



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **EFFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN DE LA RSC DEL REAL MADRID, C.F.**

Autor: Rafael Martín Grande

Director: Raúl González Fabre

MADRID | ABRIL 2020

## I. ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. Exposición de objetivos.....	6
1.2. Explicación de la metodología.....	6
1.3. Relevancia y justificación del trabajo.....	7
1.4. Desarrollo y estructura.....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Definición de conceptos e introducción a la materia.....	10
2.1.1. Concepto de la RSC.....	10
2.1.2. La RSC en el fútbol español.....	11
2.2. Políticas de RSC permanentes vs. Acciones de RSC concretas.....	13
2.3. Comunicación de la RSC.....	14
2.4. Elementos de la comunicación de la RSC.....	16
<b>3. LA RSC DEL REAL MADRID, C.F.....</b>	<b>19</b>
3.1. Real Madrid, C.F. y sus <i>stakeholders</i> .....	19
3.2. Políticas de RSC del Real Madrid, C.F.....	22
3.2.1. Fundación Real Madrid.....	22
3.2.2. Escuela Universitaria Real Madrid.....	22
3.2.3. Escuelas sociodeportivas y otros programas de formación.....	23
3.2.4. Campus.....	25
3.2.5. Transparencia.....	25
3.2.6. Medioambiente.....	26
3.2.7. Fútbol femenino.....	26
3.3. Acciones de RSC del Real Madrid, C.F.....	28
3.3.1. Campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”.....	28
3.3.2. Corazón Classic Match.....	28
3.3.3. Iniciativa <i>Parley for the Oceans</i> .....	29
3.3.4. Semana del Deporte Inclusivo.....	30
3.3.5. Carreras solidarias.....	30

3.3.6. Concierto solidario de Operación Triunfo 2017.....	31
3.3.7. Integración.....	31
3.3.8. Ahorro de agua en las instalaciones.....	32
3.4. Aspectos por mejorar de la RSC del Real Madrid, C.F.....	32
3.5. Análisis comunicacional del Real Madrid, C.F.....	34
<b>4. TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>41</b>
4.1. Descripción.....	41
4.2. Análisis de resultados del cuestionario.....	41
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>64</b>
7.1. Preguntas del cuestionario.....	64
7.2. Pegatina de ahorro de agua en las instalaciones.....	66

## II. ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Organigrama de Gob. Corporativo y Transparencia del Real Madrid....	21
<b>Gráfico 2.</b> Número de beneficiados por área internacional Real Madrid.....	24
<b>Gráfico 3.</b> Género de los encuestados.....	42
<b>Gráfico 4.</b> Posición de los encuestados respecto al Real Madrid.....	42
<b>Gráfico 5.</b> Posición de los encuestados respecto a la RSC.....	43
<b>Gráfico 6.</b> Aspectos de la RSC más valorados en un club de fútbol.....	44
<b>Gráfico 7.</b> Políticas de RSC del Real Madrid.....	45
<b>Gráfico 8.</b> Acciones de RSC del Real Madrid.....	48
<b>Gráfico 9.</b> Vías para seguir actualidad de RSC del Real Madrid.....	50
<b>Gráfico 10.</b> Reacción a comportamientos del club en redes.....	54

## III. ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Área Internacional de las Escuelas del Real Madrid.....	23
<b>Tabla 2.</b> Rango de edades de los encuestados.....	41
<b>Tabla 3.</b> Conocimiento de políticas de RSC del club según grupo.....	46
<b>Tabla 4.</b> Conocimiento de acciones de RSC del club según grupo.....	49
<b>Tabla 5.</b> Uso de vías de comunicación de RSC según grupo.....	51
<b>Tabla 6.</b> Seguimiento de la RSC del Real Madrid según grupo.....	53

#### **IV. RESUMEN, PALABRAS CLAVE**

El presente trabajo revela que el Real Madrid, C.F. es efectivo a la hora de comunicar su RSC, aunque se observan ciertos aspectos mejorables por parte del club madrileño en esta materia. Esta conclusión es alcanzada tras el análisis tanto de artículos académicos acerca de responsabilidad social como de informes, revistas y publicaciones del club; y se apoya en los resultados de un cuestionario realizado a más de cuatro centenares de encuestados.

**PALABRAS CLAVE:** Real Madrid C.F., RSC, sostenibilidad, fútbol, comunicación.

#### **IV. ABSTRACT, KEY WORDS**

The present work reveals that Real Madrid, C.F. is effective in communicating its CSR, although certain aspects can be improved by the Madrid-based club in this area. This conclusion is reached after the analysis of both academic articles on social responsibility and club reports, magazines and publications; and is supported by the results of a questionnaire carried out on more than four hundred respondents.

**KEY WORDS:** Real Madrid C.F., CSR, sustainability, football, communication.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Exposición de objetivos**

El deporte -y especialmente el fútbol- se ha convertido en un fenómeno de masas con gran repercusión a nivel no sólo económico, sino también social. Ya hace una década los clubes de fútbol eran considerados multinacionales del ocio a escala global (Ginesta, 2011). Es por ello por lo que los clubes de fútbol tienen que dar ejemplo a nivel de responsabilidad social corporativa, y aplicar ciertas políticas de cara a cumplir con ciertos criterios de sostenibilidad.

En línea con el párrafo previo, el objetivo primero de este Trabajo de Fin de Grado es descubrir las vías de comunicación que usa un club de fútbol para hacer extensibles sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa. A su vez, se busca determinar si esta comunicación es efectiva (entendida la efectividad de la comunicación como el nivel en que estas políticas de RSC se hacen presentes en la sociedad). Tomaremos para tal fin al Real Madrid, C.F., puesto que es un ejemplo apropiado de club de fútbol puntero a escala global, y se analizarán estas vías de comunicación de las políticas de RSC y su correspondiente efectividad.

Además, otro segundo objetivo -que va alineado con el primero- es conocer cuáles son las principales políticas de RSC que se llevan a cabo en los clubes de fútbol, tomando como referencia aquellas que lleva a cabo el Real Madrid, C.F. Es importante, por tanto, identificar cuáles son las principales políticas de RSC para analizar, posteriormente, cuáles son las mejores comunicadas a nivel social -cuáles son las más conocidas entre los grupos de interés-.

### **1.2. Explicación de la metodología**

La metodología que se va a llevar a cabo en este Trabajo de Fin de Grado va a seguir un enfoque cuyo proceso es el siguiente. Parte de una fase de “recogida de datos”, los cuales están presentes en la bibliografía de este trabajo, al que le sucederá una fase de

“análisis de la información” de los mismos, y finalizará con la “búsqueda de nueva información” mediante un cuestionario; lo que nos llevará a la “formulación de la teoría”.

En primer lugar, la recogida de datos es una fase previa al comienzo del trabajo, y consiste en recabar informes, noticias, ensayos, etc. que constan en la bibliografía referenciados.

Después, la fase de análisis de la información se realiza en los capítulos de “marco teórico” y de “la RSC del Real Madrid, C.F.” y consiste en desgranar información ya existente haciendo un análisis de la literatura previa acerca del tema. Es decir, se hará un análisis de las fuentes secundarias existentes para ver qué se ha tratado ya sobre el tema.

Para continuar, en la fase de búsqueda de nueva información, se procederá a la obtención de fuentes primarias. Para ello, se aplicará la técnica de lanzamiento de un cuestionario online para que lo puedan ir respondiendo diferentes miembros de la sociedad.

Completado este proceso analítico, se alcanzará el último paso de formulación de la teoría, el cual se encuentra enmarcado en el punto “conclusiones”. Esta formulación de la teoría será dar con la respuesta definitiva a la pregunta de investigación, es decir, razonar en base a lo analizado si el Real Madrid, C.F. comunica su RSC de manera efectiva -y mediante qué vías- o no.

Este enfoque hará que el TFG tenga un carácter doble. Por un lado, cualitativo mediante el análisis de fuentes, webs, casos, contenidos previos. Por otro, cuantitativo gracias al cuestionario que busca una muestra social ilustrativa de cara a sacar conclusiones sobre la cuestión que nos ocupa.

### **1.3. Relevancia y justificación del trabajo**

Como se expresa en el apartado de objetivos, los clubes de fútbol tienen que rendir cuentas sobre su responsabilidad social debido a la elevada importancia que han adquirido tanto a nivel económico como social. Por tanto, la relevancia de este trabajo es ver si las políticas de RSC que el Real Madrid, C.F. lleva a cabo son comunicadas de manera

efectiva a nivel de todos sus *stakeholders* -incluyendo a toda la sociedad dentro de los mismos-.

La elección de esta temática para el trabajo se basa en dos fundamentos. Por un lado, la RSC es un concepto que está de rigurosa actualidad hoy en día, y puede ser interesante ver cómo se aplica en un club deportivo perteneciente al mundo del espectáculo. Además, las publicaciones en materia de comunicación de RSC son un ámbito desatendido donde quedan muchos aspectos por explorar (Orozco, 2013). Por otro lado, yo soy socio abonado del Real Madrid, C.F., por lo que podría dar un prisma y una visión subjetiva, dentro del trabajo de investigación, acerca de cómo es la comunicación de la RSC para con sus socios; además de conocer círculos de socios que podrían ser de utilidad dentro del capítulo de trabajo de campo en el cuestionario.

#### **1.4. Desarrollo y estructura**

El capítulo 2 de “marco teórico” comienza con un apartado de “definición de conceptos e introducción a la materia”, que a su vez se divide en dos subapartados denominados “concepto de la RSC” y “la RSC en el fútbol español” para poner de manifiesto y explicar estos términos que son la base de este trabajo. A este, le sucede el apartado de “políticas de RSC permanentes vs. acciones de RSC concretas” donde se define y diferencia lo que son cada una. Continúa con el apartado de “comunicación de la RSC” donde se matizan las diferencias entre comunicarla o no, así como diferentes vías que las empresas utilizan para explicitar su responsabilidad social corporativa. Por último, en “elementos de la comunicación de la RSC” se explican estos elementos divididos en diferentes subapartados.

El siguiente capítulo, el 3, se denomina “la RSC del Real Madrid, C.F.” y comienza con el apartado “Real Madrid, C.F. y sus *stakeholders*” donde se pone en contexto el club, se definen los objetivos que tiene en lo ajeno a lo deportivo, se identifican sus *stakeholders* y se presenta su órgano de transparencia, entre otros. Después, en los apartados tanto de “políticas de RSC del Real Madrid, C.F.” como de “acciones de RSC del Real Madrid, C.F.” se describen y explicitan estas políticas y acciones divididas en subapartados en función de su tipología. A continuación, se encuentra el apartado de



“aspectos por mejorar de la RSC del Real Madrid, C.F.” donde se detallan las políticas y acciones de RSC del club que podría mejorar -o implantar-. Por último, en “análisis comunicacional del Real Madrid, C.F.” se expone la forma de comunicarse del club madrileño en función de sus elementos de comunicación.

Acto seguido se encuentra el capítulo 4 de “trabajo de campo”. El contenido de este capítulo está basado en un cuestionario -cuyas preguntas se pueden encontrar en el anexo de este trabajo- lanzado vía online mediante la web de formularios “Survio” a miembros de la sociedad (especialmente enfocado a socios madridistas, pues de sus respuestas se extraen conclusiones más completas). Las preguntas de este cuestionario, a su vez, tienen su base en la información de los puntos previos de marco teórico y de la RSC del Real Madrid, C.F., centradas especialmente en qué -y qué no- conoce cada encuestado. Con las preguntas respondidas por los encuestados, se lleva a cabo el apartado de “análisis de resultados del cuestionario” aportando tablas y gráficos que muestren de manera más visual los mismos.

Por último, el capítulo 5 se denomina “conclusiones”. Éste se centra en cerrar el trabajo recogiendo los datos del apartado previo de análisis de resultados sumado a los de los capítulos anteriores donde se analizaba información existente. Con todos esos datos, se pueden extraer conclusiones acerca de la efectividad de la comunicación de la RSC del Real Madrid, C.F.. Además, a partir de lo observado en el Real Madrid, C.F., se pueden obtener otras conclusiones teóricas para los clubes de fútbol en general.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Definición de conceptos e introducción a la materia

#### 2.1.1. Concepto de la RSC

La definición que se extrae del Libro Verde de la Unión Europea acerca de la RSC es la siguiente: “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001: 7). Este Libro Verde surge a principios del siglo XXI buscando convertir a Europa en una economía competitiva con mayor cohesión social, y buscando fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas -como su propio título indica-.

Esta concepción de la RSC se apoya en desarrollos previos de autores tales como Carroll y Freeman entre otros. Por un lado, Carroll, durante todo el tramo final del siglo pasado, defendió que la actividad económica de las empresas repercute en la sociedad de una manera u otra. En su “Teoría de la Pirámide de la RSC” plantea la distinción entre cuatro niveles de RSC: la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética -suma del comportamiento social, medioambiental y laboral- y la responsabilidad filantrópica -trata de mejorar el bienestar de la sociedad- (Ruiz y Guerrero, 2018). Por otro lado, Freeman, a mediados de los años 80, defendió una comprensión de la empresa a partir de la interacción con sus “grupos de interés”. Esta idea, conocida como “Teoría de los *stakeholders*”, lleva a una concepción de responsabilidad social que, resumidamente, sostiene que una empresa ha de rendir cuentas a todos sus grupos de interés, y no únicamente a los accionistas. Gracias a estas aportaciones la RSC comenzó a hacer mella en la sociedad.

Para finalizar con este subapartado, hay que introducir el concepto de la triple cuenta de resultados, cuyo término original proviene del inglés: *triple bottom line*. Esta triple cuenta de resultados es un término que surge para indicar que las empresas tienen responsabilidad en tres ámbitos distintos: el económico, el social y el ambiental. Es decir, la *triple bottom line* implica que las empresas han de entender su responsabilidad social

como una rendición de cuentas basada en estos tres pilares, y no sólo limitarse al ámbito económico. Así, este concepto rompe con la idea previa de que las empresas únicamente han de rendir cuentas en cuanto a lo económico, mediante su Cuenta de Pérdidas y Ganancias y su Balance de Situación; y se le da una mayor importancia a la Memoria para reflejar los ámbitos tanto social como medioambiental.

### **2.1.2. La RSC en el fútbol español**

Superan la frontera de la cuarentena los clubes que conforman la Primera y Segunda División española; y en torno a un poco más del 70% de todos ellos tienen su propia fundación, lo cual es una cifra elevada dentro del panorama europeo (García Moreno, 2016). Esto refleja que el fútbol español tiene inculcada la solidaridad como parte de su cultura, por lo que, partiendo de esa base, la responsabilidad social corporativa tiene cabida en este sector. Tanto es así, que más del 75% de estos clubes que conforman la Primera y Segunda División española cuentan con memoria descargable de cumplimiento de la Ley de Transparencia (Ruiz y Guerrero, 2018). La Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno surge en 2013 para evitar casos de corrupción, y favorecer así que las empresas reflejen la triple dimensión económica, social y medioambiental. Estos altos porcentajes nos sirven para comprobar que el Real Madrid, C.F. convive en una cultura a nivel nacional que ayuda en gran parte a no solo implantar políticas de RSC, sino también a comunicarlas a la sociedad.

Sin embargo, algunos autores destacan que el concepto de RSC no es aplicable al sector del fútbol profesional en España, pues los clubes se limitan a cumplir la legislación y criterios de transparencia (Ruiz y Guerrero, 2018). En relación con esto, desde otro enfoque, ciertos autores coinciden en que no se podría entender una omisión de la aplicación de la RSC siendo un sector que genera millones de euros y contando con un eco y un impacto mediático extremadamente alto (López y Fernández, 2015). No solo eso, sino que también estos clubes de fútbol, como marca, están condicionados por su dimensión, su estructura organizativa y su ámbito de influencia; generándose incluso interdependencia entre clubes y otros actores como aficionados, accionistas, medios de comunicación, patrocinadores, instituciones y organismos de renombre como la RFEF o la UEFA, etc. (Olabe, 2012). A juicio de Olabe, es en la parte social donde se generan

bases de afectividad hacia los clubes. En resumen, lo que implica todo lo mencionado en el presente párrafo es que los clubes de fútbol, por lo general, son empresas anormales en términos de repercusión e importancia social, con un elevado eco que hace que estén, quizás, más expuestas a la implantación de políticas de responsabilidad social corporativa de alguna manera u otra.

Por otro lado, al ser la RSC un área de las empresas novedosa, hay cierta confusión sobre cómo medirla. A grandes rasgos, la norma ISO 26.000 nos da siete objetivos corporativos que, de cumplirse o no, dictaminarían que una empresa es socialmente responsable en mayor o menor medida. Estos son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto hacia las partes interesadas, legalidad, normativa internacional y Derechos Humanos. La clave para que estos objetivos sirvan para medir la RSC es que estos se alineen a dos preguntas: por qué y cómo. Por qué la empresa invierte en una política de RSC concreta nos da el objetivo que busca. Cómo lleva a cabo la política de RSC nos da el proceso de acciones puestas en funcionamiento por parte de la organización para llegar al mismo (Acosta, 2017). Para exponer la RSC aparece una herramienta denominada informe o memoria de sostenibilidad que acompaña la gestión de un modelo estratégico y de desarrollo sostenible y que sirve para rendir cuentas a los principales *stakeholders* del mundo del fútbol en este caso (López, 2019).

Por último, en cuanto a la RSC en el mundo del fútbol español cabe destacar las materias y ámbitos de responsabilidad donde los clubes de Primera y Segunda División española hacen más hincapié, siendo estos: violencia, racismo y xenofobia en el deporte (cubierto por el 100% de los equipos); cooperación, solidaridad, educación y formación (cubierto por en torno al 90% de los equipos); o pobreza, marginación social e integración y diversidad con en torno al 70% de cobertura (Ruiz y Guerrero, 2018).

Para finalizar con el subapartado, cabe destacar que existe un antecedente clave que marca un compromiso por parte de la Federación nacional -también conocida como RFEF- dado que, a finales de 2018, se constituyó un Comité de Responsabilidad Social Corporativa que busca fomentar pilares como transparencia, sostenibilidad del medio ambiente, diversidad, igualdad, defensa de derechos humanos, formación, no discriminación, etc. (Real Federación Española de Fútbol, 2019). Este Comité refleja la preocupación en el mundo del fútbol acerca de lo referente a la RSC, y demuestra que

este sector, también está comprometido con tales valores. No solo la Federación, sino que la Liga de Fútbol Profesional -también asociada al día a día del Real Madrid como club- es consciente de la responsabilidad social en el sector futbolístico editando la Guía de Buenas Prácticas, planteando el modelo de la ISO 26000 -expuesto en el párrafo previo- para desarrollar acciones y actividades de RSC, o desarrollando conceptos como Fair Play Económico o Fair Play Social -este último surge con el fin de crear una RSC específica en el mundo del fútbol- para conseguir un equilibrio económico y social y una aproximación a la RSC (Ruiz y Guerrero, 2018).

## **2.2. Políticas de RSC permanentes vs. Acciones de RSC concretas**

Conviene diferenciar entre la RSC que se implementa de forma estratégica cuyos propósitos son sostenidos en el tiempo y alineados con la triple cuenta de resultados; y aquella que se implementa de forma esporádica y que se basa en donaciones, campañas ocasionales o actividades filantrópicas, la cual es una práctica que está especialmente de moda entre las empresas actualmente (Acosta, 2017). La que nos interesa a efectos de este trabajo, y, a su vez, la que se mide si es efectiva, es la primera de ellas, aquella con la cual la empresa está comprometida en el largo plazo. Aunque también hay que matizar que la RSC que se implementa en acciones concretas, pero que se repite cada cierto período de tiempo -anualmente, por ejemplo-, tiene cabida dentro de la RSC sostenida, puesto que se puede comenzar a medir si tales acciones son efectivas o no debido a su reiteración en el tiempo. Según Orozco Toro existe una necesidad actual, pues: “se requieren organizaciones comprometidas con la gestión responsable de los recursos, con el buen trato a los empleados, con una relación sostenible del medio ambiente, y que, aparte de ser responsable, lo comunique de manera ética y transparente” (Orozco, 2013: 353). Estas organizaciones, a parte de todo lo que las define, también se caracterizan por ser de las que implantan su RSC a largo plazo.

Ocurre que, alineado con lo escrito previamente sobre la RSC implementada de forma esporádica, también es muy común que algunas organizaciones -cuya RSC sea un mero método de supervivencia- la tomen como un intento de lavado de imagen. Estas organizaciones tienen como objetivo “hacer RSC” para tener algo que comunicar, cuando

lo razonable es todo lo contrario: hacer RSC real y después comunicarla debidamente (Vilariño, 2016). A este hecho se le ha llegado a denominar “maniobras de maquillaje” llevadas a cabo por estas empresas a través de políticas y acciones más propias de las relaciones públicas (Olabe, 2012). Las organizaciones deben entender las acciones estratégicas como algo inherente a su responsabilidad social, y no como una suerte de saneamiento que les sirva como un escudo anticrisis (Orozco, 2013). Más adelante veremos que el Real Madrid, C.F. no se encuentra dentro de este grupo de organizaciones con responsabilidad social que podríamos acuñar como cortoplacista.

### **2.3. Comunicación de la RSC**

En términos de comunicación las políticas de responsabilidad social corporativa pueden ser muy buenas, pero sin una explicación debida a los *stakeholders*, éstas pasan a no existir para estos grupos de interés -puesto que no se les ha informado por parte de la compañía- dejando estas políticas de RSC sin vigencia ni validez alguna para la empresa (Vilariño, 2016). Partiendo de esta afirmación se puede extrapolar que la clave de la RSC no reside tanto en el mensaje, sino más bien en la manera de comunicar sus políticas por parte de la empresa.

Por otro lado, se presentan muchos desafíos en el mundo en el que vivimos para la comunicación estratégica en la implementación de la RSC para las empresas. El auge tecnológico demanda una comunicación de la RSC con enfoque en varias dimensiones tales como satisfacer necesidades de los *stakeholders*, centrarse en la razón del ser de la compañía, contribuir con acciones y políticas de alto impacto social, generar mensajes transparentes que generen credibilidad... (Niño y Cortés, 2018). En definitiva, la tecnología -que ha conseguido generar un mundo globalizado- hace que las empresas tengan que revisar a conciencia su comunicación de la RSC, puesto que el impacto generado en la sociedad sacando a la luz sus políticas es mucho mayor que el que podía darse los primeros años de siglo.

En línea con la responsabilidad social cortoplacista que comentábamos en el apartado previo, la comunicación de la RSC centrada exclusivamente en imagen y reputación puede generar ciertos problemas. Para evitarlos, se tiene que entender la RSC como una

rendición de cuentas basada en la triple cuenta de resultados donde se señalen aspectos sociales, ambientales y económicos -pues una empresa tiene responsabilidad dentro de cada una de estas tres áreas-. De tal manera, se cimienta una relación más estrecha, comprometida, transparente y basada en la confianza para con los *stakeholders* y la sociedad (Orozco, 2013). Además, en el sector del fútbol español se evidencia una vinculación entre la actuación social y financiera de los clubes, es decir, las decisiones tomadas en el ámbito económico repercuten en materia social y viceversa (Bauxauli et al., 2018).

En cuanto a vías de comunicación de la RSC, se añaden a la página web y a la publicidad convencional -comentadas en los anteriores párrafos- otros más adecuados y precisos. Entre ellos podemos encontrar informes sociales, anuales y temáticos, y dentro de ellos, se destacan como principales herramientas concretas la memoria anual -o memoria de sostenibilidad, más ilustrativa- y el balance social -más cuantitativo-. Además, en esta época globalizada que experimentamos -pues nunca en la historia se había dado una interconexión así entre países- se torna necesario para las empresas el uso de las páginas web propias como herramienta clave de comunicación en materia de responsabilidad social corporativa, aunque siempre manteniendo presente el valor que otorga la publicidad (Orozco, 2013).

En la actualidad destaca por encima de las mencionadas por Orozco una vía concreta: se trata de las redes sociales. Además, tienen un elemento diferenciador sobre el resto: la doble vía de comunicación; es decir, permiten la interacción de los *stakeholders* con la propia empresa. De cualquier manera, al tratarse de clubes de fútbol -los cuales generan una elevada repercusión social-, no toda la comunicación en torno al club es emitida por el mismo, sino que viene de la prensa deportiva y otros medios ajenos al club. Esta comunicación ajena al club puede incluir contenido acerca de la RSC.

Para finalizar con el apartado de la comunicación de la RSC cabe destacar que los clubes de fútbol tienen una ventaja que les diferencia del resto de empresas, y no es otra que la identidad. Mediante ésta se genera un compromiso como factor de atracción y una vinculación emocional muy considerable entre el club y el fan (Sanahuja y Blay, 2013). El Real Madrid, C.F. en concreto, puede hacer uso de esta ventaja como vía de una

comunicación más efectiva, puesto que se encuentra entre los diez clubes con mayor número de socios rondando la cifra de los 100.000.

#### **2.4. Elementos de la comunicación de la RSC**

Los elementos comunicativos de cualquier transmisión de información son los siguientes: emisor, receptor, mensaje, canal, código y contexto. Analizaremos, punto por punto, aquellos elementos de la comunicación de la responsabilidad social corporativa a nivel nacional.

##### ***Emisor***

Es el transmisor de la información. Dentro de la RSC, los emisores adquieren mucha importancia y protagonismo, lo que provoca mensajes unidireccionales que evitan posibles diálogos. Además, estos emisores se centran en la concienciación sobre la RSC más que en el propio mensaje, y son los que inician la comunicación (Ocare, 2015). Específicamente dentro del mundo del fútbol los emisores son los propios clubes, a los que se les pueden sumar, en menor medida, entrenadores y jugadores, prensa y medios de comunicación que siguen la actualidad del club, etc.

##### ***Receptor***

Se trata de aquel que recibe la información. En cuanto a comunicación de la RSC, éstos adquieren un carácter más pasivo y receptivo debido a la característica unidireccional que suele tener la comunicación en este aspecto, por lo que podría afirmarse que los receptores tienen escasa relevancia (Ocare, 2015). Es decir, la comunicación con mensaje de RSC en los clubes tiende a ser menos interactiva y bidireccional que la comunicación con mensajes del ámbito deportivo -donde los receptores suelen interactuar en mayor medida con los clubes-. Además, en el mundo del fútbol los receptores de la comunicación son los *stakeholders* de los clubes, dentro de los cuales hay un grupo que abarca a la sociedad concreta. Como se analizaba previamente,



el hecho de que los clubes de fútbol tengan tanta repercusión genera que se esté muy pendiente a nivel social de la comunicación de RSC que llevan a cabo.

### *Mensaje*

El mensaje es la propia información que el emisor transmite. En términos de RSC, el mensaje busca concienciar y poner en valor la propia responsabilidad social para sensibilizar sobre su importancia; no centrándose tanto en los proyectos o acciones llevadas a cabo (Ocare, 2015). En el mundo del fútbol, el mensaje se articula principalmente a través de las propias fundaciones de los clubes; y principalmente son las políticas y acciones de RSC llevadas a cabo por éstos.

### *Canal*

El canal es el elemento por el cual el emisor transmite la información al receptor. Dentro de la RSC, existe una escasa tanto presencia como relevancia de canales, con predominio de la memoria como formato principal. Se torna necesario, por tanto, encontrar canales más adecuados para que la comunicación de la RSC sea más eficaz llegando mejor a los receptores. De hecho, hay estudios que demuestran que se informa menos de lo que se debería sobre la RSC en las empresas; y esto genera desconocimiento y desconfianza acerca de la responsabilidad social (Ocare, 2015).

En el mundo del fútbol español, podemos encontrar diferentes herramientas -otra manera de denominar al canal- para comunicar la RSC a sus *stakeholders*. Están enumeradas de mayor a menor presencia entre los clubes que componen la Primera y Segunda División española, y son: página web del club, redes sociales (principalmente Twitter, Youtube, Facebook e Instagram) o correo electrónico, buzón de sugerencias y reclamaciones, y banco de imágenes. Después, aparecen una serie de herramientas que da la sensación de que únicamente se aplican a los clubes con mayor poder adquisitivo, puesto que tienen cierta presencia en los clubes de Primera División, y nula en los de Segunda; éstas son: canal de televisión del club y *App* propia. Existen otras también únicamente aplicables a clubes de Primera División, pero esta vez debido al poder de convocatoria de los mismos, siendo estas herramientas los foros y encuentros, y las

reuniones con colectivos y asociaciones. En menor medida, aparecen otra serie de herramientas aplicables a clubes de ambas divisiones, pero con baja presencia como son: blogs, boletines online o revista corporativa (Ruiz y Guerrero, 2018) Por otro lado, aparece la Memoria como otra herramienta que tienen los clubes de fútbol para hacer extensible su RSC.

### ***Código y contexto***

El código y el contexto aparecen unificados porque a efectos de la RSC adquieren menor importancia en el análisis que los cuatro previos, dado que tienden a ser más variables, y, a su vez, para cada transmisión de información diferentes. Es decir, cada empresa comunicará su RSC con el código que más le convenga para hacerla llegar a sus *stakeholders*, y con el contexto concreto del momento de la comunicación.

El código son los signos con los que se explicita el mensaje; y en el caso de una empresa española, el código tenderá a ser la lengua castellana -aunque con la globalización algunas empresas añaden la lengua inglesa como código-. Por otro lado, el contexto son las circunstancias que influyen dentro de un proceso de comunicación concreto.

### **3. LA RSC DEL REAL MADRID, C.F.**

#### **3.1. Real Madrid, C.F. y sus *stakeholders***

El Real Madrid, C.F. es un club de fútbol español, fundado en 1902, y es reconocido por ser el más laureado de la historia al haber sido el único en conseguir el galardón de mejor club del siglo, dada su trayectoria durante el siglo XX. En lo ajeno a lo deportivo, que es aquello en lo que está enfocado este trabajo, el Real Madrid, C.F. “es una entidad que tiene como objeto y fin dedicar su actividad y patrimonio a conseguir de forma primaria y principal el fomento del fútbol, en sus distintas categorías y edades” (Real Madrid, 2019: 4). Concretamente, en cuanto a la responsabilidad social como club, el Real Madrid, C.F. es consciente de su alta repercusión, y por ello, dedica recursos tanto humanos como económicos a cumplir estándares de buen gobierno corporativo, criterios de transparencia, proyectos solidarios enfocados a colectivos necesitados internacionalmente, etc. (Real Madrid, 2019). Además, cumple con un hecho inherente a los clubes deportivos profesionales, y es que cuenta con tres dimensiones: institución, equipo y club. La institución es un paraguas que recoge toda la actividad organizacional, el sentimiento de equipo es el elemento diferenciador respecto de otras organizaciones, y la dimensión de club es donde se define la figura legal -y hay dos: Club Deportivo o Sociedad Anónima Deportiva (SAD)- (Sanahuja y Blay, 2013). El Real Madrid, C.F. tiene una particularidad dentro del fútbol español, pues comparte con Athletic Club y F.C. Barcelona el hecho de ser los únicos tres equipos de la Liga de Fútbol Profesional con la denominación de Club Deportivo, siendo el resto de los equipos SAD. La ventaja de ser considerado un Club Deportivo es que pertenece a los socios, es decir, cualquier socio por el mero hecho de serlo pasa a ser propietario del club -sin embargo, para ser propietario en una SAD hay que ser accionista-.

El club blanco constituye un ejemplo nítido de que una gestión profesionalizada y moderna basada en la RSC aporta valor a una organización. Este ejemplo viene dado por su Informe de RSC incluido en el Informe Anual donde se destaca su perfil institucional, y aunque no se puede equiparar acción social con gestión alineada con RSC, sí hay puntos de conexión -tales como acciones filantrópicas por parte de la Fundación Real Madrid- (López y Fernández, 2015). A nivel nacional, el único club que se le asemeja en estas

características ajenas a lo deportivo es el F.C. Barcelona, dado que ha llevado a cabo acciones concretas como emisión de un Código Ético en 2010 o cuenta con certificaciones de Normas ISO (comentadas en el apartado de definición de conceptos), además de haber estado vinculado con Unicef como patrocinador del club durante varias temporadas (López y Fernández, 2015).

Como ente de actuación económica que es, el Real Madrid, C.F. cuenta con una serie de grupos de interés a los que sirve, los cuales están reflejados en los sucesivos Informes de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad -cada temporada deportiva publica uno-. Según el último Informe de RSC del club, los *stakeholders* del Real Madrid, C.F. son diez:

- Socios: primer grupo de interés al que rinde cuentas, al ser los propietarios del club.
- Deportistas y árbitros: lo son puesto que el objeto social del club es fomentar el deporte.
- Empleados: complementan a los deportistas prestando servicios.
- Administraciones deportivas y públicas: tales como Seguridad Social, Hacienda Pública, Consejo Superior de Deportes, Real Federación Española de Fútbol, etc.
- Otros clubes: rivales como parte de una competencia deportiva.
- Clientes: cadenas de televisión, sponsors, asistentes al tour o al Santiago Bernabéu, etc.
- Aficionados: peñas, gradas de fans, socios abonados, etc.
- Proveedores: de suministros tanto deportivos como extradeportivos.
- Sociedad: teniendo un especial compromiso con los más necesitados y con los más jóvenes mediante el respeto al medioambiente
- Medios de comunicación: prensa, televisión, radio, etc.

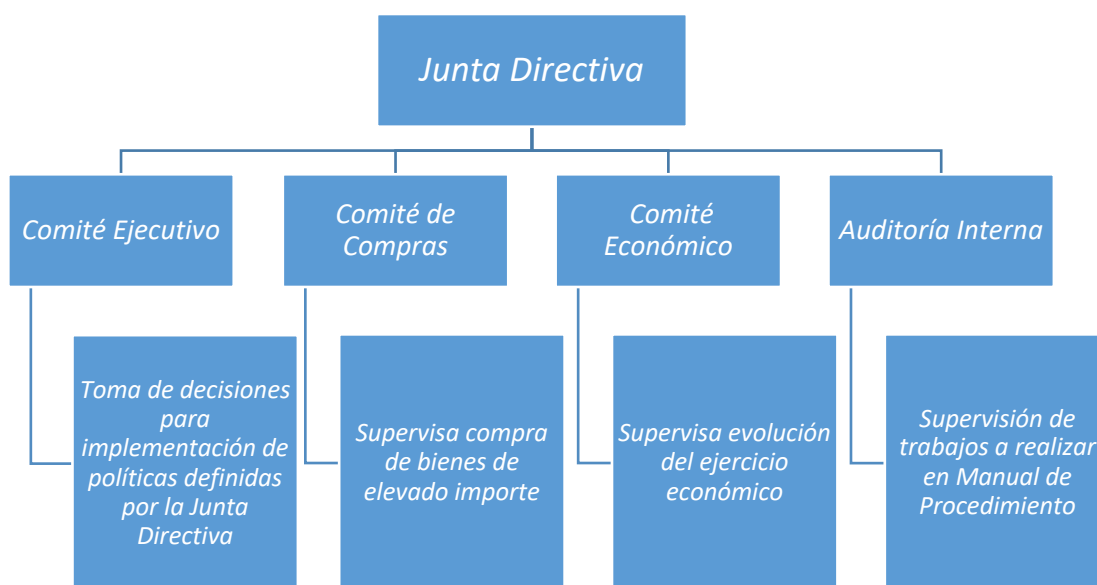
En términos de RSC, lo que distingue al Real Madrid, C.F. del resto de clubes españoles es que publica Informe de RSC, como hemos comentado en párrafos previos. La distinción reside en que ningún otro equipo hasta hace un lustro publicaba ninguna memoria o informe relacionados con la responsabilidad social, a pesar de que la mayoría llevan a cabo iniciativas de acción social mediante sus Fundaciones respectivas (López y

Martínez, 2015). En la actualidad, el club blanco sigue siendo el único de los clubes de Primera División en publicar un Informe de RSC año tras año, aunque es bien cierto que existen ya otros clubes que publican en su Memoria Anual un resumen de su actividad y área social, como por ejemplo Deportivo Alavés, SD Eibar o F.C. Barcelona.

Por otro lado, a nivel internacional el Real Madrid, C.F. se desmarca del resto de clubes -junto con otros dos punteros como F.C. Barcelona y Manchester United- al integrar en su gestión plataformas comunicativas que favorecen la internacionalización de marca generando una imagen positiva partiendo de la reputación conseguida por las acciones de RSC -éxitos deportivos aparte- (Olabe, 2012).

Según reza el último Informe de Responsabilidad Social Corporativa del club: “El Real Madrid mantiene un firme compromiso con los más elevados y exigentes estándares de buen gobierno corporativo y transparencia (...). En el marco del esquema de gobierno corporativo y para el desarrollo de las funciones de la Junta Directiva, el club dispone de los Comités Ejecutivo, Económico y de Compras, constituidos por miembros de la Junta Directiva y ejecutivos del club” (Real Madrid, 2019: 19).

**Gráfico 1.** Organigrama de Gob. Corporativo y Transparencia del Real Madrid



*Fuente. Elaboración propia a partir de Informe de RSC del Real Madrid, 2019.*

En cuanto a esto, existen evidencias de que tener responsables designados para el desempeño de la responsabilidad social, genera un impacto positivo en la gestión tanto interna como externa de la RSC (Bauxauli et al., 2018).

### **3.2. Políticas de RSC del Real Madrid, C.F.**

Una vez expuestas las políticas de RSC a nivel global en el marco teórico, y enmarcado el Real Madrid, C.F. en su ámbito y definidos sus *stakeholders* en el apartado anterior; ahora el trabajo se centra en exponer las políticas de RSC concretas del club.

#### **3.2.1. Fundación Real Madrid**

El Real Madrid, C.F. cuenta con su propia fundación, denominada Fundación Real Madrid, que nace como entidad complementaria del club -que sobrevive gracias a donaciones anuales por parte del club, y a mecenazgo y patrocinio por parte de grandes empresas- en el marco de la responsabilidad social corporativa, desarrollando proyectos de carácter tanto social como deportivo en el ámbito de la educación y de la cooperación a la inclusión e integración. Las acciones realizadas por la fundación van siempre en línea siempre con los valores que el club refleja en sus estatutos junto con la misión y visión. (Real Madrid, 2019). La propia fundación cuenta con una revista propia que publica cuatrimestralmente denominada Revista Fundación, pero en cuya portada aparece como “Realmadrid”, resaltando las dos últimas letras de la primera palabra y las dos primeras de la segunda para que destaque la palabra “alma” dentro del propio nombre de la revista que, a su vez, es el nombre del club. Tal cual se refleja en la web oficial del club madrileño, los valores que intenta transmitir con su fundación son: respeto, trabajo en equipo, solidaridad, compromiso, igualdad y motivación. La Fundación Real Madrid se creó en 1997, y, en la actualidad, se ha convertido en la mayor entidad sin ánimo de lucro encargada de la educación en valores mediante el deporte a escala internacional (Gonzalo, 2019). Además, es el ente encargado principal de vehicular los proyectos, acciones y políticas de responsabilidad social del club (Ginesta, 2011).

#### **3.2.2. Escuela Universitaria Real Madrid**

El Real Madrid, C.F. se ha convertido en pionero en crear una escuela universitaria para transmitir su conocimiento y experiencia en diversos ámbitos a nivel no solo nacional, sino también internacional. Esto lo ha conseguido mediante la Escuela Universitaria Real Madrid que llegó de la mano de un acuerdo con la Universidad

Europea en 2006. Así, el Real Madrid, C.F. se ha convertido en el primer club de fútbol en otorgar títulos universitarios, los cuales abarcan desde gestión deportiva hasta salud pasando por ocio o comunicación entre otros (Real Madrid, 2019). Con este hecho, de nuevo se hace patente que el club blanco está concienciado con el fomento de la educación tanto de los más jóvenes como de los más necesitados. Así, a su vez, refleja que sus políticas de RSC buscan ser de índole sostenible en el tiempo, tal y como diferenciábamos en el punto de marco teórico.

### 3.2.3. Escuelas sociodeportivas y otros programas de formación

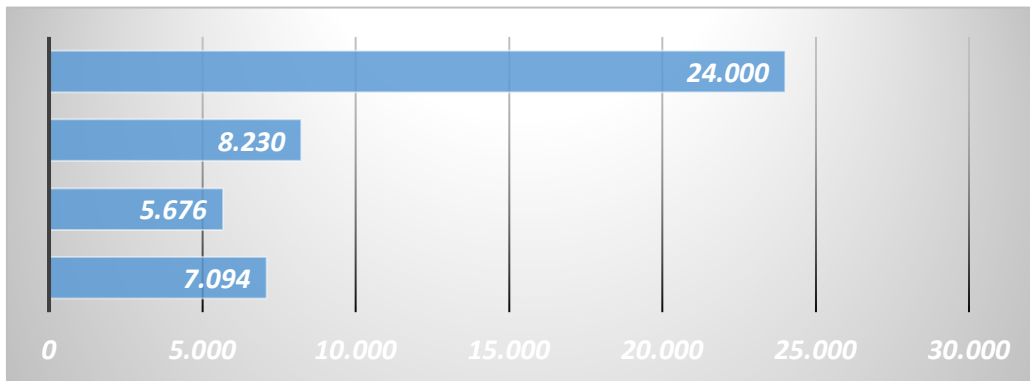
Como parte de las actividades de la Fundación, enumeradas en los sucesivos Informes de Responsabilidad Social Corporativa del club, el Real Madrid, C.F. se encarga de educar a través del deporte como herramienta de acción social. En torno al 80% de alumnos, reciben beca para acudir a las “escuelas sociodeportivas” donde se practica fútbol y baloncesto, y donde el principal método de enseñanza se centra en valores positivos tales como respeto, motivación para el esfuerzo, igualdad, compañerismo o diversidad entre otros (Real Madrid, 2019). Debido a la globalización la cual es un fenómeno que desde hace unos años impera en el mundo, el Real Madrid, C.F. se ha enfocado a internacionalizarse de manera integral. Es por ello por lo que ha conseguido llegar a los cinco continentes con sus actividades sociodeportivas con un total de 45.000 beneficiarios repartidos en setenta y seis países del mundo (Real Madrid, 2019).

**Tabla 1.** Área Internacional de las Escuelas del Real Madrid

ÁREA INTERNACIONAL	PROYECTOS/ESCUELAS	BENEFICIARIOS
ÁFRICA	57	7.094
ASIA + OCEANÍA	25	5.676
EUROPA	66	8.230
AMÉRICA	164	24.000
TOTAL	312	45.000

Fuente. Elaboración propia a partir de Informe de RSC del Real Madrid, 2019.

**Gráfico 2. Número de beneficiados por área internacional Real Madrid**



*Fuente. Elaboración propia a partir de Informe de RSC del Real Madrid, 2019.*

Como se puede comprobar, el continente americano es el más favorecido por el servicio sin ánimo de lucro que presta el club madrileño. Lo hace en 22 países favoreciéndose de alianzas con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco de Desarrollo de América Latina (Real Madrid, 2019). Es cierto que Asia (junto con la baja presencia en Oceanía) es el continente con menor número tanto de proyectos como de beneficiarios; sin embargo, se trata de un enclave estratégico en la política internacional del Real Madrid, C.F. -así como de otros clubes tales como F.C. Barcelona, equipos de la NBA de baloncesto, etc.- para desarrollar su estrategia de marca, acercándose a diferentes regiones y favoreciendo los cambios en la gestión deportiva que se vienen atisbando. El principal cambio en esta gestión es que se empieza a entender como una manera de acercar el deporte a la sociedad (Olabe, 2012).

Por otra parte, como expone el Informe de RSC del Real Madrid, C.F. de 2019 -al cual nos ceñimos sistemáticamente por el hecho de ser el más reciente de todos los informes de RSC publicados por el club hasta la fecha actual, y así darle al trabajo carácter de actualidad-, “han continuado los programas de formación en Integridad, Buenas Prácticas y Prevención del Fraude en la Competición(...). Esta temporada se han realizado cinco lanzamientos para apoyar la lucha contra el acoso, los delitos de odio, el dopaje, las apuestas deportivas y la protección de datos de carácter personal” (Real Madrid, 2019: 21).



### **3.2.4. Campus**

En línea con el subapartado previo de escuelas sociodeportivas, otra de las actividades más reseñables son los Campus de Verano que se organizan y donde, como ocurre con las escuelas sociodeportivas, se beca a aquellos que lo necesiten, a los cuales este año se ha sumado el Campus de fútbol de Navidad (Real Madrid, 2019). En 2017, a través de las sedes de los Campus Experience en España y el extranjero, fueron más de 4.000 jóvenes los que pudieron disfrutar de esta actividad organizada por la fundación del club en los meses estivales, y cuyo fin reside en el fomento de los hábitos saludables y de valores tales como los que comentábamos en líneas previas (Fundación Real Madrid, 2017). Otro dato para remarcar respecto a los campus es que existen también inclusivos, es decir, para jóvenes con necesidades especiales y capacidades diferentes, como es el ejemplo del Campus Inclusivo de baloncesto -que en 2017 cumplía su IX edición- o el III Campus de Baloncesto Adaptado para jóvenes con discapacidad intelectual severa y cuyo lema rezaba “iguales en la diferencia” (Fundación Real Madrid, 2017).

### **3.2.5. Transparencia**

El Real Madrid, C.F. lleva una exhaustiva Política de Transparencia acorde con la Ley 19/2013 de Transparencia “que forma parte de las más amplias de la responsabilidad social corporativa y buen gobierno” (Real Madrid, 2019: 10). Según refleja la web del club, dentro de esta Política de Transparencia se siguen los Indicadores del Índice de Transparencia de los Clubes de Fútbol (INFUT), siendo estos sesenta divididos en cinco apartados: información sobre el club de fútbol, relaciones con los aficionados, socios y público en general, transparencia económica-financiera, transparencia en las contrataciones y suministros, e indicadores Ley de Transparencia. De estos sesenta indicadores, aparecen como “cumplido – en proceso” todos ellos.

Gracias a esta política, tal y como se refleja en el Informe Anual del club, el Real Madrid, C.F. ha conseguido liderar el índice de transparencia en los clubes de Primera División según un informe de Dyntra (empresa dedicada a medir información pública de diferentes entidades), que le otorga una calificación al club de más de 77% de transparencia basada en casi un centenar de indicadores divididos en cuatro parámetros: transparencia institucional, comunicación y relación con aficionados y público -con el

92% de transparencia-, transparencia económico-financiera y contratación de servicios. Esta misma puntuación también le ha servido al club madrileño para ser el más transparente de todos los clubes de la Champions League (Real Madrid, 2019). Con estos datos se vislumbra que el club blanco es de los clubes más transparentes tanto a nivel nacional como europeo.

### **3.2.6. Medioambiente**

Como empresa concienciada con el medioambiente y posicionada a favor de la lucha contra el cambio climático, el Real Madrid, C.F. hace patente en su informe de RSC que está llevando a cabo, a petición de la Dirección de Medio Ambiente, la realización de un estudio de huella de carbono que se puede usar en un futuro como indicador ambiental de las actividades que lleva a cabo el club. Además, para la temporada actual -2019/2020- se ha comprometido a la plantación de un bosque situado en la Comunidad de Madrid que pueda ser visitado de manera pública (Real Madrid, 2019).

En línea con esto, la fundación del club y Ecovidrio llevaron a cabo una colaboración con el fin de fomentar la educación medioambiental y el reciclaje -especialmente de vidrios-. A la presentación de esta colaboración acudieron dos iconos del baloncesto para el club como son el actual capitán Felipe Reyes, y el actual entrenador Pablo Laso. Ambos apadrinaron un contenedor doméstico de vidrio con el logo del club -con precio de venta en torno a 25 euros-, y la recaudación de su venta irá destinada a proyectos sociodeportivos de integración de colectivos mediante el baloncesto -como los comentados en el apartado de políticas de RSC- (Fundación Real Madrid, 2017). El día del Corazon Classic Match de 2018, Ecovidrio, en colaboración con el Real Madrid, C.F., canjeó entradas para el partido a cambio de envases de vidrio con el fin de formar un “anillo verde” alrededor del estadio celebrando el Día del Medioambiente (Fundación Real Madrid, 2018).

### **3.2.7. Fútbol femenino**

En cuanto al deporte femenino, especialmente el fútbol, se preguntaba Vives hace casi un lustro si el hecho de que el fútbol femenino no fuera financieramente

autosuficiente era una razón válida y un motivo de peso para no abrir una sección de fútbol femenino en los clubes, y llegó a la conclusión de que, si el fútbol masculino es rentable y el femenino no, hay que mirar el agregado de ambos y considerarlo como filantropía estratégica (Vives, 2016). Desde hace unos años el Real Madrid, C.F. estaba en el punto de mira y socialmente cuestionado por el hecho de no fundar una sección de fútbol femenino, pues eran muchos los equipos y rivales tanto nacionales -F.C. Barcelona, Atlético de Madrid, Real Sociedad, etc.- como internacionales -Chelsea F.C., Lyon, Wolfsburgo, etc.- que cuentan con esta sección desde hace varios años. Tener sección femenina forma parte de la RSC dentro de un club deportivo, más aún si cabe en esta época social en la que estamos asistiendo al empoderamiento y la sororidad del colectivo femenino con cada vez más frecuencia, y en la que el concepto de igualdad cada vez tiene un valor y un simbolismo más elevado. Según ciertos autores, el fútbol femenino rinde dividendos no financieros para la sociedad contribuyendo al desarrollo y al carácter de las jugadoras, generando sentimiento de pertenencia, de equipo, de cohesión social, de autoestima y de igualdad al practicarse (Vives, 2016). Finalmente, el Real Madrid, C.F. entendió -quizás algo tarde debido a lo instaurado que estaba ya el fútbol femenino en la cultura nacional- su papel en la sociedad en términos de igualdad y en junio de 2019 anunció y aprobó en la Asamblea de Socios la fusión por absorción del Club Deportivo Tacón, equipo recién ascendido a la Primera División femenina de España, con efecto 1 de julio de 2020. Esta temporada está siendo de transición y colaboración entre ambas entidades, y será para la siguiente temporada cuando dejará de llamarse CD Tacón para pasar a ser el Real Madrid, C.F. Femenino. Las cifras de la combinación de negocios ascendieron a 2,5 millones de euros debido a la ficha de inscripción del CD Tacón en Primera División, presupuesto del club para la temporada y presupuesto para fichajes; y se espera para la temporada que viene ampliarlo a 5 millones de euros (Moreno, 2019). En cualquier caso, las cifras a las que económicamente tiene que hacer frente el Real Madrid, C.F. para abrir su sección de fútbol femenino no son significativas ya que, por ejemplo, en comparación con los ingresos del club la pasada campaña esta combinación de negocios ha supuesto mucho menos de un 1%. Sin embargo, los beneficios de esta fusión para el Real Madrid, C.F. no se espera que sean de índole económico, si no que serán tanto deportivos como, principalmente, sociales.

### **3.3. Acciones de RSC del Real Madrid, C.F.**

Pasamos a centrarnos en una serie de actos y políticas reiterativas pero puntuales, no prolongadas durante todo el año como sí lo son las que hemos comentado hasta este punto del trabajo.

#### **3.3.1. Campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”**

Un acto simbólico que el Real Madrid, C.F. lleva haciendo desde 2005 sin interrupción, es llevar a cabo la campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”. El club madrileño anuncia esta medida a través de su web, y los medios de comunicación acuden a la celebración del evento de presentación para hacer eco de este. A este evento acuden alguno de los capitanes tanto de fútbol como de baloncesto, así como alguna leyenda del club; así pues, este año acudieron Felipe Reyes, Marcelo y Álvaro Arbeloa. Además, al evento celebrado en el Santiago Bernabéu, acudió el consejero de Políticas Sociales, Familias, Igualdad y Natalidad de la Comunidad de Madrid, Alberto Reyero, y se entregaron regalos a los 19 niños que acudieron, posponiéndose la entrega del resto a los días sucesivos al evento (Comunidad de Madrid, 2020).

#### **3.3.2. Corazón Classic Match**

Otra acción de RSC que lleva a cabo con reiteración anual el Real Madrid, C.F. por parte de su Fundación es la organización del encuentro Corazón Classic Match. Se trata de un evento que tiene lugar en el Estadio Santiago Bernabéu cada verano desde el año 2010, y que enfrenta a la sección de veteranos del club madrileño frente a la de veteranos o leyendas de otros clubes punteros a nivel mundial tales como A.C. Milán, F.C. Bayern de Múnich, Manchester United F.C., AFC Ajax, entre otros. En 2015 fue la sección Liverpool Legends la que se enfrentó a la sección veterana madridista en un amistoso, y los precios fueron populares -entre 5 y 15 euros- para llenar el estadio y recaudar más fondos, que en ese año fueron destinados de manera íntegra a la compra de material educativo para más de 20.000 niños en riesgo de exclusión como parte de un programa de colaboración con la Cruz Roja -comentado en el apartado previo de políticas de RSC del club-. A la recaudación por venta de entradas se añadieron donaciones por parte de

empresas como El Corte Inglés o Fundación SEUR, aparte de los fans que anónimamente aportaron su colaboración vía mensaje de texto (Baena, 2017). Para Rafael García Cortés, director de escuelas sociodeportivas de fútbol de la Fundación Real Madrid, este encuentro es muy satisfactorio el hecho de que se recaude un dinero muy importante para proyectos que ayudan a mucha gente (Fundación Real Madrid, 2017).

### **3.3.3. Iniciativa *Parley for the Oceans***

Desde 2015, Adidas está vinculado a *Parley for the Oceans* mediante la asociación de ambas en abril de ese mismo año. Esta segunda es “una organización medioambiental y red de colaboración, para tomar conciencia de la belleza y fragilidad de los océanos y poner en práctica estrategias integrales para poner punto final a su destrucción” (Real Madrid, 2016). Los productos elaborados por Adidas en colaboración con *Parley for the Oceans* contienen un 95% de material oceánico reciclado, y empezaron siendo zapatillas deportivas -aunque en la actualidad se hace extensible a otros productos tales como camisetas-, intentando concienciar acerca de la urgencia y necesidad de conservación de la naturaleza (Moorhouse, 2017). El Real Madrid, C.F. se ha sumado a esta lucha en pro de la conservación de los océanos y empezó a hacer gala de ello en noviembre de 2016 en un partido que les enfrentaba al Sporting de Gijón luciendo unas camisetas cuyos grabados eran ecológicos y cuyo material principal eran plásticos interceptados en las Islas Maldivas (Real Madrid, 2016). Desde entonces, el club blanco no ha cesado de promover esta propuesta, y temporada tras temporada, ha ido sacando equipaciones fabricadas con estos materiales oceánicos representando su cuarta equipación y siendo de diversos colores tales como naranja coral o azul marino con tintes azules turquesa. Además, las anuncia con la temporada ya empezada para generar más atención en lo novedoso de la misma, y en uno de los siguientes encuentros al anuncio, la luce en partido oficial. Esta es otra muestra más de cómo el Real Madrid, C.F. reafirma su compromiso con el medioambiente dentro del marco de la RSC, y hace gala de ello a través de sus redes sociales y su página web para generar una conexión especial con sus socios y, en este caso, con la sociedad en general.

### **3.3.4. Semana del Deporte Inclusivo**

Con motivo de la Semana del Deporte Inclusivo, a finales de septiembre de 2019, las Fundaciones Real Madrid y Sanitas colaboraron en un proyecto que abogaba a la unión por el deporte inclusivo. Se llevaron a cabo actividades deportivas para todos los públicos por parte de más de 500 personas con diferentes capacidades, tales como fútbol adaptado, atletismo para sordos, baloncesto en silla de ruedas, etc. La semana de eventos se cerró con una exhibición de deporte inclusivo en el Santiago Bernabéu, y la importancia de esto reside en que era la primera vez que un partido oficial -Real Madrid, C.F. vs. Granada C.F. de la temporada 2019/2020 de la Liga Santander- acogía una actividad así (Fundación Real Madrid, 2019). Aprovechar los eventos de gran repercusión -donde 80.000 personas están prestando atención- es importante para dar a conocer temas delicados como es la inclusión deportiva.

### **3.3.5. Carreras solidarias**

Continuando con estas acciones vinculadas a favorecer el deporte activo en la sociedad, cabe comentar la irrupción de las carreras solidarias por parte de la Fundación Real Madrid. Este año 2020 se ha celebrado la IV edición a finales de enero, y ha contado con la presencia de altos cargos públicos como Isabel Díaz Ayuso -presidenta actual de la Comunidad de Madrid- o de exfutbolistas del club como Álvaro Arbeloa. A ellos dos se le sumaron otros 5.000 corredores que se dieron cita para “apoyar con su esfuerzo los proyectos sociodeportivos de atención a la diversidad que desarrolla la Fundación Real Madrid” (Real Madrid, 2020). Estas cuatro carreras que lleva ya organizadas la fundación del club tienen como fin social promover los valores de la Fundación Real Madrid a través del deporte y recaudar fondos para las distintas obras sociales que lleva a cabo la propia Fundación (Barrio, 2019). Sin embargo, esta última no es la única carrera que organiza la fundación del club -aunque sí la que más tirón mediático tiene-, por ejemplo, en 2017 se celebró el II Circuito de Carreras Solidarias de la Fundación Real Madrid para niños, y cuya recaudación iba destinada íntegramente a programas de atención a la diversidad de la fundación (Fundación Real Madrid, 2017).

### **3.3.6. Concierto solidario de Operación Triunfo 2017**

Centrándonos ahora en una acción ajena a lo deportivo, cabe comentar, debido a la repercusión a nivel social que tuvo, el concierto de Operación Triunfo 2017 en el Estadio Santiago Bernabéu como parte de su gira a nivel nacional. El Real Madrid, C.F. supo aprovechar el tirón mediático que generó el programa musical ofreciendo su estadio para que los artistas cantaran a finales de junio de 2018. Debido a la presencia de estrellas de la música emergentes -por ejemplo, Aitana, Amaia, Alfred García, etc.- y de estrellas ya consolidadas en la industria -como Pastora Soler, Luis Fonsi, Raphael-, el estadio llenó su aforo y la Fundación Real Madrid consiguió réditos esta vez con una actividad ajena a lo deportivo -pero sí ligada al mundo del espectáculo-. Los fines benéficos de este concierto solidario para la Fundación fueron “recaudar fondos para sus proyectos de integración, educación y cooperación alrededor del mundo” (Fundación Real Madrid, 2018: 5).

### **3.3.7. Integración**

En cuanto a la integración por parte del club son numerosos los proyectos que organiza con diversos colectivos a través de su fundación, y que se podrían incluir dentro de las acciones de RSC. De la revista Fundación Real Madrid del 2018 se pueden apreciar algunos ejemplos como: 1. Torneo “Jaque mate al Alzheimer” -integración de personas con esta enfermedad mediante competiciones de juegos de mesa como ajedrez-, 2. Torneo Intercentros Penitenciarios de la Fundación Real Madrid -el cual “permite a los internos asimilar los valores positivos del deporte de equipo en beneficio de su conducta”-, 3. Participación de beneficiarios del programa para personas sin hogar en la Spartan Race - como medida de integración en la sociedad de este colectivo a través del deporte-, 4. Amistoso Padre Garralda -entre beneficiarios de la Fundación Padre Garralda que colabora con la Fundación Real Madrid y que integra a reclusos y personas sin hogar en la sociedad-.

Por otro lado, la Fundación Real Madrid colabora con la asociación Cruz Roja por medio de la creación de programas dirigidos a personas sin hogar que tienen como fin rehacer las vidas de decenas de beneficiarios, tratando de mejorar su estado físico y anímico. Esta colaboración se hace patente en el Sorteo de Oro de la Cruz Roja que lleva

a cabo en verano cada mes de julio y que ayuda a garantizar estos programas (Fundación Real Madrid, 2019). Lo que busca esta colaboración es la integración de las personas que no tienen fortuna de optar a un hogar propio en la sociedad con la mayor normalidad posible.

### **3.3.8. Ahorro de agua en las instalaciones**

También, como socio abonado que soy del Real Madrid, C.F., tengo derecho a acudir a los encuentros que juegan como locales en el Estadio Santiago Bernabéu, y desde hace dos temporadas he reparado en un hecho que podría estar asociado a la responsabilidad social del club -hay que tener en cuenta que esta acción es desde un punto de vista surgido de mi experiencia personal-. Un estadio que tiene capacidad para más de 80.000 espectadores cuenta con un número muy elevado de aseos, y más elevado aún de lavabos, y el gasto en agua que puede conllevar eso es importante. Sin embargo, ocurre que el club ha implantado filtros en los lavabos, de tal manera que el chorro de agua que sale es ínfimo con el fin de evitar el derroche de agua. Personalmente, considero que el Real Madrid, C.F. implantó estos filtros en una acción de responsabilidad con el medioambiente por el hecho de que hace varias temporadas salía con mayor intensidad y se desperdiciaba más agua. Prueba de ello es la pegatina que tiene adherida cada lavabo concienciando a los asistentes al estadio de que se haga un consumo responsable de agua -en el segundo apartado del anexo se adjunta una imagen de una de las pegatinas presentes en el Estadio Santiago Bernabéu-.

### **3.4. Aspectos por mejorar de la RSC del Real Madrid, C.F.**

Sin embargo, no todo puede ser positivo en cuanto a la RSC del club madrileño. Si bien comentábamos antes que la RFEF constituyó un Comité de Responsabilidad Social en 2018 con pilares basados en la diversidad y la igualdad entre otros, el Real Madrid, C.F. se aleja de estos criterios cuando analizamos los miembros de su Junta Directiva. En la temporada 2013/2014, el club de la capital española contaba con 0 de 17 miembros de género femenino en este órgano de dirección (López y Fernández, 2015). A día de hoy,



si visitamos la web del Real Madrid, C.F., se puede observar que hay una única mujer entre los 17 miembros que siguen componiendo la Junta Directiva, o lo que es lo mismo: un 6% de los miembros de la Junta Directiva del Real Madrid, C.F. son mujeres. Esta falta de presencia femenina en los puestos de dirección, palpable en todos los clubes de fútbol españoles, debería irse reduciendo con el paso de los años, y el Real Madrid, C.F., como club pionero en RSC en el sector, bien podría liderar este cambio hacia la igualdad de género en los altos cargos de responsabilidad.

Otro aspecto que mejorar por parte del Real Madrid, C.F. -y que actualmente es extensible a una gran parte de los equipos de fútbol españoles- es el patrocinio por parte de empresas de juegos de azar online, que hoy en día están en el punto de las críticas sociales por generar ludopatía y dependencia. El Real Madrid, C.F. ha mantenido acuerdos de patrocinio con empresas de este sector tales como Bwin anteriormente o, desde 2016, Codere. Este hecho que ocurre actualmente ya se mostraba palpable hace unos años cuando Ginesta afirmaba que “la relación entre el sector de los juegos de azar y las apuestas online y el fútbol puede explicarse porque mientras las organizaciones futbolísticas ingresan importantes sumas de dinero en concepto de patrocinio, las empresas patrocinadoras pueden hacer tangible su marca, que en la red no lo es, y proyectarla donde más les interesa: en un terreno de juego, escenario de... su modelo de negocio” (Ginesta, 2011: 155). El Real Madrid, C.F. como club tendría que plantear si le compensa seguir ingresando unos pocos millones de euros más por un patrocinio concreto con empresas del sector del juego de azar, o bien, si desvincularse de este tipo de empresas nocivas en cuanto a hábitos de consumo. Además, según algunos autores si se tiene en cuenta la cantidad de seguidores que genera el fútbol mundialmente, cuanto más global sea la imagen del club -por ejemplo, Real Madrid, C.F.-, más volumen de éstos se convertirán en potenciales clientes de estas casas de apuestas (Ginesta, 2011). Lo que viene a decir esto es que, estos contratos de patrocinio generan mayores beneficios para la empresa de juegos de azar que para el club deportivo.

Por otro lado, ocurre que, como comentábamos en el apartado de “Real Madrid, C.F. y sus *stakeholders*”, el F.C. Barcelona es el único club de fútbol a nivel nacional que se puede asemejar al club madrileño respecto a la RSC. Es cierto que el Real Madrid, C.F. cuenta con diferentes políticas y acciones de RSC que le hacen único en este aspecto - pionero en formación mediante su Escuela Universitaria, organización del Corazón

Classic Match, etc.-; pero si quiere seguir siendo diferenciándose, sería importante que formulara un Código Ético y lo hiciera público tanto a sociedad como *stakeholders*. Hasta 2015, el único club de la Primera División española que contaba con él era el F.C. Barcelona -emitido en 2010- según el trabajo de investigación de López y Fernández; y en la actualidad, el club catalán sigue siendo el único que lo ha emitido entre todos los clubes de la Primera División.

### **3.5. Análisis comunicacional del Real Madrid, C.F.**

Para desgranar el análisis de la comunicación básico del Real Madrid, C.F. se van a tener en cuenta cuatro elementos comunicacionales: emisor, receptor, mensaje y canal.

#### ***Emisor***

Comenzando con el emisor, el transmisor de mensajes principal es el Real Madrid, C.F. como institución, pues todos los mensajes de carácter oficial o institucionales van firmados por el Real Madrid, C.F., antes que por cualquier persona física. De este modo, las noticias de la página web, las memorias, los comunicados o las revistas del club, tienen como emisor al Real Madrid, C.F.. Sin embargo, no es el único emisor, habiendo otros que pueden comentarse.

Por un lado, encontramos emisores internos del club:

- Todas las declaraciones de jugadores de las plantillas de fútbol y baloncesto, así como las de sus entrenadores -Zinedine Zidane y Pablo Laso-, siempre y cuando se den en el marco del entorno del club; hacen que estos jugadores y entrenadores se conviertan en emisores del equipo blanco. Por tanto, los jugadores y entrenadores son emisores del club en ruedas de prensa, en entrevistas que conceden a los medios de comunicación, en eventos o campañas organizadas por el club, o, incluso, en sus redes sociales personales.
- También pasan a ser emisores otras personalidades físicas como el Director de Relaciones Institucionales -Emilio Butragueño- en los eventos a los que

acude o en sus declaraciones post-partido; o el propio presidente del club blanco -Florentino Pérez- en las cartas que dirige a los socios, en las entrevistas que concede, o en los discursos que realiza en Asambleas o presentaciones de fichajes.

- Otro emisor que se puede identificar son los que presentan programas o narran la actualidad madridista en el canal de televisión Real Madrid TV, tales como Miki Nadal, David Álvarez o el exfutbolista Roberto Carlos.

Por otro lado, de una manera indirecta, se pueden considerar emisores ajenos al club a los periodistas deportivos que, mediante sus opiniones o su cobertura de las noticias que ocurren, informan de la actualidad del Real Madrid, C.F. en diferentes canales que en párrafos posteriores se analizarán. También, indirectamente, se podrían incluir entre los emisores a los usuarios de redes sociales que interactúan acerca de la actualidad del Real Madrid, C.F. compartiendo información o dando opiniones a otros usuarios.

### ***Receptor***

Por otro lado, hay que identificar a los receptores de la comunicación del Real Madrid, C.F., si bien ya quedaron especificados en el presente trabajo.

Los receptores del club son sus propios *stakeholders*, que, tal y como aparecen reflejados en el apartado de “Real Madrid, C.F. y sus *stakeholders*”, son 10: socios, deportistas y árbitros, empleados, administraciones deportivas y públicas, otros clubes, clientes, aficionados, proveedores, medios de comunicación y, por último, sociedad. Este último grupo de interés, sumado a la repercusión que tiene el Real Madrid, C.F. a nivel mundial, indica que los receptores de la comunicación del club abarcan a la sociedad en general.

Cierto es que dependiendo del mensaje los receptores pueden ser unos u otros, dependiendo de a qué público objetivo se dirija. Por ejemplo, cuando el Real Madrid, C.F. anuncia un fichaje los principales interesados son los socios y los medios de comunicación; pero cuando el Real Madrid, C.F. rinde cuentas en forma de pago de impuestos el principal interesado, y por tanto receptor, es la administración pública. O cuando el club anuncia que donará importantes cantidades de fondos y recursos para la

lucha contra una pandemia que provoca una crisis sanitaria y económica, es la sociedad en conjunto el receptor del mensaje.

En definitiva, a fin de cuentas, es altamente improbable encontrar a alguien tanto en la Comunidad de Madrid -población a la que se realiza el cuestionario en el trabajo de campo- como a nivel nacional que jamás haya sido receptor en un proceso comunicativo que tuviera como fondo algo relacionado con el Real Madrid, C.F., dada la alta repercusión e impacto de los mensajes del club.

### *Mensaje*

En cuanto al mensaje -en materia de RSC- cabe comentar que ha quedado analizado en los cuatro apartados previos a este dentro del capítulo de “la RSC del Real Madrid, C.F.” al desgranar políticas y acciones del club, sus órganos de transparencia, las vías para mejorarla, etc. Por otro lado, el mensaje en materia deportiva no es el fin de este trabajo por lo que no se entra en su análisis.

### *Canal*

Por último, pasamos a los canales de comunicación del Real Madrid, C.F., que se analizarán punto por punto:

- Informe Anual: también conocido como Memoria, se trata de un documento que el Real Madrid, C.F. envía con carácter anual en formato físico a sus socios, junto con el Informe de RSC y el Informe Económico -donde se reflejan las cuentas anuales del club-. En él, se recoge la información más relevante de cada área del club: las deportivas de fútbol y baloncesto, y otras como Fundación Real Madrid, Escuela Universitaria, patrimonio, comunicación, etc. Aparece público y descargable para cualquier usuario en la web del club que más adelante veremos.
- Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad: este documento se envía también cada año a todos los socios, aparte de estar disponible en la web corporativa, y se suele dividir en tres grandes apartados. El primero denominado “Real Madrid, C.F.” donde se reflejan misión, visión

y valores -espíritu ganador, deportividad, excelencia y calidad, filosofía de equipo, formación, responsabilidad económica y responsabilidad social-, así como se expone el gobierno corporativo del club y políticas de transparencia entre otros. El segundo se denomina “La Responsabilidad Social Corporativa del Real Madrid” y expone a sus *stakeholders* y los compromisos del club para con ellos. Por último, en el apartado de “Cumplimiento de compromisos en el ejercicio X” se exponen las políticas y acciones de RSC del club con cada *stakeholder*.

- Redes sociales del club: cuenta con siete diferentes que son: Twitter, Instagram, Facebook, Youtube, Snapchat, Line y Dugout; aunque las principales son las cuatro primeras. En Twitter el club posee su cuenta general dedicada al fútbol (@realmadrid) con casi 34 millones de seguidores, su cuenta de la sección de baloncesto (@RMBaloncesto) con más de 600 mil seguidores, su cuenta de la sección de fútbol femenino (@CD\_Tacon) con casi 50 mil seguidores, y la cuenta de las categorías inferiores del club (@lafabricacrm) con más de 1 millón de seguidores. Además, posee cuatro cuentas en árabe, francés, japonés e inglés donde se publican los mismos tweets que en la cuenta general (@realmadrid), pero en esos idiomas. Por otro lado, en Instagram posee una cuenta (@realmadrid) de 85 millones de seguidores; y en Facebook tiene una página (@RealMadrid) que siguen 110 millones de personas en todo el mundo. Por último, en YouTube, el club tiene un canal de más de 5 millones de seguidores. En general, en redes sociales se publica información de índole deportivo acerca de la actualidad del club; sin embargo, hay ocasiones en las que se informa acerca de aspectos relacionados con la RSC, por ejemplo, el Corazón Classic Match o la iniciativa *Parley for the Oceans*.
- Página web del club: la web del club es el canal de mayor amplitud de información del Real Madrid, C.F., contando con varias secciones. En “inicio” se exponen las noticias más recientes o importantes, en la sección de “fútbol” se hace seguimiento del primer equipo y la cantera mostrando fotos y estadísticas, ídem en la de “baloncesto”. En la sección de “el club” se muestra desde un repaso al palmarés o historia del equipo, hasta un teléfono

de contacto con el club, pasando por subsecciones analizadas previamente como Fundación Real Madrid o Escuela Universitaria Real Madrid. En “socios” hay un área de registro solo para éstos, donde pueden ceder su abono, contactar con las oficinas online, etc., y en “afición” se muestran peñas y fotografías junto con promociones. Por último, en “RMTV” se ofrece una retransmisión en directo de los contenidos del canal del club. Por otro lado, existen diversos enlaces que te redirigen a otra web como el de “entradas” para comprarlas y acudir a los eventos deportivos del club, o el de “tienda” para adquirir productos que el club pone a la venta online. También, hay otros como “madridistas” para adquirir el carné del club que da derecho a promociones y otras ventajas; o el de tour para comprar entradas y hacerlo.

- Canal de Real Madrid TV: es un canal en abierto a nivel nacional e internacional, y es el medio televisivo que usa el club para ofrecer su contenido, el cual es prácticamente en su totalidad deportivo. Se ofrecen encuentros de los equipos tanto repetidos como en directo -los de la cantera y los amistosos en los que tienen derechos televisivos-, así como diversos programas de actualidad del club.
- Redes sociales de la Fundación Real Madrid: tiene cuenta en Twitter (@Fun\_Realmadrid) con más de 400 mil seguidores, y a través de la cual informa de las actividades llevadas a cabo por la Fundación. Además, cuenta con cuenta de Instagram de 63 mil seguidores y página de Facebook con 4,3 millones de seguidores.
- Revista de la Fundación: denominada “Realmadrid” donde resalta la palabra “alma” en otro color de letra para hacer un juego de palabras remarcando el lado más solidario del club. La revista, que ya había aparecido en apartados previos del trabajo, está disponible y descargable en la web del club desde el volumen 17 de 2006 hasta la 64, la más reciente. El club emite entre dos y seis por año dependiendo de la cantidad de actividades que lleve a cabo la Fundación, y de la información cubierta. Desde la temporada 2009/2010, la información de estas revistas se hace extensible también a la Memoria Anual de la Fundación en la que se muestran más visualmente todas las actividades de esa temporada.

- Correo electrónico: en la web del club se exponen una serie de datos de contacto en forma de correos electrónicos. Son diferentes en función de la necesidad: de la presidencia, de atención al socio, de atención a peñas, de atención al público y de la Fundación entre otros. El más interesante a comentar a efectos de este trabajo es el correo (cumplimiento@corp.realmadrid.com) que existe para comunicar incidencias e irregularidades en cuanto al cumplimiento y buen gobierno, es decir, es una especie de buzón de RSC. En general, todos los correos aparecen a modo de buzón de sugerencias y posibles reclamaciones.
- RealMadrid *App*: se trata de una aplicación móvil disponible para todos los dispositivos Android o IOS que permite al usuario seguir el minuto a minuto del club, repetición de goles, ver el canal Real Madrid TV en directo, o vídeos y fotografías oficiales. Además, permite el acceso a la tienda y está traducida en varios idiomas para los seguidores que no son castellanoparlantes.
- Revista Hala Madrid y Hala Madrid Junior: tienen 71 y 63 volúmenes respectivamente. Son revistas que se envían a todos los socios del Real Madrid, C.F. a domicilio y donde se presentan noticias deportivas del club de manera más visual. También incluye sorteos para conocer físicamente a jugadores o ganar camisetas firmadas, y entrevistas a miembros del club para conocer su lado más personal.
- Revista Grada Blanca: revista que se reparte a los asistentes a cada encuentro en el Estadio Santiago Bernabéu, donde se detalla información del partido que se va a disputar, así como información de actualidad deportiva del club y próximos eventos.
- Ruedas de prensa, reuniones y encuentros con colectivos: este canal de comunicación es oral. Las declaraciones de miembros del club en estos eventos es otro canal o herramienta de comunicación.
- Medios de comunicación ajenos al club: aquí encontramos diversos canales para la comunicación del Real Madrid, C.F. no formando parte del propio club ninguno de estos. Por un lado, existen medios de comunicación que informan únicamente de la actualidad deportiva del Real Madrid, C.F. sin estar vinculados al club, como por ejemplo La Galerna o Defensa Central.

Por otro lado, existen medios en internet que informan acerca cualquier noticia de carácter deportivo en España como Marca, As, Mundo Deportivo; o fuera de España: L'Equipe, Corriere dello Sport, etc. También, hay programas de televisión que informan y debaten sobre el ámbito estrictamente deportivo como El Golazo de Gol o Estudio Estadio. Por último, encontramos programas en la radio de índole deportivo como El Partidazo de la cadena COPE o el Carrusel Deportivo de la cadena SER. Hay infinidad de medios de comunicación ajenos al club -aparte de los comentados- que debaten e informan sobre el deporte en particular y el Real Madrid, C.F. en concreto, lo que hace que los canales de comunicación del club sean extremadamente elevados en comparación con los de prácticamente cualquier otra empresa a nivel mundial.



## 4. TRABAJO DE CAMPO

### 4.1. Descripción

El cuestionario, denominado “Efectividad de la comunicación de la RSC del Real Madrid, C.F.” se llevó a cabo a través de una web de encuestas online denominada Survio ([www.survio.com](http://www.survio.com)), a través de una cuenta de carácter *premium* para poder tener acceso a un mayor número de respuestas. El proceso de recolección de respuestas tuvo lugar en un lapso temporal de diez días, siendo la primera el 23 de febrero y la última el 4 de marzo de 2020. El cuestionario consiguió la respuesta de 401 personas diferentes, todas ellas de la Comunidad de Madrid. Por tanto, los resultados del análisis de la comunicación de la RSC del Real Madrid, C.F. en este cuestionario son extensibles a la población madrileña debido a los receptores de este.

### 4.2. Análisis de resultados del cuestionario

Comenzando con la primera pregunta, el análisis se centra en la edad de los encuestados.

*Tabla 2. Rango de edades de los encuestados*

EDAD	Nº de encuestados	% de encuestados
14-19	47	11,7%
20-29	176	43,9%
30-39	32	8,0%
40-49	45	11,2%
50-59	69	17,2%
60-69	23	5,7%
70-79	7	1,7%
80-87	2	0,5%
Total	401	100,0%
Edad media	34,34	

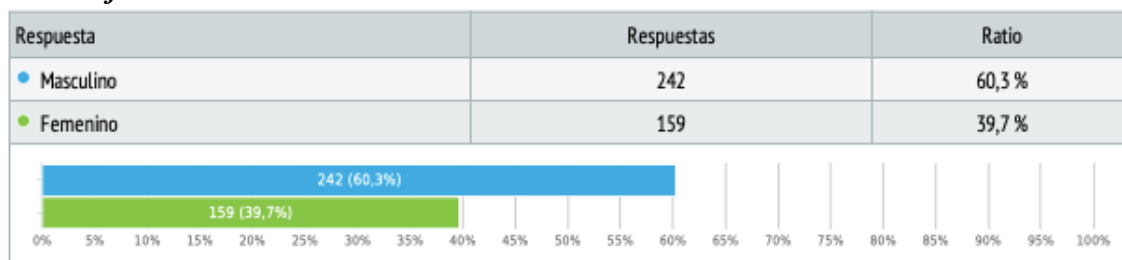
*Fuente. Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario.*

La edad del cuestionario varía entre los 14 y los 87 años, siendo la edad media de todos los encuestados en torno a 34 años. La moda de las edades es 21 años con un 16% del total de la población del cuestionario, y se encuentra dentro del rango más repetido,

de los 20 a los 29 años, con casi un 44% de los encuestados. Otros rangos de edades con elevada presencia -superior al 10%- son de los 14 a los 19 años, de los 40 a los 49 años, y de los 50 a los 59 años.

Por otro lado, en cuanto al género, se visualizan los resultados en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3. Género de los encuestados**

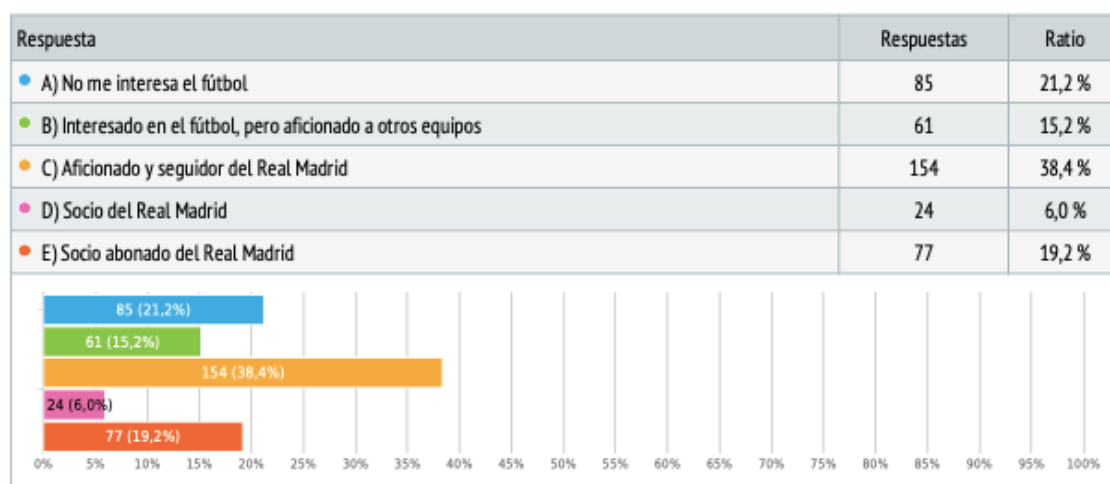


Fuente. *Survio a partir de resultados del cuestionario.*

Encontramos un poco más del 60% de respuesta masculina frente a casi un 40% de representación femenina.

La siguiente pregunta indica la posición de los encuestados respecto al Real Madrid, C.F., y es importante a la hora de diferenciar tres grandes grupos respecto al club blanco.

**Gráfico 4. Posición de los encuestados respecto al Real Madrid**



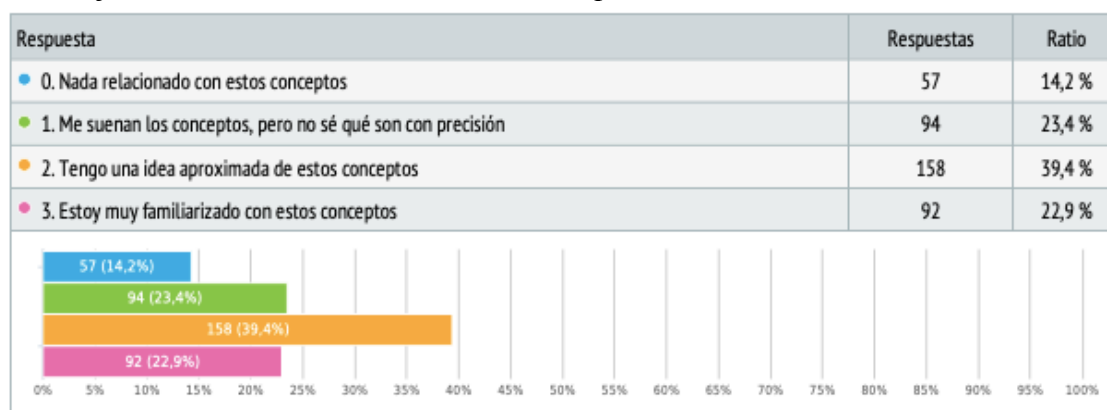
Fuente. *Survio a partir de resultados del cuestionario.*

Por un lado, se encuentran los no interesados en el fútbol junto con los aficionados a otros equipos, los cuales no siguen ni se interesan por la actualidad del club a priori, y representan algo más del 36% de los encuestados. Por otro lado, se encuentra el grupo de

aficionados y seguidores de la actualidad del club, representando algo más del 38% de los encuestados. Por último, tanto los socios como los socios abonados forman parte del grupo de *stakeholders* principales del club, y es el grupo más interesante a efectos de sacar conclusiones para nuestro trabajo. Este último grupo representa algo más del 25% de los encuestados, contando con 101 respuestas. Si se tiene en cuenta que la cifra de socios del Real Madrid, C.F. es de casi 100.000, en este cuestionario han participado aproximadamente un 0,1% de éstos.

Continuando con la siguiente pregunta donde se cuestiona la relación de los encuestados con los conceptos de RSC y sostenibilidad -que son sinónimos en el uso común actual-, nos sirve el siguiente gráfico para analizar los resultados.

**Gráfico 5. Posición de los encuestados respecto a la RSC**

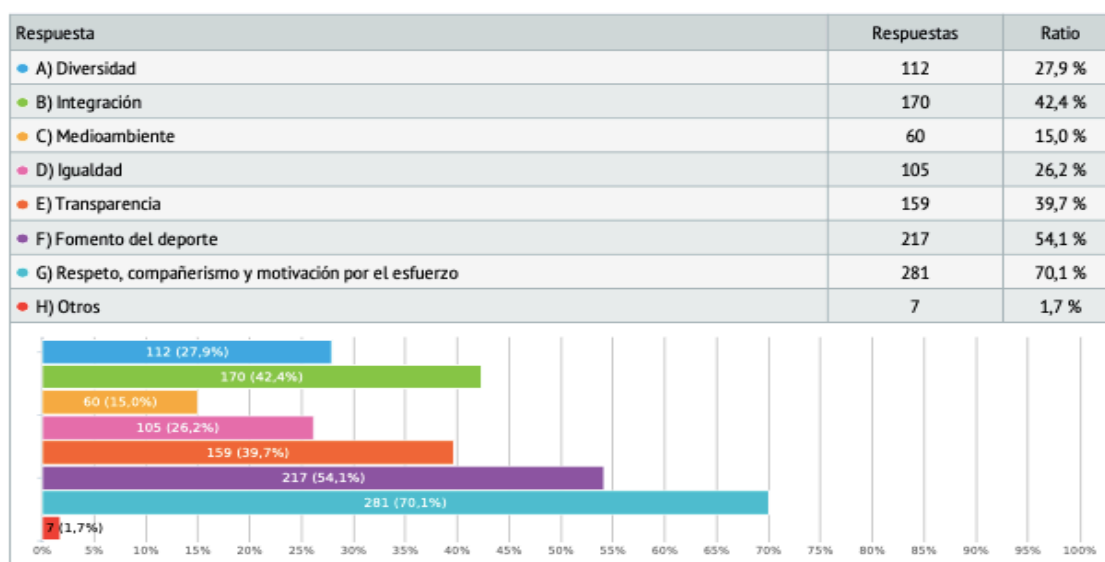


*Fuente. Survio a partir de resultados del cuestionario.*

Hallamos que hay algo más de un 14% de la población de la encuesta que no están nada relacionados con estos términos, lo cual resulta extraño cuando ambos conceptos están tan presentes a nivel social en la actualidad. A más de un 23% de los encuestados les suena el concepto, pero no lo controlan con precisión; y algo más de un 39% tienen una idea aproximada de los mismos. Es casi un 23% de la población de la encuesta la que está muy familiarizada con ambos conceptos. Por tanto, haciendo una media numérica más visible, siendo 3 muy familiarizado y 0 nada, se extrae que la población del cuestionario está relacionada en 1,71 -sobre 3- acerca de esos conceptos. Para los no interesados en el devenir del Real Madrid, C.F. esa relación sube a 1,79; y para los seguidores y socios del club baja a 1,66.

La siguiente pregunta trata sobre los aspectos de la RSC que más valoran los encuestados en un club de fútbol. El encuestado tenía que elegir tres de entre estos siete aspectos: diversidad, integridad, medioambiente, igualdad, transparencia, fomento del deporte o respeto, compañerismo y motivación por el esfuerzo. Todos ellos son pilares fundamentales de la RSC del Real Madrid, C.F., en sus escuelas sociodeportivas, en la Fundación o en diversas políticas. A esos siete aspectos, en el apartado “otros” los encuestados señalaron otro diferente en menos de un 1% de las respuestas totales: la lucha contra el racismo; si bien se podría incluir este último dentro del apartado de “igualdad”.

**Gráfico 6. Aspectos de la RSC más valorados en un club de fútbol**



*Fuente. Survio a partir de resultados del cuestionario.*

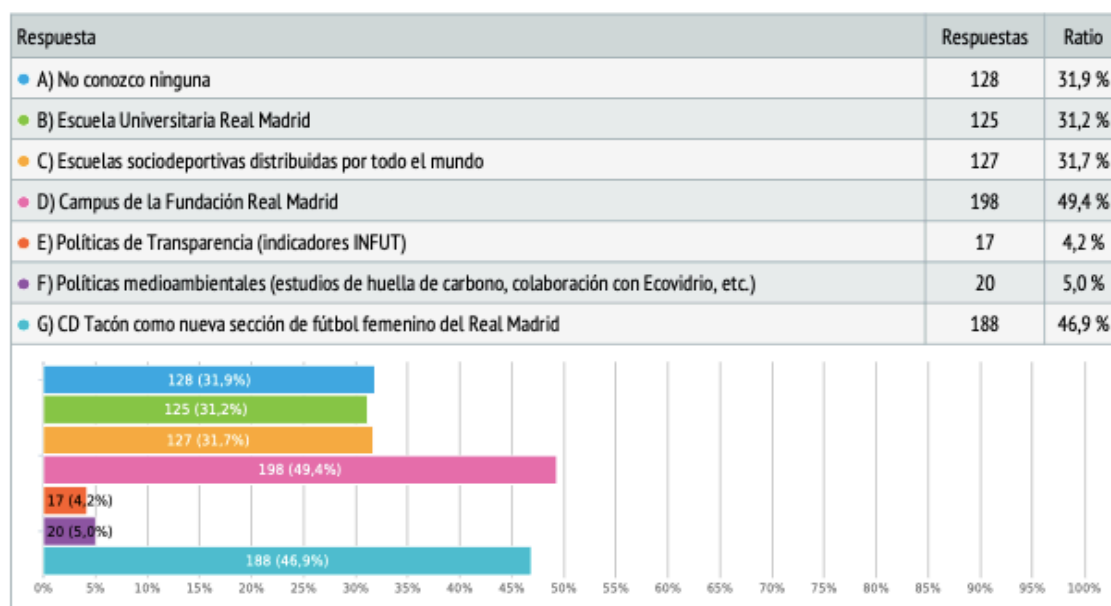
Entrando en el análisis de resultados, observamos que los tres que más se destacaron de entre todos los encuestados fueron el respeto, compañerismo y motivación por el esfuerzo en un 70%, el fomento del deporte en un 54% y la integración en más de un 42% -seguida muy de cerca por la transparencia en casi un 40%-. Cobra sentido que los dos primeros tengan que ver directamente con el deporte si tenemos en cuenta que analizamos la RSC de un club de fútbol.

Sorprende, por otro lado, la cuota tan baja de porcentajes en los aspectos de igualdad y diversidad -ambas por debajo del 30%-, a pesar de que sean, socialmente, tan perseguidos en la actualidad y tan demandados en las empresas. Sin embargo, sí es más razonable que el medioambiente -con un 15% de porcentaje sobre este aspecto- no se

demande tanto a un club de fútbol, dado que son empresas que no tienden a ser contaminantes con el entorno, mientras otras con elevados procesos productivos -de fabricación textil, automovilísticas, petrolíferas, etc.- sí que pueden estar más en el punto de mira social en ese sentido.

El siguiente contenido a tratar del cuestionario son las políticas de RSC que lleva a cabo el Real Madrid, C.F. analizadas en este trabajo en capítulos previos. Se pedía a los encuestados que señalaran aquellas que conocían, y dados los resultados -que se muestran en el siguiente gráfico- se pueden extraer ciertas conclusiones.

**Gráfico 7. Políticas de RSC del Real Madrid**



*Fuente. Survio a partir de resultados del cuestionario.*

En general, las dos más conocidas son el Campus de la Fundación Real Madrid y la nueva sección de fútbol femenino del club, ambas entre un 45% y un 50%; y tiene su explicación que sean éstas y no otras. Ocurre que ambas políticas están relacionadas con el ámbito deportivo, lo cual implica que la sociedad preste más atención a este hecho, principalmente con el CD Tacón, que a pesar de ser novedoso la temporada actual - 2019/2020- tiene mayor repercusión por el hecho de ser la sección femenina de fútbol del club blanco.

Por otro lado, a estas dos políticas les siguen otras dos con un 31% de conocimiento sobre las mismas entre los encuestados; y son: Escuela Universitaria Real Madrid y

escuelas sociodeportivas de la Fundación distribuidas por todo el mundo. Estas dos últimas políticas -junto con el Campus ya comentado- son conocidas, en parte, por el hecho de que los propios miembros de la sociedad pueden ser partícipes de estas políticas activamente, lo que hace que se aumente el conocimiento sobre la presencia de las mismas.

También, hay más de un 31% de los encuestados que no conocen ninguna de las políticas, pero son en su mayoría los que no siguen la actualidad del Real Madrid, C.F., como veremos más adelante. Por último, cabe comentar que, por el hecho de ser menos específicas y concretas que las demás, tanto las políticas de transparencia como las de medioambiente son menos conocidas por la población del cuestionario -en torno al 5% en ambas-. Ocurre que estas políticas, además, son totalmente ajenas al ámbito deportivo del club, por lo que no se comunican por los canales de más repercusión del Real Madrid, C.F., y por ello, son menos conocidas por los encuestados -y podemos concluir, debido a la notable diferencia de porcentajes, que por la sociedad en general-.

De manera complementaria, en esta pregunta en concreto conviene analizar las diferencias entre los tres grandes grupos que habíamos comentado anteriormente y para ello sirve la tabla 3 que se presenta a continuación -que muestra el porcentaje de políticas de RSC del club que conoce cada grupo-.

**Tabla 3. Conocimiento de políticas de RSC del club según grupo**

<i>POL. DE RSC DEL REAL MADRID, C.F.</i>	<i>% socios</i>	<i>% aficionados</i>	<i>% total encuestados</i>
<i>A) No conozco ninguna</i>	<i>6,9</i>	<i>19,5</i>	<i>31,9</i>
<i>B) Escuela Universitaria</i>	<i>56,4</i>	<i>31,8</i>	<i>31,2</i>
<i>C) Escuelas sociodeportivas</i>	<i>42,6</i>	<i>41,6</i>	<i>31,7</i>
<i>D) Campus</i>	<i>71,3</i>	<i>55,2</i>	<i>49,4</i>
<i>E) Pol. de Transparencia</i>	<i>10,9</i>	<i>2,6</i>	<i>4,2</i>
<i>F) Pol. medioambientales</i>	<i>6,9</i>	<i>7,1</i>	<i>5</i>
<i>G) CD Tacón</i>	<i>70,3</i>	<i>46,8</i>	<i>46,9</i>

*Fuente. Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario.*

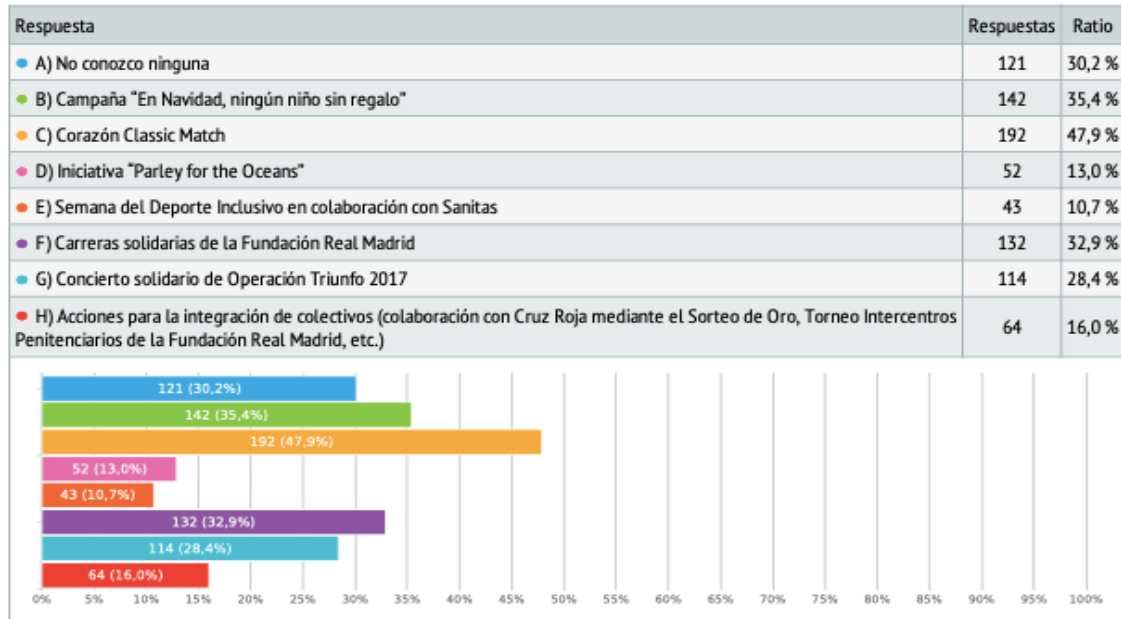
Por un lado, tenemos a los aficionados y seguidores del Real Madrid, C.F., por otro, a los socios tanto abonados como no abonados del club; y la última columna sirve para comparar ambos grupos con la media de los encuestados -aunque esa información ya se muestra en el gráfico previo-. Lo primero que se puede vislumbrar es que, en términos generales, el conocimiento de políticas de RSC de los que siguen al Real Madrid, C.F.

está muy por encima de la media -en claro detrimento de aquellos que o son aficionados de otros equipos, o no les gusta el fútbol-.

Se observan notables diferencias entre ser socio o simplemente aficionado en el conocimiento acerca de las políticas de RSC del club. Para empezar, casi un 20% de los aficionados desconocen cualquier política de RSC del club, frente a un 7% de desconocimiento cuando se trata de socios. Exceptuando en materia de políticas medioambientales -cifras muy bajas en términos generales- y de escuelas sociodeportivas -aumento del 1% al ser socio-, en el resto de políticas el hecho de ser socio aumenta la concienciación acerca de políticas de responsabilidad social del club madrileño. Aumenta en torno a un 25% el conocimiento de los socios frente a los aficionados acerca de la Escuela Universitaria o el CD Tacón, en más de un 15% en el Campus, y en un 8% en políticas de transparencia. Esto ha de deberse a una causa concreta, y es que los socios del Real Madrid, C.F. reciben a domicilio diversas revistas, informes y reportajes, frente a los aficionados que no gozan de esos canales de comunicación directa por parte del club. En particular, anualmente se envía a los socios madridistas -junto con el Informe Anual y el Informe Económico- el Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad del club, lo que provoca que, a efectos de RSC, éstos estén más informados de toda la actualidad extradeportiva del club.

A continuación, se pasan a analizar las acciones de RSC concretas del club blanco, y, al igual que en la pregunta anterior, se pedía a los encuestados que señalaran aquellas que conocían con el fin de extraer conclusiones.

**Gráfico 8. Acciones de RSC del Real Madrid**



Fuente. Survio a partir de resultados del cuestionario.

En primer lugar, un 30% de los encuestados dice no conocer ninguna de las acciones, tiene sentido la cifra al observarse que prácticamente coincide con el 31% de encuestados que no conocía ninguna de las políticas; se trata de encuestados que no se interesan por la RSC del club.

La acción de RSC más conocida por los encuestados -y, por tanto, quizás la más efectiva en términos de comunicación del club- es el Corazón Classic Match con casi la mitad de estos -un 48%- siendo conscientes de este amistoso de leyendas del club con fines solidarios. Seguido por acciones conocidas por aproximadamente un tercio de los encuestados, las cuales son el concierto solidario de Operación Triunfo 2017, las carreras solidarias de la Fundación y la campaña "En Navidad, ningún niño sin regalo". Esta última se conoce en mayor medida debido a que tiene mucha cobertura en los medios ajenos al club, es decir, en medios de comunicación; destacando especialmente la televisión, pero influyendo también los medios online.

Respecto a las tres primeras acciones del párrafo anterior, ocurre que se cumple el mismo patrón que se daba con las políticas de RSC del club. Ese patrón implica que las políticas/acciones de RSC en las que se permite participar a la sociedad de manera activa -corriendo una carrera solidaria, asistiendo a un concierto o a un partido-, tienden a ser más conocidas.



Por debajo, se encuentran acciones que congregan a menor población como la Semana del Deporte Inclusivo o acciones más genéricas como las de integración de colectivos diversos. Por último, cabe hacer una reflexión acerca de la iniciativa *Parley for the Oceans*, y es que, si el Real Madrid, C.F. jugara más partidos durante la temporada con la camiseta de material reciclado de los océanos, quizás congregaría más del 13% actual de encuestados conocedores de esta acción de RSC.

Para continuar con el análisis de las acciones del Real Madrid, C.F., se procede a repetir el análisis mediante tabla de los porcentajes de conocimiento sobre las acciones según cada grupo. Se observa en la siguiente tabla como, de nuevo, hay diferencias significativas entre el grupo de los socios tanto abonados como no abonados frente a los aficionados y seguidores.

**Tabla 4.** Conocimiento de acciones de RSC del club según grupo

ACC. DE RSC DEL REAL MADRID, C.F.	% socios	% aficionados	% total encuestados
A) No conozco ninguna	11,9	18,8	30,2
B) En Navidad, ningún niño sin regalo	28,7	52	35,4
C) Corazón Classic Match	76,2	55,8	47,9
D) Iniciativa Parley for the Oceans	29,7	11,7	13
E) Semana del Deporte Inclusivo	20,8	14,9	10,7
F) Carreras solidarias de la Fundación	50,5	37	32,9
G) Concierto de Operación Triunfo 2017	47,5	24,7	28,4
H) Acciones para integración de colectivos	24,8	19,5	16

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario.

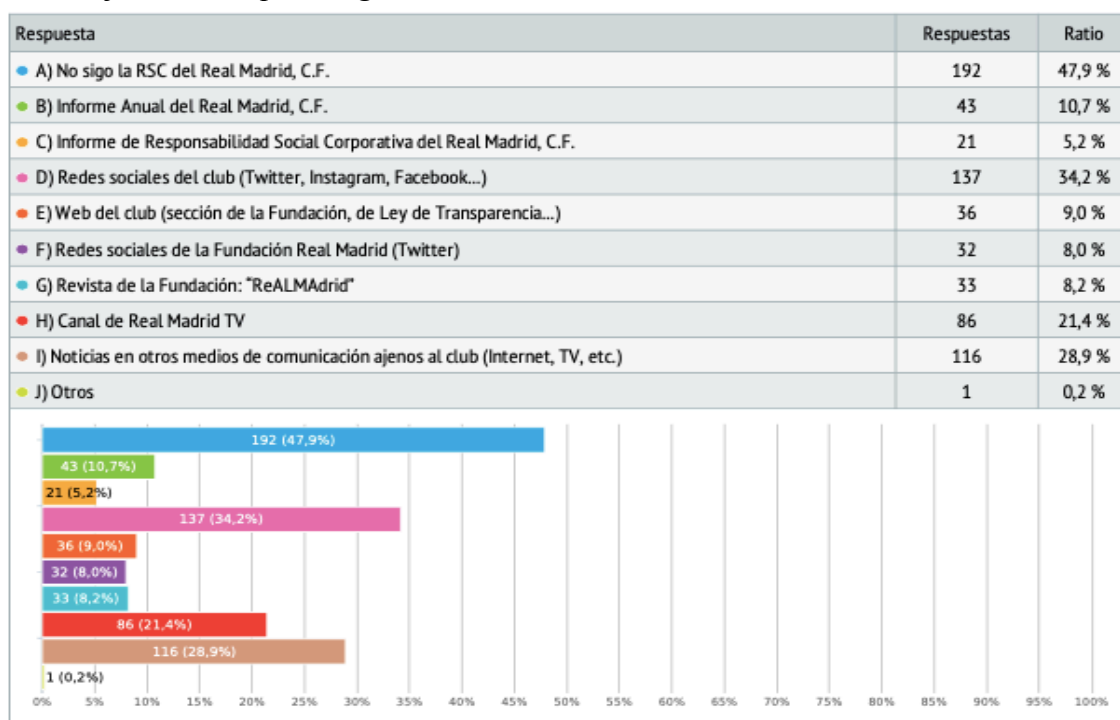
En cuanto al desconocimiento total sobre acciones de RSC del Real Madrid, C.F., se reduce en un 7% cuando se trata de socios frente a los aficionados. Ciertamente es que la campaña “En Navidad ningún niño sin regalo” tiene, sorprendentemente, mucho menos conocimiento porcentual en los socios frente a los aficionados. Sin embargo, se puede deber a lo que hemos comentado previamente de que esta acción suele tener mucha repercusión anualmente en los medios de comunicación, y estos medios son igual de accesibles para todos los miembros de la sociedad, tanto no aficionados al fútbol como socios del club madridista.

En las acciones de Corazón Classic Match, iniciativa *Parley for the Oceans*, Semana del Deporte Inclusivo, carreras solidarias de la Fundación, concierto solidario, y acciones para integración de colectivos, ocurre que los socios tienen mayor conocimiento

porcentual frente a los aficionados. De nuevo, este aumento porcentual significativo entre ambos grupos -que varía entre el 23 y el 5%- demuestra que el envío a domicilio del Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad -y de otros documentos- por parte del club a los socios, es una medida ciertamente efectiva para comunicar la RSC entre la población madrileña -a la que se dirigió el cuestionario-.

Analizadas políticas y acciones del Real Madrid, C.F., ahora se procede a desglosar los canales de comunicación que tiene el club blanco para comunicar su RSC mediante el siguiente gráfico.

**Gráfico 9. Vías para seguir actualidad de RSC del Real Madrid**



Fuente. Survio a partir de resultados del cuestionario.

Destaca, para empezar, el dato de que un 48% de los encuestados no siguen la RSC del Real Madrid, C.F.; o lo que es lo mismo, prácticamente uno de cada dos encuestados no están al tanto de la actualidad social del club blanco.

Las tres vías más comunes para informarse acerca de la RSC por parte de los encuestados son las redes sociales del club con algo más de un 34%, las noticias en medios de comunicación ajenos al club con casi un 29%, y el canal de Real Madrid TV con más de un 21%. Todas coinciden en ser muy accesibles entre los encuestados, es decir, la gran

mayoría de la población madrileña cuenta con teléfono móvil y televisión en su hogar, y quizás también ordenador, *tablets* y similares. No solo eso, si no que también estas tres vías sean probablemente las más rápidas y cómodas de consultar de todas las que se presentan.

En menor medida, con unos porcentajes que oscilan entre el 5 y el 10% de los encuestados, se encuentran, de más a menos utilizadas, el Informe Anual del club, la página web corporativa, la revista y las redes sociales de la Fundación. Claramente, tanto el informe como la revista de la Fundación son algo menos accesibles que las tres primeras, por lo que es razonable que presenten menores porcentajes. En el caso de las redes sociales de la Fundación -cuenta de Twitter-, no es menor la accesibilidad que la del resto de redes sociales del club; sin embargo, sí que resulta menor el interés, puesto que el número de seguidores de la primera no alcanza el medio millón mientras que el resto de redes sociales del club cuentan con una cifra de seguidores millonaria. En el caso de la web del club, la accesibilidad tampoco es menor que respecto a las tres primeras vías, pero se trata de un canal que sirve especialmente para ampliar información -dado que para la actualidad se tiene mayor cultura social de acudir a redes sociales o medios de comunicación digitales-.

En esta pregunta también conviene segmentar por grupos el análisis para hacerlo más completo y sacar conclusiones más precisas. A diferencia de las dos anteriores, en la siguiente tabla sí se incluirá a los no aficionados al Real Madrid, C.F. ya que, de sus resultados sí que se puede extraer información.

**Tabla 5.** *Uso de vías de comunicación de RSC según grupo*

VÍAS DE COMUNICACIÓN DE LA RSC DEL REAL MADRID, C.F.	% socios	% aficionados	% no aficionados	% total encuest.
A) No sigo la RSC del Real Madrid, C.F.	20,8	31,8	83,6	47,9
B) Informe Anual del Real Madrid, C.F.	38,6	2,6	0	10,7
C) Informe de RSC del Real Madrid, C.F.	17,8	1,3	0,7	5,2
D) Redes sociales del club (Tw, Ig, Fb...)	44,6	49,4	11	34,2
E) Web del club	18,8	9,7	1,4	9
F) Redes sociales de Fundación (Tw, Ig...)	13,9	11	0,7	8
G) Revista de la Fundación: "Realmadrid"	23,8	5,8	0	8,2
H) Canal de Real Madrid TV	38,6	29,9	0,7	21,4
I) Med. comunicación ajenos al club (online, TV)	39,6	37,7	12,3	28,9

Fuente. *Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario.*

En cuanto a los no aficionados al club, se extrae que más de 4 de cada 5 encuestados no siguen la RSC del Real Madrid, C.F.; es más, no hay siquiera un 1% de este grupo de no aficionados que usen el Informe Anual o de RSC, las redes sociales y revista de la Fundación, el canal de Real Madrid TV. Con algo más de un 1%, este grupo usa la web del club. Se observa que estas vías son todas muy específicas para informar acerca del Real Madrid, C.F., y por ello, se extrae en los resultados que los no aficionados al club no las usan. En mayor medida, aún con porcentajes relativamente bajos -10 y 13%- , este grupo de no aficionados usa las redes sociales del club blanco y los medios de comunicación ajenos al club.

Por otro lado, pasamos a analizar, de nuevo las diferencias entre ser socio y aficionado del club blanco. Para empezar, observamos que aumenta en un 11% el seguimiento de la RSC del club por alguna vía por el hecho de ser socio. No se encuentran diferencias significativas entre socios y aficionados en el seguimiento de redes sociales, tanto del club como de la Fundación, y en el de medios de comunicación ajenos al club. Como comentábamos en párrafos previos, estas vías de comunicación son más accesibles para toda la población madrileña, y un interesado en la actualidad del club, sea socio o simplemente aficionado, acude a éstas para informarse. De ahí los porcentajes similares entre ambos grupos en esas vías.

Sin embargo, sí que se observan notables diferencias en otras vías. En el Informe Anual y en el de RSC los porcentajes de uso suben del 2 y el 1% en los aficionados, al 38% y 17% en los socios, respectivamente. Este claro aumento está provocado por el envío a domicilio de estos informes a los socios del Real Madrid, C.F. cada año. A pesar de que estos documentos sean públicos y descargables online, el hecho de enviarlos a domicilio a los socios obliga a estos a, cuanto menos, ojear el documento. A la luz de los resultados del cuestionario, hay un porcentaje elevado de socios que usan estas dos vías para informarse, y no solo para leer por encima de pasada ambos documentos.

En cuanto a la web del club, se muestra que son casi el doble -18%- los socios que usan esta vía para informarse respecto a los aficionados -9%-. Estos resultados se pueden deber a que, dentro de la web, hay una sección de “socios” donde los propios pueden iniciar sesión -para ceder el abono o contactar con las oficinas entre otros-; y este hecho provoque que la web sea visitada en mayor medida por los socios frente a los aficionados.

Por otro lado, en cuanto a la vía de la revista de la Fundación, el aumento de uso de los socios -23%- frente a los aficionados -5%-, y teniendo en cuenta que esta revista no se envía a domicilio, se puede deber a la información acerca de la Fundación que se aporta en los Informes tanto Anual como de RSC. El hecho de leer en ambos informes acerca de la Fundación por parte de los socios puede provocar que les haga indagar en otras vías, acudiendo a la propia revista de la Fundación. Por último, en cuanto al canal del Real Madrid TV se observa un aumento del 9% de uso siendo socio frente al aficionado, aunque en cualquier caso ambos grupos están por encima de la media de los encuestados.

Alcanzando casi el final de los resultados del cuestionario, ahora se procede a observar si la RSC del Real Madrid, C.F. es clara y comprensible para los encuestados que la siguen. Para tal fin, volveremos a segmentar por grupos el análisis, y se seguirán los siguientes parámetros. Por un lado, se contabilizarán los que no siguen la RSC del club, y, por otro, se hará una media sobre 3; donde sumará 1 a los que no les parece clara y comprensible la RSC, 2 a los que les parece parcialmente clara y comprensible, y 3 a los que les parece totalmente clara y comprensible.

**Tabla 6. Seguimiento de la RSC del Real Madrid según grupo**

SEGUIMIENTO RSC REAL MADRID, C.F.	Socios	Aficionados	No aficionados	TOTAL
<b>Nº seguidores RSC</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>19</b>	<b>152</b>
Nº no seguidores RSC	38	84	127	249
% seguimiento en el grupo	62,4	45,5	13	37,9
Nº total grupo	101	154	146	401
<b>Media comprensión RSC grupo</b>	<b>2,41</b>	<b>2,04</b>	<b>1,89</b>	<b>2,18</b>

*Fuente. Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario.*

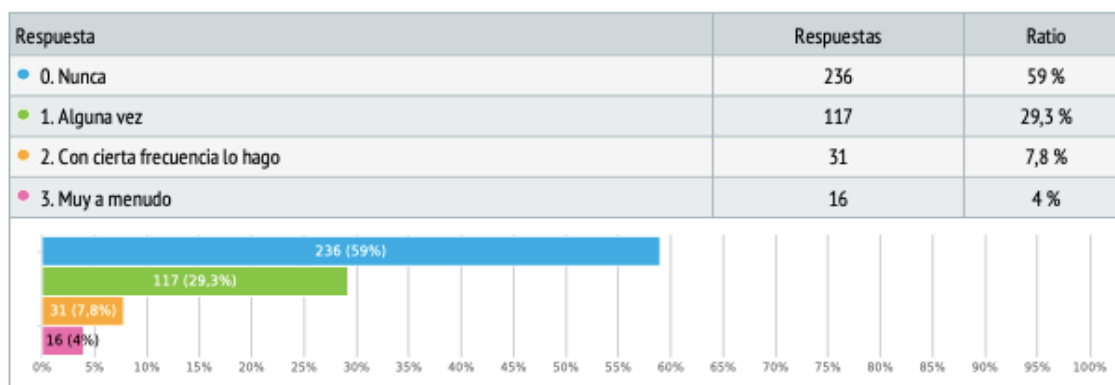
A la luz de los resultados de la tabla 6, se observa, en primer lugar, que el porcentaje de seguimiento de la RSC del Real Madrid, C.F. aumenta proporcionalmente al nivel de relación que se tenga con el club. Es decir, el socio -62%- sigue más la RSC del club que el aficionado -45%-, el cual la sigue mucho más que el no aficionado -13%-. De nuevo, se demuestra que el envío de documentos a domicilio a los socios es, a efectos de la encuesta, una vía de comunicación efectiva de la RSC por parte del club.

Por otro lado, en cuanto a las medias -ponderadas sobre 3-, se descubre que los socios entienden la RSC del club de manera clara y comprensible en mayor medida de lo que

hacen tanto los aficionados como los no aficionados. Por tanto, se puede concluir de nuevo que las medidas del club en cuanto a comunicación de RSC para con los socios, es efectiva. A su vez, el hecho de ser aficionado del Real Madrid, C.F. implica el seguimiento de la RSC del club en casi uno de cada dos encuestados, y la comprensión aumenta respecto a los que son aficionados a otros clubes o no están interesados en el fútbol.

Para finalizar con el análisis de resultados, nos centramos en una cuestión que no tiene relación inmediata con la RSC, pero sí hace hincapié en el interés de los encuestados en aspectos corporativos del club madrileño. La pregunta a los encuestados era que, si como usuarios de redes sociales alguna vez habían enviado o reenviado mensajes referentes a los comportamientos del Real Madrid, C.F. en el ámbito diferente al desempeño deportivo.

**Gráfico 10.** Reacción a comportamientos del club en redes



*Fuente. Survio a partir de resultados del cuestionario.*

La respuesta que nos arroja el cuestionario es que el 59% no lo ha hecho nunca. Sin embargo, nos encontramos con un 41% de encuestados que pueden ser activos o reactivos en redes respecto al club. Esto implica que la comunicación corporativa del club tiene éxito en más de un 40% de ocasiones cuando consigue suscitar este tipo de comunicaciones secundarias en redes. Únicamente algo más de un 11% de los encuestados lo hacen con cierta frecuencia, siendo más común que afirmen que lo han hecho alguna vez -el 29%-.

## 5. CONCLUSIONES

La responsabilidad social corporativa es un concepto que surge a mediados del siglo pasado, y cuya demanda social ha venido creciendo desde entonces. En un sector como el futbolístico, que genera tantos millones y tiene tanta repercusión, no se entendería una omisión de la RSC en los clubes. Además, las compañías de este sector parten con una ventaja respecto al resto de empresas, y es la identidad que consiguen generar los clubes con sus *stakeholders*, lo que les puede permitir comunicar su RSC de manera más efectiva. En concreto, la comunicación de la responsabilidad social del Real Madrid, C.F. puede analizarse en los siguientes elementos:

En cuanto al emisor, el principal es el Real Madrid, C.F. como institución, siendo el firmante de noticias de la web, comunicados, memorias o revistas del club. Hay otras personalidades físicas -como jugadores y entrenadores de las plantillas de fútbol y baloncesto, presidente, etc.-, que se convierten en emisores en ruedas de prensa, entrevistas, redes sociales personales o discursos. Además, también son emisores presentadores y narradores de Real Madrid TV, y, ajenos al club, los periodistas deportivos y los usuarios de redes sociales mediante la interacción. Por otro lado, los receptores son los diez principales *stakeholders* del club -socios, deportistas y árbitros, empleados, administraciones deportivas y públicas, otros clubes, clientes, aficionados, proveedores, medios de comunicación, y sociedad-, y dependiendo del mensaje será uno u otro el receptor de este.

En cuanto al mensaje, la RSC del Real Madrid, C.F. ha quedado segmentada en este trabajo en políticas y acciones de RSC -siendo las políticas continuadas en el tiempo y las acciones puntuales-. Estas políticas y acciones están dirigidas, en gran parte, por una entidad complementaria del club, la Fundación Real Madrid, la cual se encarga de desarrollar proyectos sociales y deportivos en valores fomentados por ésta: respeto, solidaridad, compromiso, igualdad, motivación y trabajo en equipo. Algunas de las políticas de RSC del club blanco son: la Escuela Universitaria Real Madrid -pionero entre los clubes de fútbol en la entrega de títulos universitarios-, las escuelas sociodeportivas y programas de formación en los cinco continentes, los diversos Campus apostando por la inclusión y la igualdad, las de transparencia -indicadores INFUT-, las medioambientales

-estudio de huella de carbono, colaboración con Ecovidrio-, o la fusión por absorción del CD Tacón pasando a tener representación en el fútbol femenino. Por otro lado, en las acciones de RSC destacan: la campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”, iniciativas diversas como *Parley for the Oceans* o el Corazón Classic Match, acciones en busca de la integración o de ahorro de agua en las instalaciones entre otras. De los resultados del cuestionario se extrae que tienden a ser más conocidas aquellas políticas y acciones de RSC en las que se permite la participación de los miembros de la sociedad, tales como el Corazón Classic Match o las carreras solidarias; o en su defecto, aquellas relacionadas con el fútbol activo como el Campus o el CD Tacón. Es decir, políticas y acciones que permiten participación o impliquen fútbol activo son más efectivas en términos de comunicación.

Por último, en cuanto al canal, encontramos que el Real Madrid, C.F. tiene una amplia variedad de ellos para comunicarse por diferentes vías. Por un lado, se encuentran los enfocados en lo deportivo tales como las redes sociales de cada plantilla -fútbol, baloncesto, cantera, etc.-, el canal de Real Madrid TV, la *App* Real Madrid, diversas revistas tales como Hala Madrid, Hala Madrid Junior y Revista Grada Blanca, ruedas de prensa, o medios de comunicación ajenos al club, como la prensa deportiva. Por otro lado, existen canales que dan información muy amplia y diversa acerca del club como son el Informe Anual y la página web del club dividida en diferentes secciones. Por último, en cuanto a canales especializados en comunicar la parte social del club se encuentran el Informe de RSC y Sostenibilidad, las redes sociales de la Fundación Real Madrid, y la revista de esta misma entidad.

Ciertas características de los elementos comunicativos del Real Madrid, C.F., sumado a otras que se han ido desgranando a lo largo del trabajo, conducen a la afirmación de que el club madrileño comunica su RSC de manera efectiva:

- Cuenta con unos *stakeholders* bien definidos, lo que posibilita tener unos receptores de su comunicación claramente identificados.
- Cuenta con diversos canales para comunicar su RSC, lo que posibilita que sus mensajes en esta materia sean accesibles para aquellos que estén interesados.



- Consigue una gestión profesionalizada y moderna de su RSC mediante la publicación de Informe Anual e Informe de RSC y sostenibilidad.
- Es pionero en materia tanto de mensajes de RSC -Escuela Universitaria Real Madrid, Corazón Classic Match- como de canales -único club en publicar Informe de RSC como tal, a pesar de que otros hagan un resumen de su área social en su Memoria-.
- Cuenta con una entidad complementaria al club centrada plenamente en desarrollar proyectos de RSC, como es la Fundación Real Madrid. Y lo hace de manera globalizada con presencia de escuelas sociodeportivas en los cinco continentes, extendiendo su propia cultura basada en los valores de la Fundación.
- Cumple con la característica de ser líder en índices de transparencia tanto a nivel nacional como europeo entre los clubes de fútbol.
- De los resultados de la encuesta se extrae que existen diferencias significativas entre ser socio y ser aficionado del Real Madrid, C.F. en términos de concienciación acerca de la RSC del club. Esto implica que, en el envío al domicilio de los socios del Informe Anual, el Informe de RSC y Sostenibilidad, y diversas revistas, el club encuentra una vía efectiva de comunicación de su RSC.

Por el contrario, destacan ciertas realidades que provocan que la efectividad en la comunicación del Real Madrid, C.F. no sea plena, tales como:

- La incorporación tan tardía de una sección de fútbol femenino respecto a sus rivales tanto nacionales como internacionales, puede interpretarse como la falta de atención a uno de sus *stakeholders* -como es la sociedad- en materia de RSC. A nivel social, se reclamaba desde hace años la presencia de sección femenina en una referencia del sector como es el Real Madrid, C.F., y que la reacción se haya materializado tan tarde -en 2019 concretamente-, hace pensar que la comunicación no es bidireccional con los *stakeholders* del club.
- A la luz de los resultados del cuestionario, se concluye que los tres canales más comunes para seguir la actualidad del club son las redes sociales del

primer equipo, los medios de comunicación ajenos al club y el canal de Real Madrid TV. Ocurre que estas tres vías no abundan especialmente en materia de RSC, y esto puede interpretarse como que el club blanco está siendo poco efectivo en su comunicación en esta materia, dado que ninguna de las vías más seguidas por parte tanto de socios y aficionados como de sociedad en general, están especialmente enfocadas a comunicar la RSC.

- La encuesta revela diferencias significativas entre los socios y los aficionados en el uso de las siguientes vías de comunicación: Informe Anual, Informe de RSC, web del club y revista de la Fundación. Todas estas vías tienen en común que ofrecen un alto contenido en materia de responsabilidad social, y en todas coincide que los socios hacen un mayor uso frente a los aficionados. Esto podría traducirse como que el Real Madrid, C.F. hace esfuerzos en comunicar su RSC a los socios, su principal *stakeholder*. Sin embargo, a otros *stakeholders* reconocidos del club, pero secundarios, tales como aficionados y sociedad, no consigue hacerles llegar sus propuestas en esta materia, o quizás los esfuerzos en comunicar la RSC sean menores.
- Este esfuerzo del club en acercar la RSC a sus socios principalmente, se materializa en el hecho de que el nivel de comprensión y claridad de la propia RSC del club para ellos es de en torno a 2,4 sobre 3, como muestra nuestra encuesta. Sin embargo, la claridad para los aficionados del club que no son socios apenas llega a 2 sobre 3; y para los no aficionados no llega siquiera a 1,9 sobre 3.

Por último, como aprendizajes generales que se pueden hacer extensibles a todos los clubes de fútbol profesionales, encontramos los siguientes:

- Un Informe de RSC actualizado anualmente es vital para aumentar la efectividad de la comunicación de la responsabilidad social. El Real Madrid, C.F., actualmente, es el único club de Primera División española que publica uno como tal, y consigue hacer efectiva su comunicación en materia de RSC mediante el envío al domicilio de los socios de este informe, tal y como han mostrado los resultados del cuestionario.

- Los clubes de fútbol deberían de hacer un esfuerzo por dejar de lado los patrocinios por parte de empresas de juegos de azar, circunstancia que se da en muchos equipos del fútbol tanto nacional como europeo. Estas empresas generan ludopatía y adicción, especialmente en los jóvenes que tienen en deportistas a sus ídolos y referentes. Al ser los clubes empresas con tanta repercusión a nivel social, especialmente sobre sus aficionados, deberían romper con estos patrocinios buscando otros menos nocivos para la sociedad. Sería otra manera de hacer RSC.
- Acciones de RSC que involucren a la sociedad, como partidos benéficos - Corazón Classic Match- o carreras solidarias organizadas por los clubes, son un buen método para recaudar fondos que vayan destinados a las entidades que dirijan los proyectos de RSC del club -Fundación Real Madrid-. Es decir, ciertas acciones de RSC son la vía para seguir haciendo RSC por parte de los clubes gracias a la recaudación de fondos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Acosta, Corinna. (2017). *¿Cómo medir la RSE?*. 2 enero 2020, de Expok Sitio web: <https://www.expoknews.com/como-medir-la-rse/>

Baena, Verónica. (2017). I can't help falling in love with my team. Active engagements in social initiative as a driver of fan commitment in sports. *Routledge Handbook of Football Marketing* (297-312). London: Routledge.

Barrio, Esther. (2019). *Las carreras más solidarias del calendario 'runner' de 2019*. 7 de febrero de 2020, de Compromiso Empresarial Sitio web: <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2019/01/las-carreras-mas-solidarias-del-calendario-runner-de-2019/>

Bauxauli Soria, David; Domínguez Gómez, José Andrés; Fernández Villarino, Roberto; Galán García, Agustín; Morilla Luchena, Aleix; Schröder, Cristoph. (2018). *El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español*. Recuperado de: <http://files.laliga.es/pdf-hd/fundacion/mapa-rsc.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Comunidad de Madrid. (2020). *Participamos en la entrega de regalos de la Fundación Real Madrid a menores tutelados*. 9 enero 2020, de Comunidad de Madrid Sitio web: <https://www.comunidad.madrid/noticias/2020/01/03/participamos-entrega-regalos-fundacion-realmadrid-menores-tutelados>

Fundación Real Madrid. (2017). Realmadrid 20 años. *Revista Fundación*, N° 58, 03-50.

Fundación Real Madrid. (2018). Dos días mágicos para soñar. *Revista Fundación*, N° 61, 03-48.

Fundación Real Madrid. (2019). Unidos por el deporte inclusivo. *Revista Fundación*, N° 64, 02-21.

García Moreno, Paloma. (2016). *La obra social del fútbol*. 4 noviembre 2019, de Cinco Días - El País Sitio web:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/02/26/empresas/1456507652\\_288598.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/02/26/empresas/1456507652_288598.html)

Ginesta Portet, Xavier. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y sociedad*, Vol. XXIV, 141-166. 29 octubre 2019, De Biblioteca Virtual Comillas Base de datos

Gonzalo, Juanjo (2019). *La Fundación, la cara más solidaria del Real Madrid*. 9 enero 2020, de ABC Sitio web: <https://www.abc.es/contentfactory/post/eslaliga/la-fundacion-la-cara-mas-solidaria-del-real-madrid/>

López Martínez, Gabriel. (2019). RSC y fútbol: La memoria de sostenibilidad como documento de transparencia. *Revista Española de la Transparencia*, Núm. 8., Págs. 45-57. 16 octubre 2019, De Directory of Open Access Journals Base de datos.

López-Martínez, Raúl; Fernández-Fernández, José-Luis. (2015). Responsabilidad social corporativa y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, núm 46, pp 38-53. 25 octubre 2019, De Google Scholar Base de datos.

Moorhouse Debbie; Moorhouse Danielle (2017). Sustainable Design: Circular Economy in Fashion and Textiles. *The Design Journal*, 20, S1948-S1959.

Moreno, Tomás. (2019). *El precio de la absorción del CD Tacón por el Real Madrid*. 11 febrero 2020, de Fútbol Finanzas Sitio web: <https://futbolfinanzas.com/el-precio-de-la-absorcion-del-cd-tacon-por-el-real-madrid/>

Niño-Benavides, Teresa P.; Cortés Cortés, María I. (2018). Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, Escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, no22, pp. 127-158. 4 noviembre de 2019, De Google Scholar Base de datos.

Ocare. (2015). *La comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico*. Recuperado de: <https://www.ocare.es/app/download/21000778/Informe+Comunicaci%C3%B3n+de+la+RSC+19+mayo.pdf>

Olabe Sánchez, Fernando. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *aDResearch ESIC*, núm. 6 vol. 6, págs 144 a 157. 25 octubre 2019, De Google Scholar Base de datos.

Orozco Toro, Jaime A. (2013). La Comunicación Estratégica De La Responsabilidad Social Corporativa. *Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, número 83, pp. 342-357. 4 noviembre 2019, De Google Scholar Base de datos.

Real Federación Española de Fútbol. (2019). *La RFEF crea el Comité de Responsabilidad Social para fomentar las buenas prácticas y apostar por una sociedad inclusiva e integradora a través del deporte*. 3 febrero 2020, de Real Federación Española de Fútbol Sitio web: <https://www.rfef.es/noticias/rfef-crea-comite-responsabilidad-social-fomentar-buenas-practicasy-apostar-sociedad>

Real Madrid, C.F. (2016). *El Real Madrid jugó con una camiseta de apoyo a los océanos*. 10 enero 2020, de Real Madrid Sitio web: <https://www.realmadrid.com/noticias/2016/11/el-real-madrid-jugo-con-una-camiseta-de-apoyo-a-los-oceanos>

Real Madrid, C.F. (2020). *Gran participación en la IV Carrera Solidaria de la Fundación Real Madrid*. 12 de febrero de 2020, de Real Madrid Sitio web: <https://www.realmadrid.com/noticias/2020/01/26/la-iv-carrera-solidaria-de-la-fundacion-real-madrid-en-marcha->

Real Madrid, C.F. (2019). Informe Anual. *Realmadrid*, 2018-2019, 41-42.

Real Madrid, C.F. (2019). Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad. *Realmadrid*, 2018-2019, 04-62.

Ruiz-Mora, Isabel; Guerrero-Navarro, Daniel. (2018). Responsabilidad Social en el fútbol profesional español ¿Una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano? *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 8(16), 61- 77. 4 noviembre 2019, De Google Scholar Base de datos.

Sanahuja Peris, Guillermo; Blay Arráez, Rocío. (2013). Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales

españoles. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 4, págs. 53-84. 4 noviembre 2019, De Google Scholar Base de datos.

Vilariño, Albert (2016). *El rol fundamental de la comunicación en la RSC*. 7 enero 2020, de Compromiso Empresarial Sitio web:

<https://www.compromisoempresarial.com/opinion/2016/03/el-rol-fundamental-de-la-comunicacion-en-la-rsc/>

Vives, Antonio. (2016). *Fútbol, género y la responsabilidad ante la sociedad*. 9 febrero 2020, de Ágora Sitio web: <https://www.agorarsc.org/futbol-genero-y-la-responsabilidad-ante-la-sociedad/>

## 7. ANEXOS

### 7.1. Preguntas del cuestionario

- <https://www.surveio.com/survey/d/P8B4K0Z5J5N6J4C3J>

1 - Edad

2 - Género

3 - ¿En qué posición te encuentras respecto al Real Madrid, C.F.?

- A) No me interesa el fútbol
- B) Interesado en el fútbol, pero aficionado a otros equipos
- C) Aficionado y seguidor del Real Madrid, C.F.
- D) Socio del Real Madrid, C.F.
- E) Socio abonado del Real Madrid, C.F.

4 - ¿En cuál de las siguientes categorías te encuentras respecto a los conceptos de “Responsabilidad Social Corporativa” y de “Sostenibilidad”?

- 0. Nada relacionado con estos conceptos
- 1. Me suenan los conceptos, pero no sé qué son con precisión
- 2. Tengo una idea aproximada de estos conceptos
- 3. Estoy muy familiarizado con estos conceptos

5 - ¿Qué TRES aspectos de la RSC valoras más en un club de fútbol como el Real Madrid?

- A) Diversidad
- B) Integración
- C) Medioambiente
- D) Igualdad
- E) Transparencia
- F) Fomento del deporte
- G) Respeto, compañerismo y motivación por el esfuerzo
- H) Otros

6 - ¿Cuál de las siguientes políticas de RSC del Real Madrid, C.F. conoces?



- A) No conozco ninguna
- B) Escuela Universitaria Real Madrid
- C) Escuelas sociodeportivas distribuidas por todo el mundo
- D) Campus de la Fundación Real Madrid
- E) Políticas de Transparencia (indicadores INFUT)
- F) Políticas medioambientales (estudios de huella de carbono, colaboración con Ecovidrio, etc.)
- G) CD Tacón como nueva sección de fútbol femenino del Real Madrid, C.F.

7 - ¿Cuál de las siguientes acciones de RSC del Real Madrid, C.F. conoces?

- A) No conozco ninguna
- B) Campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”
- C) Corazón Classic Match
- D) Iniciativa *Parley for the Oceans*
- E) Semana del Deporte Inclusivo en colaboración con Sanitas
- F) Carreras solidarias de la Fundación Real Madrid
- G) Concierto solidario de Operación Triunfo 2017
- H) Acciones para la integración de colectivos (colaboración con Cruz Roja mediante el Sorteo de Oro, Torneo Intercentros Penitenciarios de la Fundación Real Madrid, etc.)

8 - ¿Qué vías de comunicación utilizas para seguir la actualidad de la RSC del Real Madrid, C.F.?

- A) No sigo la RSC del Real Madrid, C.F.
- B) Informe Anual del Real Madrid, C.F.
- C) Informe de Responsabilidad Social Corporativa del Real Madrid, C.F.
- D) Redes sociales del club (Twitter, Instagram, Facebook...)
- E) Web del club (sección de la Fundación, de Ley de Transparencia...)
- F) Redes sociales de la Fundación Real Madrid (Twitter)
- G) Revista de la Fundación: “ReALMAdrid”
- H) Canal de Real Madrid TV
- I) Noticias en otros medios de comunicación ajenos al club (Internet, TV, etc.)
- J) Otros

9 – Si la sigues, ¿te parece clara y comprensible la comunicación del Real Madrid, C.F. sobre sus políticas y acciones de RSC?

- A) No sigo la RSC del Real Madrid, C.F.
- B) No me parece nada clara y comprensible
- C) Me parece clara y comprensible parcialmente
- D) Me parece totalmente clara y comprensible

10 – Como usuario de redes sociales (si lo eres), ¿has enviado o reenviado alguna vez mensajes referentes a los comportamientos del Real Madrid, C.F. diferentes a su desempeño deportivo, bromas, etc.?

- 0. Nunca
- 1. Alguna vez
- 2. Con cierta frecuencia lo hago
- 3. Muy a menudo

## 7.2. Pegatina de ahorro de agua en las instalaciones

