VUELTA%20COAE\\_FINAL.pdf](https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2020-09/CSD_PROTOCOLO%20VUELTA%20COAE_FINAL.pdf)
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación

- (2015). *Estado de la Comunicación en España 2015*. Madrid: DIRCOM. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=At7Fakd1H3k>
- DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación (2022). *Estado de la Comunicación en España 2021-22*. Madrid: DIRCOM. Recuperado de: [https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE\\_21-22.pdf](https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf)
- EFE (2020, abril 1). La ONU ante el coronavirus: “El mundo se enfrenta a la peor crisis desde la Segunda Guerra Mundial”. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200401/48254415839/onu-coronavirus-peor-crisis-segunda-guerra-mundial-pib-antonio-guterres-secretario-general.html>
- Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2018). Comunicación en las federaciones deportivas en Portugal: ¿dónde estamos?. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(022), 65-88. DOI: <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4935>
- Fernández Peña, E. (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, 703-714. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45171](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45171)
- Fernández-Souto, A. B., Perona-Páez, J. J., Barbeito-Veloso, M. L. & Valderrama-Santomé, M. (2022). La comunicación online de las Federaciones Deportivas españolas: web corporativa y RRSS desde la aparición de la Covid-19. *Retos*, 46, 996-1003. DOI: <https://doi.org/10.47197/retos.v46.93753>
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. & Rúas-Araújo, J. (2021, octubre). *Los departamentos de comunicación de las federaciones deportivas: de las federaciones nacionales a las regionales*. Comunicación presentada en las IV Jornadas de Comunicación Estratégica y Organizacional de la AE-IC, realizadas en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2019). Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España. *Retos*, 36, 9-16. DOI: <https://doi.org/10.47197/retos.v36i36.66658>
- Fernández-Souto, A. B., Vázquez-Gestal, M. & Puentes-Rivera I. (2019). Gestión comunicativa de los clubs de fútbol: Análisis de los departamentos de comunicación de LaLiga. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1071-1093. DOI: <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1372>
- Gil-Quintana, J., Felipe-Ruiz, R. & Moreno-Muro, M. A. (2022). Influencers deportivos y su repercusión en el consumo, la actividad física y su proyección en redes sociales por los adolescentes andaluces (España). *Retos*, 43, 591-602. DOI: <https://doi.org/10.47197/retos.v43i0.89518>
- 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. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110145A>
- Gómez, M. V., Alonso A. & Clemente, Y. (2021, enero 28). Los 10 gráficos que explican el impacto de la crisis sanitaria sobre el empleo. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-01-28/los-10-graficos-que-explican-el-impacto-de-la-crisis-sanitaria-sobre-el-empleo.html>
- Hernández Rodríguez, A. J. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 48. Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>
- Herrero Gutiérrez, F. J., Barredo Ibáñez, D. & Oller Alonso, M. (2013). Los triunfos como escaparates de los mitos modernos: las victorias de la selección española de fútbol (2008-2012). *Miguel Hernández Communication Journal*, 4, 133-152. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4387366>
- Jáuregui, F. (1990). Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa. *Ideas empresariales (diciembre 1990)*, 18.
- Lobillo, G., Carretón, M. C., & Matilla, K. (2012). Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol españoles. *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales*, 81-106.
- Lobillo, G.; Ginesta, X.; Badía, J. El patrocinio solidario en el fútbol español. El caso de la Liga BBVA: De lo global a lo local. *Ámbitos. Rev. Int. Comun.* 2016, 32, 1-15.
- Lobillo-Mora, G.; Smolak-Lozano, E. La relación como valor estratégico en comunicación organizacional entre los clubes de fútbol y jugadores estrella en redes sociales/The relationship as a strategic value in organizational communication between football clubs and star players in social net. *Rev. Int. Relac. Públicas* 2019, 9, 71-96.
- LaLiga. Responsabilidad Social Corporativa LaLiga 2018/19. Liga Nacional de Fútbol Profesional. Available online: <https://assets.laliga.com/assets/2019/12/03/originals/6e7aeb878a39b98325cf4f7e2bd7cf4.pdf>
- López-Martínez, R.; Fernández-Fernández, J.L. Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Bus. Rev.* 2015, 46, 38-53
- López, A. R. & Del Arco Juan, F. J. (2014). Organización y funcionamiento de las federaciones deportivas españolas. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento*, 42, 113-135.
- Moñino, L. J. (2020, marzo 17). La UEFA aplaza la Euro-

- copa hasta 2021. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/deportes/2020-03-17/la-uefa-suspende-la-eurocopa-2020.html>
- Mut Camacho, M. (2013). Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional. *Sphera pública*, 13(I), 95-113. Recuperado de: <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/125/153>
- Navarro Ruiz & Humanes, M. L. (2014). Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales. *Revista internacional de relaciones públicas*, 8(IV), 43-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-8-2014-04-43-64>
- Olabe-Sánchez, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(1), 83-104. DOI: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.1.06>
- Ortega Carneiro, J. (2017). *Los medios de comunicación y el FC Barcelona. Una aproximación a su relación actual y futura*. Trabajo de Fin de Grado, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona. Recuperado de: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/60585/7/jortegacTFG0117memoria.pdf>
- Pardo Gila, J. M. & Calle Molina, M. T. (2016). Los Juegos Olímpicos de la Juventud y las redes sociales (2010-2014): evolución y retos en las nuevas formas de comunicación para la transmisión de valores olímpicos. *Citius, altius, fortius: humanismo, sociedad y deporte: investigaciones y ensayos*, 9(2), 17-30. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/caf/article/view/6943>
- Pascual Cortés, R. (2020, abril 2). España ha perdido 900.000 empleos desde el inicio del estado de alarma. *CincoDías*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/02/economia/1585808404\\_052531.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/02/economia/1585808404_052531.html)
- Puentes-Rivera, I. (2017). *Las Relaciones Públicas al Servicio de la Comunicación Política: Los Gabinetes de Comunicación en las Diputaciones Provinciales y Forales*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo, Pontevedra, España.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosh.
- Sanabrias Moreno, D., Sánchez-Zafra, M., Lara-Sánchez, A. J., Zagalaz-Sánchez, M. L. & Cachón-Zagalaz, J. (2021). Uso del smartphone, actividad física y auto-concepto: relación entre los tres constructos. *Retos*, 39, 764-768. DOI: <https://doi.org/10.47197/retos.v1i40.82470>
- Simón Onieva, J. E. (2015). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas*. Tesis Doctoral, Facultad de Humanidades, Universidad de Almería, Almería.
- Sotelo González, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y comunicación social*, 17, 217-230. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2012.v17.40607](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2012.v17.40607)
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000.
- Wang, G. (2014). *Análisis del club Real Madrid a través de la comunicación deportiva*. Trabajo de Fin de Máster, Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2014/hdl\\_2072\\_240239/TFM\\_Guanyu\\_Wang.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2014/hdl_2072_240239/TFM_Guanyu_Wang.pdf)