



Antonio CORNADÓ QUIBUS (Lérida, 1961) es Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra. Trabajó como redactor en la agencia Europa Press. Ha ejercido como profesor del área de Empresa Informativa en la Facultad de Periodismo de la Universidad de Navarra. Más adelante fue nombrado Director de Promoción de la misma Universidad, desde donde pasó a responsabilizarse de las relaciones Externas de Nuclenor, en 1.989. Ha publicado diversos artículos y trabajos de investigación sobre la economía de los medios de comunicación (prensa), la comunicación interna en las organizaciones industriales y el marketing informativo. Asimismo, ha sido consultor de diversas empresas de comunicación para la puesta en marcha de publicaciones de diversa periodicidad en Madrid y en Andalucía. Dentro del mundo nuclear, ha participado como ponente en el Seminario Internacional sobre Centros de Información organizado por la OCDE y la Sociedad Nuclear Europea en Madrid, en 1.992, así como en diversas reuniones de la Sociedad Nuclear Española y del Forum Atómico Español. En Mayo de 1.994 fue nombrado coordinador del Programa de Mejora Continua de Nuclenor, especializándose en organización empresarial y calidad total para el asesoramiento y la coordinación del Programa de Calidad Total de Nuclenor.

NUCLENOR

BASES PARA UNA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

A. CORNADÓ

ANTECEDENTES

- Desde hace varios años la industria nuclear esta llevando a cabo un notable esfuerzo de comunicación y de acercamiento a la opinión pública. En España los acontecimientos de Lemóniz, el accidente de Chernobyl y el proceso de clausura de la central de Vandellós I han forzado el paso en esta materia promoviendo en las compañías eléctricas y en las centrales nucleares políticas de comunicación y campañas informativas destinadas a buscar el conocimiento y la aceptación de la opinión pública, especialmente en aquellas zonas más próximas a cada instalación.

- Este cambio de tendencia, por otro lado, no es particular del sector nuclear ni siquiera de la industria eléctrica. En nuestro país, como reflejo de lo que está ocurriendo en todo Occidente, se está abriendo paso, cada vez más firmemente, un nuevo concepto de la relación entre empresa y público, entre proveedor y cliente, entre consumidor y suministrador, que va más allá de la mera contraprestación. La Comunicación Empresarial, que después toma múltiples denominaciones, es hoy, además de una materia de estudio en las facultades de Ciencias de la Información, un tema cada vez más importante en las Escuelas de Negocio.

- En el fondo de este nuevo planteamiento se encuentra, además, una concepción diferente del público, los medios de comunicación y sus profesionales. Estos son los destinatarios de los mensajes que quieren transmitirse desde las empresas; no se trata ya de meros intermediarios, sino de verdaderos objetos de la acción informativa que generan las empresas, tal como se refleja en la proliferación de publicaciones del marcado carácter económico y empresarial. En esta misma medida conseguir la credibilidad y la confianza de los medios y sus profesionales a través de una política de comunica-

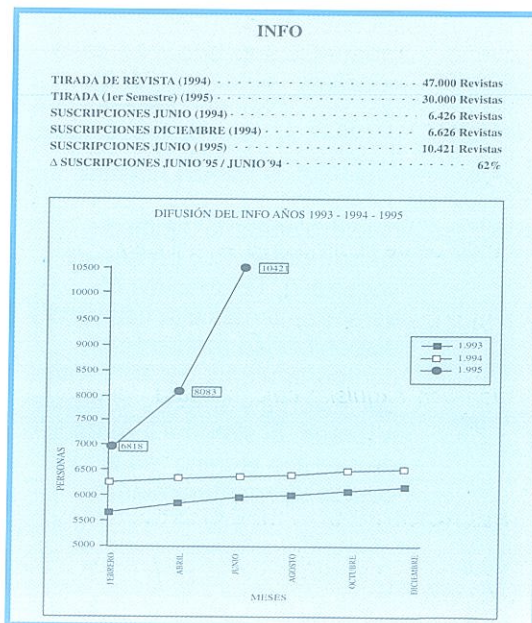
ción bien organizada, leal y sincera, significa en muy buena medida tener ganado el favor del público.

UN PLANTEAMIENTO DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

Sin conocer bien este proceso comunicativo, los profesionales de cualquier área industrial o tecnológica -más en el caso nuclear-al intentar dar a conocer su actividad se han encontrado frecuentemente con la incompreensión del público, manifestada a través de los medios de comunicación.

Esta situación es perfectamente trasladable al caso de Santa María de Garoña. Como Central veterana que es, Garoña ha vivido desde el principio las sucesivas etapas que han ido jalando la trayectoria nuclear en nuestro país. Del entusiasmo inicial a la desconfianza posterior, seguida de un firme rechazo militante para terminar en una aparente

Evolución de la tirada de la revista INFO

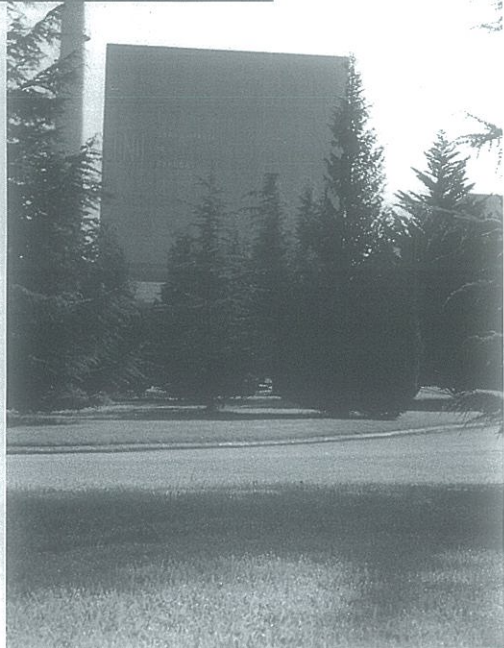


INFO

CENTRAL DE SANTA MARÍA DE GAROÑA

Año V
Número 44
Agosto 1995

nuclenor
BOLETÍN INFORMATIVO



Portada rediseñada de la Revista INFO

SECTOR:

"Participar activamente en acciones de más alcance y emprendidas por el sector o por instituciones nacionales".

El desarrollo de estas tres actividades está condicionado tanto por el entorno técnico y tecnológico de la instalación como por todo lo relativo al estado de la opinión pública. La adaptación de cada actividad a estos condicionantes influye en el desarrollo del programa de comunicación de NUCLENOR.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COMPLETA Y VERAZ

El desarrollo de los objetivos marcados en el Plan Estratégico aconseja el desarrollo pormenorizado de cada una de las actividades que se pretende abordar.

- Dentro de la política de comunicación uno de los objetivos principales es conseguir unas relaciones fluidas

con los *medios de comunicación*. Ellos son en buena medida los verdaderos destinatarios del mensaje informativo de la empresa. Por esta razón desde el comienzo del funcionamiento de la Sección de Relaciones Exteriores (en 1.989) se ha seguido una política de transparencia y disponibilidad que pretende dos fines:

- a) Conseguir credibilidad.
- b) Generar confianza.

Así, desde el comienzo se estableció un completo programa de visitas y entrevistas, difusión de notas de prensa, envío de documentación de forma periódica, ruedas de prensa en la Central y la implicación personal en las actividades asociativas o corporativas de los periodistas de la zona. Se trataba, en definitiva, de ir un poco más allá de la mera puesta en marcha de un Gabinete de Prensa tal como existe en otras empresas.

- Dentro de la *información al público general* merece la pena detenerse en dos iniciativas particulares:

- a) Por un lado la *revista INFO* que ha cumplido recientemente su octavo aniversario y que en la actualidad tiene una tirada de 11.500 ejemplares por número. Al ser una revista bimestral su tirada anual ronda en la actualidad 70.000 ejemplares y se difunde preferentemente en el área más próxima a la Central¹. Su contenido se centra en el mundo nuclear, publicando informaciones relativas a la Central de Garoña, a otras centrales nucleares españolas y a la energía nuclear en el mundo.

Para hacerla más atractiva y aumentar su difusión recientemente se ha rediseñado la revista, mejorando el tratamiento gráfico e introduciendo contenidos menos técnicos y de mayor interés divulgativo². El resultado es que en menos de un año se ha duplicado la tirada de la revista, a la que están suscritos todos los centros de enseñanza media de la provincia de Burgos y La Rioja, asociaciones del entorno de la planta, ayuntamientos de la zona, medios de comunicación, administraciones pública, organizaciones empresariales, y un buen número de particulares de los puntos más diversos de España.

- b) Por otro lado el *anuncio mensual "Garoña Informa"*³ que se inserta en los principales periódicos del entorno es un intento de NUCLENOR por dar a conocer los pormenores del funcionamiento de la Central de Santa María de Garoña al público de la zona de influencia de la instalación y que estimamos en cerca de 600.000 lectores.

Desde el mes de octubre de este año se ha comenzado a difundir el anuncio "Garoña Informa" en versión radiofónica por las emisoras del entorno más próximo a la Central.

En ambos casos, además de la información sobre la operación de la planta se dan a conocer datos medioambientales, los visitantes del Centro de Información y el número de trabajadores y empresas que trabajan en la Central cada mes.

RELACIONES CON EL ENTORNO

Dentro de las actividades de comunicación las relaciones con el entorno próximo a la planta tienen en NUCLENOR un gran protagonismo, bien por la especial situación geográfica de la Central - en el vértice de tres comunidades autónomas - bien por el especial empeño de las personas de NUCLENOR por cuidar las relaciones con las poblaciones, asociaciones e instituciones más próximas a la planta. Señalamos a continuación las más significativas.

- El *Centro de Información* de la Central de Santa María de Garoña se inauguró en mayo de 1.992. El tercer aniversario de su puesta en funcionamiento había recibido un total de 45.600 visitantes, en 1.121 grupos. Durante los 5 primeros meses de este año visitaron el Centro de Información 11.074 personas en 264 grupos. Estos datos señalan un promedio de 111 visitantes por día lectivo⁴.

Por procedencia geográfica, durante los tres primeros años de funcionamiento la mayoría de visitantes al Centro procedían de Castilla-León y País Vasco. En cuanto al tipo de visitantes, una mayoría han sido estudiantes de enseñanzas secundarias (BUP, FP y COU) y Asociaciones de la zona próxima a la instalación^{5,6}.

indiferencia que en el fondo encubre un velado armisticio.

Nuclenor S.A. no ha sido ajena a esta nueva corriente del fomento de la comunicación que se está verificando en todos los sectores empresariales. No obstante, las particularidades de nuestra empresa han hecho que el planteamiento de lo informativo tuviera un tratamiento específico, integral y completo.

La elaboración y puesta en marcha del *Plan Estratégico de NUCLENOR, S.A.* en 1.993 ha servido para impulsar de una forma decidida este campo. Dentro de los objetivos del Plan, la opinión pública ocupa un lugar predominante al que se confía la misión de *"promover la mayor aceptación pública de la energía nuclear como fuente de abastecimiento energético y en especial de la instalación de Santa María de Garoña como centro de producción eléctrica de origen nuclear"*.

Este objetivo principal se desarrolla a través de tres actividades específicas:

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN:

"Establecer una política de comunicación con exquisito cuidado para hacer llegar al público una información veraz y completa".

RELACIONES CON EL ENTORNO:

"Cuidar particularmente las relaciones con el entorno".

Por otro lado, la visita al Centro de Información se ha convertido ya de hecho en una magnífica ocasión para que los grupos que nos visitan pasen una jornada completa de excursión en la zona próxima de la instalación, con lo que ello significa de fomento del turismo y dinamismo económico para la comarca.

- Con las *autoridades e instituciones* de la zona de influencia se está llevando a cabo una notable actividad que pretende colaborar lealmente - y en la medida de las propias posibilidades - en el desarrollo del área próxima a la Central, ayudando directa o indirectamente en la creación de industrias auxiliares, empresas de servicios, iniciativas de tipo cultural, recreativo, de ocio y especialmente turísticas, asociadas a las visitas al Centro de Información de la Central. En este sentido cabe mencionar los convenios de colaboración en materia cultural que NUCLENOR ha venido estableciendo en los últimos años con Ayuntamientos de la zona e instituciones provinciales que pretenden fomentar actividades culturales asequibles a todas las personas que viven en la zona de influencia de la instalación.

- También con *organizaciones y asociaciones del entorno* existe una estrecha colaboración para la organización de actos culturales, que intentan favorecer el surgimiento y consolidación de iniciativas de tipo artístico, literario y cultural, especialmente dedicadas a la juventud.

- Por último cabe mencionar las actividades, tanto en lo referente a presentaciones públicas, como de información que se llevan a cabo con los poderes públicos del entorno (Ayuntamientos, Diputaciones, Parlamentos Autonómicos) y que tienen como finalidad dar a conocer de forma comprensible las actividades de la instalación de Santa María de Garoña.

PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DEL SECTOR NUCLEAR

Tal como se ha señalado al comienzo el tercer pilar sobre el que se asienta el Programa de Comunicación en NUCLENOR es la participación de nuestra empresa en las actividades de este tipo que son desarrolladas por el sector nuclear.

Así, NUCLENOR participa activamente en aquellas iniciativas fomentadas tanto por el Forum Atómico Español como por la Sociedad Nuclear Española o por UNESA.

Dentro de las actividades de esta última institución merece ser destacada la labor que se está llevando a cabo por la Comisión de Comunicación Nuclear, de la cual forma parte Nuclenor y la instalación de Santa María de Garoña. Dentro de esta Comisión una de las labores que se le ha encomendado a NUCLENOR es la elaboración de un borrador sobre la comunicación pública



SEPTIEMBRE 1995

La producción de la Central de Santa María de Garoña durante los nueve primeros meses de 1995 ha sido de 2.988.040 millones de Kwh y la energía generada desde el comienzo del Ciclo XVIII de operación (28-IV-94 hasta el 30-IX-95) ha sido de 5.624.478 millones de Kwh.

Desde que comenzó su actividad, en Marzo de 1.971, la instalación ha producido 68.591.972 millones de Kwh.

PRODUCCIÓN SEPTIEMBRE

La producción de la Central de Santa María de Garoña durante el pasado mes de septiembre fue de 328.360 millones de Kwh, lo que representa un factor de carga del 99% y un factor de operación del 100%.

GAROÑA NOTICIAS

El pasado 19 de septiembre, el Centro de Información de la Central Nuclear de Santa María de Garoña recibió el visitante 50.000 desde el inicio de su funcionamiento, hace poco más de tres años. Desde que comenzó su actividad más de 1.300 grupos han visitado las instalaciones del centro.

El día 26 de septiembre se celebró en las instalaciones de la Central de Santa María de Garoña una conferencia para los empleados de NUCLENOR sobre las "Energías Renovables, situación y perspectivas", impartida por el Director del Instituto de Energías Renovables del CIEMAT, Fernando Sánchez Sudón, acompañado por el Presidente del Aula Club de la Sociedad Nuclear Española y otros miembros de esa Asociación.

Durante todo el mes de septiembre la Central operó con toda normalidad, sin que se produjeran sucesos operativos dignos de reseñar.

MEDIO AMBIENTE

Durante el mes de septiembre los efluentes líquidos y gaseosos emitidos por el funcionamiento de la Central han sido inferiores al 0,01% de la tasa de dosis anual establecida por la legislación vigente. Por ello cabe afirmar que el impacto medioambiental de la Central de Santa María de Garoña en su entorno no ha sido significativo.

NUESTRO PERSONAL

En el transcurso del mes de septiembre trabajaron en las instalaciones de la Central de Santa María de Garoña un total de 633 personas, de ellas 302 pertenecían a NUCLENOR y 331 fueron de 50 empresas de contrata, radicadas en su mayoría en la zona de influencia de la Central.

PUERTAS ABIERTAS

Durante el mes de septiembre visitaron el Centro de Información de la Central de Santa María de Garoña 34 grupos con un total de 1.445 personas, de entre las que cabe señalar la visita de Dña. Dolores López, responsable nacional de relaciones públicas de UNAE (Unión Nacional de Consumidores y Amas de Hogar de España), que acompañó a miembros de esta Asociación desde Madrid, así como personal de la Jefatura de Intendencia Militar de la IV Región Pirenaica Occidental de Burgos y de la Cruz Roja de Vitoria (Alava).

Si está interesado en conocer nuestro Centro de Información, póngase en contacto con la Sección de Relaciones Exteriores. Tlf. (947) 34 94 00.

Central Nuclear
de Santa María de Garoña
(Burgos)



Anuncio mensual "Garoña Informa"

de las centrales nucleares en situaciones de crisis. A continuación desarrollamos algunos de los capítulos más significativos del Plan y que en buena medida son fruto de nuestra experiencia en Santa María de Garoña.

LA COMUNICACIÓN NUCLEAR EN SITUACIONES DE CRISIS

- Definición y características de una situación de crisis

Una crisis para una instalación nuclear no es necesariamente una situación de emergencia ni mucho menos una catástrofe. Independientemente de su gravedad objetiva una situación de crisis se caracteriza por su trascendencia pública, que atrae a los medios de comunicación.

Se trata, además, de una circunstancia perturbadora para la empresa, inesperada, impredecible que tiene un origen ajeno a la comunicación, pero su tratamiento es de tipología comunicativa 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.

- ¿A quiénes implica una situación de crisis?

Una situación de crisis en su tratamiento necesariamente implica una serie de "públicos" que deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo de los acontecimientos: Los socios económicos, los clientes y proveedores de la instalación, las asociaciones y grupos sociales, el público interno (trabajadores y empleados de la instalación), los poderes públicos y los medios de comunicación debe ser objetivos dentro del Plan de Comunicación en situaciones de crisis de una instalación nuclear.

- ¿Cómo actuar ante una situación de crisis?

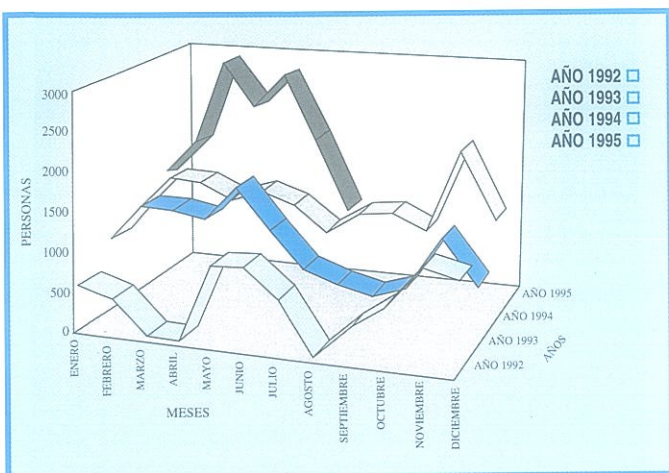
En primer término es preciso informar; el silencio no es rentable. Informando se evita la rumorología, se minimizan los efectos negativos de la situación, se permite contrastar la información a los medios de comunicación y se mantiene informados a los líderes de opinión.

El mejor medio de llevar a cabo esta tarea es a través de un departamento de comunicación (que puede recibir cualquier otro nombre) que básicamente debe:

- Estar al servicio de la prensa.
- Actuar con transparencia.
- Evitar la publicidad.
- Informar con exactitud y rigor dando a conocer únicamente información contrastada.
- Ampliar la información para los medios de comunicación.

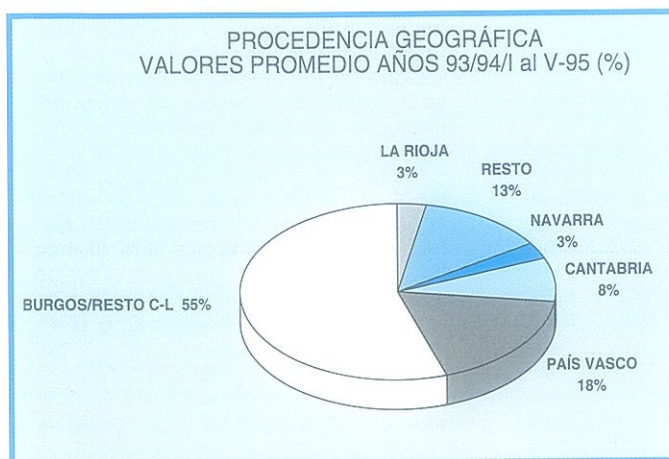
Esta actuación del gabinete de comunicación debe enmarcarse en una más amplia que abarque todas las actividades prioritarias para la empresa en una situación de crisis y que en el área de la información pública podrían ser las siguientes:

- Comunicar con efectividad.
- Definir bien el problema (y sólo el problema).
- Ampliar el tema (dando un enfoque positivo y buscando alianzas con terceros).
- Asignar responsabilidades (dentro de las labores de comunicación).
- Centralizar el flujo de información que se genera alrededor de estas situaciones en una sola persona u organización (Departamento de Comunicación, por ejemplo).
- Identificar y hacer un seguimiento eficaz de los medios de comunicación en el desarrollo de los acontecimientos.



Evolución de los visitantes al Centro de Información de la central.

Procedencia geográfica de visitantes al Centro de Información.



Tal vez las recomendaciones hasta aquí efectuadas puedan resumirse en tres principios fundamentales que hay que seguir siempre que se presente una situación de crisis en la empresa o en la instalación y que tenga repercusión en los medios de comunicación. Estos principios son:

- Anticipación.
- Planificación.
- Racionalización.

Una de las formas de dar cumplimiento a estos principios es sin duda la elaboración de un Plan de Comunicación en situaciones de crisis.

- Plan de Comunicación de Crisis

Tal como hemos comentado un Plan de Comunicación para situaciones de crisis permite afrontar situaciones inesperadas y que necesitan de una respuesta rápida con orden y eficacia.

Además existen otra serie de ventajas que lo hace muy recomendable; por ejemplo, permite a la organización estar preparada para una situación inesperada pero sin sentirse presionada; permite una mayor flexibilidad (ya que se trata de un esquema, un guión que se adapta a cada circunstancia particular) y a la vez permite un mayor control de la información durante la crisis. Otra

ventaja importante del Plan es que ayuda a controlar la situación minimizando el caos que se sufre cuando se presenta una situación inesperada. Por último, actuando según las indicaciones del Plan, permite comunicar con rapidez y eficacia durante la crisis. Este deberá ser uno de los objetivos fundamentales de la actuación de una empresa o una planta cuando se presente una situación crítica. Para conseguir una actuación donde la decisiones se tomen de forma rápida y se lleven a cabo eficazmente es imprescindible que exista en cada planta lo que podríamos denominar un *equipo de crisis*. En nuestra opinión este equipo:

- Debe estar formado por pocas personas (3 ó 4 a lo sumo) pero con implicación de la dirección.
- Debe estar coordinado por el responsable de comunicación.
- Debe ser multidisciplinar, no solamente formado por especialistas.

- Debe ajustarse a las características de la empresa y a sus circunstancias para ser realmente operativo.

- Debe tener suficiente capacidad de decisión para actuar, aunque no debe ser autónomo.

- Debe disponer de los suficientes medios, tanto humanos como materiales, para cumplir su cometido.
- Debe disponer de un buen respaldo de especialistas, según los casos.
- Es conveniente que cuente con el asesoramiento externo de algún especialista en temas de comunicación que colabore en un diagnóstico más imparcial de la situación y las decisiones que se tomen.

En definitiva el equipo de crisis debería responsabilizarse de las funciones siguientes:

- Establecer y revisar - actualizar - el Plan de Comunicación para Situaciones de Crisis de la empresa o el emplazamiento.
- Centralizar y preparar la información básica.
- Centralizar y canalizar todas las demandas de información antes, durante y después de una situación de crisis, tanto las de carácter externo a la organización como las internas.

- Elaborar el *Manual de Comunicación de Crisis*.

- Manual de Comunicación en situaciones de crisis

Este Manual debe formar parte del Plan de Comunicación en crisis. Se trata de una concreción más que debe servir para facilitar el trabajo de comunicación, centralizando una información necesaria y que en situaciones de crisis es preciso tener a mano y poder consultar de forma fácil y rápida.

El manual debe contener una relación ya elaborada de posibles contingencias basadas en un baremo de los posibles casos (de más a menos) que puedan presentarse.

Los *objetivos* de este manual de comunicación para situaciones de crisis son:

- El diagnóstico de la situación y sus antecedentes.
- La correcta evaluación de las posibles incidencias futuras.
- Las medidas que deben adoptarse de acuerdo con los objetivos generales de comunicación. Debe tener elementos que permitan un análisis estratégico y la metodología a seguir.
- Definir los recursos y su organización.
- Asignar funciones y responsabilidades.
- Definir los mecanismos de control.

El contenido del manual puede ser muy variado y depende de cada organización. En general los manuales de las compañías van desde los que son muy elaborados y que abarcan toda la casuística posible a otros que son más informales, menos compactos, pero que permiten una mejor adaptación a cualquier situación anómala que se presente en los temas referentes a comunicación.

En cualquiera de los casos, dentro del manual de comunicación deben figurar necesariamente:

- Listados actualizados y completos de:
 - Medios de comunicación y periodistas del entorno y de medios nacionales especializados, agencias de noticias y de colaboraciones (prensa, radio y televisión) con teléfono y fax de contacto.
 - Personalidades de los poderes públicos locales (entorno), provinciales y regionales.
 - Organismo regulador y organismos públicos con implicación en funcionamiento de la planta. Tener también el teléfono y fax de los responsables de comunicación de esas instancias.
 - Directivos de la compañía y comité de empresa.
 - Líderes de opinión, personas, organismos e instituciones de la zona que puedan servirnos de apoyo en determinadas circunstancias o situaciones.
- Documentación básica de referencia sobre la empresa y la instalación debidamente actualizada.

- Un conjunto de "comunicados modelo" preparados en sus partes más generales y que abarquen, al menos, estos temas:

- Problemas técnicos, nucleares o no.
- Temas de producción.
- Aspectos económicos.
- Staff, plantilla, asuntos laborales.
- Entorno.
- Medioambiente.

- Un guión con la secuencia de pasos básicos que hay que llevar a cabo durante una situación de crisis.

- Definir la figura del portavoz de la empresa (si será uno en cada situación o bien siempre el mismo en todas las situaciones).

- Por último es necesario prever los mecanismos de control de la información publicada (prensa, radio y televisión) para su posterior análisis y evaluación.

- Conclusión

Como conclusiones generales voy a destacar diez puntos que pueden ser recomendaciones eficaces fruto de nuestra experiencia en Santa María de Garoña:

- La percepción del riesgo nuclear es emocional. Por ello no debemos intentar contrarrestarla sólo con argumentos racionales. Debemos comunicar de forma positiva, simple, apelando a valores humanos, dejando a un lado la mentalidad técnica.

- La empresa es más que una instalación nuclear. Debemos esforzarnos por comunicar aquellos aspectos positivos de la actividad de la empresa, implicarse en las actividades del exterior y fomentar sinceramente el desarrollo.

- La estadística ayuda a diagnosticar pero no soluciona los problemas de comunicación.

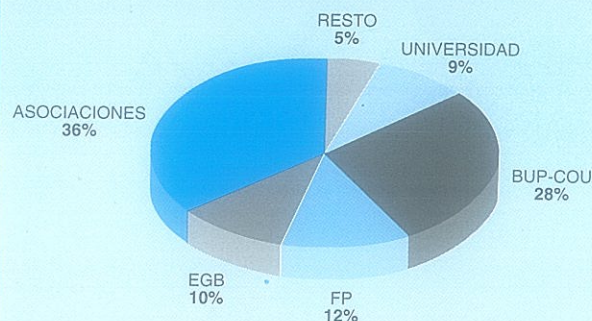
- Comprender la función de los medios de comunicación, conocer su funcionamiento interno (intereses, prioridades). Ayudar a los medios a que comprendan la realidad de la instalación:

- Ponerse en su lugar.
- Dialogar.
- No dar nada por hecho prematuramente.

- Crear confianza; tratar al público más como consumidor de calidades que como usuario: mostrando el riesgo o beneficio, respetando a los que discrepan con argumentos, utilizando ejemplos sencillos.

- Implicar a los empleados y a los suministradores y contratistas en la difusión de mensajes.

TIPO DE VISITANTES
VALORES PROMEDIO AÑOS 93 / 94 / I al V -95 (%)



Clasificación de visitantes al Centro de Información.

- Buscar aliados en la comunicación nuclear (terceros que ayuden y den prestigio a nuestros argumentos).

- Disponer de organización suficiente y cualificada capaz de atender cualquier demanda interna o externa durante una situación de crisis.

- Estudiar y controlar cualquier área de la actividad o de la organización capaz de generar una situación de trascendencia negativa hacia el exterior.

- Confianza y credibilidad ante los medios de comunicación y la opinión pública.

viene de la pág. 16

del entorno fue siempre positiva y puso de manifiesto que la labor de presencia social realizada por los responsables de la central había sido muy adecuada y había transmitido confianza y afecto.

El comité de empresa también se mostró expresamente favorable a la reparación de la avería y testimonió su confianza en la seguridad de la planta. También se recibió el apoyo de la AMAC.

Los pueblos más alejados de la central, especialmente en las provincias de Madrid y Cuenca, llegaron a constituirse en asociaciones para solicitar de instancias superiores el cierre de la central. Se trataba de pueblos que no participaban en los beneficios derivados de la existencia de la central en su entorno próximo. No obstante su carácter interesado, las críticas de estos pueblos se podrían haber percibido como un rechazo del conjunto de la población, de no existir manifestaciones radicalmente favorables en los pueblos más próximos a la central.

Con frecuencia analizamos la comunicación en períodos de crisis, que reclaman acciones urgentes y fuertes tratamientos de choque para conformar, en el menor tiempo posible, criterios objetivos en la opinión pública. El caso de la reparación de la central José Cabrera era muy distinto. La reparación podía llevar tiempo y teníamos que estar preparados para correr una prueba de fondo.

No consideramos necesario, ni prudente, cambiar radicalmente lo que había sido hasta entonces nuestro estilo de comunicación; nos propusimos simplemente reforzarla para estar en condiciones de atender las solicitudes de información que, en algunos momentos, fueron muy numerosas e insistentes. Se estableció un comité que, bajo la responsabilidad del jefe de central, integraba a representantes del área de producción de la empresa, del departamento de comunicación externa y, cuando el tema lo requería, también del área de seguridad. La frecuencia de las reuniones y la intensidad del trabajo de ese comité dependía de la evolución de los acontecimientos. En algunas épocas llegamos a reunirnos diariamente.

Se mantuvieron tres principios que considerábamos fundamentales para nuestra política de comunicación:

Primero: Reiterar, una y otra vez, la decisión de la empresa en reparar la central, porque se consideraba técnicamente posible y beneficioso para el sistema.

Segundo: Proporcionar toda la información necesaria sobre las características de la avería y la situación de los trabajos que se estaban llevando a cabo para repararla. Con este propósito se elaboraron informes, se publicaron numerosos comunicados de prensa y se dispuso que siempre hubiera alguna persona que pudiera atender a los medios de comunicación, especialmente a los regio-

nales. La mayor parte de la información se solicitaba directamente a la central.

Tercero: Mantenernos coordinados con el Consejo de Seguridad Nuclear, a quien le correspondía la plena competencia en la autorización de la reparación. No fue una tarea fácil, porque el CSN también sufrió duras críticas con motivo de que, meses antes, había descartado la posibilidad de que aperecieran indicaciones en la C.N. José Cabrera. Estas críticas tuvieron mayor importancia por el retraso en la renovación de la cúpula del CSN. La sensibilidad de unos y otros era grande. De hecho, se produjeron ciertas fricciones por el anuncio de los planes técnicos de reparación cuando aún no habían sido aprobados por el CSN.

Intentamos cumplir con estas directrices a lo largo de dieciséis meses de trabajo intenso. Hubo éxitos y fracasos; aciertos y errores y, finalmente, el 12 de junio de 1995, la Central José Cabrera volvió a reanudar su operación. Curiosamente, la noticia pasó casi inadvertida. Los primeros meses de operación han demostrado la efectividad de la reparación. Sigue en curso el proceso de fabricación de una nueva tapa de la vasija del reactor y también la construcción de la torre de refrigeración. La nuclear "José Cabrera" tendrá, sin duda, más cosas que contar.