

# Informe de análisis de la gestión de la comunicación de crisis del Caso Rubiales: sus mensajes y tiempos; el alzamiento de la voz femenina de las futbolistas españolas y la caída de la reputación de Marca España

Tras casi quince años de experiencia profesional trabajando con estrategias e implementación de comunicación de crisis en una entidad deportiva de élite y tras impartir clases universitarias sobre este ámbito a estudiantes en el IE, ESIC e ISDE abordaré el “Caso Rubiales” desde este ámbito:

La comunicación de crisis desde las personas y entidades; los mensajes, sus tiempos y la caída de la reputación de la Marca España, con la repercusión negativa de las jugadoras de fútbol en todos los medios de comunicación, nacionales e internacionales y la respuesta en forma de comunicados de crisis desde los patrocinadores, FIFA, CSD, partidos políticos y la ONU.

¿En qué consiste una correcta comunicación de crisis de una persona o entidad?

En emitir un mensaje breve, conciso y claro en un momento inmediato para defender la identidad y reputación corporativa de forma ágil, mediante un portavoz o comunicado. Y lograr que se corte así, cuanto antes el flujo de la información al respecto.

En este artículo analizaré la ejecución de la comunicación de crisis de las diversas personas y entidades en el caso Rubiales.

Además, como el hecho de alargar la situación, por parte de Luis Rubiales, y la gestión de la comunicación de crisis por parte del presidente de la RFEF, sólo ha creado más impacto mediático nacional e internacional y el deterioro de la reputación de la marca España.

En estos días, estamos viviendo hechos sin precedentes en el ámbito internacional del mundo del máximo nivel del fútbol femenino en España.

Con el logro del Campeonato del Mundo por parte de la Selección Española Femenina, el pasado domingo 20 de agosto de 2023, en Sidney, los diversos actos del presidente de la RFEF, Luis Rubiales, vulneraron el protocolo de la celebración en el palco junto a la Reina, la Infanta Leonor, el presidente de la FIFA y todas las autoridades internacionales.

Y posteriormente, en la entrega de medallas, sus gestos vulneraron a casi todas las jugadoras de la selección: no sólo, a Jenni Hermoso, en quien se ha focalizado todo, por

agarrarla de la cabeza, entre otras cosas y “propinarle” un beso no consentido en su boca, sino por alzar a alguna jugadora en su hombro, agarrando sus piernas, y abrazar a otras jugadoras tan fuerte que las besaba incluso en el cuello...no imaginamos situación semejante con Iniesta, Iker Casillas o Sergio Ramos en su conquista de la Copa del Mundo de 2010 en Sudáfrica.

Ello provocó que se modificara en enseguida el mensaje e irreversiblemente: desde “Campeonas del Mundo” a “#Contigo, Jenni” y el “#Se Acabó” que inició la Doble Balón de Oro, Alexia Putellas. Ambos mensajes se han hecho virales e internacionales, todas las jugadoras, camisetas y múltiples instituciones.

### **Los mensajes y sus tiempos esta comunicación de crisis**

#### **Primer mensaje de Jenni: “no me gusta... pero ¿qué hago?”**

Gracias a la firmeza y agilidad del mensaje coherente de Jenni Hermoso, desde el primer momento desde el vestuario, “**no me gusta... pero ¿qué hago?**” y los múltiples mensajes contradictorios de Luis Rubiales, ante sus gestos impropios institucionalmente para un presidente de una Federación de Fútbol, se manifestó públicamente, desde un primer momento, que fue un acto no consentido.

#### **Primer mensaje de Rubiales en la COPE**

El primer mensaje de Rubiales, se pudo escuchar esa noche, en la COPE. Transcripción literal, con la app del iPhone:

Palabras de Rubiales:

**“Hasta cuando somos Campeones del Mundo.. ya sabes aquí con el beso desde Jenni Hermoso la que está liada, no hagas caso de los idiotas... un pico dos amigos celebrando algo, ¿qué ha habido más?... y que no vean otra cosa la gente, pero de verdad, todo lo que pasado son g....., además tontos del culo, no, de verdad, vamos a disfrutar de lo bueno.**

**Que ya está bien, pienso que es una cosa, que no tiene ninguna maldad, que es una tontería, de verdad que haya gente, oye si hay tontos, vale perfecto, pero se está celebrando en la calle, j....., eso es, que viva España”.**

**Que es lo mejor del mundo, no es otra cosa, yo estoy muy feliz, de verdad, contento de que con una amiga lo celebre dándole un pico, muy bien”**

#### **Presión a Jenni para disculpa conjunta**

Como señala el periódico on line deportivo de Vocento, Relevo en uno de sus titulares: **“Rubiales rogó sin éxito a Jenni Hermoso que lo defendiera en un comunicado conjunto”** y realizar una disculpa conjunta, presionando a la jugadora y a su familia.

### **Disculpa de Rubiales**

**“Bueno, estamos ante un hecho histórico en el mundo, la Federación española de fútbol está orgullosa, pero también hay un hecho que tengo que lamentar: una jugadora y yo con una magnífica relación entre ambos, en un momento de máxima efusividad ocurrió lo que ocurrió de manera muy espontánea.**

**A partir de ahí, pues bueno aquí, no se entendía porque lo veíamos algo natural, normal, para nada, pero fuera de sentido. Para la gente que se siente dañada por eso, tengo que disculparme....”**

**Luego también tengo que disculparme por ciertos gestos que no se pueden realizar si eres una autoridad como el presidente del RFEF”.**

Así que el presidente de la RFEF resta importancia al beso y señala claramente que fue consentido; que “ocurrió lo que ocurrió...algo natural y normal...”

### **Primer comunicado de Jenni desde FutPro y su agencia**

Inmediatamente, ella, a través del sindicato FutPRO, expuso lo siguiente, en un comunicado contundente y breve de una página.

**“Desde FUTPRO expresamos nuestra firme y rotunda condena ante conductas que atenten contra la dignidad de las mujeres.”**

**...Hacemos también un llamado al Consejo Superior de Deportes...**

**FUTPRO rechaza cualquier actitud o conducta que vulnere los derechos de las futbolistas y desde el sindicato estamos trabajando para que actos como los que hemos visto nunca queden impunes, sean sancionados y se adopten las medidas pertinentes que protejan a las futbolistas de acciones que creemos son inaceptables.**

Mensajes breves, contundentes y consiguieron el apoyo del CSD con inmediatez a su petición.

**CSD, presidente Gobierno, partidos políticos**

En esta crisis, toda la clase política se ha puesto de acuerdo.

Por eso, el presidente del Gobierno, vicepresidenta, ministra de Igualdad, ministro de Deporte y Cultura, presidente del CSD, portavoces de todos los partidos, emitieron sus comunicados, mensajes, declaraciones de forma inmediata y con máxima contundencia y claridad, condenando la disculpa.

Presidente del Gobierno: **“La disculpa del Señor Rubiales, es insuficiente” “El comportamiento del Señor Rubiales, es inaceptable”.**

Y Víctor Francos, presidente del CSD lo señaló como un **“acto grave”**.

### **Mensaje de Rubiales en la Asamblea del viernes 25 de agosto**

El escenario era el siguiente. Se había filtrado a la prensa la noche anterior, que Rubiales iba a presentar su dimisión en la Asamblea. Todas las portadas y redes sociales de los periódicos deportivos y nacionales lo anunciaban, radios, televisiones, redes, etc.: su inminente dimisión.

De pronto, lo que iba a ser un discurso en una Asamblea con ese mensaje, se convirtió en una rueda de prensa larga, de más de dos horas de duración, televisada y en directo, en el que se posicionaba como una persona víctima de un **“un asesinato social”** y tras contar su propia versión, que ahora detallaré, sobre el beso no consentido a Jenni, proclamó en cinco ocasiones, elevando la voz, más en cada una de ellas: que **“No Dimito”, “No, Dimito”**...así hasta 5 veces.

Fue una antorcha en directo hacia los medios, las redes sociales y la opinión pública nacional e internacional. En clave de comunicación de crisis, si quedó claro, su mensaje: **“No Dimito”**, y su versión sobre hechos del beso, y bastantes titulares en sus frases. Al final de la Asamblea, casi todos aplaudieron, entre ellos, los dos seleccionadores, el de la sección femenina y la masculina.

En el tiro de cámara, se podía observar en la misma imagen en la televisión, que los dos seleccionadores estaban ubicados, delante de sus tres hijas (a las que aludió en su discurso) y sus padres.

El relato de Rubiales sobre lo que sucedió en el beso, fue el siguiente:

**“Fue ella la que me levantó a mí del suelo. Me cogió, no sé si era por las piernas, no recuerdo bien. Pero me levantó del suelo, que casi nos caemos. Y al dejarme en el suelo, nos abrazamos. Y yo le dije: olvídate del penalti, sin ti, no habríamos ganado el Mundial. Y ella me contestó: eres un crack. Y yo le dije ¿un piquito?... y ella me dijo: vale.”**

De esta forma, focalizaba todo, en la persona de Jenni, la revictimizaba, ubicándola en el foco, obligándola a volver a escribir otro comunicado, a salir a defenderse y posicionarse.

### **El mensaje inmediato de Jenni a través de FutPRO al mensaje de Rubiales de la Asamblea**

**“A raíz de los acontecimientos sucedidos en la mañana de hoy y ante la perplejidad del discurso que ha pronunciado el presidente de la Real Federación Española de Fútbol, D. Luis Manuel Rubiales Béjar, las jugadoras de la selección absoluta, recientes campeonas del mundo, en apoyo a Jennifer Hermoso, quieren manifestar su firme y rotunda condena ante conductas que han atentado contra la dignidad de las mujeres.**

**A la vista de las manifestaciones realizadas por el presidente de la RFEF:**

Las palabras de Jenni en el comunicado fueron estas: **“Quiero aclarar, que tal y como se vio en las imágenes, en ningún momento consentí el beso que me propinó y por supuesto, en ningún caso busqué alzar al presidente. No tolero que se ponga en duda mi palabra y mucho menos que se inventen palabras que no he dicho”.**

**Queremos acabar este comunicado, pidiendo cambios estructurales reales, que ayuden a la Selección Absoluta a seguir creciendo, para poder trasladar este gran éxito a generaciones posteriores.**

**Nos llena de tristeza que un hecho tan inaceptable esté logrando empañar el mayor éxito deportivo del fútbol femenino español.**

**Después de todo lo sucedido durante la entrega de medallas del Mundial Femenino, queremos manifestar que todas las jugadoras que firman el presente escrito no volverán a una convocatoria de la Selección si continúan los actuales dirigentes”.**

Y lo firmaron 88 jugadoras. En septiembre, dentro de poco, será la próxima concentración de la selección. Veremos cómo se desarrollan los acontecimientos.

Posteriormente, en la Reunión de presidentes territoriales de la RFEF, el tratamiento de la comunicación fue diametralmente distinto: no fue televisado, en directo, como lo fue la Asamblea, y las seis horas que duró la reunión, fue a puerta cerrada, blindado, sin filtrarse información a ningún medio, hasta su finalización.

Emitieron un comunicado conjunto pidiendo la dimisión de Rubiales de manera inmediata.

Y considero, que, dada la trascendencia e impactos en medios nacionales e internacionales, el Presidencia del CSD, Víctor Francos, llego a denominarla el **"#Me too" del Fútbol del Español** para intentar detener la caída en picado de la marca España internacionalmente.

Como señala Relevo **"tras esas dudas iniciales, Víctor Francos, el presidente del CSD activó toda la maquinaria después de escuchar la rueda de prensa en la que Rubiales. Al día siguiente, el CSD elevó el caso Rubiales al TAD (Tribunal Administrativo del Deporte)",** en el que actualmente, se está en estado de espera.

Al ser preguntado, Francos, el pasado lunes sobre lo que le diría al presidente de la RFEF de tenerlo delante, el máximo mandatario del CSD, fue contundente: **"Tendrías que haberte ido el viernes"**.

Y este mismo presidente del CSD, realizó varias ruedas de prensa televisadas, solo para atender las dudas de los medios. Dar la cara, denota la mejor actitud ante una comunicación de crisis.

**.Patrocinadores activaron sus mensajes de comunicación de crisis con inmediatez y firmeza**

Los patrocinadores de la selección, también activaron a través de sus departamentos de comunicación y con agilidad mensajes de apoyo a la selección femenina. Según el medio on line de marketing Reason Why estos fueron sus mensajes a través de redes sociales:

Iberdrola: **"cualquier actitud que "se desvíe o vaya en contra" de la defensa de los derechos y de la dignidad de las mujeres "no tiene cabida en el mundo del deporte ni en la sociedad" y pidió la adopción de medidas por el comportamiento de Luis Rubiales."**

Iberia: **"cuando se producen situaciones ofensivas, impropias de una sociedad desarrollada, moderna e igualitaria como la española, Iberia apoya las medidas oportunas y pertinentes que haya que tomar para preservar los derechos y la dignidad de las y los deportistas"**

Renfe, Seur, Multiópticas, Cervecería Victoria, Sangre de Toro, etc...también se manifestaron por redes sociales en apoyo a las jugadoras de la selección española.

<https://www.reasonwhy.es/actualidad/marcas-patrocinadoras-apoyo-futbolistas-caso-beso-rubiales>

**TEBAS**

Tal y como señala el periódico 20 Minutos, Tebas señaló: **"Ningún oportunismo o hipocresía política justifica que la imagen de España haya sido representada por un energúmeno tocándose los genitales, forzando besos, cargando como un saco a jugadoras y tocando a la Reina inapropiadamente en un momento tan importante"**, afirmó el presidente de La Liga.

## **FIFA**

En el primer comunicado, FIFA informa de **"la apertura de un procedimiento disciplinario" contra Rubiales, reitera su "compromiso absoluto con el respeto a la integridad de todas las personas" y "condena con el mayor vigor todo comportamiento contrario"**, según apunta EFE.

La FIFA suspendió provisionalmente al presidente de la RFEF por un periodo de 90 días desde el sábado 26 de agosto. Estaremos atentos a sus decisiones siguientes,

## **ONU**

El asunto ha saltado incluso a la ONU. Volker Türk, ha expresado este martes su solidaridad con Jennifer Hermoso y su esperanza en que este **caso "marque un punto de inflexión" en el mundo del deporte, donde las mujeres "siguen siendo objeto de acoso sexual y abusos"** apuntó el periódico deportivo Marca.

**"Todos tenemos la responsabilidad de denunciarlos, de luchar contra ellos, y nos unimos a Jenni Hermoso y a todos los que están trabajando para poner fin al sexismo y a los abusos en el deporte"**, indicó Türk en un mensaje en la red social X, antes Twitter.

La experta de Naciones Unidas Dorothy Estrada señala que **"el caso de Rubiales muestra la necesidad urgente de cambios estructurales en los órganos directivos del deporte con mayor presencia de mujeres"** afirmó.

## **Ministra de Exteriores de Alemania**

**"Imaginen a Angela Merkel haciéndole lo mismo a Philipp Lahm [el capitán de la selección alemana que ganó el mundial en 2014]"**, dijo este lunes la ministra de Exteriores germana Annalena Baerbock a la salida de un partido de fútbol femenino. **"A todo el mundo le habría parecido increíble. Eso lo dice todo"**.

## **Impactos en medios de repercusión internacional**

Como indica El periódico.com, El caso ha sido el titular de apertura del The New York Times: **“Un beso forzado, y un ajuste de cuentas contra el sexismo en España”**. También ha ocupado las portadas de medios como Le Monde en Francia, Financial Times en Reino Unido o el Frankfurter Allgemeine Zeitung en Alemania.

La BBC le ha dedicado horas en su canal de noticias o en su radio. **“Llevo sin parar de trabajar sobre el caso desde el viernes”**, asegura a este periodista Guy Hedgecoe, afincado en España de BBC Radio, Irish Times y Político.

En este artículo de la BBC señalan paso a paso, las 4 claves para entender la crisis de Rubiales.

<https://www.bbc.com/mundo/articles/cq59d1n9d9no>

### **Virialidad del #ContigoJenni y del #SeAcabó, alzamiento de la voz de las jugadoras**

Aquí en este artículo del Diario As aparece la viralidad del mensaje #ContigoJenni y del #SeAcabó.

A nivel nacional e internacional, políticamente y con el apoyo del fútbol femenino, con la propia dinámica de la noticia ha sido suficiente para que cayera por su propio peso y tuviera un alcance en redes sociales y medios de forma masiva, nacional e internacional.

Por fin, las jugadoras futbolistas han podido alzar su voz y mostrar, por ejemplo, por qué se fueron 15 jugadoras de la selección española: los actos y la comunicación esperpéntica del presidente de la RFEF habla por si misma, el sólo se ha puesto en evidencia.

<https://as.com/futbol/fotorrelato/contigo-jenni-el-futbol-se-une-en-apoyo-a-jenni-hermoso-f/?outputType=amp>

### **¿cómo se recuperará la reputación de la imagen de la marca España, no sólo en ámbito de fútbol?**

Es un arduo trabajo construir la identidad corporativa de la imagen de un país o entidad en cada ámbito, pero bastan solo unos segundos televisados, con una audiencia mundial, con el fútbol como baluarte de valores, o en este caso de antivalores, donde de pronto, un presidente que representa una entidad como la Real Federación de Fútbol Español, muestre varios gestos impropios de cualquier persona, pero menos de un cargo institucional de semejante magnitud.

Toda la prensa internacional, desde el día 20 de agosto, copan portadas todo el mundo y abriendo cabeceras y con mensajes en las redes sociales internacionales.

## Conclusiones

Una primera disculpa contundente y sentida por parte de Rubiales, hubiera cerrado la crisis. Así lo afirmaba la prestigiosa periodista **Olga Viza**. Pero lo avivó, porque en vez de reconocer su falta de respeto, considera, cree, afirma en todo momento que fue consentido.

Este es el vivo ejemplo de una de las peores gestiones de una crisis mediática por todo lo analizado. En pleno agosto, casi eclipsando la actualidad política, además, una madre que hace huelga de hambre en la Iglesia de Motril y su mensaje: **"paren la cacería a mi hijo, Jenni di la verdad"**, más todas sus primas emitiendo mensajes contradictorios.

Numerosos actos cargados de antivalores deportivos en un solo partido de la final, en el palco y en la entrega de medallas: no reconocerlos y encender una crisis con sus mensajes mencionados, han obligado a las instituciones nacionales, internacionales, empresas patrocinadores, políticos, periodistas y jugadoras a posicionarse con sus mensajes.

Ha sido el ejemplo perfecto, de cómo no se debe de gestionar los mensajes de una comunicación de crisis de una entidad como la RFEF en una final de la Copa del Mundo: el evento con la máxima repercusión internacional, falta de respeto a la dignidad de las jugadoras, y el deterioro de la imagen corporativa de muchas instituciones mencionados, los patrocinadores y la reputación de la marca España.

Como indicó el presidente del CSD, Víctor Francos, **"hoy estamos un poco más lejos de optar a organizar el Mundial de 2030"** junto a Portugal. Esto supondría más de 10.000 millones de euros de ingresos para España y más de 85.000 puestos de trabajo.

Ahora, no solo han robado un beso no consentido de una persona, manchado la dignidad de las jugadoras y, sino que han creado imágenes repletas de antivalores, han robado un sentimiento de celebración del mayor logro de la historia del fútbol femenino español, invadiéndolo con una guerra de mensajes en los medios de comunicación y las redes sociales y en un discurso surrealista y en directo en la Asamblea.

El único mensaje que las jugadoras habían conquistado con tanto esfuerzo, aunque no partían como favoritas, era cumplir el sueño de un país entero, un hito histórico, lograr su estrella, para poder cantar: **"Campeonas del Mundo"**.

Ojalá que los mensajes **#ContigoJenni** y el **#SeAcabó**, sirvan para cambiar su situación y un punto de inflexión. Al menos, su voz se ha alzado por primera vez, cuando llevaban

tanto tiempo intentando comunicarla. Ellas si han gestionado una buena comunicación de crisis: mensaje breve y contundente que ha dado la vuelta al mundo, al igual que conquistar la victoria de la final de su Mundial.