



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
Facultad de Comunicación

**LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN CASOS DE
TERRORISMO: PARIS 2015**

Alumna:

CARMEN GARCÍA PABLO

Bajo la dirección de:

Dr. JUAN LUIS MANFREDI MAYORAL

MÁSTER EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICA

Sevilla, 2016

INDICE

1. Introducción	3
2. Objetivos	4
3. Estado de la cuestión y fundamentación teórica	5
4. Plan de trabajo y metodología	24
5. Desarrollo	25
- La situación en Francia antes de los atentados de 2015	25
- Una noche para el olvido: los hechos	27
- Contexto	28
- Reacciones	29
- El discurso de Hollande	30
6. Análisis	33
7. Conclusiones	40
8. Bibliografía	41

1. INTRODUCCION

Es francamente difícil entender el mundo actual sin la presencia de la comunicación. Nos encontramos en un contexto histórico claramente definido por una sociedad de la información y el conocimiento. La comunicación se encuentra en el fondo de gran parte de nuestras decisiones y es el motor que hace posible el comercio y multiplica las relaciones sociales. Hablamos, por tanto, de las repercusiones directas que tiene el proceso comunicativo sobre las personas, las organizaciones y los territorios y su forma de relacionarse.

Este rol que ha tomado la comunicación encaja en nuestro modelo social, económico y político. Este nuevo escenario global ha desplazado a la comunicación desde una posición periférica hacia el centro de todas las conexiones, donde se convierte en culpable de la mayoría de fenómenos que ocurren a diario. Es decir, responde en gran medida a la pregunta sobre cómo es y cómo funciona nuestro planeta. Esto explica que los nuevos riesgos asociados a un mundo más abierto y globalizado son transnacionales, superando los límites del estado-nación y eliminando las fronteras de los estados soberanos.

En un escenario gobernado por la comunicación y la imagen donde el devenir de las organizaciones depende en buena parte de las percepciones generadas, obliga a todas las entidades a tener la adecuada preparación para prevenir y enfrentarse a las situaciones de crisis de manera que no afecten a su credibilidad y a su popularidad dentro del sector.

Los ciudadanos son exigentes con sus líderes en las democracias actuales ante las situaciones de crisis. Éstos les piden que eviten los peligros y minimicen los posibles daños. Y, además, esperan que los líderes políticos expliquen correctamente lo que ocurrió. La capacidad de gestionar y solventar correctamente la comunicación en situaciones de crisis resulta ser una parte crucial para determinar el liderazgo de un político y su equipo de gobierno. La eficacia comunicativa es un elemento central del ejercicio político.

La dimensión comunicativa en la esfera política y, en particular, en situaciones de crisis, es suficientemente amplia como para no poder ser abordada completamente en este trabajo. Por ello, la investigación se detiene en las actuaciones de los líderes políticos y gestores públicos responsables, así como en el mayor o menor acierto en el despliegue de

sus estrategias comunicativas. Para ello, en la presente investigación analizamos la actuación del Gobierno francés ante los atentados de noviembre de 2015 sufridos en París.

La elección de esta crisis se justifica por la idoneidad a la hora de analizar la actuación y la credibilidad política frente a una amenaza de carácter internacional. La cercanía de los actos y los sucesos posteriores convierten a París y, en general, a Francia como lugar al que mirar para investigar sobre la amenaza terrorista. La magnitud y las consecuencias de tales acontecimientos, entre otros motivos, los convierte en un caso de estudio idóneo.

Como principal hipótesis se plantea que la gestión de la comunicación en una crisis puede producir un aumento de la confianza y la estabilidad política, de ahí la importancia que posee que un Gobierno sea capaz de gestionar correctamente una crisis. Ya que en muchas ocasiones la previsión de actos terroristas se antoja muy complicada, se les exige a las figuras políticas una capacidad de actuación inmediata y acorde a las necesidades de información de la ciudadanía.

Más allá de esta introducción, esta investigación consta de varias partes bien diferenciadas. En primer lugar, se abordará el marco teórico de la investigación. La fundamentación teórica se acercará al concepto de Comunicación política, como un campo académico en auge; expondrá el concepto de crisis, su tipología, las distintas formas de gestionarlas y el proceso para solventarlas; y se aproximará brevemente al campo del terrorismo islamista. A continuación, se procederá a exponer y explicar los hechos ocurridos en Francia en noviembre de 2015, enmarcados en su contexto y señalando las reacciones que produjeron a nivel mediático internacional. Por último, tendrá lugar el análisis y las conclusiones extraídas del plan estratégico de comunicación de crisis llevado a cabo por el gobierno de François Hollande que se ha estudiado en esta investigación.

2. OBJETIVOS

La siguiente investigación está orientada a explicar cómo afecta la información sobre el terrorismo. El terrorismo es un fenómeno de gran complejidad que abarca aspectos ideológicos, históricos, económicos, políticos, sociales, etc. La dimensión comunicativa del terrorismo ocupa un especial lugar en el desarrollo de la investigación

académica. A diferencia de los criminales comunes, los terroristas entienden que parte de su eficacia depende de la capacidad para hacer llegar su mensaje a grandes audiencias, por lo que acompañan sus actuaciones de una cuidadosa planificación estratégica de la comunicación. Por tanto, se hace interesante analizar la dirección que adquieren los enfoques gubernamentales de la comunicación en su interacción con otras élites políticas, medios de comunicación y ciudadanos.

Por otro lado, no se pretenderá dar soluciones, sino hacer un análisis. Es decir, es un trabajo más orientado a futuras investigaciones sobre las estrategias de comunicación de crisis en los gobiernos. La intención es señalar qué líneas de actuación resultan más o menos correctas atendiendo a la repercusión mediática de sus mensajes, así como demostrar cómo una estrategia institucional bien planificada contribuye a mitigar los efectos de una crisis provocada por el terrorismo y fortalecer la imagen de un gobierno.

En los siguientes capítulos se procederá a analizar un caso concreto como ejemplo de comunicación de crisis ante acciones terroristas. Concretamente ver qué se hizo bien o mal por parte de las instituciones políticas francesas en los atentados terroristas acaecidos en París en noviembre de 2015. Lo que se pretende es descubrir cómo se producen los efectos de la comunicación y de qué modo intervenir en este resultado. Estos efectos se producen sobre las audiencias, sobre los receptores. En realidad, se producen sobre la sociedad cuando hablamos de comunicación mediática.

Entre otras cosas se trata de conocer un poco más cómo es la interacción que se produce entre políticos, periodistas y ciudadanos cuando el terrorismo golpea. También se trataría incitar a administraciones públicas, medios, universidades y sociedad en general a reflexionar un poco más a fondo sobre las consecuencias sociales y éticas que tiene la comunicación sobre el terrorismo, algo de gran trascendencia.

3. MARCO TEORICO

El esquema teórico que se va a emplear consta de tres partes diferenciadas. La primera se centra en la comunicación política, entendida como un campo de reciente y creciente desarrollo en el ámbito académico. La segunda se detiene en el concepto de crisis y las distintas formas de gestionarlas, asimiladas dentro de la actual lógica del mercado, del comportamiento de las personas y del funcionamiento de las organizaciones.

Por último y a modo de introducción del siguiente capítulo de la investigación, me detendré en las características del terrorismo islamista, que plantea actualmente nuevos retos a la seguridad de los Estados occidentales.

Para analizar la gestión de las crisis debemos adentrarnos en los conceptos que nos permitan estudiar esa comunicación social dentro de las instituciones desde el punto de vista estratégico.

La comunicación conforma un elemento troncal en política, porque también lo es en el conjunto de la sociedad. Si asumimos por comunicación política toda comunicación que tiene por objeto la política, podemos decir que el análisis de este término englobaría el estudio del papel de la comunicación en la vida política en un sentido extenso, integrando en ella los medios, los sondeos, el marketing político o la publicidad, sin olvidar que resulta de gran interés durante los periodos electorales.

El término Comunicación Política es bastante amplio y ha sido definido de diferentes formas, variando su enfoque y acercándola a otros fenómenos comunicativos como propaganda, marketing electoral, marketing político o comunicación institucional. Se trata de identificar el papel que tiene la comunicación en la política, cómo es utilizada para diferentes objetivos y cómo se apoyan las Administraciones y los políticos en ella. “La comunicación está, entonces, como impregnando todos los niveles de la política” (Canel M. J., 2006). Tal y como recoge María José Canel, los esfuerzos de los teóricos se pueden clasificar en tres grupos. En primer lugar, están los autores procedentes de las ciencias jurídicas que consideran que la comunicación ha invadido terrenos ajenos a sus competencias dentro de la política y “no conceden a la Comunicación Política una entidad en sí misma como área de investigación”. Por otro lado, se encuentran aquellos investigadores que creen que la política es comunicación en cuanto que “para llegar al poder, para influir en los ciudadanos, para conseguir autoridad, o para negociar con otros miembros de la sociedad es preciso que haya comunicación”. Y, por último, están los expertos que consideran entre la política y la comunicación hay un terreno común con identidad propia e independiente de ambas disciplinas.

Algunos autores sitúan los orígenes de la Comunicación Política en los años cincuenta cuando tres autores, Eulau, Eldersveld y Janowitz, definieron por primera vez el concepto como “uno de los tres procesos, junto con el del liderazgo político y las estructuras de grupo, de intervención por medio del cual se movilizan y transmiten las

influencias políticas entre las instituciones gubernamentales formales y el ciudadano-votante”. A raíz de esta primera delimitación conceptual comenzaron a aparecer muchas otras:

- “Actividad comunicativa considerada política en virtud de las consecuencias tanto actuales como potenciales que tiene en el funcionamiento del sistema político” (Fagen, 1966).
- “Símbolos políticos más sobresalientes en la élite de la prensa” (Arora y Lasswell, 1969).
- “El papel de la comunicación en el proceso político” (Chafee, 1975).
- “Cualquier intercambio de símbolos y mensajes que está condicionado por el sistema político y que, a su vez, influyen en éste” (Meadow, 1980).

En 1998, Denton y Woodward en “Political Communication in America”, asignaban a la comunicación política varias características. En primer lugar, cualquier plan de comunicación sobre cuestiones políticas se realiza a corto plazo, pues busca resultados prácticos, inmediatos y visibles. En segundo lugar, se trata de una comunicación estratégica, porque busca influir sobre alguna creencia, actitud, valor o acción, es decir “abarca una gran parte de todas las actividades persuasivas que se realizan en el espacio público” (Canel M. J., 2006). Tercero: es una actividad mediada, porque se sirve de los medios de comunicación. Y, finalmente, es una comunicación orientada, es decir, los mensajes van dirigidos y se confeccionan en virtud de unos públicos y audiencias específicas.

María José Canel sintetiza todas las características y dimensiones del campo comunicativo definiendo la Comunicación Política como una “actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos), en la que, como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas, así como la aplicación de éstas en la comunidad” (Canel M. J., 2006).

Debido a su carácter multidisciplinar y a que, como mencioné antes, la Comunicación Política impregna a todos los niveles de la política, son numerosas las áreas y temáticas que pueden atender a este campo de investigación:

- Estudios que se centran en el análisis del mensaje

- Estudios que se centran en los procesos políticos como los procesos y las campañas electorales o las imágenes del régimen político, la Presidencia o el candidato.
- Estudios que se centran en las acciones de comunicación, es decir, en la forma. Por ejemplo, los debates y la publicidad política, las ruedas de prensa, etc.
- Estudios que se centran en la mediación del mensaje, como la relación entre políticos y periodistas, la cobertura de los medios de comunicación o las crisis políticas y los climas de opinión públicas que pueden crear los medios de comunicación.
- Estudios que se centran en los efectos de los mensajes sobre sus destinatarios.

Todas las organizaciones e instituciones han tenido a bien incorporar la gestión de la comunicación a la vida diaria de sus decisiones y maniobras. La comunicación ha perforado en las empresas e instituciones como un instrumento obligatorio capacitado para colocar a la organización en la posición que ésta desea dentro de la opinión pública. Tal y como recoge M^a del Mar Goicoechea, McLuhan nos habla de lo que se denomina “el sector pulpo”, que no es más que la llegada de una “cultura nueva en la cual la suma de las industrias culturales tradicionales, libros, medios de comunicación y cine con la tecnología informática impregnaría con el peso de la información todos los aspectos del quehacer humano” (Goicoechea Margalef, 2015).

No hay ámbito de la actividad y la vida corporativa, organizativa o institucional que se libre de pasar por una crisis. La política y las instituciones no iban a ser menos. Es primordial entender que la gestión de crisis y la comunicación son dos procedimientos inherentes el uno del otro, es decir, la comunicación está supeditada a la gestión de crisis. El investigador Mario Riorda afirma que la comunicación de crisis tiene un doble objetivo: primero, “producir el cierre operativo (logístico, soluciones, normas) de la crisis, sino además el cierre político de la misma” (Riorda, 2008). Una crisis es una situación excepcional e inesperada en mayor o menor medida, de carácter urgente que puede dañar y perjudicar a la institución. La crisis puede comprometer la imagen, la credibilidad y la confianza de una figura o entidad política, ya que es una situación delicada una gran capacidad mediática, es decir, “una suma de peligro y urgencia” (Losada Díaz, 2010).

Los orígenes del término se remontan al lenguaje religioso de la Grecia Antigua, procedente del verbo “krinein” que comenzó significando “separar” o “decidir” y que,

posteriormente, derivó en el significado de “interpretación”. Más contemporáneo es Albrecht (1996) que define las crisis como “eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización”. La Real Academia de la Lengua opina que es un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Y Pasquino cree que es el “momento de ruptura en el funcionamiento de un sistema, un cambio cualitativo en sentido positivo o negativo” (Pasquino, 1998). Aunque, como recoge Losada Díaz, la definición más “ilustrativa y curiosa” procede de China. “En su idioma, el concepto crisis se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa ‘peligro’ y el segundo ‘oportunidad’. La traducción literal sería ‘el peligro que genera oportunidades’”.

A continuación, vamos a intentar realizar una aproximación al concepto de crisis, tal y como lo podemos entender en el marco de las relaciones institucionales y políticas. Una crisis es una “pérdida de equilibrio caracterizada por un conflicto que pone en riesgo alguno o todos los pilares que aseguran el centro de gravedad de una institución y su posicionamiento en el espacio de la opinión pública [...]” (Goicoechea Margalef, 2015). La definición propuesta por Saura (2005) figura a continuación: “Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”.

La mayoría de los autores coinciden en que las crisis tienen como dificultad importante el hecho de no poder predecir cuándo se producirán, aunque otros muchos afirman que, en gran medida, cada crisis deriva de una situación de peligro que se conoce o que debe haber sido estudiada antes de que la crisis llegue a estallar. Debido a ello, uno de los valores más importantes que debe poseer cualquier institución es la capacidad de previsión y, en su defecto, de actuación inmediata cuando se presentan circunstancias inesperadas y desafortunadas.

Varios investigadores coinciden en nombrar algunas características comunes para la mayoría de crisis:

- La sorpresa. Este es un elemento inherente a las crisis, ninguna puede ser anticipada, aunque si se pueden prever algunas situaciones con antelación y consecuentemente minimizar su efecto.

- **Carácter único.** Todas las crisis son únicas, es decir, no se repiten dos crisis provocadas por las mismas causas o estas no provocan los mismos efectos.
- **Urgencia.** Toda crisis se caracteriza por una dificultad considerable y por una afluencia de información negativas que provocan una situación de alerta. Es necesario reaccionar rápidamente.
- **Desestabilización.** Las crisis provocan que las relaciones normales se vean alteradas. Todos los procedimientos habituales se vuelven inoperantes en estas situaciones si no se afronta correctamente la crisis.
- **Descenso de la calidad de la información.** Todas las situaciones anteriores provocan que la calidad de la información proporcionada sea menor. Los mensajes se deterioran por la situación de urgencia.

Las crisis, por su propia naturaleza, son acontecimientos graves, delicados y comprometidos, además de inesperados. Además de esta gravedad y rapidez que las caracteriza, “suelen aparecer otros elementos complementarios, como una alta preocupación por parte de los empleados, tensiones y conflictos internos y externos y hasta cierta desestabilización de la organización” (Losada Díaz, 2010).

Las causas y condicionantes que pueden provocar una crisis institucional son múltiples y diversas. A continuación, se expondrán de forma resumida algunas tipologías de crisis a las que se pueden enfrentar una organización.

- a. Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos pueden ser:
 1. **Objetivas o subjetivas.** La crisis objetiva es aquella que se puede medir, que es cuantificable y visible y la crisis subjetiva es aquella procedente de apreciación o de un estado de opinión.
 2. **Internas o externas.** Dependerá del origen de la crisis, de la procedencia de las causas que la provocan.
- b. **Según el momento.** Las crisis pueden estar también clasificadas en función del tiempo concreto en el que nos enfrentamos a ellas. “Actuar tarde o con lentitud deja muy pocas posibilidades de salir airosos. Siempre es recomendable actuar pronto, de forma que llevemos la iniciativa de la comunicación” (Losada Díaz, 2010).
- c. **Según el nivel de gravedad.** Aquí existen varias formas de nombrar a los niveles de gravedad (leve, intermedia y máxima). Con colores se podría simular un semáforo: verde, amarillo y rojo; con números: 1, 2 y 3; y con

letras: A, B y C. Losada Díaz concluye que es importante diferenciar los niveles puesto que estos deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos.

- d. Según sus efectos.
- Linke (1989) afirma que existen las crisis que explotan; las inmediatas; las crisis en construcción; y las crisis continuas.
 - Rojas (2003) clasifica las crisis en: fenómenos naturales; crisis relacionadas con la salud y la alimentación; acontecimientos políticos y conflictos sociales; accidentes; eventos de origen criminal; asuntos jurídicos; hechos de tipo económico; retirada de productos; y ataques informáticos.
 - Ritter (1996) ordena estos fenómenos en crisis sobre los productos; crisis en la industria de los servicios; crisis de medio ambiente; crisis vinculadas a cuestiones institucionales; crisis vinculadas a personas.

Tal y como han afirmado diferentes autores se dan tres etapas bien diferenciadas en todas las crisis. En primer lugar, la pre-crisis, que se entiende como la fase en la que se manifiestan los primeros síntomas y cuando se activan las primeras medidas. A continuación, estalla la crisis como tal y se conoce externamente. Es en este momento cuando tienen que ponerse en marcha las estrategias y recursos diseñados para atajar esta situación. “Algunos teóricos distinguen dos tipos de momentos en esta etapa: la fase aguda y la fase crónica” (Losada Díaz, 2010). Por último, tenemos la post-crisis, momento en el que, una vez cerrada la crisis, se debe hacer balance de los resultados.

Las crisis se caracterizan, por tanto, por desestabilizar el sistema interno de la institución de cara a la opinión pública “generando una situación de incertidumbre”. Para mitigar lo máximo posible los efectos de la crisis deberá ser gestionada adecuadamente, es decir, la gestión de la crisis es la “forma en la que se instrumentaliza la toma de decisiones bajo la incertidumbre” (Goicoechea Margalef, 2015).

En cuanto a los modelos de gestión de crisis, todos comparten la idea de que la comunicación está en la base de una gestión eficaz para las situaciones de emergencia y que ésta es imprescindible para una adecuada y proporcionada resolución. Saura (2005) explica los modelos más relevantes y Losada Díaz (2010) los resume¹:

¹ Para una información más detallada sobre los diferentes modelos de gestión de crisis véase Losada Díaz, J.C. (2010): *Comunicación en gestión de crisis: lecciones prácticas*. UOC.

- Modelo Onion de Pauchant y Mitroff
- Modelo de Siete Capas o Layared de Hurd
- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra
- Modelo de las 4 Rs de Heath
- Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaswewski
- Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel Newsom y Barrera
- Modelo de Crisis evitables/ No evitables de González Herrero.

Estos modelos comparten algunas singularidades de utilidad para la gestión de crisis. La mayoría coinciden en que la fase de preparación y prevención es la más importante en la gestión de crisis. Además, esta preparación debe “incluir el establecimiento de relaciones estables, sólidas, recíprocas y positivas con el conjunto de públicos de la organización, en especial con los públicos estratégicos”. Los autores mencionados subrayan que la crisis debe ser gestionada con la mayor transparencia y rapidez posibles. Finalmente, recuerdan la importancia de abrir posteriormente un periodo de “recuperación organizativa y de análisis de imagen de nuestros públicos prioritarios” (Losada Díaz, 2010). En definitiva, se trata de aprender de lo sucedido.

Para numerosos investigadores las crisis representan una oportunidad de demostrar la capacidad de respuesta y organización que poseen, es decir, son “oportunidades de aprendizaje, de rectificación y una buena muestra de valentía para salvar lo que nos parece insalvable” (Fita, 1999). Coinciden en esa idea M^a del Mar Goicoechea, afirmando que una crisis “no puede ser sinónimo de pérdida, sino de cambio” y José Carlos Losada, que las subraya como oportunidades para “demostrar de forma honesta, clara y transparente sus compromisos”.

Por esta razón, la estrategia ha pasado a formar parte como un activo destacado dentro de una organización. La estrategia es innata a esta forma de entender la enorme potencialidad de la comunicación en nuestro modelo social. En consecuencia, y como decía Timoteo Álvarez, “la comunicación o es estratégica o no es comunicación”. la comunicación institucional no puede olvidarse de lograr la máxima eficacia con el mínimo coste en un tiempo y espacio determinados.

Una vez estalla la crisis, ésta ha de ser afrontada con todas las herramientas a nuestro alcance, incluida la comunicación. Muchos responsables dudan, en primer lugar, si se debe comunicar o no. A veces, la primera reacción es no hacerlo y guardar silencio,

pero desde hace tiempo las entidades se han dado cuenta de que lo más honesto y beneficioso es informar, puesto que supone “una decisión estratégica fundamental que condiciona todo el proceso posterior” (Losada Díaz, 2010). López Quesada (2003) define las ventajas e inconvenientes sobre este primer dilema al que se enfrentan las organizaciones. En primer lugar:

- Respondemos a nuestra responsabilidad social de información.
- Mostramos nuestra responsabilidad, nuestro compromiso y nuestra cercanía a nuestros públicos prioritarios.
- Tomamos la iniciativa en el mensaje y esta iniciativa será siempre enormemente positiva para situar nuestra versión de los hechos en cada momento.
- Controlamos el mensaje y no dependemos de otro público o de otra fuente de información para situar nuestras aportaciones. De ese modo, nuestra política no será reactiva, sino proactiva.

Por el contrario, estas son las desventajas:

- La visibilidad negativa que nos otorga hablar abiertamente de la crisis, sobre todo cuando asumimos nuestra responsabilidad sobre los hechos. Hay que ser conscientes de que nuestra presencia en los medios será negativa pero que esta es una batalla a largo plazo.
- Consecuencias políticas o económicas derivadas de lo que podemos contar sobre lo que ha generado la crisis y nuestra responsabilidad en ellos.
- La certeza de que ya no será posible guardar silencio en el futuro. Sería una actitud que ya no se entendería.

Hay que tener en cuenta una serie de principios básicos para una buena comunicación en situación de crisis. Estos principios, en muchas ocasiones, no distan mucho de los utilizados para cualquier actividad profesional del periodismo en cualquiera de sus dimensiones.

En primer lugar, como ya ha sido anteriormente mencionado en palabras de López-Quesada, no podemos perder la oportunidad de ser los primeros en hablar antes que lo hagan otros por la entidad. Al ser los protagonistas de la situación, tenemos que tomar la iniciativa de la comunicación para aportar la información más relevante, es decir, anticiparnos.

A ello hay que añadirle, que esa primera respuesta debe ser ágil, “sobre todo en los primeros estadios de la crisis, donde la atención pública se centra en la organización y hay que ser rápidos en contestar” (Losada Díaz, 2010).

No hay que olvidar otro principio clave: la calidad informativa. Nuestra información tiene que ser de calidad y debe aportar datos que nadie tenga o no puedan demostrar. Es la mejor forma de posicionarse ante la opinión pública y aumenta la credibilidad de nuestra gestión de la crisis y, en concreto, de nuestra comunicación.

Por último, y como eje fundamental de toda nuestra comunicación, discurre la veracidad de nuestras informaciones. Es la única opción que debemos plantearnos, lo contrario sería más perjudicial que la peor de las verdades. Mentir no debe tener lugar en la política comunicativa de la institución.

Numerosos autores ya citados, coinciden en añadir otro elemento, el de ponerse en la peor situación posible. Dibujar este escenario implica dos cosas: “que la crisis se confirma y con ello nuestra responsabilidad y, por otro lado, que las consecuencias de la crisis serán las más graves posibles para este tipo de situaciones” (Losada Díaz, 2010).

El primer paso para elaborar el plan de comunicación de crisis consiste en recabar toda la información valiosa en el menor tiempo posible. A partir de esta recopilación y análisis de la información, la entidad debe hacerse una serie de preguntas:

- ¿Qué ha ocurrido exactamente? ¿Cómo y cuándo se han producido los hechos?
- ¿Qué ha causado estos hechos? ¿Qué ha fallado?
- ¿Dónde están localizados los hechos?
- ¿Quiénes son los afectados? ¿Cómo se encuentran?
- ¿Cuáles son las consecuencias a corto plazo? ¿Y a medio y largo plazo?
- ¿Cuál es el nivel de mediatización de la información? ¿Ha sido ya puesta en conocimiento de los medios informativos o permanece todavía latente?
- ¿En qué otros medios es conocida la información?
- ¿Cuál o cuáles son las fuentes de información para los medios? ¿Son internas o externas?
- ¿Circula en forma consistente o solo en estado de rumor? ¿Qué grado de definición tiene el rumor?

- ¿Está ya el daño hecho o la empresa puede prevenirlo anticipando ella misma la difusión de información?
- ¿A quién le interesa la historia? ¿Quién se ve afectado por ella?
- ¿Cuál es la urgencia informativa de la situación?
- ¿Hasta dónde está dispuesta la organización a contar la verdad?

Tras este primer encuadre de los hechos y con la información pertinente, la entidad debe estudiar quiénes son sus públicos prioritarios, es decir, a quién va a dirigir el mensaje.

En primer lugar, se debe atender a los afectados por las consecuencias directas e indirectas de los hechos. Ellos son quienes han recibido las consecuencias más negativas de los hechos, a quienes hay que proteger y prestar seguridad, puesto que constituyen “altavoces necesarios que utilizaran los medios de comunicación en la propagación de los hechos que han generado la crisis” (Losada Díaz, 2010). Comunicarse con estos públicos conlleva hacerlo de forma cuidada y con una delicadeza especial para no herir la sensibilidad de dichas personas.

También los medios de comunicación suponen para la organización un público estratégico y se presuponen decisivos en la dirección que tomen los acontecimientos y en su difusión, teniendo especial influencia en la opinión pública, así como en la interpretación de los hechos.

Por último, debemos referirnos al personal o público interno, aquellas personas que se encargan de seguir con la vida normal dentro de la organización mientras transcurre la crisis. Ellos son, además, un público con un enorme potencial para los medios y para la difusión de las causas y consecuencias de la crisis.

En lo relativo al canal del mensaje encontramos distintos instrumentos de comunicación que deben estar ya previstos y preparados para cuando llegue el momento, para que durante la crisis solo se trate de activarlos, es decir, de ponerlos en marcha. Estos instrumentos con los que cuenta la organización concretan la forma en la que se hacen llegar los mensajes a los públicos anteriormente explicados y son de diferente naturaleza. A saber:

- Comunicado oficial. Un comunicado contiene la información principal que la organización quiere hacer llegar, así como su posicionamiento y valoraciones de los hechos. Es la forma en la que la entidad toma la iniciativa para dirigirse a los medios.
- Nota de prensa. La nota de prensa es el instrumento más utilizado. Es un documento que informa a los periodistas sobre los hechos de actualidad de una forma objetiva, clara y concisa con el objetivo de que estos publiquen la información, ya sea parcial o completamente.
- Rueda de prensa. La gran mayoría de las situaciones de crisis llevan consigo una rueda de prensa, es decir, un encuentro directo entre la organización y los medios con el objeto de informar y aclarar cualquier pregunta o duda que tengan los periodistas.
- Tablón de seguimiento. Se trata de una “fórmula de comunicación interna que tiene como objetivo informar al público interno de una organización del desarrollo de los acontecimientos de la crisis: decisiones tomadas, reflejo en los medios de comunicación, palabras de los directivos, aclaraciones a preguntas, evolución de los hechos, etc.” (Losada Díaz, 2010).
- Web de crisis. Consiste en desarrollar una página web sencilla para informar sobre la emergencia ocurrida y las medidas que está poniendo en práctica la organización para solventarla.
- Blogs y redes sociales. Estas herramientas se han posicionado como instrumentos estratégicos para la gestión de todas las acciones de la entidad, pues que son un componente de transmisión de información muy valiosa y utilizada por la opinión pública.

La descripción de la forma en la que se relacionan los actores de la comunicación política ha estado inspirada durante muchos años por la teoría de la comunicación de Lasswell. El sociólogo norteamericano planteó un modelo comunicativo inspirado en la propaganda de dos guerras mundiales y en la Alemania nazi y compuesto de varios elementos: el “quién”, es decir, la persona o grupo que comunica; el “qué”, el mensaje; el “canal”, por donde transita el mensaje, es decir, los instrumentos; el “a quién”, el receptor, quien recibe el mensaje; y con qué “efectos”, la influencia que produce. Aunque

investigadores posteriores afirman y creen que este modelo es insuficiente, porque, al estar inspirado en propaganda y conflictos bélicos, Lasswell afirma que los procesos de comunicación son asimétricos entre un emisor activo y una masa pasiva. A esta linealidad y unidireccionalidad se oponen otros autores porque esta concepción no acoge bien lo que hoy en día ocurre en la comunicación política. En resumen, como afirma María José Canel, “la comunicación política es un proceso que implica a todos los actores de forma activa. Los significados que se transfieren no son sólo el resultado de la acción de quién habla, sino del “intercambio” que se produce entre todos los implicados el proceso” (Canel M. J., 2006).

Siguiendo con el paradigma de Laswell, llegamos al qué, es decir, al mensaje, el contenido que se pretende comunicar. Es la parte central de todo plan estratégico de comunicación porque es el elemento que queremos que cause un efecto concreto en los receptores. Es el contenido de nuestra política de comunicación. Para ello, debemos de ponernos en el lugar de los afectados para tener mayor repercusión sobre los demás públicos. Como recoge Losada Díaz, necesitan saber tres cosas: qué es lo que está pasando, qué ha causado la crisis; qué estamos haciendo para solucionarlo; y cómo le garantizamos que esto nunca volverá a suceder. Estas son las exigencias del público y los vacíos informativos que desean solventar.

El Instituto Novartis de Comunicación en Biomedicina, aconseja llevar a cabo cinco pasos para la construcción del mensaje en situaciones de crisis:

- Admitir los hechos
- Comunicar la situación real
- Identificar las causas
- Localizar el alcance del problema
- Informar sobre la solución del hecho y de los planes para evitar una nueva crisis en el futuro.

Es importante añadir que esto debe hacerse con la mayor brevedad posible para que la propia organización se sitúe como la primera fuente de información. Esta es una filosofía estratégica basada en la transparencia y en la responsabilidad social, sin olvidar los parámetros de calidad y veracidad informativa. Recordemos que la opción de mentir no se debe contemplar, puesto que los medios siempre acabarán descubriéndolo, antes o después, directa o indirectamente. Como afirma Etman, “una estrategia pobre crea un

vacío de poder que élites y periodistas tratarán de ocupar con sus propias interpretaciones. Pero una estrategia presidencial ingeniosa puede dotar a los enfoques de una energía adicional necesaria para permear en los medios y en la opinión pública”.

La primera premisa que hay que tener en cuenta es la centralización del mensaje, es decir, la entidad debe hablar con una sola voz y en una misma dirección, coordinando sus mensajes antes que seleccionar a los encargados y autorizados de representarlos públicamente. Además, se tienen que establecer canales de comunicación directa con los afectados, los empleados y los familiares en forma de líneas telefónicas, páginas web, puntos de información, etc. Es importante señalar que no se deben aportar datos personales que violen la vida privada y la intimidad de los afectados. Como ultima consideración recoge Losada Díaz que se puede “aprovechar la crisis para promocionar de alguna forma la organización, tratando de buscar un beneficio inmediato”.

En cuanto a las estrategias de comunicación que reúnen los mensajes, la intención y la situación presentada por los hechos, destacamos tres:

1. Estrategia de silencio.

Algunas organizaciones optan por no informar cuando una crisis estalla, correctamente o no, esta es una estrategia que vulnera el principio de comunicación abierta y transparente. Algunas lo hacen por miedo y otras con la idea de que el tiempo hará que desaparezcan los ruidos provocados por la situación crítica. En cualquier caso, sería una opción a corto plazo, pues si persiste la situación, la organización se vería obligada a comparecer públicamente.

2. Estrategia de negación. Negar los hechos y nuestra responsabilidad en una crisis es una reacción bastante intuitiva, pero a la vez muy peligrosa. En el momento en que se confirmen los hechos y la responsabilidad de la organización, ésta se queda sin argumentos ni defensa para responder ante los públicos afectados. No es aconsejable utilizarla.

3. Estrategia de confesión. Confesar se está convirtiendo, por suerte, en una estrategia al alza. Se trata de reconocer abiertamente los hechos y la responsabilidad de la empresa en ella. Confesar significa demostrar una actitud transparente y abierta por parte de la entidad, ofreciendo tanto colaboración con las autoridades como todos los recursos y medios técnicos para solucionar la crisis.

En resumen, la comunicación es imprescindible para afrontar con garantías suficientes una crisis. La comunicación es un instrumento fundamental para minimizar las consecuencias de una crisis y para prevenir las próximas situaciones parecidas, pero no el único. La organización debe tener una serie de recursos y mecanismos para la prevención y preparación técnica, organizativa y humana ante las situaciones de crisis. Pero, también, las organizaciones tienen que ser conscientes de que comunicar no es una actividad neutra, es decir, conlleva asumir ciertos riesgos. En otras palabras, “la confianza es la piedra angular de la comunicación, a la vez que un crédito imprescindible para reducir la incertidumbre y recomponer las situaciones de crisis” (Torral Madariaga, 2006).

Concretamente, hemos elegido un tipo de crisis determinadas, las relativas a los atentados terroristas. Para ello, comenzaremos haciendo una aproximación breve al concepto de terrorismo para posteriormente relacionarlo con la comunicación de los Gobiernos.

En primer lugar, hay que decir que la violencia terrorista no es un fenómeno reciente. Como recoge Carlos Soria (2001) en el diccionario de la Academia Francesa de 1778 ya aparece la palabra “terrorismo”. Según la Real Academia de la Lengua, terrorismo puede significar: ¹dominación por el terror; ²sucesión de actos de violencia ejecutados para difundir terror; y ³actuación criminal de bandas organizadas que, reiteradamente y por lo común de modo indiscriminado, pretende crear alarma social con fines políticos. Pero Soria insiste en la complejidad de definir este concepto, insistiendo en que se trata de “intentar una definición de situaciones tan distintas, complejas y diversas ha parecido como una incertidumbre” y, por lo tanto, prefiere extraer cinco características definitorias:

1. No es un solo acto, no es un hecho aislado.
2. El terrorismo es básicamente una metodología más que una ideología. “La metodología es definitoria: difundir socialmente el terror mediante el uso extremo de la violencia física y moral”.
3. Reconocer en el terrorismo una crispación de la ética, es decir, tratan de conseguir la solución de un problema de inmediato porque en el terrorismo falta siempre toda referencia a la esperanza, es pura desesperación.
4. No debe ser entendido en cuestión de fuerza física, militar o policial, porque el terrorismo no es como la guerra entre armadas. Como dice Soria “las

acciones terroristas son siempre simbólicas, con efectos informativos primarios y con acciones no medibles en relación con la fuerza desarrollada”.

5. Pero tampoco es comparable completamente con la delincuencia común o con el crimen organizado. El terrorismo insiste en que sus acciones tienen legitimidad y, además, posteriormente, reconocen la autoría de sus hechos.

Otros autores definen el terrorismo como “actos de violencia, tanto física como psicológica, perpetrados premeditada e intencionalmente con el fin de producir terror y la consecuente quiebra psicológica de los miembros del colectivo diana, para así poder promover más fácilmente algún objetivo, bien de tipo religioso, político o ético” (Moyano & Trujillo, 2013). Estos dos autores también resumen todas las definiciones contemporáneas en dos elementos comunes. En primer lugar, el terrorismo conlleva violencia contra personas. En segundo lugar, la acción terrorista está concebida para alcanzar un objetivo, “se persigue influir en un gran número de personas con el fin de amedrentarlas, modificar sus percepciones y hacerlas más permeables a su causa” (Moyano & Trujillo, 2013). Otra definición útil nos la proporciona Nacos al describir el terrorismo como la “violencia con fines políticos contra los pacíficos/inocentes con la intención de ganar visibilidad para así hacer llegar el mensaje a grandes audiencias” (2002).

Estos dos investigadores, Moyano y Trujillo, también mencionan la teoría piramidal, cuya estructura está formada por diferentes categorías. A saber:

1. Simpatizantes
2. Seguidores
3. Activistas
4. Radicales
5. Terroristas

En la base, de la pirámide, los simpatizantes y seguidores componen los grupos de individuos que no están dispuestos a utilizar la violencia. Los terroristas pertenecen al conjunto de radicales, más bien, son un subconjunto de radicales que están dispuestos a usar la violencia. En este subconjunto, la ideología es el elemento que determina toda su conducta. Para ellos, el seguimiento de pautas y el acatamiento debe ser máximo, es decir se trata de “la ejecución de planes que desarrollan la estrategia de la comunicación”. Los individuos se sienten “parte de la causa y sienten su participación de la misma como una

obligación moral” y, a partir de aquí, “la conducta va relegando a la ideología, hasta convertirse esta en un mero mecanismo justificativo de las acciones” (Moyano & Trujillo, 2013). Según la revista *Political Psychology* en un trabajo teórico realizado sobre terrorismo, existen tres categorías genéricas de motivos del terrorismo suicida:

- Las causas personales
- Razones ideológicas asumidas para justificarlo
- Presión social

Pero, según Moyano y Trujillo, estas tres categorías podrían ser resumidas en un concepto único que ellos llaman la búsqueda de significado y que explicaría el terrorismo como un “intento de restaurar el significado personal, aumentarlo o simplemente prevenir la pérdida del mismo” (2013).

Siguiendo la teoría de estos autores, existe un conjunto de factores perceptivos y argumentos que legitiman la acción violenta:

1. La desconfianza en el sistema legal y una elevada percepción distorsionada de la injusticia
2. Los niveles de privación relativa y libre albedrío de los miembros del grupo terrorista
3. Incremento de la autoeficacia para modificar el estado de las cosas.

Lo que fundamentalmente pretenden conseguir es el apoyo de la opinión pública a una idea o forma de comportarse. Los terroristas necesitan justificar sus actos, sus pensamientos y su conducta. En cuanto a los fundamentos o principios ideológicos en los que se basan los terroristas, Moyano y Trujillo apuntan a ideologías extremas como el salafismo. Esta corriente tiene como objetivo la vuelta al Islam primigenio, “purificándolo de las creencias impuras”. Esta ideología instrumentaliza la religión y canaliza el sentido de la existencia. “Se pretende la reislamización de la sociedad, la unión de la política y religión, potenciar la *umma*² y extender el Islam tanto como sea posible” (Moyano & Trujillo, 2013). En concreto, el salafismo yihadista sería la extensión extrema de los planteamientos ideológicos, donde se justifican y se legitiman el uso de la violencia en nombre del Islam. Además, hay que señalar que la acción terrorista también sirve para unir al radical al grupo. “Nada hace más esclavo a un hombre que el hecho de que otro

² Se entiende por *umma* o comunidad musulmana el conjunto de todos los que profesan la religión islámica, independientemente de su nacionalidad, origen, sexo o condición social.

hombre le autorice a matar o le justifique la muerte que le produce al otro” (Soria, 2001). Es decir, la organización ata al sujeto a través de un mandato, al amparo del consenso del grupo.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación e Internet juegan hoy en día un papel trascendental en la radicalización y la identidad social del grupo. Moyano y Trujillo (2013) subraya tres motivos fundamentales:

1. Porque Internet puede ser utilizado para difundir propaganda.
2. Porque es una herramienta útil para reclutar potenciales terroristas y planificar acciones violentas.
3. Y porque el propio Internet puede ser objetivo de ataque que podrían producir un perjuicio social generalizado.

Como herramienta clave en la radicalización y en la ejecución de posibles atentados, supone un reto para la seguridad nacional minimizar los efectos perjudiciales de este uso de las nuevas tecnologías.

Pero, ¿cuál es el objetivo de los terroristas? El terror da sentido a sus acciones, si redujeran esta actividad seguramente su repercusión mediática disminuiría considerablemente. Mary Kaldor apunta que “el objetivo de estas nuevas guerras ya no es la victoria militar, sino obtener poder político sembrando el miedo y el odio, creando un clima de terror, y construir un entorno desfavorable para todos aquellos a los que no puede controlar” (Kaldor, 2001).

Numerosos autores coinciden en la afirmación de que los terroristas entienden que su eficacia depende de la capacidad que alcancen en hacer llegar su mensaje lo más lejos posible a grandes audiencias, todo ello acompañado de una estudiada planificación estratégica de comunicación. “Por eso identifican targets que son simbólicos, elaboran sus mensajes segmentando los públicos y persiguen dar visibilidad a una causa para movilizar y reforzar el apoyo a la misma” (Canel & Gurrionero, 2012). Aunque creo que es conveniente puntualizar que el terrorismo no solo busca publicidad, más bien necesita de la publicidad para que avancen los fines de su causa. Norris Kern y Just (2003) enumeran una serie de objetivos que los terroristas han convertido en los medios para conseguir la finalidad: extender el temor y la ansiedad entre la gente; destruir a los adversarios los targets simbólicos; lograr publicidad para una causa; avanzar en las demandas; minar a los adversarios; y movilizar y reforzar el apoyo.

Algunos han llegado a definir terrorismo como “comunicación política por otros medios” o sugerir que el propósito principal de un acto terrorista es el de hacer llegar el mensaje a audiencias específicas o como dijeron Schimd y De Graaf (1982), para los terroristas, “la víctima inmediata es meramente instrumental, la piel de un tambor arrancada para lograr un impacto calculado en una audiencia más extensa”.

Por lo tanto, podemos concluir afirmando que esta investigación pone de manifiesto que un atentado terrorista es una prueba de fuego para los sistemas de comunicación de los Gobiernos nacionales. No solo una gestión práctica eficiente es suficiente para solventar una crisis de estas características, se trata de trazar una eficaz comunicación estratégica por parte de las instituciones políticas. .En los siguientes capítulos de este trabajo, se intentará mostrar cómo la forma en que los Gobiernos comunican puede determinar la percepción de una situación crítica y de la responsabilidad en ella.

4. PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGIA

La metodología que ha sido empleada en esta investigación se apoyan en tres ejes fundamentales para la elaboración del análisis de la comunicación estratégica en casos de crisis. Los pasos metodológicos que vertebran este trabajo se resumen a continuación:

1. Investigación y resumen bibliográfico.

En primer lugar, la lectura y el resumen de las publicaciones académicas relacionadas con la temática ha significado la mayor parte del conocimiento necesario para elaborar el marco teórico y posterior desarrollo y análisis del caso práctico. La relación de las ediciones divulgativas que han sido consultadas se centran en tres temas principales. A saber:

- La comunicación política, como área de conocimiento en general y en actual desarrollo, es utilizada en las estrategias gubernamentales para la consecución de unos objetivos determinados.
- La gestión de crisis, entendida parte fundamental en el devenir de toda organización, institución y gobierno, es clave para afrontar una situación perjudicial y dañina para la corporación.
- El terrorismo. Si bien toda crisis tiene una vertiente comunicativa que atajar, las causadas por atentados terroristas suponen un reto para el

gobierno afectado, puesto que la sociedad puede entrar en un círculo el pánico y el terror.

2. Recopilación de información

Posteriormente, es necesario hacer una recopilación de la información relacionada con el caso práctico, en concreto, con el atentado terrorista. Para ello, se realizó una recogida de contenidos informativos en la prensa digital nacional e internacional de comunicados, noticias, discursos, etc. que dejaran ver la estrategia comunicativa gubernamental.

3. Análisis

Por último, una vez se había enmarcado teóricamente la investigación y se había recopilado toda la información necesaria, se procederá a su análisis. En este momento tiene especial interés los discursos y comunicaciones del presidente Hollande. Además, hay que añadir que se estudiaron otros casos de crisis causadas por atentados terroristas en Europa durante los últimos años para poder realizar una comparación y análisis más completo.

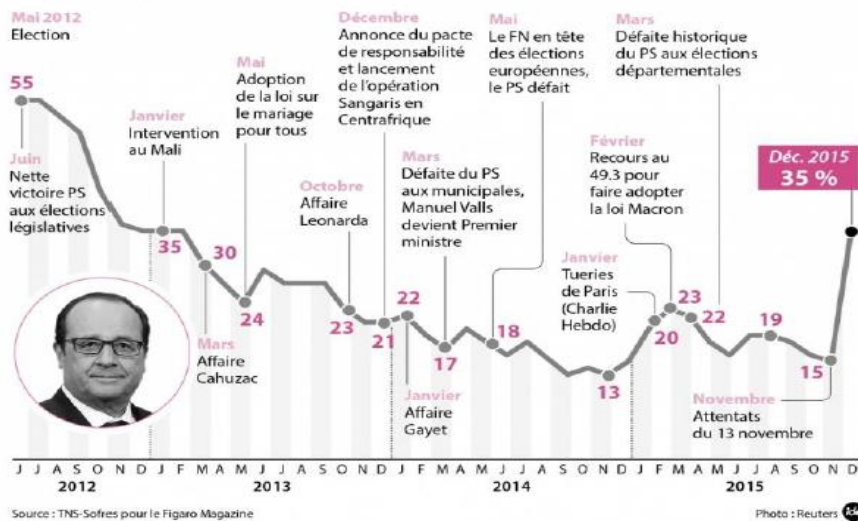
5. DESARROLLO

La situación en Francia antes de los atentados de 2015

El socialista François Hollande fue elegido como presidente de la República Francesa en los comicios de mitad de 2012, sucediendo en el cargo a Nicolás Sarkozy. Pese al impulso del inicio del mandato, Hollande empezó muy pronto a sufrir descensos en los índices de popularidad debido a las consecuencias de la crisis económica que afectó principalmente al empleo y por una serie de decisiones en su gestión política que no gustó a la opinión pública.

Regain de popularité de François Hollande

Cote de confiance, en %

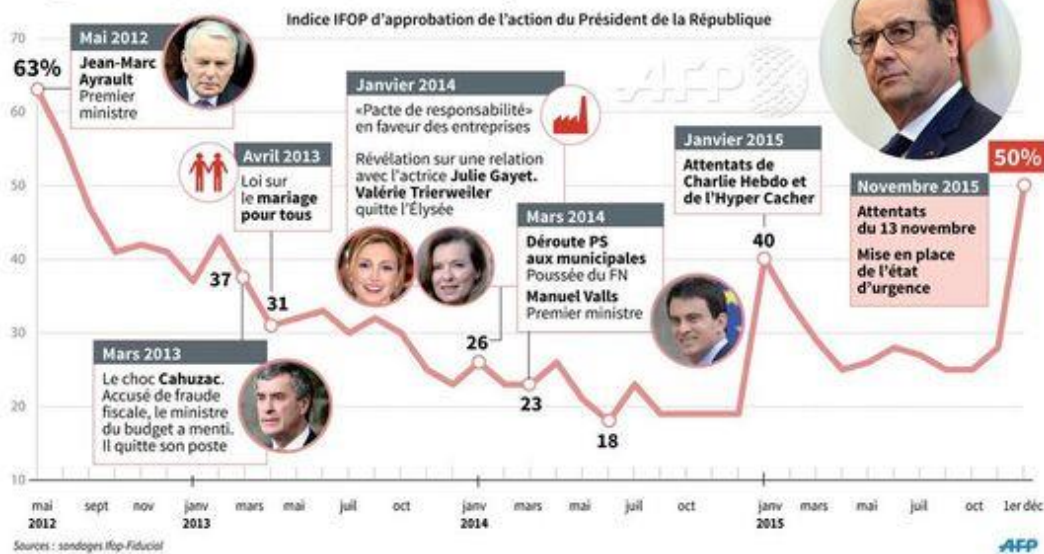


Source : TNS-Sofres pour le Figaro Magazine

Photo : Reuters

Imagen 1: Nivel de confianza en Hollande (fuente: TNS-Sofres para Figaro Magazine)

Regain de popularité pour François Hollande



Sources : sondages Ifop-Fiducial

AFP

Hollande afrontaba a finales de 2014 uno de sus momentos más bajos de popularidad con un ejecutivo más o menos renovado y unas perspectivas complicadas. Diez meses después de los atentados de enero de 2015, la popularidad de François Hollande había vuelto a descender en las encuestas. París sufrió entonces una serie de atentados suicidas simultáneos la noche del viernes 13 de noviembre considerablemente de mayor gravedad que los de enero. Pero, en diciembre la popularidad del presidente

Hollande había subido un porcentaje histórico de 22 puntos³, en una encuesta realizada por Ifop/ Fiducial que, además, revelaba que el 74% de los franceses aprobaba la gestión de François Hollande en la crisis que supuso la oleada de actos terroristas. Esto define la credibilidad del Jefe de Estado en la peor emergencia que Francia experimenta desde la II Guerra Mundial.

Tras los atentados terroristas de enero y noviembre de 2015 en París, el presidente francés François Hollande actuó con cautela y con llamamientos a la unidad globalizados. Demostró así que una crisis puede resolverse positivamente a nivel político, social y comunicativo. El tono de los mensajes varió tras cada uno de los atentados, sin embargo, en todos se pudo ver un estilo de liderazgo que posteriormente se reflejaría después en los índices de popularidad.

UNA NOCHE PARA EL OLVIDO: LOS HECHOS

Los hechos tienen lugar en el centro de París, Francia, la noche del 13 al 14 de noviembre de 2015. Varios ataques terroristas tuvieron lugar en el centro de la capital francesa y en el suburbio de Sant-Denis. El resultado dejó 137 muertos y 415 heridos. La autoría del atentado fue reivindicada por la organización yihadista Estado Islámico poco tiempo después.

Los ataques ocurrieron en diferentes puntos de la ciudad, pero de forma sincronizada en pocos minutos desde el primer ataque cerca del Estadio de Francia. Los tres ataques suicidas que sucedieron en el exterior del estadio dejaron 4 muertos ya que fallaron algunos explosivos. Dentro se disputaba un encuentro amistoso entre las selecciones de fútbol de Francia y Alemania, donde se encontraba el presidente de la República de Francia, François Hollande y el ministro de exteriores alemán, Bernard Cazeneuve. En la rue Bichat un tiroteo dejó 15 víctimas mortales; en el McDonald's de rue Fabourg du temple, 5; y en otro restaurante de la rue de Charonne, 19. Por último, cuatro terroristas entraron en el teatro Bataclán y comenzaron a disparar a los asistentes al concierto del grupo de hard rock estadounidense Eagles of Death Metal. Al grito de "Allah Akbar" ("Alá es grande").

³ Fuente: ABC http://www.abc.es/internacional/abci-popularidad-hollande-sube-22-puntos-tras-atentados-paris-201512011848_noticia.html

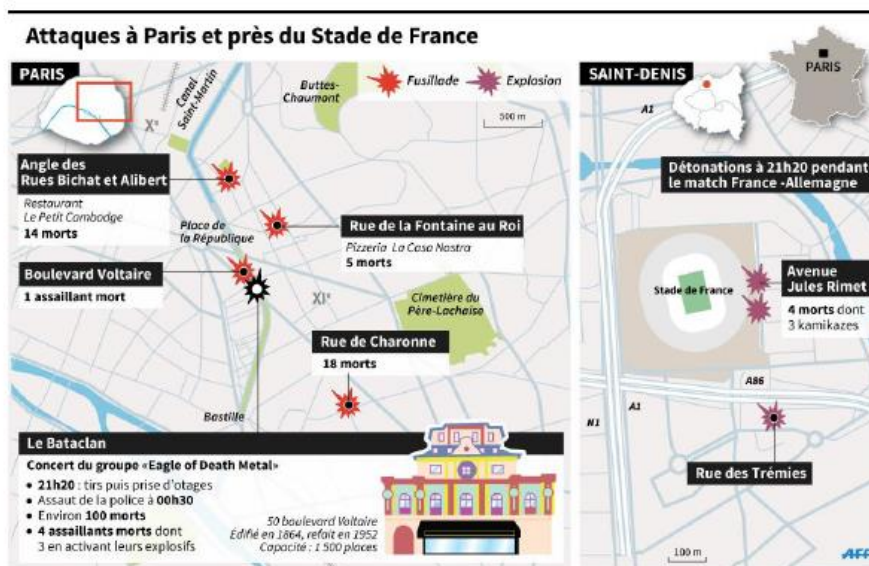


Imagen 3: Atentados del 13 de noviembre 2015 en París (fuente: Agence France Press)

CONTEXTO

Para comprender el encuadre de la respuesta comunicativa del Gobierno francés es importante entender el contexto político específico en el que tuvieron lugar los atentados de París.

Para situarnos, Francia se encontraba inmersa en la “Operación Chammal”, por la que las fuerzas aéreas participaban en ataques aéreos contra objetivos en Irak y Siria desde el 19 de septiembre de 2014. Desde enero de 2015, Francia permanecía en estado de alerta desde los ataques en la redacción de la revista satírica Charlie Hebdo y otros ataques relacionados. Posteriormente, en octubre de 2015, Francia atacaría blancos en Siria por primera vez.

Según la fiscalía de París, los terroristas que asaltaron el Bataclan justificaron su violencia por la implicación francesa en la coalición que golpea los bastiones yihadistas en Oriente Próximo.

En una entrevista concedida al diario El País, el reconocido politólogo francés Gilles Kepel esbozaba una idea sobre la coyuntura actual. Para él, “los yihadistas consideran que Europa es el punto flaco de Occidente. En un momento dado, Al Qaeda se da cuenta que Estados Unidos es demasiado fuerte, mientras que Europa está desunida, compuesta por múltiples estados descoordinados, con fronteras delimitadas por el colador

de Schengen y gobernada con mediocridad por instituciones incapaces de luchar contra el terrorismo”. Además, el politólogo subraya que “Daesh establece una hoja de ruta global, pero sus seguidores tienen autonomía para actuar. Atentar contra Europa también les permite utilizar a los jóvenes surgidos de la inmigración musulmana, mal integrados y residentes”.

REACCIONES

Las reacciones no se hicieron esperar. Poco antes de la medianoche, el presidente de François Hollande avanzó por la cadena nacional el estado de emergencia y el cierre de todas las fronteras de Francia. Las autoridades instaron a los residentes de París a permanecer resguardados por su propia seguridad.

Los atentados de París de noviembre de 2015, generaron una gran cobertura mediática, así como una multitudinaria respuesta por parte de los franceses y del resto de europeos. Ciertamente los terroristas habían logrado llamar la atención de los medios de comunicación, irrumpiendo bruscamente en el debate político en un contexto de amenaza terrorista internacional.

Desde el ataque se instaló el nivel “alfa rojo”, el cual alerta a las autoridades a responder ante una serie de emergencias a través del gobierno y el ejército. Además, las fronteras fueron cerradas temporalmente y unos 1500 soldados del ejército a las zonas de ataque. El servicio de metro de París fue suspendido temporalmente en las estaciones 10 y 11.

Multitud de dirigentes políticos y de organizaciones internacionales reaccionaron ante la barbarie para apoyar al pueblo francés desde casi todos los puntos del planeta. La canciller alemana Angela Merkel declaraba estar “muy consternada por las informaciones e imágenes que proceden de París. En estos momentos, mis pensamientos van hacia las víctimas de estos ataques evidentemente terroristas, para sus allegados y para todos los habitantes de París”. Desde el país vecino, el primer ministro belga, Charles Michel, decidía reforzar la seguridad en las fronteras con Francia, así como en estaciones y aeropuertos. En España, el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy se dirigió a Manuel Valls, primer ministro francés, para mostrarle sus condolencias e interesarse por la situación. Por su parte, el Jefe de Estado ruso, Vladimir Putin, mostraba su intención de

aportar “toda su ayuda en la investigación sobre estos crímenes terroristas”. Desde el otro lado del Atlántico, el presidente norteamericano Barack Obama declaraba desde la Casa Blanca su condena a los atentados considerándolos un “ataque a la humanidad” y añadía que “los que piensan que pueden aterrorizar a los franceses, a sus valores, están equivocados”.

EL DISCURSO DE HOLLANDE

Tras esperar un tiempo prudencial y tener la información pertinente que confirmaba que se trataba de un atentado terrorista, el presidente de la República, François Hollande comparecía ante los medios de comunicación que daban cobertura a nivel internacional de lo ocurrido.

En general fue un discurso largo, muy directo y bastante contundente. El presidente francés vestía un riguroso traje negro con camisa blanca y corbata gris oscuro. Se apoyó en un atril blanco y era acompañado por dos banderas en el fondo de la escena: la bandera tricolor de Francia y la azul estrellada de Europa. Su gesto fue serio todo el tiempo, con un tono de voz lento y determinante.

A continuación, se esbozarán los puntos clave del discurso del dirigente francés en torno al cual se podrían extraer algunas de las ideas y medidas que se tomarían en las próximas jornadas.

1. Francia está en guerra. Los atentados sufridos aquella noche suponen actos propios de una guerra. Decía Hollande que era “un acto de guerra cometido por un ejército terrorista yihadista contra Francia y contra los valores que defendemos en todo el mundo, contra lo que somos: un país libre que habla al conjunto del planeta”.
2. Transmitir tranquilidad y fuerza. Una de las ideas principales a transmitir a la ciudadanía fue la de mantener la tranquilidad y la sangre fría. Por otro lado, recuerda que “Francia es fuerte y, aunque pueda estar herida, se levanta siempre y nadie podrá tumbarla. Francia es sólida, activa y valiente, la historia nos lo recuerda”.
3. Los atentados fueron contra toda Francia y en especial se destinaba a la juventud gala. Los destinatarios eran hombres y mujeres que estaban disfrutando de alguna

actividad de ocio y entretenimiento y, además, la mayoría de los fallecidos tenían menos de treinta años.

4. El ataque proviene de Siria. “Los atentados se idearon en Siria, se organizaron en Bélgica y se perpetraron en nuestro territorio con colaboración francesa”. Con esta declaración, Hollande deja ver una petición a la Unión Europea sobre un mayor control en las fronteras.
5. El enemigo se llama ISIS. Afirmando que el enemigo francés en Siria es Daesh, declaró Hollande posteriormente en el Congreso: “debemos hacer más, Siria se ha convertido en la mayor fábrica de terroristas que el mundo ha conocido”.
6. Hollande quiere una gran coalición: “el enemigo no es un enemigo de Francia, es un enemigo de Europa. El ministro de Defensa francés ha sido apelado a que ayude a gestionar que el resto de países miembros de la Unión Europea acuda a ayudar. Más allá de nuestras fronteras se ha referido a grandes potencias y organismos como la ONU, Rusia y Estados Unidos. Además, el presidente francés aseguró que invocaría al artículo 45.7 de mutua defensa del Tratado de Lisboa por el que se obliga a los Estados miembros a ayudarse unos a otros en caso de ataque”.
7. Reforma constitucional. Para que el estado de emergencia pueda ser prolongado hasta los tres meses y consiga más poderes se precisa una reforma en la Constitución nacional. El plazo establecido para este régimen excepcional es de un máximo de doce días. A esto hay que añadir que los jueces tendrán mayor repercusión y las penas a los acusados de terrorismo serán aumentadas y endurecidas.

Al igual que en los atentados de enero de 2015, la reacción del Gobierno presidencial fue muy medida, marcada por la rapidez en la ejecución del plan de comunicación. El mandatario, que se encontraba en Sant-Denis en el momento de las explosiones, fue evacuado con discreción del estadio y llevado al Elíseo, donde se puso al frente de la unidad de crisis y ordenó la intervención policial en la sala Bataclan de inmediato.

Como también señala Felipe Manchón, en la primera de sus declaraciones, los rehenes aún secuestrados en la sala de conciertos, se produjo un cambio respecto a la estrategia comunicativa de enero (Manchón Campillo, 2016). Frente a la cautela inicial

de entonces sobre la autoría de los atentados y la llamada a la unidad, en esta ocasión informó de que ya sabían de dónde venían los terroristas, por lo que centró su discurso a la lucha contra el terrorismo. Además, sorprendió la alusión al “miedo justificado” debido a la gravedad de los acontecimientos y sus consecuencias.

“Mientras hablo, los ataques terroristas de escala sin precedentes están en marcha en la zona de París. Hay decenas de muertos; hay muchos heridos, es un horror.

Esta es una prueba terrible que de nuevo nos asalta. Sabemos de dónde procede, que estos criminales son terroristas. Nos tienen en tiempos difíciles, tenemos que mostrar compasión y solidaridad. Pero también tenemos que demostrar unidad y autocontrol contra el terror. Francia debe ser fuerte, tiene que ser grande, al igual que las autoridades estatales.

También tenemos que llamar a todos a la responsabilidad lo que quieren los terroristas es asustarnos, nos agarran con temor. Fue realmente para tener miedo, hay miedo. Pero de cara al miedo, una nación que sabe defenderse, que sabe movilizar sus fuerzas y una vez más será para derrotar a los terroristas”.

Unos minutos después, cuando ya había finalizado el asalto al Bataclan y si hacer caso a los consejos de su equipo de seguridad que le pedían que no abandonara el Elíseo, el presidente François Hollande se trasladó al lugar del atentado, como ya hizo en enero acercándose a la redacción del Charlie Hebdo, junto con Manuel Valls, Bernard Cazeneuve y Anne Hidalgo y realizando sobre el terreno una breve intervención públicamente:

“Queríamos estar allí entre los que han visto estas cosas terribles, decir que vamos a dirigir la lucha, que será implacable”.

“Porque cuando los terroristas son capaces de hacer tales atrocidades, deben tener la seguridad de que habrá delante de ellos una Francia determinada, una Francia unida, recogida y una Francia que no va a dejarse impresionar”.

El hecho de que acudiese al lugar de los atentados lo más rápido posible fue con toda probabilidad el mayor acierto político y comunicativo de toda su estrategia durante los atentados y los días posteriores, ya que, de esta manera, asumía la imagen de un Jefe de Estado responsable y unificador.

En su tercera y última comparecencia del día lanzó un mensaje de acción, confirmando la autoría de los atentados en las primeras palabras de su discurso oficial. Fue una intervención contundente, en la que el presidente anunció una nueva dirección en la política de defensa del país, la cual se iba a traducir en un bombardeo aéreo de posiciones del Daesh en Siria unos días después. El presidente de la República reivindicó los valores representativos de Francia y su posición en el mundo, justificando así su presencia en Siria y en otros conflictos bélicos:

“Lo que se produjo ayer en París y Sant-Denis cerca del Stade de France es un acto de guerra, y frente a la guerra el país debe tomar las decisiones apropiadas. Es un acto de guerra que ha sido cometido por un ejército terrorista, Daesh, un ejército yihadista contra Francia, contra los valores que defendemos en todo el mundo, contra lo que somos: un país libre que habla al conjunto del planeta”.

Desde la noche de los atentados, Hollande señaló con un tono duro y de combate, con constantes menciones a la lucha implacable que se libraría a partir de entonces, su actitud ante un enemigo común: el terrorismo islamista. Este fue el enfoque que marcó toda la actuación del presidente y constituye la principal diferencia respecto a la estrategia utilizada el mes de enero.

Esta acertada estrategia de comunicación de François Hollande tuvo un impacto favorable en la sociedad francesa que, en unos sondeos posteriores, aprobaba el trabajo general del presidente francés por primera vez en tres años. Otras encuestas señalaban de forma positiva la gestión de la crisis terrorista y, además, ocho de cada diez franceses señalaban que estaba dispuesto a priorizar la seguridad, aunque eso pudiera significar la limitación de algunos derechos fundamentales.

6. ANALISIS

Los actos terroristas se han hecho cada vez más habituales en todo el mundo y han acostumbrado a la sociedad a ver estas imágenes en los medios, pero el pánico estalla cuando ocurre en países occidentales o cercanos al propio. Francia fue escenario durante el pasado año 2015 de dos series de atentados y sucesos aislados de distinta procedencia. Los primeros, en enero, se iniciaron con el asalto a la redacción de la revista satírica Charlie Hebdo y se saldaron diecisiete víctimas. La segunda serie tuvo lugar diez meses

después, en una noche de viernes de noviembre cuando seis atentados suicidas simultáneos reivindicados por Daesh provocaron una masacre en París con 130 víctimas mortales.

La confianza es el eje fundamental que sostiene la credibilidad de un gobierno estatal, imprescindible para reducir la incertidumbre y recomponer la situación crítica que supone un atentado terrorista de estas dimensiones. Esta confianza es fundamental en las sociedades democráticas y con las exigencias actuales de transparencia y responsabilidad. Frewer relaciona “la credibilidad de la gestión de crisis con la percepción de una sincera preocupación por el bienestar público, y también con el conocimiento y la veracidad del mensaje” (Torral Madariaga, 2006). Por el contrario, la desconfianza tendrá que ver con percepciones de distorsión de la información o situaciones de poca fiabilidad ocurridas anteriormente. Ante la crisis, hay ciertas actitudes a tomar en los primeros compases de una situación así:

- Establecer un objetivo claro y concreto de actuación para moderar el impacto en la mayor medida posible
- Definir la situación de crisis para poder hacer la evaluación fiable de la misma. Responder de forma adecuada y proporcionada conlleva, en gran parte, proporcionar una definición certera de la situación a la que se están enfrentando. De esta tarea va a depender en gran medida el éxito de la gestión de la crisis.
- Establecer el comité de crisis y delimitar con claridad las funciones de cada uno, así como los procedimientos a seguir por parte de cada actor.
- Comenzar paralelamente las acciones de comunicación externa tal y como fueron previstas en los planes pre-crisis. Amaia Arribas afirma que las organizaciones tienen que aprovechar el momento del cambio que genera una crisis para alienar a todos en una misma dirección.



Fuente: Carlos Bonilla

El terrorismo no puede ser entendido ni combatido única y exclusivamente en términos de fuerza militar, sino también en clave de comunicación política e informativa. Durante estos atentados y en los días posteriores, el Gobierno francés presidido por François Hollande llevó a cabo una campaña de comunicación que se dirigía a una sociedad impactada por una oleada terrorista sin precedentes, sobre todo por el nivel de contundencia hasta entonces desconocido, que amenaza a toda Europa.

Esta actuación comunicativa con fines terroristas pone a prueba la capacidad también de respuesta de los Gobiernos. Un atentado terrorista reúne todos los elementos para ser considerado un caso de comunicación de crisis: incluye riesgo e incertidumbre, e implica la reputación de las organizaciones, exigiendo, por tanto, que estos desarrollen acciones específicas de comunicación para manejar la situación. Una correcta comunicación de crisis sigue siendo la asignatura pendiente por muchas instituciones políticas. En los casos de ataques terroristas, la presión incrementa, ya que los tiempos de actuación son bastante menores.

El nuevo terrorismo islamista inspirado e instigado por Al Qaeda, demuestra la relación de dependencia que mantiene hacia los medios de comunicación. Los terroristas siguen necesitando de la publicidad, porque insertando su mensaje en los medios se garantizan una cuota elevada de intimidación y potencian “las convicciones ideológicas y la fidelidad de los miembros del grupo, sus colaboradores y sus simpatizantes” (Merlos García, 2006). Continúa Merlos haciendo hincapié en que “la publicidad del acto

terrorista es uno de los comportamientos capitales, eficientes e irrenunciables de la guerra psicológica”.

Durante los instantes posteriores al estallido de la crisis se pone de manifiesto una de las dinámicas clásicas que suceden a la mayoría de atentados de trascendencia: un gobierno se muestra en alerta para evitar que los terroristas conviertan los medios en una plataforma para sus demandas y, a su vez, los medios se muestran extraordinariamente alerta para mantener su independencia y su fidelidad a una noticia de tal magnitud sin servir a ningún tipo de interés particular.

Atender a la dimensión comunicativa del terrorismo lleva consigo atender también a la capacidad de los Gobiernos de responder ante este. Ciertamente los atentados terroristas ponen en juego la reputación de las autoridades y requieren estrategias específicas. Según Smith y Smith los líderes políticos contemporáneos deben construir y utilizar “explicaciones convincentes sobre los valores, necesidades y objetivos con que trabajan”. A ello hay que añadir que la comunicación de un Gobierno sirve para orientar a la sociedad en la definición de los objetivos y los problemas que acontecen. Estos autores sostienen que los Gobiernos deben cuidar y mantener una “imagen de integridad y confianza, un prestigio sobre su capacidad de gestión, y una retórica consistente y coherente que coordine las percepciones políticas de públicos que son muy diversos”. Donde la comunicación de un gobierno debería moverse debe ser un espacio de intersección entre los conceptos de confianza, competencia y consistencia. Por tanto, “se desencadena una batalla retórica por mantener la confianza del público, lo que a su vez puede debilitar la consistencia y la coherencia retórica del Gobierno que se comunica” (Cuesta, 2012).

Podemos identificar varias estrategias retóricas, entre ellas Smith y Smith las llama “estrategia de división”, que consiste en identificar los prejuicios y los rechazos de los votantes, situando el mensaje del adversario en lo que es rechazado y posicionando el mensaje propio en el extremo opuesto. Ejemplo de ellos es la apelación del François Hollande a que fue “un acto de guerra cometido por un ejército terrorista yihadista contra Francia y contra los valores que defendemos en todo el mundo, contra lo que somos: un país libre que habla al conjunto del planeta”. Por otro lado, la “estrategia de inclusión”, según la cual el mensaje se dirige a una gran audiencia con el fin de conseguir una amplia coalición para que “se logren alianzas presidenciales tanto generando convergencia como divergencia. Las coaliciones que se crean se entienden mejor como unificaciones en torno

a y divisiones respecto de, como identificaciones con y polarizaciones contra” (Smith y Smith, 1994). En lo relativo a esta “estrategia de inclusión” encontramos las numerosas referencias al espíritu y los valores de la ciudadanía francesa o alusión a la unidad y la unión de la sociedad y de todos los países de la Unión Europea.

En la misma sintonía sugiere Van Dijk analizar las relaciones que se establecen entre los personajes en términos de la oposición binaria entre el “Nosotros” (y las buenas acciones) y “los Otros” (y sus malas acciones): “las buenas acciones serán generalmente atribuidas a Nosotros, mientras que las malas acciones serán atribuidas a los Otros, y en los dos casos se asignará a estos grupos el control completo y la responsabilidad de sus actos. Lo opuesto sucede de Nuestras malas acciones y Sus buenas acciones: Nuestras malas acciones serán atribuidas a circunstancias que están fuera de nuestro control y lo mismo las buenas acciones de Otros” (Van Dijk, 1998). Como señala Cuesta, Van Dijk “está apuntando el hecho de que una gran mayoría de este tipo de discursos opera a un nivel ideológico más profundo y no puramente estratégico” (Cuesta, 2012).

En su intervención el Presidente de la República, François Hollande, atribuía la responsabilidad a un grupo terrorista concreto y señalaba la gran diferencia que hay entre la ideología de aquellos que intentan aterrorizar matando y la forma de vida francesa que tiene en alta estima la tolerancia y la libertad. El llamamiento a la unidad en torno a estos valores y a resistir a la intimidación y continuar la vida con normalidad sería el sello que marcaría la respuesta de los atentados.

Paris y los parisinos, Francia y los franceses se convirtieron en la parte que se oponía al terrorismo, como si se tratara de dos polos contrapuestos. Por un lado, estaba la parte abierta, diversa, tolerante y amante de la libertad y frente a ello se encontraban el lado exclusivo, intolerante y enemigo de la libertad y la tolerancia. Con esta representación de la capital parisina y de Francia se lograba que “el otro” fuera absolutamente el terrorista.

Desde el Gobierno se trató de lanzar un mensaje que transmitiese calma y cautela. Se apeló al espíritu parisino, un estilo y carácter de vida del que participaban también los musulmanes.

Hay que resaltar también la importancia que tiene la relación entre el discurso y las acciones: “el significado de algo no es solo el resultado de lo que dice una

organización, sino también de la interacción de lo que dice con lo que hacen” (Cuesta, 2012).

Moyano y Trujillo toman las estrategias comunicativas de los dos últimos presidentes de Estados Unidos para explicar la influencia que pueden desempeñar los dirigentes políticos a través de la comunicación. Contraponen lo que ellos llaman la “doctrina Bush” y la “doctrina Obama”, dándole especial reconocimiento a esta última como instrumento para una “nuevo comienzo” entre el mundo musulmán y EE.UU. y para sentar las bases de “un lugar común de intereses y confianza”. Hagamos una extrapolación al caso que estamos tratando. Hollande participaría en gran medida de esta doctrina Obama, porque apuesta por un enfoque multilateral y negociador, es decir, “tendente a cohesionar el endogrupo y al exogrupo en una identidad social común”. Además, se centra en “una promoción de la democracia” y en una “clarificación pública del enemigo”, se exponen reiteradamente las diferencias entre terrorismo e Islam (Moyano & Trujillo, 2013).

La comitiva formada por François Hollande y su gobierno optaron por tomar un enfoque que contribuyó a que la nación hiciera una valoración positiva de la actuación gubernamental en general. Tras estos dos ataques y haciendo especial hincapié en los sufridos en noviembre de 2015, fue aplicada una estrategia de comunicación con cinco líneas fundamentales bien diferenciadas y reconocibles, que podrían considerarse como pautas clave en el caso de otra crisis, en la que se amenace gravemente la seguridad de un país.

En primer lugar, el relato de unidad englobaba casi todo el discurso, fue el hilo conductor de todas las intervenciones oficiales del Gobierno francés durante y posteriormente a los atentados. Este mensaje de unidad y esperanza caló en la sociedad que respondió unánimemente y con tranquilidad y entereza. Este fue uno de los triunfos de la estrategia de comunicación gubernamental porque aunó fuerzas en torno a la globalidad de sociedad frente al terror y la violencia, sin caer sus diferencias.

Consecuencia de ello fue la imagen de responsabilidad política transmitida por las autoridades que, en todo momento, radiaba una imagen de control de la situación y, en el caso de François Hollande, asumiendo el papel de líder de la nación. Esta fue la clave para dar credibilidad a un mensaje centralizado. En situaciones como esta, el presidente

se convierte, más si cabe, en el representante del poder y en la referencia para hermanar a la sociedad.

Otra de las claves fue la rapidez y celeridad con la que se actuó desde los primeros instantes del estallido de la crisis terrorista. Con la presencia en el Bataclan minutos después de la intervención policial, igual que ocurriese en la redacción de la revista Charlie Hebdo, se proporcionaba a los medios nacionales e internacionales la imagen de preocupación y de actitud activa por parte de los dirigentes. En consecuencia, los datos se iban actualizando en tiempo real y los ciudadanos tenían información oficial en todo momento, además de evitar que se crearan y se difundieran rumores falsos o especulaciones.

Igualmente, la cautela a la hora de atribuir la autoría de los hechos fue primordial en la estrategia comunicativa del Gobierno galo. En muchas ocasiones hemos visto que los dirigentes erraban en esta afirmación, la mayor tentación de los líderes políticos suele ser intentar desvelar a la ciudadanía cuanto antes quién es el grupo terrorista que está detrás de los atentados. Pero, en cualquier plan estratégico de comunicación para este tipo de crisis es aconsejable no precipitarse en pronósticos apresurados, a no ser que se tenga plena certeza de la autoría de los hechos.

Por último, otra clave y acierto de la comunicación política del gobierno de Hollande fue la elección de un portavoz único. Una comunicación bien organizada y estructurada debe estar centralizada para evitar que se confundan los mensajes en una situación como esta, en la que se están en juego la seguridad de un país entero. Hollande asumió la portavocía de su Gobierno durante el periodo de los atentados, tanto el del Charlie Hebdo como el de París en 2015. El presidente francés habló con claridad y con un tono que radiaba empatía para con el pueblo galo, apelando a los valores comunes que estaban siendo amenazados por los ataques terroristas.

Los ataques sirvieron para unir a la sociedad francesa contra la amenaza terrorista y modificó la percepción social hacia su máximo dirigente, el presidente de la República, que asumió el papel protagonista en la lucha contra el terrorismo internacional. Podría deducirse, por tanto, que una gestión adecuada de la comunicación de crisis puede reforzar la posición de los líderes y actores políticos, ya que, además, pueden aportar un plus de credibilidad, estabilidad y confianza en la clase política cuando el país más lo necesita.

7. CONCLUSIONES

1. Una comunicación transparente, abierta, sincera y rápida es la fórmula más válida para gran parte de la gestión de una situación de crisis.
2. Comunicar significa responder a una responsabilidad adquirida como organización ante situaciones de crisis que afectan a los ciudadanos.
3. Las tecnologías de la información y los medios de comunicación pueden generar poder y legitimidad
4. Una estrategia institucional bien planificada contribuye a mitigar los efectos de una crisis provocada por ataques terroristas e, incluso, a fortalecer la imagen de un gobierno.
5. La sociedad que ha presenciado atónita los sucesos de noviembre de 2015 en París ha sufrido una evolución claramente perceptible del modelo tradicional de público pasivo que arremolina en torno a los medios. Esta transformación del público se traduce en que ya no se conforma con la mera recepción de información, esta sociedad cambiada se afana en buscar las fuentes de información que le garanticen la mayor credibilidad posible. A lo que hay que añadir que también lo han hecho los medios, sobre todo a causa del desarrollo y auge de las nuevas tecnologías y las redes sociales que potencian el formato digital.
6. Una gestión adecuada de la comunicación de crisis puede reforzar la posición de los líderes y actores políticos, aportando credibilidad, estabilidad y confianza al equipo gubernamental. Esta correcta gestión contribuye a fortalecer la imagen del gobierno.
7. La dirección tomada en el enfoque comunicativo del gobierno de Hollande buscó desde el primer momento la unidad, centralizando y controlando el mensaje y siendo los primeros en atender a la demanda informativa de la ciudadanía afectada, es decir, se posicionaron como la primera y más creíble fuente de información.
8. La veracidad y la calidad de la información facilitada por el gobierno sirvió para mantener informada a la población logrando realizar un ejercicio responsable y generando así más confianza.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alberto Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Alcat, E. (2008). ¿Crisis? Si, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis. *Revista de Comunicación*.
- Boin, A., & Hart, P. (2007). *La política de la gestión de crisis: el liderazgo público bajo presión*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Canel, M. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid : Tecnos.
- Canel, M. J. (2006). *Comunicación Política. Una guía para su estudio y práctica*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J., & Gurrionero, M. G. (2012). La comunicación estratégica desde la dramática burkeana. Propuesta de una matriz de análisis de la eficacia de la comunicación gubernamental. En U. Cuesta, *Comunicación y terrorismo*. Madrid: Tecnos.
- Cuesta, U. (2012). *Comunicación y terrorismo*. Madrid: Tecnos.
- Dader, J. (1998). *Tratado de comunicación política. Parte I*. Madrid: Cersa.
- Denton, R. E., & Woodward, G. C. (1998). *Political Communication in America*. Praeger.
- Fernández López, S. (2012). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestion 2000.
- Garrido, F. (2001). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestion 2000 comunicación.
- Garzón, B. (2006). *La lucha contra el terrorismo y sus límites*. Madrid: Adhara.
- Goicoechea Margalef, M. d. (2015). *Herramientas de gestión de crisis en la comunicación institucional*.
- Kaldor, M. (2001). *Las nuevas guerras. Violencia organizada en la era global*. Barcelona: Tusquets editores.

- Kellner, D. (2005). *Media spectacle and the Crisis of Democracy: Terrorism, War and Election Battles*. Londres: Paradigm Publishers.
- Living Room Candidate*. (10 de 06 de 2016). Obtenido de www.livingroomcandidate.org
- López-Quesada Gil, M. (2003). *¡Estamos en crisis! : lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones*. Madrid: CIE Dossat 2000.
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en gestión de crisis: lecciones prácticas*. UOC.
- Manchón Campillo, F. (2016). Comunicación estratégica: la comunicación de crisis en los atentados de 2015 en París y su impacto político. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
- Merlos García, A. (2006). El imperfecto y efectivo aparato de comunicación de Al Qaeda en la crisis del 11M. En A. Vara Miguel, *Actas del XIX Congreso Internacional de Comunicación : la comunicación en situaciones de crisis, del 11-M al 14-M*. Pamplona: Eunsa.
- Moyano, M., & Trujillo, H. (2013). *Radicalización islamista y terrorismo : claves psicosociales*. Granada: Universidad de Granada.
- Paniagua Gallart, C. (2004). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. En J. Bell, *Comunicar para crear valor*. Pamplona: Eunsa.
- Pasquino, G. (1998). *Diccionario de Política*. México: Siglo XXI Editores.
- Riorda, M. (2008). La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental. *Politai*.
- Sánchez Medero, R. (2016). *Comunicación política : nuevas dinámicas y ciudadanía permanente*. Madrid: Tecnos.
- Soria, C. (2001). Estrategias para combatir el terrorismo desde la Comunicación Política y la Comunicación Informativa. *Palabra-Clave*.
- Timoteo Álvarez, J. (2005). *Gestión del poder diluido: la construcción de la sociedad mediática*. Madrid: Pearson Educacion.
- Timoteo Álvarez, J. (2009). Gestión de la comunicación de crisis: perspectivas. En C. Moreno Castro, *Comunicar los riesgos. Ciencia y tecnología en la sociedad de la información* (págs. 315-326). Madrid: Biblioteca Nueva.

Toral Madariaga, G. (2006). Comunicacion institucional y desplazamientos de la opinion pública: la crisis del 11M al 14 M. En A. Vara Miguel, *La comunicación en situaciones de crisis : del 11-M al 14-M* (págs. 429-440). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Valera, C. (2007). Cómo gestionar el miedo y limitar sus consecuencias. *Revista de Comunicación*.

Yanes Mesa, R. (2009). *Comunicación política y periodismo : apuntes para la eficacia del mensaje persuasivo*. Madrid: Fragua.