

*Felipe Manchón Campillo\**

Comunicación estratégica: la comunicación de crisis en los atentados de 2015 en París y su impacto político

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Comunicación estratégica: la comunicación de crisis en los atentados de 2015 en París y su impacto político

### Resumen:

Una correcta comunicación de crisis sigue siendo una asignatura pendiente para muchas instituciones políticas, por los elementos de incertidumbre y presión que lleva implícitos dicha situación. En los casos de los ataques terroristas esto se acentúa, pues los tiempos para actuar son mucho menores. Existe además una conexión directa entre la comunicación de crisis y la popularidad de un líder, reflejándose un aumento del apoyo político si la estrategia de mensajes ha sido acertada.

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. Demostró así que una crisis puede resolverse positivamente a nivel político, social y también comunicativo. El tono de los mensajes varió tras cada uno de los atentados, sin embargo, en todos se pudo apreciar un estilo de liderazgo que se reflejó después en los índices de popularidad.

### *Abstract:*

*A right crisis communication is still a pending subject for many political institutions, due to the uncertainties and pressure that come with the situation. This is emphasized in the event of a terrorist attack, when the time for action is shorter. There is also a direct connection between the crisis communication and the popularity of a leader, reflected in the increasing political support if the message strategy has been accurate.*

*After the terrorist attacks of January and November 2015 in Paris, the French President François Hollande acted carefully, appealing to unity, and showed that a crisis can be solved positively at a political, social and also communicative level. The style of the messages changed after each attack; nevertheless, in all of them a certain style of leadership, that had an effect in his popularity ratings, was noticed.*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

**Palabras clave:** Comunicación de crisis, atentados, terrorismo, encuestas de opinión, índices de popularidad, París, Francia, François Hollande.

*Keywords: Crisis communication, attacks, terrorism, opinion polls, popularity ratings, Paris, France, François Hollande.*

## Introducción

La comunicación de crisis es uno de los elementos clave de la estrategia de gestión de cualquier organización y, muy especialmente, en el caso de la actividad política. Numerosas guías y libros han venido a cubrir la necesidad de argumentarios de instituciones y organismos políticos para su aplicación en casos de crisis. En estas ocasiones se genera pánico y descontrol y con frecuencia es difícil ofrecer una respuesta comunicativa satisfactoria.

Las acciones terroristas se han hecho cada vez más habituales en todo el mundo. Francia fue escenario durante el pasado año 2015 de dos series de atentados de diferente procedencia. Los primeros, en enero, se iniciaron con el asalto a la redacción del rotativo satírico «Charlie Hebdo» y se saldaron con 17 víctimas, entre ellas los dos terroristas identificados. La segunda serie tuvo lugar diez meses después: en una noche de viernes, seis atentados suicidas simultáneos de Daesh<sup>1</sup>, provocaron una masacre en París con 130 víctimas.

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 que amenazaba a Europa con un nivel de contundencia hasta entonces desconocido. Este documento analiza la gestión comunicativa de la crisis puesta en marcha por el ejecutivo galo en ambas ocasiones<sup>2</sup>, y cómo la utilización de los medios adecuados permitió reforzar el papel del líder político.

## Concepto de crisis y de comunicación de crisis

Una crisis se caracteriza, entre otras cuestiones, por la incertidumbre y, sobre todo, por una creciente presión a la hora de actuar, que se incrementa cuanto mayor es la responsabilidad de quien tiene que gestionarla y cuanto más grave es la situación.

Según Mario Riorda, consultor de estrategia y comunicación política para gobiernos y partidos de América Latina, una crisis puede definirse como «una amenaza seria para las estructuras básicas o los valores y las normas fundamentales de un sistema, que

<sup>1</sup> Grupo terrorista islamista también conocido como ISIS o Estado Islámico.

<sup>2</sup> Se toman como muestra las fechas que se consideran más representativas para el propósito de este documento: los tres días de los ataques de enero (del 7 al 9), y el 13 y 14 de noviembre, día de los atentados y el día después.

bajo presión del tiempo y en circunstancias muy inciertas, hace necesario que se adopten decisiones vitales»<sup>3</sup>.

En el ámbito político, cabe señalar que «una crisis indica una fase de desorden en el desarrollo aparentemente normal de un sistema. (...) Las crisis son las fases de transición, durante las que las maneras normales de operar ya no funcionan», tal como indica el profesor Arjen Boin, del Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Leiden (Holanda)<sup>4</sup>.

La comunicación de crisis consiste en «asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación». De esta definición, que Alfonso González Herrero<sup>5</sup>, director de comunicación externa de IBM, refiere al ámbito empresarial, pero que es fácilmente extrapolable también al político, puede extraerse la conclusión de que comunicar bien en una crisis puede llevar tanto a un aumento de la popularidad, en el caso de que se gestione correctamente, como al efecto contrario.

A este respecto, algunos elementos a tener en cuenta en la comunicación de una crisis, siguiendo el esquema de Yolanda Martínez<sup>6</sup>, actual directora de Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, son: la credibilidad; la proactividad e iniciativa; la rapidez en la respuesta; la transparencia; la accesibilidad; la objetividad, respondiendo a qué ha ocurrido, por qué, y cómo se va a actuar; el alcance global, sin descuidar ningún medio; la responsabilidad moral, y la seguridad.

En definitiva, la comunicación es uno de los componentes fundamentales de la gestión de crisis, que conlleva diferentes actuaciones tales como la constitución de un gabinete de crisis o el control de daños, entre otros.

---

<sup>3</sup> Luciano Elizalde, Damián Fernández Pedemonte y Mario Riorda (eds.): *La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2011.

<sup>4</sup> Arjen Boin, et al: *The politics of crisis management. Public leadership under pressure*. Cambridge University Press, 2005, pág.18.

<sup>5</sup> Alfonso González Herrero: *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Madrid: Bosch, 2002.

<sup>6</sup> Yolanda Martínez Solana: *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones.*, Madrid: Fragua, 2004, págs. 184-186.

Varios casos recientes pueden ilustrar la necesidad de una comunicación adecuada, y la guerra y los ataques terroristas son dos situaciones en las que esta se manifiesta de forma crítica.

### Algunos ejemplos de gestión eficaz de la comunicación de crisis

Durante la guerra de Kosovo, entre los años 1998 y 1999, fuerzas de la OTAN bombardearon en la antigua Yugoslavia las posiciones militares de su líder Slobodan Milosevic, con objeto de acabar con su política deliberada de limpieza étnica.

La Alianza encargó las tareas de comunicación al británico Jamie Shea, subdirector de Información y Prensa de la organización desde 1993. El portavoz compareció habitualmente para dar cuenta de los avances del conflicto, con su marcado acento *cockney* característico de zonas populares de Gran Bretaña. Así, Shea aparecía ante la prensa como una persona corriente convencida de las bondades de la intervención, y no como un político más encargado de gestionarla. Esta elección fue un acierto dado el aumento de la guerra mediática y la competencia para ganar audiencia de los medios que emitían la guerra en directo<sup>7</sup>. El caso sigue siendo uno de los más aplaudidos por los comunicadores políticos, porque al éxito militar se unió el éxito en los mensajes.

Un segundo ejemplo de comunicación adecuada de crisis fue el de George W. Bush con motivo de los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, tras los que el presidente americano consiguió que sus porcentajes de apoyo subieran hasta el 90% de popularidad<sup>8</sup>. Aquella crisis tuvo también otro protagonista político, el alcalde de Nueva York, Rudy Giuliani, quien desempeñó un importante papel simbólico, emocional y político en las horas posteriores a los ataques. La imagen que mejor resume esos días es la de Bush con una bandera americana en los escombros del World Trade Center al día siguiente de los atentados.

Por consiguiente, pese a las dificultades inherentes a la comunicación en situaciones de crisis y a la gravedad de algunas de ellas, como es el caso del 11-S, sus líderes pudieron salir reforzados.

---

<sup>7</sup> Ivo Daalder, Peter E. O'hanlon: *Winning ugly. NATO's war to save Kosovo*. Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2000.

<sup>8</sup> «Crecen niveles de apoyo público al gobierno de EE.UU». *Agencia EMOL*. Disponible en <<http://www.emol.com/noticias/internacional/2001/11/30/72631/crecen-niveles-de-apoyo-publico-al-gobierno-de-eeuu.html>>. Fecha de consulta : 23 de abril de 2016.

Felipe Manchón Campillo

### La situación en Francia antes de los atentados de 2015

El político socialista François Hollande fue elegido presidente de la República Francesa en los comicios de mediados de 2012<sup>9</sup>, sucediendo a Nicolas Sarkozy. Pese al impulso del inicio de la legislatura, Hollande empezó muy pronto a sufrir descensos constantes en su popularidad debidos, tanto a los efectos de una crisis económica que afectaba especialmente al empleo, como a una serie de decisiones controvertidas en su gestión política. (Imagen 1).

#### Regain de popularité de François Hollande

Cote de confiance, en %

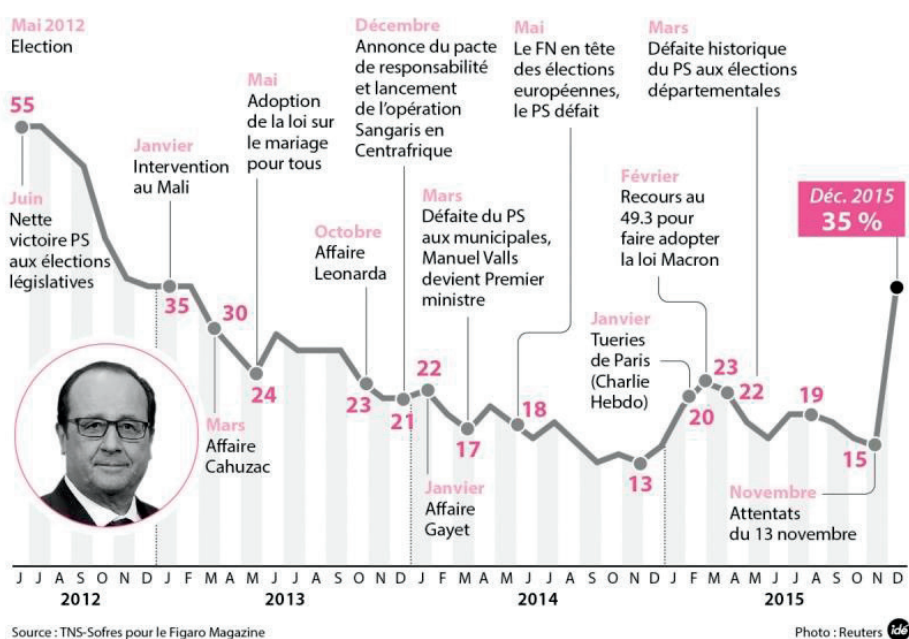


Imagen 1: Nivel de confianza en Hollande (fuente: TNS-Sofres para Figaro Magazine)

La derrota socialista en las elecciones municipales de 2014 provocó el ascenso a primer ministro del responsable de Interior, Manuel Valls, conllevando además un reajuste ministerial que produjo un cambio en la portavocía del Ejecutivo, con el nombramiento del ministro de Agricultura, Stéphane Le Foll, como responsable. Hasta entonces, la comunicación había estado a cargo de la ministra de Derechos de la Mujer, Najat Vallaud-Belkacem, una de las integrantes más jóvenes del Gobierno. Esta había tratado de ser una portavoz innovadora, con un esfuerzo por rejuvenecer la función mediante iniciativas como la respuesta cada mes a preguntas de los

<sup>9</sup> Claude Estier: *François Hollande, journal d'une victoire*. París: Le Cherche Midi, 2012.

ciudadanos en Internet. Su labor mereció el premio a la revelación política del año otorgado por la revista política *Le Trombinoscope*.

La amenaza terrorista, que había estado presente durante la campaña electoral de 2012, se mantuvo como telón de fondo en la política francesa desde entonces. En marzo de 2012 siete personas habían sido asesinadas por el terrorista franco-argelino Mohammed Merah, un asesino solitario que mató primero a dos militares, uno en Toulouse y otro en Montauban, y posteriormente, el día 19 de marzo, abrió fuego contra varios civiles en el colegio judío Ozar Hatorah de Toulouse. El 22 de marzo, después de que los cuerpos de seguridad localizasen a Merah en una casa de Toulouse, el asesino murió tiroteado. Las acciones de Merah, pese al diferente *modus operandi* respecto a atentados posteriores, podrían considerarse un preludio de lo que sucedería tres años después.

Por tanto, Hollande afrontaba a finales de 2014 sus momentos más bajos de popularidad, con un ejecutivo más o menos renovado y unas perspectivas complicadas.

### **El primer reto: los atentados de *Charlie Hebdo* en enero de 2015**

El 7 de enero, los hermanos Chérif y Saïd Kouachi, encapuchados y armados, entraron disparando en la redacción del diario satírico *Charlie Hebdo*, que había publicado en 2006 doce caricaturas de Mahoma aparecidas originariamente en un rotativo danés. Once personas fallecieron en el atentado, entre ellas Stéphane Charbonnier *Charb*, director de la publicación, varios dibujantes emblemáticos de la misma, y el policía Ahmed Merabet<sup>10</sup>. (Imagen 2).

El presidente de la República Francesa visitó el lugar de los atentados pocos minutos después de que se produjeran. En sus primeras declaraciones evitó manifestarse sobre la autoría de los crímenes y anunció una serie de medidas urgentes para reforzar la seguridad del país. En esta intervención, Hollande convocó en el Palacio del Elíseo a los ministros con capacidad de acción y puso en marcha el plan *Vigipirate* nivel atentado<sup>11</sup> para la detención de los terroristas, que todavía estaban huidos:

---

<sup>10</sup> «Infografía sobre los atentados de París en enero de 2015». *Infobae*, enero de 2015. Disponible en <<http://cdn01.am.infobae.com/adjuntos/163/infografia/012/065/0012065848.jpg?0000-00-00-00-00>>. Fecha de la consulta: 23 de abril de 2016

<sup>11</sup> *Vigipirate* es el sistema nacional de alerta francés, que tiene diferentes niveles. El nivel atentado incluye el establecimiento de unidades de intervención, el refuerzo de los controles y la vigilancia, y las restricciones del tráfico.

Felipe Manchón Campillo

«Es un acto de una excepcional barbarie (...) Hay que hacer bloque, demostrar que somos un país unido, que podemos reaccionar como conviene, es decir, con firmeza»<sup>12</sup>. (7 de enero, por la mañana, sede de Charlie Hebdo).

Al final de un día lleno de rumores, el presidente compareció ante los medios con un discurso institucional en el que defendió los valores republicanos galos:

«Hoy, toda la República entera ha sido agredida. La República es la libertad de expresión. La República es la cultura, es la creación, es el pluralismo, es la democracia. Eso es lo que ha sido el objetivo de los asesinos. (...) Unámonos frente a esta prueba. Venceremos porque tenemos todas las capacidades de creer en nuestro destino y nada podrá debilitar nuestra determinación. Unámonos»<sup>13</sup>. (7 de enero, 20:00, Palacio del Elíseo).

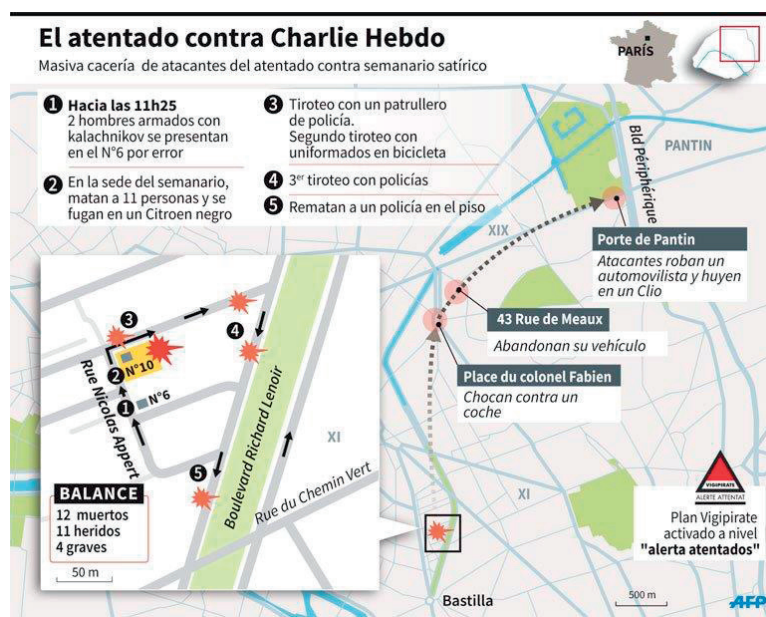


Imagen 2: Los atentados de enero 2015 en París (fuente: Agence France Presse)

<sup>12</sup> «Hollande dénonce un acte d'une exceptionnelle barbarie». *TF1*, 7 de enero de 2015. Disponible en <<http://lci.tf1.fr/france/faits-divers/hollande-denonce-un-acte-d-une-exceptionnelle-barbarie-8543622.html>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>13</sup> «Allocution à la suite de l'attentat au siège de Charlie Hebdo». 7 de enero de 2015. Disponible en <<http://www.elysee.fr/declarations/article/allocution-a-la-suite-de-l-attentat-au-siege-de-charlie-hebdo/>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.



Hollande asumió en estos primeros mensajes la función simbólica de unidad que emanaba de su cargo como presidente de la República, invocando uno de los principios básicos de la comunicación política en los casos de crisis, el efecto *round the flag* o «cierre de filas». Este término, acuñado por el politólogo norteamericano John Mueller<sup>14</sup> en 1970, expresó cómo en el caso de una crisis internacional que afectase de manera directa al presidente y que fuera específica, dramática y nítida, el apoyo al poder y a sus representantes aumentaba de manera indudable.

Al día siguiente se produjo un tiroteo en la ciudad de Montrouge, al sur de París, en el que falleció una policía. El asesino fue identificado por muestras de ADN como Amedy Coulibaly. Esa misma mañana, Hollande recibió a los tres expresidentes de la República aún vivos<sup>15</sup> y, a continuación, realizó una breve declaración, en la que continuó con la estrategia marcada la noche anterior: «la unidad de todos, ésa debe ser nuestra respuesta».

El 9 de enero<sup>16</sup> fue el día más intenso de toda la escalada terrorista de aquellos días en Francia. Los hermanos Kouachi y Amedy Coulibaly murieron en enfrentamientos por la policía; los Kouachi fueron alcanzados en una copistería industrial, mientras que Coulibaly se introdujo armado en un pequeño supermercado judío en Porte-de-Vincennes, asesinó a 4 personas y se encerró con 17 más. Al-Qaeda en la Península Arábiga<sup>17</sup>, a la que pertenecían los hermanos Kouachi, reivindicó el atentado del *Charlie Hebdo*, aunque no reconoció las acciones de Coulibaly, miembro del Estado Islámico.

Al final de ese día 9, el presidente volvió a dirigirse a los franceses en directo, y declaró que las claves a partir de entonces serían la vigilancia, que debía ser ejercida por el Gobierno, la unidad y la movilización, para responder con fuerza, pero también con solidaridad, ante los ataques:

---

<sup>14</sup> J.E. Mueller: *War, Presidents and Public Opinion*. Nueva York: Wiley, 1973.

<sup>15</sup> Valéry Giscard d'Estaing, presidente entre 1974 y 1981; Jacques Chirac, presidente entre 1995 y 2007; y Nicolas Sarkozy, presidente entre 2007 y 2012.

<sup>16</sup> «Les moments clés de la prise d'otages Porte de Vincennes». *RFI*, 9 de enero de 2015. Disponible en <<http://www.rfi.fr/france/2min/20150109-paris-epicerie-casher-attaque-tireur-montrouge-suspecte-terrorisme-hollande-charlie-hebdo/>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>17</sup> «Al Qaeda claims French attack, derides Paris rally». *Reuters*, 14 de enero de 2015. Disponible en <<http://www.reuters.com/article/us-france-shooting-aqap-idUSKBN0KN0VO20150114>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

«Francia ha plantado cara (...) es una tragedia para la nación (...) La unidad es nuestra mejor arma. Debemos demostrar nuestra determinación a luchar contra todo lo que podría dividirnos y ser implacables acerca del racismo y del antisemitismo (...) De esta prueba, os lo aseguro, saldremos más fuertes»<sup>18</sup>. (9 de enero, por la tarde, Palacio del Elíseo).

El 11 de enero, se produjo una manifestación en París en la que participaron numerosos jefes de Estado y de Gobierno, y que convocó a casi 4 millones de personas. Todas las fuerzas políticas se unieron para luchar contra el terrorismo, y la defensa de los principios claves de la República fue absoluta.

Como puede deducirse de lo expuesto, dos palabras definen la actitud de Hollande en aquellos tres días: cautela y unidad. La reivindicación de los atentados de *Charlie Hebdo* por parte de Al-Qaeda en la Península Arábiga no llegó hasta dos días después, y el presidente no se adelantó a atribuir ninguna autoría sin tener una absoluta certeza. A la vez, defendió la unidad como columna vertebral de su actuación.

Asimismo, Hollande mantuvo una presencia mediática constante, sin llegar a ser agobiante, con mensajes coordinados y bien estructurados dentro de la pauta de actuación marcada. Compareció al menos una vez por día, con un tono a la vez tranquilo y claro, aunque obviamente afectado por los acontecimientos.

El reflejo en su popularidad no se hizo esperar. Durante los días de los atentados, y en las semanas siguientes, François Hollande consiguió por fin, por vez primera durante su presidencia, aparecer como un líder fuerte e inflexible, pero también sensible y cercano. No resulta extraño pues que un 85% de los franceses considerase correcta su actuación durante la crisis, y que su nivel de aprobación subiera de un 19% a un 40%<sup>19</sup> tras los atentados. Frente a la tendencia anterior, el presidente y su equipo acertaron de plano, y marcaron el camino para futuras situaciones de crisis. En palabras de Luis Arroyo<sup>20</sup>, consultor especializado en comunicación política y de crisis, «cuando existe

---

<sup>18</sup> «Adresse à la nation à la suite des événements des 7 et 8 janvier». 9 de enero de 2015. Disponible en <<http://www.elysee.fr/declarations/article/adresse-a-la-nation-a-la-suite-des-evenements-des-7-et-8-janvier-2/>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>19</sup> «La popularité de François Hollande bondit, Manuel Valls atteint un record». *Metro News*. Disponible en <<http://www.metronews.fr/info/charlie-hebdo-sondage-le-bond-historique-de-francois-hollande-21-points/moas!lbfNUZGwlOqNc/>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>20</sup> Luis Arroyo: *El poder político en escena. Historias, estrategias y liturgias de la comunicación política*.

un enemigo externo al que combatir, los ciudadanos conceden un crédito especial a sus líderes, reflejan en ellos sus deseos de victoria y, en consecuencia, son más generosos a la hora de aprobar su gestión».

### El segundo reto: los ataques de la noche del 13 de noviembre de 2015

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 de nuevo una serie de seis atentados terroristas simultáneos la noche del viernes 13 de noviembre de 2015 mucho más graves que los de enero. (Imagen 3).

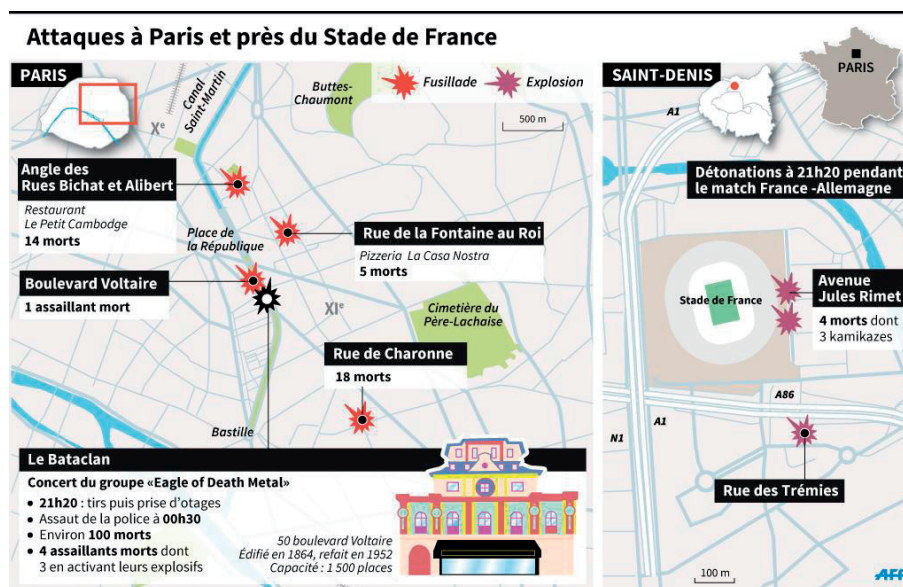


Imagen 3: Atentados del 13 de noviembre 2015 en París (fuente: Agence France Press)

El primer ataque se produjo en las inmediaciones del Stade de France, en Saint-Denis, donde se disputaba un partido amistoso entre Francia y Alemania: tres explosiones, provocaron cuatro muertos. El segundo se produjo en el 10º *arrondissement* de la ciudad, con tiroteos en dos cafeterías llenas de gente, y el tercero en el 11º *arrondissement*, con el ataque a otros dos establecimientos y el mismo *modus operandi* que en los anteriores. El cuarto y quinto foco tuvieron como escenario la misma zona de la ciudad, primero con otro tiroteo a un bar, el más mortífero de todos, y

Barcelona: ediciones RBA, 2012, pág. 206.

posteriormente con la inmolación de uno de los terroristas frente a otro establecimiento, sin víctimas mortales. Finalmente, el sexto y último foco, el más sangriento, se produjo en la sala de fiestas «Bataclan»: tres hombres armados entraron durante un concierto, abrieron fuego contra los presentes, y posteriormente tomaron como rehenes a un centenar de personas, a los que fueron ejecutando uno a uno<sup>21</sup>.

Al igual que en la crisis de enero, la reacción presidencial fue muy medida, marcando con rapidez las acciones a seguir. El mandatario, que se encontraba en Saint-Denis en el momento de las explosiones, fue evacuado discretamente del estadio y llevado al Elíseo, donde se puso al frente de la célula de crisis, ordenando la intervención policial en el «Bataclan».

En la primera de sus declaraciones, con los rehenes aún secuestrados en la sala de conciertos, se produjo un cambio respecto a la estrategia comunicativa de enero. 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 apeló directamente a la lucha contra el terrorismo. Sorprendió además la mención al miedo justificado, alusión comprensible ante la gravedad del momento<sup>22</sup>:

«Mientras hablo, ataques terroristas de una amplitud sin precedente se están produciendo en la aglomeración parisina. Hay varias decenas de asesinados; hay muchos heridos, es un horror (...) Sabemos de dónde vienen, quiénes son estos criminales, quiénes son estos terroristas. (...) Llamamos también a la responsabilidad de cada uno. Lo que quieren estos terroristas es darnos miedo, es llenarnos de pánico. Hay efectivamente razón para tener miedo, hay pánico. Pero frente al pánico, hay una nación que sabe defenderse, que sabe movilizar sus fuerzas y que una vez más sabrá vencer a los terroristas»<sup>23</sup>. (13 de

<sup>21</sup> «Attentats de Paris: les terrifiants dialogues de l'attaque du Bataclan». *Le Parisien*, 15 de abril de 2016. Disponible en <<http://www.leparisien.fr/faits-divers/attentats-de-paris-les-terrifiants-dialogues-de-l-attaque-du-bataclan-15-04-2016-5717689.php>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>22</sup> Unos minutos después, el Consejo de Ministros extraordinario aprobó dos medidas: el estado de urgencia, lo que implicaba la restricción de tráfico y el aumento de la presencia policial, y el cierre de las fronteras, para impedir que los terroristas pudieran huir de Francia. Disponible en <<http://www.elysee.fr/communiqués-de-presse/article/communiqué-a-l-issue-du-conseil-des-ministres/>>. Fecha de la consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>23</sup> «Déclaration du Président de la République à la suite des attaques terroristes à Paris». 13 de noviembre de 2015. Disponible en <<http://www.elysee.fr/declarations/article/declaration-du-president-de-la-republique-a-la-suite-des-attaques-terroristes-a-paris/>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

noviembre, 23:30, Palacio del Elíseo).

Unos minutos después, finalizado el asalto al «Bataclan», desoyendo los consejos de su equipo de seguridad que le pedía que no abandonara el Elíseo, el presidente Hollande se trasladó al lugar del atentado, como ya hiciera en enero en el *Charlie Hebdo*, junto con Manuel Valls, Bernard Cazeneuve y Anne Hidalgo<sup>24</sup>, y realizó sobre el terreno una breve intervención:

«Queríamos estar aquí junto a aquellos que han visto estas cosas atroces, para decir que vamos a llevar a cabo el combate, que será implacable. (...) (los terroristas) deben estar seguros de que habrá frente a ellos una Francia determinada, una Francia unida, junta, y una Francia que no se dejará impresionar»<sup>25</sup>. (14 de noviembre, 00:30, exteriores del Bataclan).

En la tercera y última comparecencia lanzó un mensaje de acción, confirmando la autoría de los atentados en las primeras palabras de su discurso. Fue una intervención contundente, en la que el presidente anunció una nueva dirección en la política de defensa de su país que se traduciría en el bombardeo aéreo de posiciones de Daesh en Siria unos días después. Hollande 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 Saint-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 en el conjunto del planeta. (...) Mis queridos compatriotas, lo que defendemos es nuestra patria, pero es bastante más que eso. Son los valores de la humanidad, y Francia sabrá tomar sus responsabilidades, y os llamo a esta unidad indispensable»<sup>26</sup>. (14 de

<sup>24</sup> Respectivamente, primer ministro, ministro del Interior y alcaldesa de París.

<sup>25</sup> «Hollande au Bataclan évoque un combat impitoyable». *RTL*, 14 de noviembre de 2015. Disponible en <<http://www.rtl.fr/actu/politique/fusillades-a-paris-hollande-au-bataclan-evoque-un-combat-impitoyable-7780500415>>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>26</sup> «François Hollande dénonce un acte d'une barbarie absolue». *Le Monde*, 14 de noviembre de 2015. Disponible en <[http://www.lemonde.fr/attaques-a-paris/video/2015/11/14/attentats-de-paris-francois-hollande-denonce-un-acte-d-une-barbarie-absolue\\_4809920\\_4809495.html](http://www.lemonde.fr/attaques-a-paris/video/2015/11/14/attentats-de-paris-francois-hollande-denonce-un-acte-d-une-barbarie-absolue_4809920_4809495.html)>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

noviembre, 11:00, Palacio del Elíseo, tras la celebración del Consejo de Defensa).

Desde la noche misma de los atentados, el presidente francés 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 enfoque marcó toda la actuación del presidente, y constituye la principal diferencia respecto a la del mes de enero.

Pero hubo también numerosas similitudes en su estrategia de comunicación. La primera fue la presencia habitual del presidente en la televisión, con tres intervenciones en apenas 12 horas, para transmitir de nuevo la imagen de control de la situación. Se repitió también el hecho de que Hollande acudiese rápidamente al lugar de los atentados, en este caso el *Bataclan*, probablemente el mayor acierto político y comunicativo de toda su estrategia durante los atentados y en días posteriores. Y asumió de nuevo la imagen de jefe de Estado responsable y unificador<sup>27</sup>.

Nuevamente, el acierto de la comunicación de François Hollande tuvo impacto en una gran parte de los franceses. Una serie de sondeos<sup>28</sup> en días posteriores a los atentados del 13 de noviembre mostraron un aumento de la popularidad presidencial hasta un 50%, con una subida de 22 puntos porcentuales en un mes. Por primera vez en tres años, la mitad de los franceses aprobaba su desempeño general. Otras encuestas señalan una valoración positiva por parte del 74% de los sondeados acerca de la gestión de crisis gubernamental y, lo que es muy significativo, que 8 de cada 10 estaban dispuestos a priorizar la seguridad, aun cuando ello significara limitar algunos derechos fundamentales<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> El 14 de noviembre, el presidente Hollande se dirigió a ambas cámaras del Parlamento, reunidas en sesión conjunta y con carácter extraordinario en el Palacio de Versailles, para llamar a la unidad e informar de sus planes para luchar contra el terrorismo.

<sup>28</sup> «Explosion de la popularité de François Hollande dans les sondages». *Le Monde*, 1 de diciembre de 2015. Disponible en <[http://www.lemonde.fr/politique/article/2015/12/01/hollande-conquiert-desormais-la-moitie-des-francais\\_4821824\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2015/12/01/hollande-conquiert-desormais-la-moitie-des-francais_4821824_823448.html)>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

<sup>29</sup> «François Hollande, el gendarme de Francia». *El País*, 22 de noviembre de 2015. Disponible en <[http://internacional.elpais.com/internacional/2015/11/19/actualidad/1447936089\\_062065.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2015/11/19/actualidad/1447936089_062065.html)>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2016.

## Conclusiones

Toda crisis motivada por un atentado terrorista, por inesperada, obliga a una actuación rápida para intentar capturar a los responsables, asumiendo al mismo tiempo que el país se halla inmerso en el duelo. El caso reciente de los atentados de París podría analizarse como ejemplo de gestión de una situación de este tipo desde muchos puntos de vista: político, militar, social...

François Hollande y su Gobierno optaron por un enfoque que contribuyó a que la nación valorase positivamente su actuación. Tras los dos ataques, aplicaron una estrategia comunicativa con cinco ejes reconocibles, que pueden considerarse pautas claves en el caso de una crisis:

- **Relato de la unidad**  
Fue el hilo conductor de todas las intervenciones oficiales del Gobierno galo durante los atentados y caló profundamente en la sociedad, que respondió según ese modelo<sup>30</sup>. Este fue el principal triunfo de ambas estrategias comunicativas, ya que la inmensa mayoría de la sociedad francesa se mantuvo unida, sin importar sus diferencias, frente al horror terrorista.
- **Asunción de responsabilidad política**  
En todo momento Hollande transmitió una imagen de control de la situación, asumiendo su rol de líder de la nación, lo que fue clave para dar credibilidad a su mensaje. El presidente, como representante del poder, se convierte en momentos de amenaza a la seguridad de un país en una de las pocas referencias para aglutinar a la ciudadanía.
- **Rápida intervención**  
Con presencia en la sede de *Charlie Hebdo* minutos después del tiroteo, y en el *Bataclan* cuando el asalto policial acababa de finalizar. Los datos se actualizaron permanentemente en tiempo real como método de evitar especulaciones.
- **Cautela en la atribución de la autoría**  
En el caso de los atentados terroristas, la mayor tentación de los líderes políticos suele ser intentar revelar a la ciudadanía lo antes posible quién es el grupo terrorista que está detrás de los hechos. Sin embargo, en cualquier estrategia de

---

<sup>30</sup> En enero, los ciudadanos llenaron las calles de Francia desde el primer día, y en noviembre, mientras el caos se apoderaba de París, se puso en marcha en las redes sociales la iniciativa *Portes Ouvertes* para acoger en casas particulares a quienes estuvieran huyendo de los lugares de los atentados

comunicación de este tipo es recomendable no precipitarse en anuncios prematuros, a menos que se tenga absoluta constancia de la autoría.

- Portavoz único

Toda comunicación organizada debe centralizarse para evitar la confusión de mensajes, y Hollande asumió la portavocía de su Gobierno durante ambos periodos. Habló claro, con un tono de empatía con el pueblo, apelando a los factores compartidos que estaban siendo amenazados por los ataques.

Ambos ataques unieron a la sociedad francesa contra la amenaza terrorista y cambiaron la percepción social hacia el presidente, que asumió un papel protagonista en la lucha frente al terrorismo internacional. Del análisis de los hechos, discursos, estrategias de comunicación y de su influencia en la valoración por parte de los ciudadanos hacia sus representantes políticos, podría deducirse por tanto que una gestión adecuada de la comunicación de crisis puede reforzar la posición de los líderes, aportando un elemento de estabilidad y confianza cuando la nación más lo necesita.

*Felipe Manchón Campillo\**  
*Periodista*

*Máster Comunicación Política e Institucional*