

## La comunicación de crisis en el sector atómico: protocolo, características, y recomendaciones en eventos nucleares

### Crisis communication in the atomic sector: protocol, characteristics, and recommendations in nuclear events

Enrique Cobos Urbina, María José Recoder Sellarés<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, España

#### Resumen

Las centrales nucleares necesitan una comunicación organizada para los dos tipos de situaciones especiales a las que se enfrentan: por un lado, para informar a los stakeholders de lo que está ocurriendo en una crisis operativa; y por otra parte para recuperar la confianza pública en aquellos acontecimientos imprevistos que afectan a la reputación de la central y a la legitimidad social de la energía nuclear. ¿Qué características definen la comunicación de crisis nuclear? ¿Qué protocolo comunicativo se sigue en España en caso de un accidente o incidente nuclear? ¿Se tienen en cuenta las teorías de comunicación estratégica en períodos de crisis?

Palabras clave: centrales nucleares; energía nuclear; comunicación de crisis; comunicación nuclear; España.

#### Abstract

Nuclear power plants need an organized communication for the two types of special situations they face: on the one hand to inform relevant stakeholders of what is happening in an operational crisis; and on the other hand to recover public confidence in those unforeseen events that affect the reputation of the nuclear power plant and the social legitimacy of nuclear energy. What characteristics define nuclear crisis communication? What communicative protocol is followed in Spain in case of a nuclear accident or incident? Are the theories of strategic communication taken into account during periods of crisis?

Key words: nuclear power plants; nuclear energy; crisis communication; nuclear communication; Spain.

## Introducción

Todas las organizaciones -empresas, instituciones, ONG- están expuestas a situaciones de crisis a lo largo de su vida. Las crisis aparecen como fenómenos imprevistos y afectan al curso regular y ordinario de la actividad de una organización y a su propia imagen (Coombs, 2012).

Aunque las causas pueden ser de diversa tipología (Coombs y Holladay, 2012) creemos que las consecuencias pueden tener tres direcciones: por un lado se puede perder la reputación de la compañía y, por ende, la confianza de los públicos (Cornelissen, 2011). Por otro lado, puede dañar todo lo relativo a su actividad y estructura (estabilidad económica, pérdida de clientes, daños materiales, etc.) Y, por último, puede poner en riesgo la vida humana y el equilibrio medioambiental.

En cualquier escenario crítico la opinión pública se va a hacer eco del suceso, y va a tratar de detectar sobre quién recae la responsabilidad de los hechos y qué argumentación sostiene la firma. En este sentido, la posición que ocupa la empresa respecto a la crisis varía e influye en la forma de gestionarse y de comunicarse (Cobos, 2012).

En situaciones de crisis las organizaciones tienen que gestionar en paralelo la resolución del conflicto y su comunicación (Losada, 2018), teniendo presente que la comunicación está al servicio de la gestión y que, por lo tanto, hay que dar prioridad a la solución del incidente (Long, 2016) e informar simultáneamente a los grupos de interés, quienes reclamarán información sobre lo sucedido (Jethwaney, 2012). Porque lo relevante es solucionar satisfactoriamente el problema técnico que genera la crisis, ya que esto contribuirá a facilitar su comunicación. Pero además hay que tener en cuenta que vivimos “tiempos turbulentos que exigen un gran esfuerzo de comunicación para gestionar los micropoderes que caracterizan un estado de opinión permanente” (Velasco, 2018, prólogo de Losada, p.23). Y cuando se trata de la energía nuclear, esto se acentúa.

Aquí reside la necesidad de la comunicación en situaciones especiales: informar de lo sucedido a la opinión pública y minimizar la pérdida de la reputación (Coombs, 2010). Por ello sigue siendo relevante que la empresa se sitúe-a través de la proactividad informativa (Alcat, 2014)-como fuente primaria de información en situaciones de emergencia.

El objetivo fundamental de la gestión de crisis es tomar el control de la situación, sobre todo en lo referente a la operación ordinaria de su actividad (Cornelissen, 2011). Por extensión y ligado a la gestión del acontecimiento,

el objetivo de la comunicación de crisis será recuperar la imagen de la empresa-la confianza y credibilidad pública (Alcat, 2014)-dando la información adecuada y empleando las tácticas y herramientas más oportunas para cada grupo de interés (Jethwaney, 2012; Liu y Fraustino, 2015). Además, la tecnología da una “perspectiva globalizadora” a las crisis (Losada, 2018), porque cualquier persona puede comunicar, amplificar, manipular, tergiversar o explicar su visión de un acontecimiento crítico a través de las redes sociales, el gran sistema de comunicación participativo del siglo XXI.

Las características generales de la comunicación de crisis podrían ser: delicada, por la rapidez con la que suceden los hechos; ubicua, ya que se desarrolla en todas las fases de la crisis (Coombs, 2010); preventiva (Alcat, 2014); reactiva y cambiante.

Entendemos que la comunicación de crisis ha de ser una actividad ordenada y coordinada y, por este motivo, resulta imprescindible contar con planes propios de gestión de conflictos y de comunicación de crisis con el fin reducir los riesgos, anticiparse a los conflictos y disponer de un arsenal de contingencias para responder a la crisis, como han indicado los principales analistas de la comunicación estratégica desde hace décadas.

El plan de crisis es un plan de contingencia (Coombs, 2012) y debe considerar, por un lado, aquellos asuntos referentes a la operación técnica y a la seguridad. Por otra parte, el plan de comunicación de crisis deberá incluir los procedimientos, mensajes, estructura, estrategias, tácticas y recursos para informar, teniendo en cuenta a los diferentes stakeholders y las distintas formas de comunicarse (como por ejemplo las redes sociales). La anticipación permite preparar las estrategias para enfrentarse a las crisis y minimizar sus efectos intentando mantener la confianza de los públicos (Cornelissen, 2011).

### **Estudio del caso: las centrales nucleares de España**

La energía nuclear está en el punto de mira de la sociedad y en muchos países-como es el caso de España-su legitimidad es baja (Ipsos Consulting e Innova, 2018). La opinión pública se posiciona sobre algunos productos o industrias de riesgo, pero en determinados casos-como pudiera ser la energía nuclear-, la falta de conocimiento, la desinformación o las campañas emocionales de los opositores-entre otras causas-, cuestionan la necesidad de estas empresas. Es por este motivo que, en tiempos de estabilidad, la industria debe dialogar con sus públicos para transmitir las fortalezas de esta apuesta energética y llegar a un consenso sobre lo que es bueno para todos (Cobos, 2017).

Los grandes accidentes de la historia nuclear civil (Three Mile Island en Pensilvania en 1979; Chernóbil en Ucrania en 1986; y Fukushima en Japón en 2011), además de constituir desastres medioambientales, han reflejado las deficiencias comunicativas de las plantas atómicas, de sus empresas propietarias y de los respectivos gobiernos, teniendo siempre en cuenta los condicionamientos políticos, el grado de opacidad de cada país y los recursos comunicativos disponibles, que no eran los mismos en los tres episodios.

### ***Preguntas de investigación y Metodología***

Porque la pregunta es: ¿cómo se afrontaría comunicativamente una crisis nuclear grave en España? Para intentar responder a ello, hemos analizado los sistemas de comunicación de las centrales atómicas de España: Santa María de Garoña<sup>1</sup> (Burgos); Cofrentes (Valencia); Trillo (Guadalajara); Almaraz (Cáceres), Ascó I y II (Tarragona) y Vandellós II (Tarragona). El objetivo de este análisis es categorizar los tipos de crisis que deben considerar las plantas atómicas y conocer cuáles son las características de la comunicación en eventos nucleares. Formulamos las siguientes cuestiones:

- ¿Qué tipos de crisis deben gestionar las centrales nucleares en el marco de la comunicación?
- ¿Qué protocolo deben seguir las centrales nucleares de España, en materia de comunicación, para responder a un incidente o accidente nuclear?
- ¿Qué características definen la Comunicación Nuclear en periodos de crisis?

Para poder responder a las cuestiones planteadas hemos desarrollado la siguiente metodología de trabajo:

• Hemos revisado las teorías sobre comunicación de crisis en las organizaciones para trazar un marco general que nos permita enfocar el estudio del caso. Aunque hemos revisado toda la literatura existente de las últimas dos décadas, solo citamos la publicada a

partir de 2010, salvo algunos documentos que tratan específicamente sobre accidentes nucleares o comunicación de crisis en el sector atómico.

• Hemos estudiado la literatura sobre la Comunicación Nuclear en casos de emergencia. El tratamiento principal de comunicación de crisis nuclear hace referencia a sucesos en plantas atómicas y cómo se ha tratado, en algunos casos, la comunicación de estos incidentes o accidentes, especialmente los tres grandes accidentes de la historia nuclear civil ya mencionados. Algunas entidades como el Organismo Internacional de la Energía Atómica o Foratom recogen experiencias y establecen recomendaciones generales.

• Hemos repasado la legislación que hace referencia a los planes de emergencia nuclear exterior de las centrales españolas para conocer la autonomía real que las instalaciones nucleares tienen en materia de comunicación ante un evento de crisis. Las fuentes principales a las que hemos acudido han sido el Consejo de Seguridad Nuclear, así como el Foro de la Industria Nuclear Española quienes recogen en sus páginas web toda la legislación actualizada.

• Hemos entrevistado a los responsables de comunicación de las centrales nucleares en España para conocer el protocolo comunicativo y de gestión previsto ante una crisis nuclear operativa. Las entrevistas se han realizado de manera presencial en las diferentes sedes (Centrales Nucleares Almaraz-Trillo en Madrid; Foro Nuclear y Garoña en Madrid; Asociación Nuclear Ascó-Vandellós en Tarragona; Cofrentes en la Comunidad Valenciana). Los profesionales entrevistados han sido: Antonio Cornadó (C.N. de Santa M<sup>a</sup> de Garoña y Foro Nuclear), Juan Pedro Alcázar y Antonio Melo (CNAT), Monserrat Godall (ANAV), Javier Sala, Jesús Cruz y Carlos Gómez (C.N. Cofrentes). Estas entrevistas han sido de utilidad para determinar quien tiene la responsabilidad y autoridad para gestionar la comunicación en los distintos tipos de crisis nuclear, y para conocer algunas experiencias del sector en aquellos sucesos no operativos que pueden afectar a la imagen de la central, de la industria en su conjunto y de la energía nuclear en general.

<sup>1</sup>A pesar de que la central burgalesa cerró definitivamente en agosto de 2017 hemos considerado imprescindible conocer su modelo y trayectoria comunicativa para poder comparar con el resto de instalaciones nucleares.

## Resultados y discusión

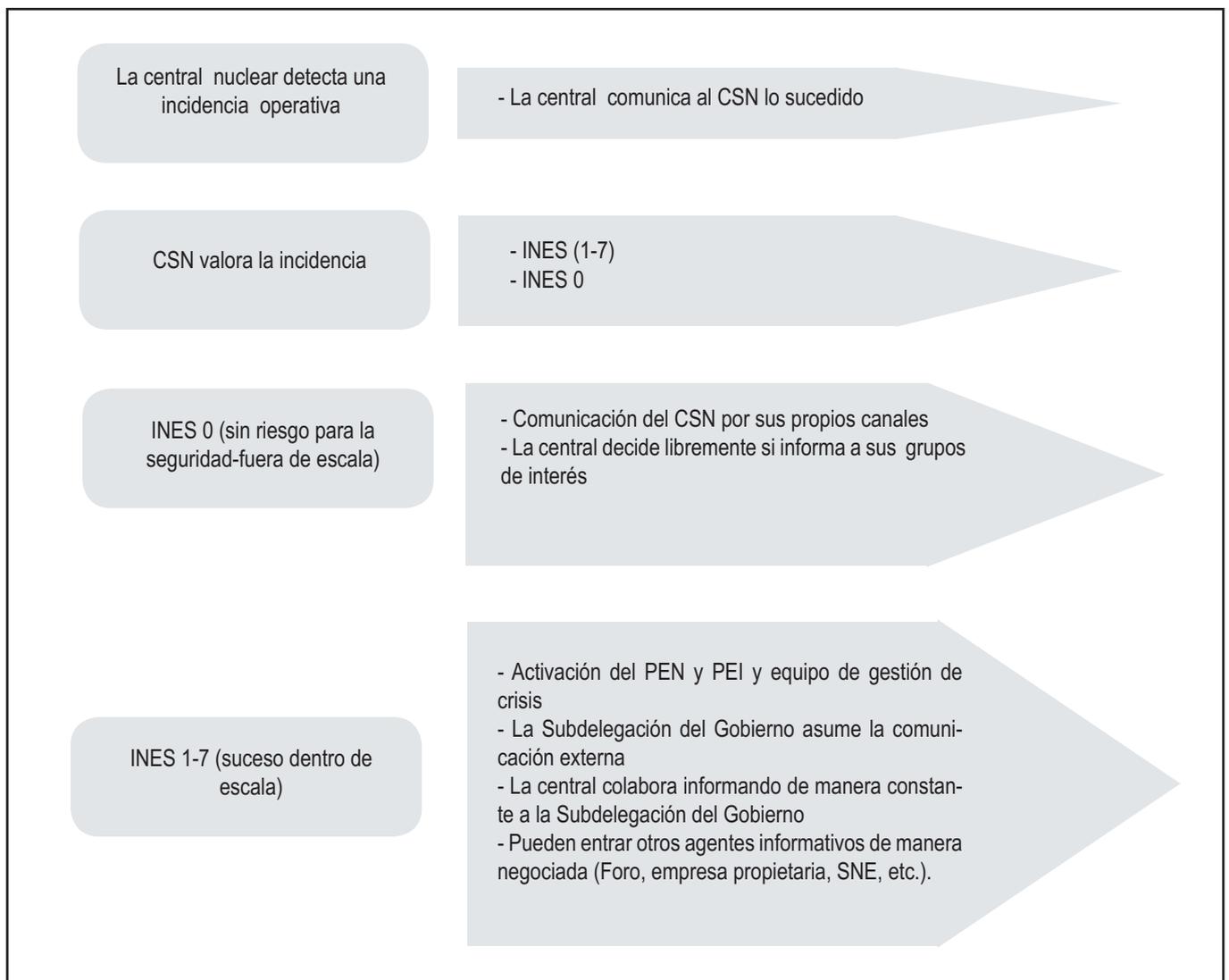
La comunicación de crisis en una instalación nuclear puede interpretarse desde dos vertientes. Por una parte, está la comunicación que debe ir de la mano de un suceso operativo y por otro lado la comunicación que no afecta a la operación de la central, pero sí a su reputación o repercusión pública (por ejemplo, manifestaciones de grupos ecologistas, informaciones en la prensa que afecten a la imagen de la empresa, etc.).

Estas son las dos categorías de crisis que se pueden dar en una central nuclear, como nos apuntan

en las entrevistas realizadas y respondiendo, por lo tanto, a la primera pregunta de investigación.

### **La comunicación en situaciones de emergencia nuclear**

En el caso de accidentes o incidentes nucleares la información tiene dos vías. Por una parte, está la información reglada y oficial y por otra la respuesta de la central ante los grupos de interés del entorno próximo. Los responsables de comunicación de las centrales nucleares mostraron el siguiente plan preestablecido en España en caso de accidentes y sucesos nucleares y radiológicos, lo que nos permite responder a la segunda pregunta de investigación:

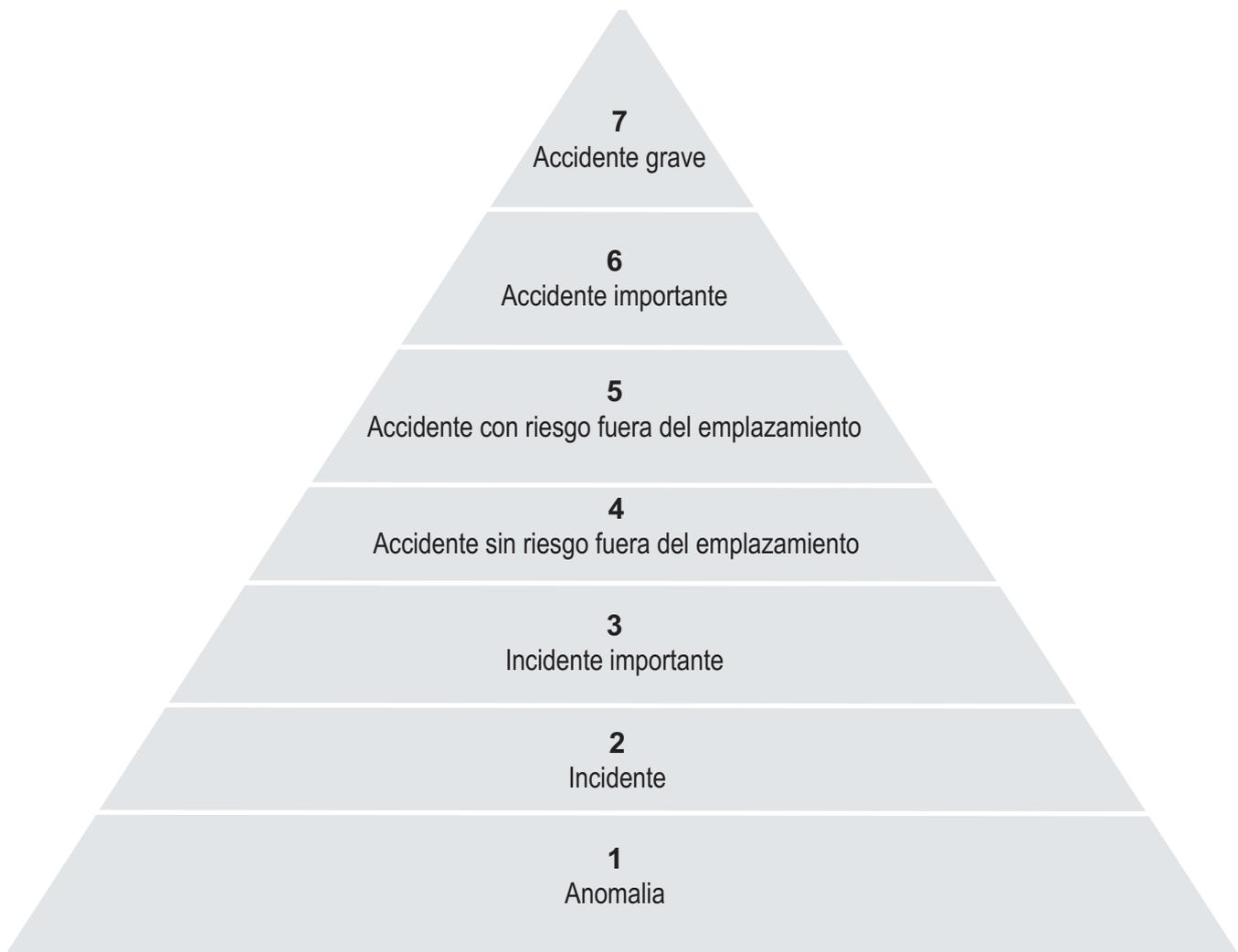


**Figura 1.** Gestión de la comunicación de crisis nuclear operativa. Elaboración propia.

- La central detecta una incidencia operativa y se lo comunica al Consejo de Seguridad Nuclear.

- Valoración del Consejo de Seguridad Nuclear del suceso acaecido en la planta atómica. Si se diera el caso de que es un suceso (INES 0- fuera de escala<sup>2</sup>) y no va a derivar en una crisis se para aquí el protocolo pues no tiene riesgos para la seguridad de las personas o el medio ambiente. En este caso el CSN decidiría como se realiza la comunicación del suceso

en sus propios canales (nota de prensa, web, etc.) y las centrales decidirían libremente si realizan algún tipo de comunicación con los grupos de interés próximos a la instalación (J. Sala, 2017). En el caso de que esa incidencia pudiera derivar en un accidente o crisis operativa se continuaría con los siguientes pasos que se citan a continuación. La tabla INES sirve para comunicar al público la información relativa a un suceso nuclear o radiológico desde el punto de vista de la seguridad.



**Figura 2.** Escala Internacional de Accidentes Nucleares. Elaboración propia. Fuente: AIEA

<sup>2</sup> En caso de accidente nuclear el CSN valora el suceso según la Tabla INES (Escala Internacional de Accidentes Nucleares), que mide los accidentes según su alcance. Cfr. [www.foronuclear.org/es/el-experto-te-cuenta/119335-escala-internacional-de-sucesos-nucleares-y-radiologicos-ines](http://www.foronuclear.org/es/el-experto-te-cuenta/119335-escala-internacional-de-sucesos-nucleares-y-radiologicos-ines)

- Activación e integración del Plan de Emergencia Nuclear (PEN)<sup>3</sup> y del Plan de Emergencia Interior (PEI) de la planta. La activación del PEI supone que entra en escena el equipo de gestión de crisis de la central nuclear. La organización de respuesta a la emergencia tiene dos ejes: uno destinado a la atención operativa del suceso y el otro a la comunicación con los grupos de interés.

Por ello, los equipos de gestión de crisis en las centrales están formados por personal de diferentes áreas, según cada caso y estructura empresarial y cuya función principal es dar una respuesta rápida y eficaz (Cornadó, 1995). Foratom (2015, p.2) recomienda que el equipo de gestión de crisis nuclear debe estar presidido por el CEO y tiene que haber representación de las siguientes áreas o departamentos: ingeniería, recursos humanos, financiero, jurídico y comunicación.

En las entrevistas nos indican que el equipo de crisis lo componen:

- en Santa María de Garoña el director general, el director de la central, el director de Recursos Humanos y el dircom;
- en ANAV representantes de las empresas propietarias, el director general, director de la central y el dircom;
- en CNAT el director general, director de la central, director de Recursos Humanos, y un profesional de comunicación;
- y en Cofrentes el director de la emergencia, director de Iberdrola Generación Nuclear, director de comunicación de Iberdrola y responsables de diferentes áreas de la central (Operación, Mantenimiento, Logística, Seguridad Física, etc.).

A nivel comunicativo las funciones del gabinete son: recabar la información de lo sucedido y sus consecuencias; definir la estrategia comunicativa; informar a los grupos de interés (internos, locales, empresas propietarias, reguladores) y preparar el material informativo (A. Cornadó, 2016; M. Godall, 2016; J.P. Alcázar, 2016; J. Sala, 2017; J. Cruz, 2017). El portavoz oficial en estas circunstancias suele ser el responsable de comunicación de la central, aunque se eleva a otras autoridades según la repercusión del suceso (Por ejemplo, el director de la central).

- La comunicación pasa a depender del Estado (Ministerio del Interior) a través de la Delegación y Subdelegación del Gobierno. El subdelegado del Gobierno es el responsable y director del PEN.

- Las centrales colaboran e informan a la Subdelegación del Gobierno de lo que ocurre en la instalación y es este organismo el encargado de la comunicación oficial al exterior: administraciones, medios de comunicación y población.

Aunque este protocolo de comunicación oficial está establecido pueden entrar en escena algunos agentes, como por ejemplo la empresa propietaria, el Foro Nuclear, la Sociedad Nuclear Española, etc. o incluso la propia central si quiere dar alguna aclaración de lo ocurrido a sus grupos de interés. Este proceso sería negociado y coordinado según el caso concreto.

Este patrón-extraído de las entrevistas en profundidad realizadas-es aproximado a la realidad de la comunicación reglada en caso de accidentes, y puede variar en otros países dependiendo de cómo esté organizada la gestión de la emergencia nuclear por parte de la Administración, del regulador o de las empresas propietarias de las centrales atómicas.

El Organismo Internacional de la Energía Atómica tiene algunas publicaciones que recogen recomendaciones para que las autoridades nacionales y locales puedan trazar la estrategia y el plan de comunicación en caso de un accidente nuclear o radiológico (IAEA 2015, 2012).

### ***La comunicación de crisis nuclear - no operativa -***

Aunque los sucesos descritos en el punto anterior son los más graves que puede sufrir una central nuclear por el alcance y consecuencias sobre la salud de las personas y el medio ambiente, puede darse la circunstancia de que la central se enfrente a un momento de crisis que nada tiene que ver con una situación operativa, pero que debe atender igualmente desde el punto de vista de la comunicación pública. Este escenario puede darse con facilidad con las redes sociales (Losada, 2018; Wendling et al., 2013). Reflejamos aquí algunos casos comunes:

- Manifestación o acceso ilegal de grupos ecologistas o antinucleares en la planta. En estos escenarios, la responsabilidad de la comunicación la asume la central: "una circunstancia perturbadora para la empresa, inesperada, impredecible que tiene un origen ajeno a la comunicación, pero su tratamiento es de tipología comunicativa

<sup>3</sup> Cada central dispone de un plan propio y su denominación cambia en función de la provincia en el que se asienta la planta: PENBU (Burgos); PENTA (Tarragona); PENCA (Cáceres); PENGU (Guadalajara); PENVA (Valencia).

y que, además, pone en entredicho la propia capacidad de las empresas, de las plantas o de los propios técnicos para cumplir con su función” (Cornadó, 1995, p.20).

Para estas situaciones Juan Pedro Alcázar (2016) señala la importancia de pensar en la repercusión que se pudiera derivar e intentar no magnificar estas acciones con una respuesta comunicativa. Por su parte, Monserrat Godall (2016) y Carlos Gómez (2017) recomiendan aclarar-mediante una nota de prensa-si esa crisis afecta a la operación ordinaria de la central y a la seguridad física, evitando justificar otros asuntos que pudieran fomentar la visibilidad de los grupos opositores.

Antonio Cornadó (2016) recomienda no competir ni pactar con estos grupos, trazar una línea informativa sostenida en el tiempo, evitando la publicidad de lo sucedido, reflejando en una nota de prensa la normalidad en el funcionamiento industrial, y monitorizar y escuchar lo publicado y las argumentaciones de los opositores para poder actuar en consecuencia y contrarrestar sus informaciones.

- Repercusión sobre la imagen de la central después de un accidente nuclear en otra zona geográfica. El accidente de Fukushima repercutió negativamente sobre la imagen de las instalaciones nucleares en todo el mundo. El caso de Santa María de Garoña es claro, ya que se trata de una central gemela en tecnología a la japonesa. Antonio Cornadó (2016) destaca la importancia de demarcarse del accidente japonés ya que las circunstancias de la provincia japonesa- en lo referente a actividad sísmica-nada tienen que ver con las de Burgos. Sobre este episodio Juan Pedro Alcázar (2016), Javier Sala (2017) y Carlos Gómez (2017) trasladan el mensaje de que tras Fukushima las centrales han mejorado su seguridad.

Ionescu (2012) trató la comunicación en Alemania sobre el accidente de Fukushima. La conclusión de su estudio dice que las presentaciones públicas de expertos y técnicos en las comunidades locales pueden ser herramientas de comunicación de éxito para situaciones de crisis nuclear, de tal manera que se pueda explicar a los ciudadanos los aspectos clave que han provocado un accidente como el de la central japonesa.

- Reparación técnica en la central. Nos puede servir como ejemplo de comunicación de crisis nuclear la reparación de las grietas de la vasija del reactor que la central nuclear de José Cabrera (Zorita) vivió en los años 90 y cuál fue su enfoque comunicativo: “La finalidad era objetivar y contrarrestar las críticas, minimizar

las acciones de presión y violencia que se emprendían contra ella y crear un clima lo más favorable posible para la reanudación de la operación de la central” (Pardo y Rodríguez, 1995, p.16).

- Amenaza a la continuidad empresarial. El cierre de Garoña ha sido la crisis más importante que ha tenido esta central nuclear. Desde el punto de vista de la comunicación-como cuenta Cornadó (2016) en la entrevista-se atendieron dos procesos:

- El período de renovación de la licencia (2008-2009), con una comunicación muy racional donde se explicaban las ventajas de la continuidad de la central en foros, seminarios, entrevistas y visitas.

- Antes de la decisión de renovación, desde Nuclenor plantearon un tipo de comunicación emocional intentando poner rostro a la continuidad de Garoña en entrevistas, reportajes, etc., teniendo como protagonistas a las familias de los trabajadores, a los entornos locales, proveedores, clientes, etc.

- Incidente fuera de escala. Perko et al. (2012, p.52) realizaron un análisis de contenido de 200 apariciones en prensa después de un incidente-fuera de escala (INES 0)-en la central nuclear eslovena de Krsko. Según reflejan en su estudio, a pesar de la comunicación rápida y transparente a la comunidad internacional, el suceso desencadenó una discusión política intensa, aparición notoria en medios de comunicación y reacciones emocionales al evento nuclear.

En este estudio los autores consideran que la comunicación en una emergencia nuclear supone un reto por tres motivos: el rigor comunicativo de las autoridades en la información oficial; compromiso en la transparencia comunicativa teniendo en consideración los riesgos y que la seguridad es la prioridad; y el conflicto de intereses entre los diferentes agentes involucrados en la crisis.

### **Características de la Comunicación Nuclear en períodos de crisis**

Las recomendaciones que dan algunos estudiosos, organismos de referencia en el sector y los propios entrevistados para gestionar la comunicación en situaciones de emergencia nuclear, se exponen a continuación y respondemos a la tercera pregunta de investigación:

- Funcional. Perko (2011, p.388) habla de la necesidad de una buena comunicación en todo el ciclo de la

emergencia nuclear para que la gestión del suceso sea funcional y para que la población tome conciencia de lo ocurrido y mejore su respuesta ante la crisis.

- **Concreta.** Por este motivo la AIEA aconseja que las primeras comunicaciones respondan a lo siguiente: naturaleza de lo ocurrido (quien, qué, cuándo y dónde), que productos o materiales están involucrados, si existe un peligro contra la salud o el medio ambiente, si los reguladores y autoridades han sido informados, y los profesionales que estarán disponibles para ampliar la información.

- **Práctica.** Robertson y Pengilley (2012, p.693) destacan la importancia que tiene redirigir los miedos de la población-tras un accidente o incidente nuclear-a través de una comunicación precisa, clara y huyendo de la jerga científico-técnica. Los autores indican que debe evitarse reflejar situaciones dramáticas, y recurrir a situaciones cotidianas o ejemplos prácticos, respondiendo a lo que los ciudadanos quieren saber en ese momento, como por ejemplo, si el agua, aire o comida son seguros.

- **Transparente.** La comunicación debe ser precisa y transparente-orientada al bien común (Cobos, 2017)-para evitar lo que ocurrió tras el accidente en la central americana de Three Mile Island (1979), como indicó Nelkin (1981, p.134): “La reacción de expertos y organismos del estado, la industria y grupos antinucleares en el accidente de Three Mile Island ilustra las incertidumbres acerca de los riesgos de la energía nuclear y reveló cómo dicha incertidumbre puede ser manipulada para servir a fines particulares”.

- **Técnica.** Vigso y Wigren (2010) recogen la experiencia comunicativa de éxito después de un incidente ocurrido en la central sueca de Forsmark. Los autores destacan que la empresa propietaria de la nuclear (Wattenfall), a pesar de recibir acusaciones por la prensa, solo se limitaron a describir técnicamente lo que había ocurrido sin responder a las críticas directamente.

- **Constante.** En el accidente de Fukushima los ciudadanos nipones se convirtieron en fuente primaria de información ya que fueron contando como iba evolucionando el suceso a través de las redes sociales (Cobos, 2012). En este sentido, Monserrat Godall (2016) marca la diferencia entre los “tempos” de la central y los de la calle, y sugiere-ante este tipo de situaciones-mantener un ritmo informativo y cumplirlo.

- **Estratégica.** Beelitz y Merkl-Davies (2012, p.105) estudiaron la comunicación después de un incidente en la central nuclear alemana de Krümmel. El estu-

dio refleja la persistencia del Consejero Delegado de Wattenfall-compañía explotadora de la central-para lograr recobrar la legitimidad pública con los grupos de interés construyendo una realidad que favorezca a la empresa, aplaque las críticas y permita redefinir la relación con los stakeholders.

- **Relacional.** La Agencia Internacional de la Energía Atómica recomienda un trato adecuado y profesional con la prensa durante una emergencia nuclear. La AIEA (1994) aconseja no precipitarse en dar la información, evitar la especulación e informar a los públicos de manera franca, honesta y sencilla. Además, este Organismo reconoce la importancia que tienen las primeras horas tras un accidente o incidente en términos de credibilidad e imagen.

- **Global.** Ng y Lean (2012) destacan el papel importante que las redes sociales juegan en una situación de crisis para lograr un alcance informativo global, actualización constante de información y por su inmediatez, como sucedió en Fukushima. El efecto multiplicador de las redes sociales en el accidente japonés también lo trataron Li, Vishwanath y Rao (2014) quienes destacan esa accesibilidad de la población para informar de lo que está ocurriendo en la central a través de medios como Twitter.

- **Online.** Losada (2018) y Lu (2012) estudian las redes sociales en las situaciones de crisis. Lu indica que hay que emplear las redes sociales en periodos de crisis, pero critica el mal uso de estos medios informativos por parte de la empresa propietaria de Fukushima y el gobierno nipón. Lu (2012), Funabashi y Kitazawa (2012), y Yamamura (2012) reflejan las deficiencias de la gestión de crisis en Fukushima: la falta de una respuesta rápida de lo sucedido, la omisión de información y la ambigüedad, y la falta de coordinación entre la empresa propietaria de la central y el gobierno japonés en la transmisión de mensajes. Estas cuestiones relativas a la comunicación provocaron en la opinión pública una falta de credibilidad por parte de los responsables de la gestión de crisis de Fukushima.

- **Uniforme.** Por su parte Ult, Scguktz y Glocka (2013) hablan de que la comunicación online en situaciones de crisis tiene una reputación mayor que los periódicos online por su pluralidad y posibilidades de diálogo, a pesar de que los ciudadanos confien más en el prestigio informativo de la prensa. Dicen los autores-quienes estudiaron el caso de Fukushima-que hay que transmitir los mismos mensajes a través de los diferentes medios informativos.

- Oportuna. El sentido común, buscar la oportunidad de la comunicación, evitar el secretismo y el ocultamiento de información son asuntos que destaca Gómez Quezada (2011, p.165) para la toma de decisiones en comunicación en catástrofes naturales.

- Sosegada. Antonio Cornadó (2016) apela al sosiego en comunicación de crisis nuclear para ser preciso en la información que se transmite de lo que está ocurriendo, evitando la especulación de los hechos.

- Única. A pesar de estas recomendaciones y experiencias vividas en otras centrales entendemos que una crisis nuclear es única, tanto por el tipo de suceso, como por los rasgos culturales, sociales y políticos donde se ubique la instalación, que determinarán de una manera notable cómo será la respuesta a la emergencia por parte de la población. Así lo indica Perko (2011, p.389): “La comunicación en una situación de accidente nuclear debe reflejar y responder a los detalles de la emergencia, la sociedad y la cultura. Por lo tanto, no existe una “receta” general para la comunicación en situaciones de accidentes nucleares. El accidente nuclear de Fukushima en Japón se debió a circunstancias únicas, incluidos múltiples fallos de infraestructura y prioridades de competencia pública, como la satisfacción de las necesidades humanas básicas de las víctimas del terremoto y el tsunami”.

- Responsable. Como recomendación general, los protagonistas de la Comunicación Nuclear en España (Cornadó, Gómez, Sala, Cruz, Alcázar y Godall) señalan que el silencio no es rentable en situaciones de crisis nuclear porque lo que no cuenta la empresa propietaria, la central, el organismo regulador o la propia Administración, lo contará otro sujeto que no tiene porqué ser una fuente primaria de información.

Foratom, el Foro Nuclear Europeo, recoge en una publicación de 2015 algunas recomendaciones claves para la comunicación de crisis nuclear: preparación y entrenamiento previo; establecer y mantener relaciones con políticos y medios de comunicación; transparencia y rigor informativo interno y externo; evaluación de los riesgos e impactos; y definir los mensajes para cada público<sup>4</sup>.

Todo lo que se ha mencionado, ha de estar presidido por el ejercicio del liderazgo en comunicación (IAEA 2018). El portavoz de la organización ha de transmitir seguridad y confianza, relacionarse con los públicos y ser una figura presente para todos aquellos que precisan in-

formación (trabajadores de la central nuclear, familiares, habitantes de los alrededores de la central, medios de comunicación, grupos opositores a la energía nuclear, etc.).

## Conclusiones

En este mundo global la comunicación corporativa es una responsabilidad, pero además es una necesidad. Consideramos que las organizaciones que entrañan riesgo por su actividad, deben tener bien diseñada su comunicación para divulgar lo que hacen en el día a día, potenciar sus fortalezas, hablar de los peligros sin restricciones, y estar preparadas para cuando lleguen períodos turbulentos.

La comunicación de crisis en el sector nuclear debe estar estructurada y prevista en tiempos de estabilidad. Creemos que las centrales deben recoger en un plan de comunicación de crisis todas aquellas situaciones que, por la idiosincrasia del sector, podrían causar daños en su imagen, así como el modo en el que debe gestionarse el evento y su comunicación. Y teniendo presente que cada crisis es única y que la forma de comunicar será diferente en función de cada suceso (públicos, estrategias, mensajes, acciones tácticas y canales). La comunicación no elimina la crisis, sino que ayuda a que los distintos públicos afectados la comprendan, y a salir de ella más rápidamente y con mayor seguridad. El objetivo no es solo atajar el problema, sino que la organización salga reforzada tras el período complejo.

Las centrales nucleares se enfrentan a dos categorías de crisis: aquellas situaciones ligadas a sucesos operativos donde la estructura de cada país marca la forma en la que se gestiona cada acontecimiento y la autonomía que cada central tiene en materia de comunicación. En estos casos, como sucede en España, el protocolo está definido, desde quien gestiona el acontecimiento, los agentes que participan en su resolución, así como quien tiene la potestad comunicativa.

Sin embargo, en crisis no operativas-ligadas principalmente a la imagen o continuidad de la planta-las centrales-o las empresas propietarias en su defecto-tienen la responsabilidad y la necesidad de trazar un diálogo con los públicos para restaurar la reputación. Y de aquellas características de comunicación de crisis nuclear mencionadas destacamos que la comunicación ha de ser estratégica (por lo tanto relacional) y responsable: porque son los públicos quienes demandan información ante estas situaciones; porque son los stakeholders nucleares quienes van a dar el visto bueno a la operación nuclear; y porque las centrales deben informar en sucesos nucleares de lo que está ocurriendo convirtiéndose en fuente primaria de información y empleando los canales y herramientas necesarias para lograr alcance informativo.

<sup>4</sup> Además de estos apuntes generales, la publicación destaca directrices en el plano de la gestión, de la organización y las herramientas comunicativas que son aconsejables emplear antes, durante y después de la crisis nuclear.

España tiene, según los expertos consultados, un buen plan de comunicación de crisis para posibles casos complejos de energía nuclear. El deseo es que nunca se tenga que comprobar su eficacia en el caso de un accidente grave.

## Referencias Bibliográficas

- Alcat, E. (2014). *La tormenta perfecta*. Diez casos de crisis que conmovieron a España. Cómo se gestionaron y cómo debieron resolverse. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Beelitz, A. y Merkl-Davies, D. (2012). Using Discourse to Restore Organizational Legitimacy: 'CEO-speak' After an Incident in a German Nuclear Power Plant. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 101-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1065-9>
- Cobos, E. (2012). *Zugzwang: ¿Quién mueve? Lo que el ajedrez aporta a la comunicación de crisis*. Pamplona: Ediciones Eunete.
- Cobos, E. (2017). La energía nuclear en España y el bien común: el diálogo como propuesta comunicativa para la aceptación social. *Ruta Comunicación*, 8, 27-44.
- Coombs, W. T. (2010). Crisis Communication. A Developing Field, en Heath, R.L. (ed.), *The SAGE handbook of public relations* (pp.477-488). Los Ángeles: SAGE.
- Coombs, W.T. (2012). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. 3ª ed. Los Angeles: SAGE Publications.
- Coombs, W.T., y Holladay, S.J. (2012). *The handbook of crisis communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Cornadó, A. (1995). Nuclenor. Bases para una política de comunicación. *Nuclear España*, 146, 18-22.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Foratom. (2015). *Guidelines for crisis communications*. Bruselas: Foratom.
- Funabashi, Y., y Kitazawa, K. (2012). Fukushima in review: A complex disaster, a disastrous response. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 68(2), 9-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0096340212440359>
- Gómez Quezada, M. (2011). Medios de comunicación, terremotos y tsunamis. *Perspectivas de la comunicación*, 4(1), 158-165.
- IAEA (2012). *Manual de Operaciones para la Comunicación de Incidentes y Emergencias*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- IAEA. (2013). *Comunicación con el público en caso de emergencia nuclear o radiológica*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- IAEA. (2015). *Método para la elaboración de una estrategia y un plan de comunicación para casos de emergencia nuclear o radiológica*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- IAEA. (2018). *Leadership, Human Performance and Internal Communication in Nuclear Emergencies*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- Instrucción IS-10, revisión 1, de 30 de julio de 2014, del Consejo de Seguridad Nuclear, por la que se establecen los criterios de notificación de sucesos al Consejo por parte de las centrales nucleares.
- Ionescu, T. B. (2012). Communicating in Germany about the Fukushima Accident; How Direct Encounter Beat Media Representations. *Environmental Communication*, 6(2), 260-267. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17524032.2012.672443>
- Ipsos Consulting e Innova (2018). *Encuesta de opinión pública ante la energía nuclear en España*.
- Jethwaney, J. (2012). *Corporate communication: principles and practice*. New Delhi: Oxford University Press.
- Li, J., Vishwanath, A., y Rao, H.R. (2014). Retweeting the Fukushima Nuclear Radiation Disaster. *Communications of the ACM*, 57(1), 78-85. DOI: <http://dx.doi.org/10.1145/2500881>
- Liu, B.F., y Fraustino, J.D. (2015). Beyond image repair: Suggestions for crisis theory, communication development. *Public Relations Review*, 40, 543-546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.004>
- Long, Z. (2016). Managing legitimacy crisis for state-owned non-profit organization: A case study of the Red Cross Society of China. *Public Relations Review*, 42(2), 372-374. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.09.011>
- Losada Díaz, J. C. (2018). *(NO) crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Barcelona: Editorial UOC.

- Lu, Y. (2012). *Comparative analysis of nuclear crisis communication: 2011 Fukushima nuclear crisis and 1979 Three Mile Island nuclear crisis*. Tesis. California: University of Southern California.
- Nelkin, D. (1981). Some Social and Political Dimensions of Nuclear Power: Examples from Three Mile Island. *The American Political Science Review*, 75(1), 132-142. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1962164>
- Ng, K-H., y Lean, M-L. (2012). The Fukushima nuclear crisis reemphasizes the need for improved risk communication and better use of social media. *Health Physics Society*, 103(3), 307-310. DOI: 10.1097/HP.0b013e318257cfcb
- Pardo, J. I., y Rodríguez, A. (1995). La gestión de la Comunicación en la reparación de la Central Nuclear José Cabrera. *Nuclear España*, 146, 15-17.
- PENBU - Plan de Emergencia Nuclear Exterior a la Central Nuclear de Santa María de Garoña (Burgos). Disponible en: [www.csn.es/documents/10182/996765/PENBU++Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+la+Central+Nuclear+de+Santa+Mar%C3%ADa+de+Garo%C3%B1a+%28Burgos%29](http://www.csn.es/documents/10182/996765/PENBU++Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+la+Central+Nuclear+de+Santa+Mar%C3%ADa+de+Garo%C3%B1a+%28Burgos%29)
- PENCA - Plan de Emergencia Nuclear Exterior a la Central Nuclear de Almaraz (Cáceres). Disponible en: [www.csn.es/documents/10182/996765/PENCA+-+Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+la+Central+Nuclear+de+Almaraz+%28C%C3%A1ceres%29](http://www.csn.es/documents/10182/996765/PENCA+-+Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+la+Central+Nuclear+de+Almaraz+%28C%C3%A1ceres%29)
- PENGUA - Plan de Emergencia Nuclear Exterior a las Centrales Nucleares de José Cabrera y Trillo (Guadalajara). Disponible en: [www.csn.es/documents/10182/996765/PENGUA++Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+las+Centrales+Nucleares+de+Jos%C3%A9+Cabrera+y+Trillo+%28Guadalajara%29](http://www.csn.es/documents/10182/996765/PENGUA++Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+las+Centrales+Nucleares+de+Jos%C3%A9+Cabrera+y+Trillo+%28Guadalajara%29)
- PENTA - Plan de Emergencia Nuclear Exterior a las Centrales Nucleares de Ascó y Vandellós (Tarragona). Disponible en: [www.csn.es/documents/10182/996765/PENTA++Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+las+Centrales+Nucleares+de+Asc%C3%B3+y+Vandell%C3%B3s+%28Tarragona%29](http://www.csn.es/documents/10182/996765/PENTA++Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+las+Centrales+Nucleares+de+Asc%C3%B3+y+Vandell%C3%B3s+%28Tarragona%29)
- PENVA - Plan de Emergencia Nuclear Exterior a la Central Nuclear de Cofrentes (Valencia). Disponible en: [www.csn.es/documents/10182/996765/PENVA+-+Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+la+Central+Nuclear+de+Cofrentes+%28Valencia%29](http://www.csn.es/documents/10182/996765/PENVA+-+Plan+de+Emergencia+Nuclear+Exterior+a+la+Central+Nuclear+de+Cofrentes+%28Valencia%29)
- Perko, T. (2011). Importance of risk communication during and after a nuclear accident. *Integrated Environmental Assessment & Management*, 7(3), 388-392. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/ieam.230>
- Perko, T., Turcanu, C., y Carlé, B. (2012). Media Reporting of Nuclear Emergencies: The Effects of Transparent Communication in a Minor Nuclear Event. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 20(1), 52-63. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5973.2012.00663.x>
- Real Decreto 1546/2004, de 25 de junio, por el que se aprueba el Plan Básico de Emergencia Nuclear.
- Real Decreto 393-2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia.
- Robertson, A. G., y Pengilly, A. (2012). Fukushima Nuclear Incident: The Challenges of Risk Communication. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 24(4), 689-696. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1010539512453258>
- Utz, S., Scguktz, F., y Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39, 40-46. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.010>
- Vigso, O. y von Stedingk Wigren, M. (2010). Character as defence: A study of Vattenfall's communication following an incident at the nuclear plant at Forsmark, Sweden. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 365-379. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011085484>
- Yamamura, E. (2012). Effect of Free Media on Views Regarding Nuclear Energy after the Fukushima Accident. *Kyklos*, 65(1), 132-141. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6435.2011.00530.x>