

# COMUNICACIÓN DE CRISIS DEL TERREMOTO DE LORCA: HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO Y RENDIMIENTO ELECTORAL



## Rosa Medina

Diplomada en Gestión y Administración Pública por la Universidad de Murcia, Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Autónoma de Madrid. Profesora asociada del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Murcia.

rosamaria.medina@um.es

## Resumen

Los trágicos terremotos acaecidos en la ciudad de Lorca un fatídico 11 de mayo de 2011 vienen a alterar bruscamente el apacible desarrollo de la sociedad lorquina, dando paso a una crisis que pone de manifiesto la vulnerabilidad de una ciudad y de su organización institucional. Los sismos se producen en un momento trascendental de la vida política local como es la celebración de la campaña electoral, dando paso a un nuevo issue "gestión del terremoto" que se instala de lleno en la agenda política del municipio y demanda una estrategia de gestión de comunicación de crisis que no deja indiferente el liderazgo público y el resultado de las elecciones. El interés por estudiar este caso descansa en conocer si la estrategia de comunicación del terremoto de Lorca pudo favorecer el liderazgo público, y su posible impacto sobre el rendimiento electoral del partido con responsabilidades de gobierno en mayo de 2011.

*Palabras clave:* Crisis; gestión de comunicación de crisis; estrategia; liderazgo; rendimiento electoral.

## Abstract

The tragic earthquakes occurred in the city of Lorca a fateful May 11th, 2011, came to alter sharply the peaceful development of local society, and gave way to a crisis that revealed the vulnerability of a city and its institutional organization. Seismic events occurred in a momentous event in local politics, as it was the celebration of the election campaign, giving way to a new issue called "earthquake management", which dominated the political agenda of the municipality and demanded a crisis communication management strategy that didn't leave indifferent to the public leadership and the outcome of elections. The interest in studying this case lies in knowing whether the communication strategy Lorca earthquake could promote public leadership and its possible impact on the electoral performance of the party with government responsibilities in May 2011.

*Keywords:* Crisis; crisis communication management; strategy; leadership; electoral performance.

## I. INTRODUCCIÓN AL CASO DE ESTUDIO

Cuando las redes sociales parecen inundarse de la profecía del astrólogo italiano Bendandi que anticipa un terremoto devastador en la ciudad de Roma el día 11 de mayo de 2011, la naturaleza cambia su destino hacia la Península Ibérica y hace acto de presencia en la ciudad de Lorca<sup>1</sup> donde se registran dos temblores de tierra a las 17:30 h y 18:47 h de la tarde, de magnitud 4,5 MW y 5,1 MW en la escala de Richter. El tiempo que media entre el primer y segundo sismo permite que las cámaras de televisión desplazadas hasta allí en el primer terremoto capten *in situ* imágenes de los desprendimientos y los primeros minutos de desconcierto y pánico que se apoderan de la ciudad. Lorca se convierte en epicentro de la noticia informativa a nivel nacional con presencia mediática a nivel internacional.

Como se puede imaginar el resultado es desolador, la práctica totalidad de los ciudadanos son afectados por las secuelas de los movimientos sísmicos y las pérdidas se presentan millonarias. El sector empresarial sufre un revés por los desperfectos que presentan sus establecimientos. A los daños humanos se le suma los daños materiales con el 83% de las viviendas afectadas, la totalidad del patrimonio histórico-artístico seriamente dañado, las infraestructuras e instalaciones públicas necesitadas de intervención y los importantes daños sociales difíciles de cuantificar.

El desfile de autoridades muestra de nuevo el alcance de los terremotos. Hasta Lorca se acercan para mostrar su apoyo, solidaridad y coordinar actuaciones públicas, los Príncipes de Asturias, el Presidente del Gobierno de España y sus Ministros, los líderes de los partidos políticos a nivel nacional y regional, el Presidente de Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, Consejeros, Presidentes de otras Comunidades Autónomas y Alcaldes de otros municipios.

No podemos ni debemos pasar por alto un hecho vital en la vida democrática de una ciudad como es la celebración de elecciones y el desarrollo de su campaña electoral. El 22 de mayo de 2011 estaban convocados los lorquinos a la consulta popular de las elecciones municipales y autonómicas. Los actos de campaña arrancan el 6 de mayo y cuando no ha transcurrido la primera semana del sprint electoral, Lorca se apea de la competición suspendiendo los actos de campaña a nivel municipal, y a nivel regional mientras perdura el

<sup>1</sup> Lorca es un municipio situado en la Región de Murcia, que se caracteriza por su extensión geográfica con 1.676 Km<sup>2</sup> y una densidad de población de 92.869 habitantes según cifras oficiales de revisión anual del Padrón Municipal a 1 de enero 2011 (fuente consultada Instituto Nacional de Estadística). Su régimen administrativo responde a los municipios de gran población.

luto oficial. La consulta popular deja paso en los medios de comunicación a los trágicos acontecimientos que asumen desde el primer sismo todo el protagonismo de la parrilla informativa.

La situación descrita constituye un reto de gran relevancia para los responsables públicos que han de mostrar capacidad de liderazgo para afrontar una crisis grave sin dañar su imagen y la de la institución a la que representan. Esta habilidad la deben desarrollar a una semana de unas elecciones municipales cuyos resultados pueden revalidar la mayoría del partido político que gobierna el municipio por primera vez desde la celebración de las primeras elecciones municipales democráticas en 1979.

## II. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO: EL IMPACTO DE LA CRISIS

La catástrofe natural del terremoto de Lorca origina una crisis en la localidad murciana que exige de sus responsables públicos medidas de gestión y comunicación. La aproximación conceptual al término crisis nos acerca a una pluralidad de definiciones que resaltan la «ruptura» que se produce con una situación anterior y la necesidad de armar una estrategia de comunicación para paliar los efectos de la misma sobre la imagen de la institución. Túnnez (2005:144) define crisis como *“situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, que amenaza la imagen de la organización y pone en riesgo sus actuaciones futuras; además, altera las relaciones internas y/o externas, entre ésta y sus públicos o entre ésta y sus miembros, y necesita de la ejecución de estrategias de comunicación para evitar dicho impacto sobre la imagen o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo”*.

Resulta evidente que producida la crisis nos enfrentamos a una doble gestión: de *medidas ejecutivas* que den solución a la situación creada por la catástrofe y de *estrategias de comunicación* que den información de lo ocurrido y de las medidas adoptadas, además de evitar efectos negativos sobre los líderes públicos con responsabilidad en su gestión, reforzando la imagen de la institución a fin de lograr una valoración más positiva de su reputación. Mantiene Cruz Sandoval que *“cuando una crisis estalla no solo es importante dar información detallada sobre la crisis sino demostrar que se está haciendo todo lo posible para resolver el conflicto”* (2004:225). Hablamos por tanto de una dimensión operativa- instrumental y otra política-comunicativa, objeto de análisis en la literatura científica de gestión de crisis.

La simbiosis que se produce entre gestión de crisis y su comunicación, permite acuñar el término «gestión de comunicación de crisis» entendido como *“la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”* (González Herrero, 1998:38-39).

En ese esfuerzo por paliar los efectos negativos de la crisis sobre la imagen podemos afirmar que la capacidad de liderazgo público se hace presente en la gestión de comunicación de crisis, la adecuada estrategia de comunicación resulta un elemento clave para enjuiciar las habilidades de liderazgo (Delgado, 2009). Este se encuentra expuesto a las decisiones que los gestores públicos adoptan y que distan de la acción común gubernativa principalmente por la amenaza, incertidumbre y urgencia como componentes clave que envuelven una crisis y condicionan sus estrategias. La responsabilidad que los poderes públicos tienen de gestionar una crisis hace que la *no respuesta urgente* a la amenaza que puede producir la situación de crisis provoque una incertidumbre con serias consecuencias sobre su capacidad de liderazgo público (Boin *et al.*, 2007: 19-20). La respuesta desde la gestión y desde la comunicación de los poderes públicos a una crisis puede hacer que el daño que ésta produce sea limitado o que aumente el impacto de la crisis (ibíd:17). No podemos olvidar que los ciudadanos en estos momentos se vuelven más vulnerables, depositando sus esperanzas en los responsables públicos como «salvadores» de la situación que ha alterado la normalidad de su vida social, todas las miradas se encaminan hacia ellos buscando el refugio y la protección que les devuelva a la situación anterior a la ruptura.

Mensaje, público y portavoz forman parte de las dimensiones de la política de comunicación que deben ser cuidados para que la estrategia comunicativa resulte adecuada. Los mensajes deben ser unívocos alejados de una pluralidad contradictoria, contar con un portavoz único, fácil de identificar y con los conocimientos suficientes para responder a la situación creada, y el público ha de estar bien definido para saber hacia dónde dirigimos nuestros mensajes. Decía Losada (2010) que conocer el destino de nuestra comunicación de crisis resulta vital a la hora de diseñar nuestra estrategia comunicativa y se convierte en una condición indispensable para alcanzar la pronta y definitiva resolución de la misma.

Si prever todas las crisis no es humanamente posible, lo que sí es posible es intentar contar con un liderazgo o *“capacidad de unas personas para influir sobre el comportamiento de otras, de modo individual o en grupo”* (López Camps y Leal Fernández, 2005:27) que esté listo para reaccionar rápidamente ante los problemas (Elizalde, 2009:212). Los esfuerzos de sus gestores deben ir encaminados a convertir la crisis en virtud aprovechando la habilidad de liderazgo y poniendo en práctica tareas críticas que contribuyan a lograr ese efecto positivo, como son: otorgar sentido a la crisis, adoptar decisiones, proporcionar significado a la crisis, su terminación y proceso de aprendizaje (Boin *et al.*, 2007).

Ante una crisis, los gobiernos adoptan decisiones que no tienen relación con su actividad diaria, normalmente se realiza de modo jerárquico y coordinando con diferentes departamentos implicados a fin de evitar algo nada deseado como son las duplicidades que puedan provocar una información confusa. Los datos que se muestran a los públicos deben ser los necesarios para no perder la confianza de la audiencia procurando dar un significado a la crisis que salvaguarde el liderazgo. Los líderes deben *“imputar significado a la crisis que se está desarrollando de tal manera que sus posibilidades de gestionarla se incrementen”* (Boin *et al.*, 2007:32), realizando un esfuerzo en lograr una narración perfecta de la crisis evitando que nada quede fuera de ese relato y se vuelva en contra, produciendo un efecto negativo sobre el liderazgo público.

En todo hay que ser cautos y prudentes, especialmente en dar un significado adecuado a la situación de cambio pues en ocasiones es la propia crisis, con independencia del motivo que la originó, la que termina generando una crisis sobre el liderazgo público que se puede deber a la falta de ideas por parte del líder para salir de la crisis –*“no se puede comandar porque no se sabe a dónde hay que ir”* (Elizalde, 2009:219)–, o a la ausencia de la preparación y conocimientos necesarios para adoptar una adecuada gestión que nos conduzca a finalizar la crisis abierta.

La labor positiva del líder pasa por concluir la crisis en el momento oportuno, sin necesidad de un apresuramiento innecesario que puede tener un efecto negativo en la valoración de su actuación por parte del público. En el orden cronológico natural de una crisis nos encontramos con tres fases objetivamente identificables:

- » La fase previa o «pre crisis» que nos avisa de lo que está por venir y que no hace acto de presencia en el caso del terremoto de Lorca;

- » La fase de desarrollo o «crisis» ante la que solo cabe respuesta por parte de los públicos, y
- » La última de las fases de la crisis o «post crisis» que se entiende como un ejercicio de valoración y de rendición de cuentas que nos conduce al proceso de aprendizaje.

El efecto positivo de una adecuada gestión de comunicación de crisis, que refuerza el liderazgo público y la imagen de la institución, puede producir impacto sobre el rendimiento electoral como *“porcentaje medio de votos ganados o perdidos entre elecciones por el partido gobernante durante su periodo de tiempo en el poder”* (Alonso, 2008:87).

El comportamiento electoral de los ciudadanos no se puede atribuir a una sola variable que condicione el sentido del voto. Estudios de las elecciones celebradas en nuestro país a lo largo del periodo democrático revelan lo que parecen ser factores que determinan la actuación de nuestras preferencias en el ejercicio del sufragio activo y que han ido experimentando una evolución incorporando nuevas teorías de voto, desde la primera de identificación con un partido, una ideología y un líder, hasta el voto donde los medios pueden influir en su dirección, pasando por el voto racional, útil y económico. Sostiene Antón R. Castromil (2008) en cuanto al comportamiento electoral de los españoles que *“en el futuro no debemos desterrar para siempre las pautas emocionales de voto (ideología, liderazgo, adhesión de clase...) sino que, junto a ellas, debemos tener muy presentes que la ciudadanía ha aprendido a evaluar la gestión de sus gobernantes y que los medios de comunicación tienen mucho que decir en este aspecto”*.

### III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Estudiamos el caso de Lorca desde una metodología cualitativa con análisis de contenido, entrevistas en profundidad y revisión bibliográfica. Las fuentes de donde obtenemos los datos son los medios de comunicación que dieron cobertura a la noticia, estudios de opinión, encuestas preelectorales, datos de entrevistas<sup>2</sup> en profundidad y otros estudios de caso de comunicación e impacto de crisis sobre resultados electorales.

Delimitamos la comunicación de gestión de crisis del terremoto a la comunicación de la catástrofe, desde que se produce su fase de inicio hasta la evaluación de

<sup>2</sup> Entrevistas en profundidad con los responsables municipales de la gestión de comunicación de crisis: Alcalde de Lorca y jefe de gabinete del Ayuntamiento de Lorca, y con miembros de los medios de comunicación que dieron cobertura periodística a la tragedia. Los medios entrevistados: radio Murcia cadena Ser, diario La Verdad, cadena Cope, efe, Televisión autonómica 7RM y TVE en la Región de Murcia.

daños y rendición de cuentas de la tragedia al llegar a la fase de cierre o post crisis. Las piezas analizadas de los medios de comunicación tienen un recorrido amplio desde el día 11 de mayo de 2011 hasta el final de este mismo mes una vez celebradas los comicios electorales, momento en que se empieza a recuperar la política gubernamental con presencia de otros temas en la agenda política y en la agenda pública.

### 3.1 Habilidades para el liderazgo público ante la crisis

La comunicación de crisis del Ayuntamiento de Lorca carece de un plan de comunicación previo que guíe su actuación ante la aparición de la situación de cambio repentino. Su política de comunicación responde a una estrategia que se empieza a gestar desde el minuto uno de la tragedia, siendo responsabilidad del primer edil de Lorca y su gabinete<sup>3</sup> la planificación y gestión de comunicación municipal con independencia de la labor de coordinación con el resto de administraciones que participan en el plano instrumental de la crisis, colaborando en las medidas de gestión y que ceden protagonismo en la comunicación de crisis al alcalde de Lorca como portavoz natural de la tragedia. La primera convocatoria oficial celebrada resulta decisiva para marcar un camino en la política de comunicación, afirma García Santamaría (2011:18) que *“en una situación de crisis es fundamental reaccionar adecuadamente en los primeros momentos, porque de esa reacción dependerá, en buena parte, el resultado final”*.

Información, transparencia, accesibilidad, prudencia, coordinación, y un alejamiento de la «no respuesta» parecen ser los principios que inspiran la estrategia de comunicación del consistorio como se desprende de las entrevistas cualitativas y la narrativa de la crisis en los medios. Los mensajes tratan de ser unívocos, el portavoz se identifica con el alcalde que es quien representa el conocimiento de la situación creada y de las medidas que se van a poner en marcha. El público al que se dirigen los mensajes es, en primer lugar, el ciudadano de Lorca víctima de la tragedia, y la sociedad en general, para lograr que no se olvide el drama de esta ciudad y alcanzar las muestras de solidaridad que tanto se necesitan para paliar los daños.

Si *“la capacidad de gestionar adecuadamente la comunicación de una crisis es un importante criterio para juzgar las habilidades del liderazgo político”* (Delgado, 2009:1), observamos como se ha ido dando respuesta a la ca-

<sup>3</sup> El gabinete de comunicación está integrado por el jefe de prensa y un auxiliar, ambos licenciados en periodismo.

**Tabla 1. Mensajes transmitidos de la gestión de crisis por el Ayuntamiento según las personas entrevistadas.**

PERSONA ENTREVISTADA	MENSAJES DE LA GESTIÓN DE CRISIS
Alcalde de Lorca	Tranquilidad, esperanza. Sabemos lo que tenemos que hacer y lo vamos a lograr.
Jefe de prensa Ayuntamiento	Tranquilidad, acallar posible rumorología. El Ayuntamiento controla la situación y vamos a dar soluciones.
Jefe de informativos COPE Lorca	Trasmitir tranquilidad y al mismo tiempo mostrar la realidad de una ciudad rota.
Jefe de informativos SER Murcia	Tranquilidad, serenidad, calma.
Director Territorial RTVE	Coherencia, solidaridad sin victimismo. Vamos a salir de esta situación.
Corresponsal delegación La Verdad de Lorca	Prudencia, tranquilidad y organización. Unidad, solidaridad y confianza en las gestiones que se habían iniciado.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de entrevistas en profundidad.

tástrofe desde las cinco tareas críticas para el liderazgo público ante una crisis (Boin *et al.*, 2007).

El alcalde como portavoz de la tragedia asume la dirección de la crisis y la responsabilidad de la adopción de decisiones desde que se produce el primer movimiento de tierra. Se pone al frente de su gestión desde el PMA<sup>4</sup> dispuesto a liderar la coordinación de los efectivos congregados. La adopción de decisiones<sup>5</sup> en una emergencia se encuentra alejada de las actividades que llenan la gestión municipal ordinaria. La ciudad parece tomada por un destacamento importante de las fuerzas armadas, un nutrido grupo de voluntarios de Cruz Roja Española, cuerpos de seguridad nacional y local, bomberos, arquitectos o técnicos municipales y regionales, incluso venidos de otros lugares de la geografía española. Todos ellos reclaman una importante labor de coordinación que se hace de modo jerarquizado con otras administraciones. La seguridad de conocer la situación y la confianza en su capacidad para dar respuesta a la crisis, sabiendo lo que hay que hacer en cada momento, se refleja en los mensajes que se identifican de la gestión de crisis, donde se aprecia cierta similitud entre los que perciben los medios y aquellos que los responsables de la comunicación del terremoto desean transmitir.

4 Puesto de Mando Avanzado, desde ahora PMA es el centro de mando de carácter técnico situado próximo al lugar del siniestro, que se habilita para dar cobertura al siniestro, desde allí se dirigen y coordinan las actuaciones de los diferentes Grupos de Acción de acuerdo con las órdenes emanadas de la Dirección. Se convierte en un punto estratégico en cuyos alrededores se ubica el principal campamento, y los medios de comunicación, lo que facilita la labor informativa fluida durante la cobertura de la crisis de emergencia del sismo. El Puesto de Mando Avanzado tiene como fin principal dirigir y coordinar las actuaciones de los medios y recursos intervinientes en el lugar de la emergencia. En este lugar donde se centralizan todas las decisiones se instala en un primer momento el gabinete de crisis y por tanto el gabinete de comunicación.

5 Las decisiones que se adoptan dan lugar a un nutrido grupo de medidas desde las primeras de emergencia y atención a heridos y familiares de las víctimas, medidas de evacuación, atención a las más de 40.000 personas que se han quedado sin hogar, recopilación de víveres y productos de primera necesidad, revisión de edificaciones y apuntalamiento para evitar más daños, adecuación de infraestructuras públicas, ayudas públicas, servicio de orientación y asesoramiento o gestión de medidas de solidaridad entre otras.

El regidor municipal junto con el resto de autoridades responsables de las medidas de gestión parece no descansar en su labor de dirección y coordinación. Los medios de comunicación lo sitúan en los campamentos, recorriendo las calles de la ciudad, revisando el patrimonio, o atendiendo la visita de algún líder, lo que puede catalogarse como una actividad frenética por estar presente y pendiente de todas las labores de recuperación de la ciudad dando sentido a la crisis con una evaluación constante de la tragedia, tratando de buscar la explicación a todo lo que ha ocurrido y adoptando las medidas de gestión necesarias, informando al público con una interesada celeridad ante la llegada continua de datos que se reciben en el PMA.

El atropello de la situación que se crea ante la cantidad de información que llega desde diferentes lugares no podemos decir que haya supuesto impedimento alguno para la elaboración de un significado de la crisis. La ronda de contactos que se ha mantenido con responsables de los medios que cubrieron las comparecencias y los encuadres periodísticos de la tragedia de gran similitud en los diferentes medios informativos, demuestra que la narrativa de la catástrofe fue muy fluida por parte del alcalde y del resto de autoridades, con una información amplia, clara y a través de mensajes sencillos sin silencios premeditados que generaran mayor incertidumbre. La planificación de las comparecencias públicas incluía ruedas de prensa y comunicados (un total de 66 comunicados de prensa en 18 días, desde el 11 de mayo hasta el 31 de mayo), en ocasiones varias veces al día para evitar que alguna novedad en la gestión de crisis pudiera quedar sin comunicar. ¿Qué y cómo ocurrió? ¿Cuáles han sido las causas y sus consecuencias? ¿Cuáles son las soluciones?, ¿Qué medidas se ponen en marcha? Son preguntas a las que se va dando respuesta por parte del alcalde completando de este modo la tarea de dar significado a la crisis.

En los primeros días de la tragedia, la información que adopta la forma de noticia en los medios de comuni-

cación muestra un marco que parece coincidir de forma mayoritaria con las preguntas anteriores, y que se identifica con los títulos de las ediciones especiales de medios escritos. En el diario *El Mundo*, nos encontramos el especial “Murcia tiembla” con los títulos “Las causas”, “los hechos”, “la situación del municipio”. El diario *La Verdad de Murcia* titula su especial “El terremoto de Lorca”, donde nos encontramos “Así fueron los seísmos”, “los daños”, “las ayudas públicas”. Otro ejemplo más de periódico regional *La Opinión de Murcia*, cuyo especial del terremoto es “En Primera” y los títulos “Tragedia en Lorca”, “Valoración de daños” o “consecuencias del terremoto”.

Avanzar hacia la terminación de la crisis debe ser el destino final de todas las actuaciones. Ésta representa la fase final del cambio que entendemos se produce con la rendición de cuentas o *accountability* del líder responsable de la crisis. La normalidad de la jornada electoral, la apertura de establecimientos, la vuelta a las aulas, la utilización de infraestructuras públicas, la marcha de la UME<sup>6</sup>, la clausura definitiva del campamento<sup>7</sup>, la evaluación de los daños y la toma de posesión de la nueva Corporación Municipal con unos objetivos renovados aunque centrados en la reconstrucción de la ciudad, son algunos de los símbolos que identifican la terminación de la crisis de emergencia de la catástrofe. Las muestras de vuelta a la normalidad ocupan espacio mediático a partir del día 16 de mayo con titulares en los medios de comunicación como “Sanidad reestablece hoy la asistencia médica en los centros de atención primaria”, “El comercio de la ciudad reemprende su actividad entre escombros”, “23 centros educativos reanudan sus clases”, “El hospital Rafael Méndez empieza a recuperar su ritmo” o “las ayudas para la restauración de las viviendas llegaran en un mes”.

La crisis se termina, finaliza el protagonismo mediático y los días de emergencia, resta ya el aprendizaje de lo ocurrido que viene a enriquecer las capacidades de dirección e influencia que el liderazgo representa. La crisis se convierte en una oportunidad como se evidencia en los cambios que experimentan las políticas públicas que tratan de prepararse para crisis futuras. De la entrevista con su alcalde y con miembros de su gabinete de comunicación se desprende cierto aprovechamiento de los conocimientos adquiridos que

6 Unidad Militar de Emergencias, en adelante UME. Es un cuerpo integrado en las Fuerzas Armadas Españolas por acuerdo del Consejo de Ministros de 7 de octubre de 2005, con la finalidad de intervenir de forma rápida en cualquier lugar del territorio nacional español en caso de catástrofe, grave riesgo u otras necesidades públicas.

7 El campamento es un espacio improvisado que se habilita para atender a los ciudadanos que se han quedado sin hogar y no saben a dónde ir. Son mayoritariamente personas de escasos recursos e inmigrantes.

pueden ser utilizados si se desencadena una situación anómala como la que se ha clausurado.

### 3.2 Impacto electoral de la variable gestión terremoto

De los 365 días al año y de los cuatro años de duración de un mandato corporativo municipal la naturaleza puede ser en ocasiones caprichosa, y hacer acto de presencia en un momento importante de la vida democrática de la sociedad lorquina. Nos encontramos, como hemos reseñado a lo largo de este trabajo en la campaña electoral de las elecciones municipales<sup>8</sup> y autonómicas<sup>9</sup> de mayo de 2011. Ni las formaciones políticas<sup>10</sup> que se presentan a estos comicios ni los propios electores podían imaginar que cinco días después de iniciar los tradicionales actos de competición electoral estos se verían suspendidos ante una desafortunada tragedia.

La legislatura que termina es singular para los partidos mayoritarios en el pleno municipal de Lorca. Desde las primeras elecciones democráticas del año 1979, ésta era la primera para el Partido Popular (PP) en el gobierno y para el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) en la oposición. El PP ejercía su responsabilidad amparado por una mayoría absoluta<sup>11</sup> de 13 escaños.

Introducir la variable elecciones en la investigación no es algo baladí, la aparición de los terremotos hace que nos encontremos ante unos comicios que podíamos considerar «especiales» por la situación en la que estos se desarrollan<sup>12</sup>, y porque sus resultados parecen alejarse de pronósticos electorales. Las elecciones han formado parte de la política de comunicación que parece descansar en dos mensajes sencillos y directos, por un lado se hace un llamamiento a la participación

8 Real decreto 424/2011, de 28 de marzo por el que se convocan elecciones locales y a las asambleas de Ceuta y Melilla para el 22 de mayo de 2011. BOE nº 75, de 29 de marzo de 2011.

9 Decreto del Presidente de la de la Comunidad Autónoma número 6/2011, de 28 de marzo de convocatoria de elecciones a la Asamblea Regional de Murcia BORM nº 72 de 29 de marzo de 2011.

10 Seis formaciones políticas presentan candidatura a las elecciones municipales de 2011 en el municipio de Lorca: Partido Popular (PP), Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Coalición Izquierda Unida- Los verdes de la Región de Murcia (IU-LVRM), Unión Progreso y Democracia (UPYD), Ciudadanos de Lorca (CiduDalor), Centro Democrático Liberal (CDL).

11 Artículo 179.1 de la LOREG, Ley 5/1985, de 19 de Junio, de Régimen Electoral General. Número de concejales en función de los habitantes del municipio. Lorca se encuentra en el tramo entre 50.001 y 100.00, por lo que le corresponden 25 concejales. Su mayoría absoluta son 13 escaños.

12 Las infraestructuras se encuentran dañadas por los seísmos y se debe improvisar carpas como colegios electorales. La Junta Electoral de Zona adopta la decisión de dar por válido carnet de identidad que esté caducado para poder ejercer el derecho al voto. Se refuerza el servicio de expedición del DNI los días anteriores a la celebración de las elecciones (Diario La Verdad de Murcia, página 15, especial elecciones).

electoral de los lorquinos y por otro lado se trata de mostrar la celebración de las elecciones como un síntoma más de terminación de la crisis y vuelta a la normalidad.

Descubrir qué variables pueden determinar el comportamiento electoral de los ciudadanos no siempre es algo sencillo, son varios los factores que pueden dar lugar a circuitos complejos de relaciones causa-efecto. Uno de los grandes interrogantes que se cierne sobre la jornada electoral en Lorca, junto con el justificado temor a un bajo nivel de participación, es si la variable terremoto pueda condicionar o no la intención del voto del ciudadano reforzando su apoyo al partido en el gobierno.

En situaciones de cierta normalidad los electores en el ejercicio de su derecho de sufragio activo parecen orientar su voto en una dirección retrospectiva evaluando la gestión de gobierno y de la oposición que se ha desarrollado durante el mandato que finaliza, o hacia una dirección prospectiva con la mirada puesta en las propuestas electorales y en las políticas que espera desarrolle el partido al que entrega su confianza, si alcanza los votos suficientes para ejercer las acciones de gobierno.

Las fuentes a las que acudimos para obtener datos objetivos, que nos puedan ayudar a comprender si el terremoto ha podido ser un factor que condicione la dirección del voto de los electores, son las encuestas preelectorales y estudios de opinión pública de organismos con una dilatada trayectoria profesional en este campo. Siempre con las reservas propias de encontrarnos ante sondeos de opinión que se realizan en un contexto determinado y a una muestra que se entiende representativa de la población que constituye el universo de estudio.

Cuando un partido político obtiene por vez primera la confianza ciudadana, la tendencia que suele ser más repetida, salvo raras excepciones, es que vuelvan a contar con otro respaldo popular en las elecciones que le siguen. Se dice que la consulta municipal puede marcar la tendencia de expectativa de voto a nivel nacional, y que ésta es un termómetro para poder medir lo que ocurra en las elecciones legislativas o al revés dependiendo de los tiempos electorales de la consulta. En las elecciones de mayo de 2011, se puede proyectar la subida en intención<sup>13</sup> de voto a nivel nacional hacia el PP que recorta distancia con el PSOE en esos momentos en el gobierno.

13 Barómetro número 2.859, de enero de 2011 del CIS. Según el barómetro de enero, el primero del año, la formación de Mariano Rajoy mejora en casi dos puntos su resultado de octubre y el partido del Gobierno empeora tres décimas.

Algunos estudios<sup>14</sup> sobre comportamiento electoral señalan que la mayor parte de la población tiene decidido su voto tiempo antes de las elecciones y que es muy poca la influencia de la campaña electoral. En el caso de Lorca no contamos con la variable campaña electoral porque ésta queda suspendida en sus primeros días. Como veremos en dos estudios preelectorales posteriores parece que el sentido del voto de la mayoría de lorquinos estaba consolidado con una previsión final de 14 escaños para el partido en el gobierno (PP).

Todos estos pueden ser ingredientes que entran en la coctelera y que puede condicionar los resultados de las elecciones, pero hay una variable que, aún no contando con un detallado estudio en profundidad que la relacione con el desenlace electoral, puede explicar el cambio en los resultados finales. Podría resultar positivo disponer de una investigación sobre recuerdo de voto o de percepción de la gestión de crisis; ante esta limitación vamos a recurrir a estudios objetivos que si tenemos y que nos puede arrojar luz sobre nuestro planteamiento.

En cuanto a investigaciones sobre intención de voto previas a la celebración de elecciones y a la crisis del 11 de mayo, el Centro de Estudios Murcianos de Opinión Pública (CEMOP)<sup>15</sup> en la primavera del año 2010, justo un año antes de la celebración de las elecciones y por tanto de producirse los terremotos, realiza un barómetro sobre tendencia de voto de los lorquinos de cara a las elecciones municipales 2011. El trabajo de campo tiene lugar del 22 al 26 de abril del 2010 y es aquí donde se debe contextualizar los resultados de este estudio. Prueba de ello es que los partidos políticos que entran en las opciones de respuesta a las preguntas formuladas son cuatro cuando finalmente son seis los que presenten candidatura en 2011.

Los datos arrojan ya una valoración positiva del líder, el alcalde de la ciudad, Francisco Jódar, y de la gestión realizada por el equipo de gobierno (retrospectivo). La muestra seleccionada la conforman 400 unidades con un margen de error de +- 4,9 % y un índice de probabilidad de 95,5%. La participación estimada prevista era de un 69%, lo que supone cuatro puntos por encima de los datos de los comicios inmediatamente anteriores. Los resultados dan una victoria al PP con un total de 14 concejales ampliando así su mayoría absoluta. El PSOE es el partido más perjudicado con una importante pérdida de escaños, de los 10 que obtuvo en el 2007 la estimación para los comicios de 2011 se cifra

14 Véase Berrocal y Fernández (2006).

15 Centro de Estudios Murcianos de Opinión Pública en adelante CEMOP, realiza estudios de opinión pública como el barómetro de las elecciones municipales 2011.

en 7 u 8 concejales. IU-LVRM y UPyD se presentan como dos partidos que se ven reforzados a partir de los datos de la encuesta, la formación de izquierdas pasa de 2 a 3 concejales y la formación que preside Rosa Díez puede superar la barrera electoral y lograr así un concejal.

El número de escaños que se predice obtiene el PP del barómetro del CEMOP coincide con otro estudio<sup>16</sup> sobre intención de voto posterior, con una muestra más amplia de 760 encuestados y un trabajo de campo realizado entre los meses de marzo y abril de 2011, un mes antes de los sismos. A los cuatro partidos del anterior barómetro se incorporan dos formaciones que presentan candidatura en Lorca, Ciudadanos de Lorca (CiudaLor) y Centro Democrático Liberal (CDL). Los resultados de la estimación de voto de la encuesta dibujan un pleno municipal donde el PP revalida su mayoría absoluta con 14 concejales, 8 PSOE y 3 IU-LV. El resto de formaciones políticas no superan el umbral electoral necesario para entrar en el reparto de escaños. Finalmente los resultados de las elecciones traducidos en escaños fue la de una mayoría absoluta amplia para el PP con 16 concejales, mientras que IU-LV mantuvo 2 escaños perdiendo votos, y el PSOE fue el gran perjudicado –restó a su bancada 3 ediles.

**Tabla 2. Distribución concejales entre formaciones políticas 2007-2011.**

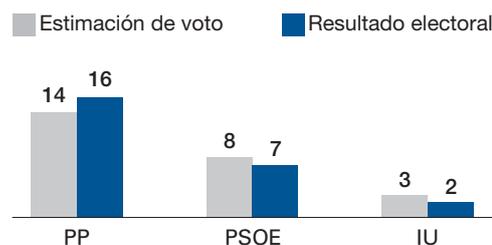
FORMACIÓN POLITICA	ELECCIONES 2007	ELECCIONES 2011
PP	13	16
PSOE	10	7
IU-LV	2	2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de resultados electorales del Ministerio del Interior.

Si establecemos una comparativa entre lo pronosticado y los resultados reales, hace que nos preguntemos qué ha podido ocurrir desde final del mes de abril en que concluye el trabajo de campo de la investigación preelectoral y el mes de mayo en el que se celebran elecciones, para que se produzca un cambio tan significativo en el resultado que haya generado un destacado incremento del rendimiento electoral traducido en una mayor confianza en el partido popular y en la candidatura que encabeza su líder Francisco Jódar, actual alcalde de la ciudad.

<sup>16</sup> Encuesta realizada a solicitud del Partido Popular de Lorca por Portavoz y CSA consultores. Tamaño de la muestra 760, margen de error +3,6, nivel de confianza 95,5%.

**Gráfico 1. Escaños estimación de voto y resultado electoral municipales 2011.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados de la encuesta preelectoral de abril de 2014 y resultados electorales del Ministerio de Interior.

Las entrevistas en profundidad de nuestro estudio cualitativo introducen en el guión la variable terremoto, liderazgo y resultados electorales. Los resultados finales coinciden en señalar el terremoto y la gestión de la crisis como variable que pudo determinar el incremento del rendimiento electoral para el Partido Popular. En puridad, tan solo uno de los entrevistados entiende que la dirección del voto estaba decidida antes de la tragedia y esta no evidenció cambio alguno. Se aprecian algunos matices en los datos cualitativos a la hora de explicar la razón de esa holgada mayoría que da lugar a la siguiente lectura: los resultados electorales parecen responder a una valoración de la gestión de gobierno, la subida de votos experimentada por el Partido Popular se podría explicar por la adecuada gestión de comunicación de crisis además de una visión paternalista del ciudadano que deposita su confianza en los responsables políticos que ha iniciado la gestión del terremoto de modo adecuado, y la desconfianza que genera un cambio de poder para el futuro de las acciones emprendidas de fin de crisis y recuperación de la ciudad.

No hay dos crisis iguales al igual que no son similares los motivos que la originan, parte de la literatura de gestión de comunicación de crisis nos muestra estudios donde se busca posibles relaciones entre gestión y resultados electorales. En el caso español contamos con dos crisis recientes que son germen relevante de una extensa bibliografía, la crisis del Prestige<sup>17</sup> en el año 2002 y la crisis de los atentados terroristas<sup>18</sup> del 11 de Marzo de 2004 en Madrid. Sin entrar en detalle porque no procede en este estudio, las conclusiones a las investigaciones sobre la comunicación de ambas evidencian que no fue la más adecuada, y la percepción negativa de su gestión coincide con unos resultados electorales que desbanca en ambos casos al partido encargado de la gestión de la crisis. Algo similar a lo ocurrido fuera de nuestro país, concretamente en

<sup>17</sup> En el año 2002, cuando se produce el Prestige, el PP era la fuerza más votada en Galicia, en las siguientes elecciones, las legislativas de 2004 los populares pierden cuatro escaños que gana el PSOE.

<sup>18</sup> Véase Lago y Montero (2007).

Alemania en el año 2002 donde se produce una catástrofe natural e inevitable como en Lorca aunque motivada por lluvias torrenciales. La gestión de la crisis se proyecta al resto del mundo como la razón de la victoria electoral de Schroder en las elecciones de ese mismo año<sup>19</sup>. El mismo efecto positivo tuvo la gestión de comunicación de crisis de los atentados terroristas de Nueva York en la victoria del presidente Bush, donde los ciudadanos reforzaron su confianza en su presidente condicionado por la habilidad de éste para dar un significado a la crisis, que viene a demostrar su capacidad de liderazgo (Boin *et al.*, 2007: 32).

#### IV. CONCLUSIONES

Después de un amplio recorrido por hemerotecas, fonoteca y videoteca de medios de comunicación local, regional y nacional, del estudio de sondeos pre-electorales, y tras las conversaciones mantenidas con quienes estuvieron en la primera línea de acción y comunicación de la crisis, llegamos a conclusiones que parecen evidenciar cómo la estrategia de comunicación de crisis del terremoto de Lorca ha podido reforzar la capacidad de liderazgo público respondiendo con habilidad a las tareas críticas y permitiendo mejorar el rendimiento electoral para quien gestiona la crisis desde la responsabilidad gobierno.

La crisis lorquina cuenta con elementos a su favor como es su origen natural e inevitable y la imposibilidad de identificar a un responsable de la tragedia más allá de los caprichos de la naturaleza, lo que podemos entender como factores que facilitan la comunicación amplia, detallada y con una atención directa del alcalde a los medios de comunicación que reclaman continua información, alejándose de la «no respuesta» que tantos efectos negativos proyecta en la comunicación de una crisis.

Junto al efecto positivo que puede producir la naturaleza de la crisis, y a partir del análisis de las tareas que repercuten en la habilidad de liderazgo, podemos decir que **una correcta actuación en el plano informativo puede dar pie a un impacto positivo en la reputación de los protagonistas de la historia**. Las habilidades del liderazgo de los responsables públicos, parecen demostradas al desarrollar tareas críticas para el liderazgo público ante una crisis:

- » El regidor municipal muestra en todo momento un control de la situación, se pone al frente de la

dirección de la tragedia desde el primer sismo con la adopción de decisiones que solucionen la emergencia creada y dando sentido a la crisis.

- » Aporta significado, explicando en cada momento el estado exacto de ejecución de las medidas de gestión, y aporta toda información demandada.
- » Hace todos los esfuerzos necesarios para alcanzar la pronta clausura de la crisis y devolver la normalidad perdida a la sociedad lorquina.
- » Y rinde cuentas de la tragedia recogiendo conocimientos que le dotan de un amplio aprendizaje de gestión de una catástrofe.

Podemos afirmar que las medidas de gestión y comunicación de una crisis no son gratuitas, pues como hemos visto, suponen un reto para el liderazgo público y pueden proyectar la imagen de un líder con capacidad para dar solución a la crisis.

Las elecciones de mayo de 2011 arrojan un resultado inesperado con un incremento en el apoyo al partido encargado de la gestión de la tragedia. El día después de las elecciones, los principales diarios arrojan titulares que relacionan gestión del terremoto con liderazgo y apoyo electoral, y dejan entrever la presencia de esta variable en el rendimiento electoral. La *Verdad de Murcia* titula “Jódar se eleva sobre el seísmo”, el diario *La Opinión de Murcia* “El PP arrasa en unos comicios marcados por la baja participación y el terremoto”. A nivel nacional, *El País* titula “Lorca vota entre grietas. La gestión del terremoto lanza al alcalde popular en la localidad murciana”, y el diario *El Mundo* rubrica la noticia con el titular “El seísmo no rompe el voto”.

**Ha existido una posible relación causa-efecto entre la adecuada gestión comunicativa de la crisis del terremoto, la capacidad de liderazgo público y los resultados de las elecciones municipales.** A los sondeos de opinión les debemos dar la importancia que tienen para estimar en un contexto determinado la intención de voto de los electores y la relación de las variables que condiciona esa tendencia. Los datos objetivos de los estudios preelectorales daban una victoria de 14 concejales al PP, resultado superado en dos escaños una vez que concluye la jornada electoral. Si el último de los estudios previos analizados realiza el trabajo de campo tan solo un mes antes de que estalle la crisis, podemos afirmar que la variable terremoto parece que guarda relación con la mejora del rendimiento electoral del partido encargado de su gestión.

Es clara la presencia de la variable terremoto en los resultados electorales, lo que necesita de algún estudio más específico es si el aumento del apoyo al partido

<sup>19</sup> Algunos titulares en los medios de comunicación: “Las inundaciones arrasan la nueva Alemania del este” (*El País* 15/08/2002); “Schröder se fortalece tras las inundaciones” (*clarín.com*, 26/08/2002); “Schröder logra una victoria electoral gracias a las inundaciones” (*La Vanguardia* agosto 2002).

popular se debe mayoritariamente a lo que parece ser una valoración positiva de la gestión de comunicación de crisis, o quizás a un voto de confianza hacia los responsables públicos que han iniciado la gestión de la misma y el posible temor a que un cambio de líderes suponga un retroceso en la recuperación del municipio.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, S. (2008): "La duración en el poder y el rendimiento electoral de los partidos nacionalistas gobernantes: ¿la ventaja competitiva del nacionalismo?". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 121:81-103.

Ayuntamiento de Lorca (2011): Noticias notas de prensa del terremoto desde el 11 de mayo de 2011 hasta el 31 de mayo de 2011. <http://www.lorca.es/lorcalnforma/>.

Barreiro, B. (2004): "14-M: Elecciones a la sombra del terrorismo". *Claves de Razón Práctica*, 141: 14-22.

Berrocal, S. y Fernández, C. (2006): "Las elecciones legislativas de 2004. Un análisis de las encuestas y de la gestión comunicativa en la campaña electoral: su proyección en la decisión del voto". *Doxa comunicación*, 4: 189-208.

Boin, Hart, Stern y Sundelius (2007): *La política de la gestión de crisis, el liderazgo público bajo presión*. Madrid: INAP.

Castromil, A. R. (2008): "Treinta años de elecciones democráticas (1977-2004)". *IX Congreso de la Asociación de Historia Contemporánea*, Murcia.

Centro de Estudios Murcianos de Opinión Pública (2011): *Informe Lorca Primavera 2010*. <http://www.cemopmurcia.es>

Centro de Investigaciones Sociológicas (2011): *Barómetro número 2.859 de enero de 2011*. <http://www.cis.es>

Cruz, J. (2004): "La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional" [tesis doctoral]. Facultad de Ciències de la Comunicació. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Delgado, S. (2009): "Comunicar en crisis: un reto para el liderazgo democrático". *IX Congreso de Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración*, Madrid.

Elizalde, H. L. (2009): *Gestión de Comunicación Pública*. Barcelona: Editorial Bosch.

Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre (2005): *Gestión informativa de crisis en catástrofes marítimas*. Consellería de pesca e asuntos marítimos. Xunta de Galicia.

García Santamaría, J. V. (2011): "El accidente aéreo de spanair y la gestión de crisis". *Razón y palabra*, 76.

González Herrero, A. (1998): *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

Instituto Nacional de Estadística (2011): *Revisión padrón municipal a 1 de enero de 2011*. <http://www.ine.es>

Lago, I. y Montero, J. R. (2007): *Del 11-M al 14-M: terrorismo, gestión de gobierno y rendición de cuentas*". *Elecciones generales 2004*. Madrid: CIS.

López Camps, J. y Leal Fernández, I. (2005): *Aprender liderazgo político*. Barcelona: Paidós.

Losada Díaz, J. (2010): *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC.

Losada, J. C. y Zamora, R. (2011): "Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el caso Alakrana". *Trípodos*, 28.

Ministerio del Interior Gobierno de España (2011): Resultados de las elecciones municipales y autonómicas de 25 mayo de 2007 y 22 de mayo de 2011. <http://www.mir.es>

Túñez Lopez, J. M. (2005): *Informar en crisis. Proactivos desde la veracidad, en Gestión informativa de crisis en catástrofes marítima*. Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre, Xunta de Galicia, La Coruña.

Vanaclocha, F. J.; García Sánchez, E. y Natera, A. (2010): "La evaluación de la gestión de crisis: dimensiones analíticas y criterios de valor". En J. I. Cases (comp.): *Catástrofes medioambientales. La reacción social y política*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Viñas, V. (2009): "Catástrofes y cambio de políticas públicas. Prestige seis años después. Un análisis de marcos interpretativos". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 127: 121-153.

Westphalen, M. L. y Piñuel Raiga, J. L. (1993): *La dirección de comunicación. Diccionario Técnico*. Madrid: Del Prado.