



Alfonso DE LA TORRE y FERNÁNDEZ DEL POZO es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, especialidad Técnicas Energéticas. Es responsable de Comunicación. Ha desarrollado su carrera profesional en la Central de Trillo donde ocupó diferentes puestos relacionados con la Planificación y Control de su Construcción y con la Organización de la Gestión de su Explotación, participando en los proyectos relacionados con la Comunicación.



José GARCÍA DE LA TORRE es Licenciado en Ciencias de la Información por la Facultad de CC.II de la Universidad Complutense de Madrid. Ingresó en la Central de Trillo 1 en 1981, como jefe del Centro de Información, dirigiendo también, desde 1982, la revista ALCARRIA ALTA.



Juan Carlos PASTOR PÉREZ es Ingeniero Técnico Industrial, en la especialidad de Centrales y Redes, por la Escuela Universitaria de la Universidad Politécnica, de Madrid. Ingresó en la Central de Trillo 1 en 1983, como técnico del Centro de Información, trabajando también como redactor-jefe de la revista ALCARRIA ALTA.

EXPERIENCIAS Y PLANTEAMIENTOS DE FUTURO

LA COMUNICACIÓN EN C.N.TRILLO

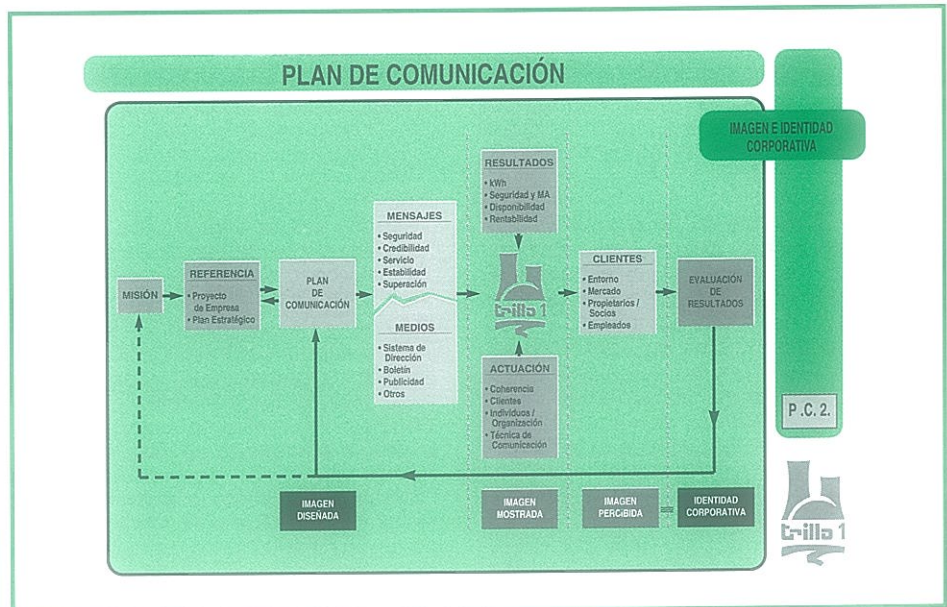
A. DE LA TORRE - J. GARCÍA DE LA TORRE - J. C. PASTOR

Asociado con todo proceso de cambio surge la necesidad de intensificar la comunicación de sus características y, en la medida de lo posible, de su esperado rumbo y de sus previsibles consecuencias. En definitiva, la capacidad de comunicación se convierte en uno de los pilares del ejercicio de la dirección y del liderazgo.

Asimismo, el desarrollo de cualquier cultura, en nuestro caso las culturas de seguridad y de calidad, no se pueden concebir sin el concurso, individual y colectivo, de la comunicación que las da vida y facilite su desarrollo.

Algunas de las características específicas que hay que anotar, con respecto a la comunicación, en el momento presente, son las siguientes:

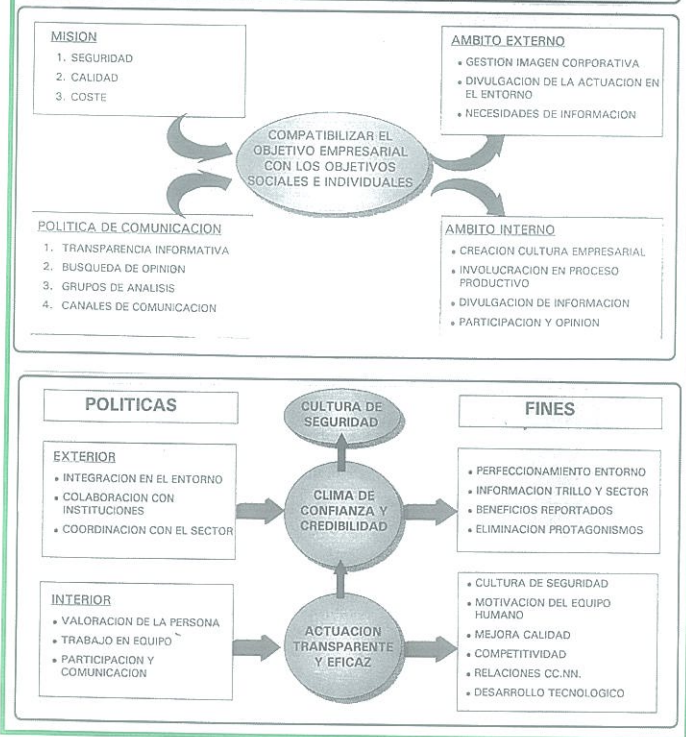
- El reconocimiento general del inmenso poder que representa, convirtiéndose en una herramienta y factor estratégico para la competitividad y supervivencia empresarial.
 - La potencialidad del continuo avance tecnológico en el manejo de la información, que propiciará futuras modificaciones en la estructura social y económica y en concreto, en la organización del trabajo.
 - El protagonismo de la comunicación, en el ejercicio de la función directiva, de cara a la gestión de los recursos humanos y al desarrollo y enriquecimiento de su propia capacidad tecnológica y comercial de la empresa.
- Todo ello debe ser tenido en cuenta en el ejercicio de la comunicación, que es





COMUNICACION

.../...



un proceso humano de complejísimo funcionamiento continuamente ejercido.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO TRILLO

El proyecto TRILLO vio la luz hace 20 años, con la concesión de la Autorización Previa. En su transcurso se han desarrollado las iniciativas y actividades que pudiéramos enunciar como "clásicas" en lo relacionado con el concepto de la comunicación y que son los habituales en la gestión de cualquier proyecto.

El primer y principal hecho novedoso, respecto a los quehaceres del pasado, fue la apertura de un Centro de Información, coincidiendo con los trabajos de hormigonado del edificio del Reactor. Fue una decisión coincidente con la de otras centrales que también los construyeron en un momento de creciente contestación social a la energía nuclear.

Con el comienzo de la explotación de la Central se han desarrollado otras iniciativas. Por ejemplo, los encuentros periódicos con las autoridades locales y con los medios de comunicación y la realización de ciclos de conferencias denominados "Encuentros Culturales". Estas actuaciones, encuadradas en el mundo de la política de comunicación externa, han protagonizado el esfuerzo de comunicación empresarial.

En la actualidad, asociado al cambio estratégico que está teniendo lugar en el sector eléctrico, propiciado por lo estipulado en la nueva ley eléctrica y los

tenimiento de la cultura de seguridad que debe estar presente en nuestras instalaciones y de cara a la creación de la cultura de calidad que se propone.

Nos encontramos, por tanto, ante la necesidad de afrontar la comunicación como un proceso, necesitado de una forma metodológica que lo encauce y desarrolle.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación de C.N. TRILLO ha sido una actividad nueva, que ha demandado el esfuerzo de un grupo multidisciplinar, que ha dado los siguientes pasos:

- Discusión interna del concepto de comunicación e imagen corporativa.
- Determinación de las políticas de comunicación empresarial
- Definición de la misión del Plan y sus Objetivos
- Elaboración y Desarrollo del Plan
- Confección de los Cuadros de actuaciones
- Aplicación del Plan de lanzamiento

El grupo multidisciplinar que los ha llevado a cabo ha sido el "Comite de Desarrollo Organizativo", integrado por miembros de las diferentes áreas funcionales, entre ellas la responsable de la propia comunicación. Este grupo ha hecho el papel de asesor de la Dirección, que desde el primer momento ha considerado a la Comunicación como una herramienta estratégica fundamental.

Discusión del concepto de comunicación e imagen corporativa

Aunque para muchos pueda parecer obvio este concepto, la realidad muestra y más en organizaciones focalizadas hacia el mundo técnico, que se confunde comunicar con informar.

La existencia de un proceso de realización en la comunicación es decisivo en esta consideración: En cada transmisión del mensaje, lo que se quiere decir, es diferente a lo que se expresa, que también se diferencia respecto a lo que se entiende. Las modificaciones en los contenidos en este proceso en cascada son constantes. Es necesario asegurar que el mensaje llega sin deformar y se entiende de todos los niveles y personas. Para ello también es imprescindible, que todos los intermediarios que participan en dicha transmisión sean conscientes de este hecho y asuman el esfuerzo de corrección de las deformaciones de los mensajes.

Un segundo esfuerzo realizado ha sido la determinación de los conceptos de imagen e identidad corporativa y del procedimiento de gestión de aquella.

Entender estos principios y sobre todo el carácter de "proceso de humano" es de vital importancia para el desarrollo de un plan de comunicación. Sobre todo porque "una importante parte del esfuerzo de un directivo debe centrarse en el proceso de comunicación".

Definición de las Políticas de comunicación empresarial

La política de comunicación de C.N.Trillo ha sido definida, con carácter previo al Plan, en los documentos programáticos que establecen las bases de la filosofía empresarial y que constituyen sus Referencias.

Estas Referencias fueron preparadas por un grupo de análisis y se presentaron y comentaron por la totalidad de la plantilla, a través de reuniones participativas establecidas al efecto. Queda establecida la misión y visión empresarial y se exponen las convicciones, los valores esenciales, los principios culturales y las políticas generales que conforma el "acerbo cultural" y "estilo" de la empresa.

La política de comunicación ha sido enunciada en los siguientes términos:

- Instaurar métodos y herramientas destinados a la búsqueda de opinión, como forma de progreso para evitar la autocomplacencia y posibilitar la mejora.
- Establecer la transparencia informativa como norma de actuación.
- Crear grupos multidisciplinarios que permitan analizar las diferentes temáticas planteadas, de cara a lograr el máximo enriquecimiento en las soluciones a proponer.
- Establecer canales ó medios de comunicación de las opiniones.

- Asegurar a ultranza el desarrollo de las acciones de comunicación estableciendo una política de "puertas abiertas" al proceso de comunicación. La estrategia propuesta en el plan de comunicación busca la creación de un flujo constante informativo y de comunicación (el silencio es ensorcedor), que logre la plena responsabilización, la motivación y la involucración de todos los empleados (el empleado es el primer portavoz empresarial).

Misión y Objetivos del Plan

Tras la definición de las anteriores políticas de comunicación, la misión del Plan ha sido establecida en los siguientes términos:

"Hacer compatible el objetivo empresarial con los objetivos sociales e individuales".

Esta definición establece, por tanto, el establecimiento de un espacio común para el desarrollo de los intereses de la empresa, la sociedad y los individuos. Como mínimo se pretende la transmisión de la información, no olvidando que en su alcance mayor llega al reto de "compartir ideas, emociones y/o conocimientos".

Los objetivos del Plan se han formulado de la siguiente manera:

En el ámbito interior

- Fomentar el desarrollo y la potenciación de la cultura y personalidad empresarial, sobre todo dando a conocer los valores establecidos que rigen los comportamientos individuales y colectivos.
- Fomentar la integración de los esfuerzos de todos los empleados en el proceso productivo, posibilitando el conocimiento de los logros, condicionantes y expectativas.
- Facilitar los cauces de participación y opinión y lograr la divulgación de la información.

En el ámbito externo

- Dar la cobertura informativa precisa, tanto de lo referente al hecho empresarial y al proceso productivo de la Central, como al mundo eléctrico-nuclear. Este alcance es fruto de la convicción de que el mundo nuclear es interdependiente en sus problemas y resultados.
- Divulgar los beneficios repercutidos a la comunidad social, por cuanto se participa en un sector socioeconómico de carácter estratégico para la sociedad.
- Lograr transmitir la imagen empresarial deseada.

Elaboración y desarrollo del Plan

El plan se ha configurado a partir de una matriz que ha desglosado las funciones empresariales:

- Objetivo del negocio : producción eléctrica en condiciones de seguridad



COMUNICACION

MEDIOS DE COMUNICACION	OBJETIVOS	ASPECTOS RELEVANTES
PLAN DE RECARGA	Involucrar a los participantes en los trabajos en el progreso de la cultura de seguridad y de calidad de la instalación	- Sistema informativo de avance, incidencias y seguimiento de objetivos (informatizado) - Sistema de encuestas - Reuniones generales de presentación y coordinación
SISTEMAS DE DIRECCION	Transmisión de criterios directivos Protagonismo de la línea empresarial	- Gestos y presencias - Personalización de actuaciones - Reuniones en cascada con soporte en los medios de comunicación corporativos

MEDIOS DE COMUNICACION	OBJETIVOS	ASPECTOS RELEVANTES
CENTRO DE INFORMACION	Información y comunicación sobre la energía nuclear y Trillo	200.000 visitantes acumulados 15.000 visitantes/año 42% enseñanza Foro empresarial (72 países / 4.000 personas)
REUNIONES SEMESTRALES CON ALCALDES Y MEDIOS DE COMUNICACION PROVINCIALES	Comunicación sobre la actividad productiva y la actuación en el entorno	Relación directa con autoridades y medios de comunicación Se entrega Informe Semestral C. Trillo-1
ENCUENTRO ANUAL CON AUTORIDADES	Comunicación sobre la actividad productiva y la actuación en el entorno	Relación directa con autoridades autonómicas y provinciales
PUBLICACIONES PERIODICAS	ALCARRIA ALTA: Trillo y el entorno BOLETIN INTERNO: Trillo y el empleado	6.000 ejemplares / bimensual 1.000 ejemplares / mensual

MEDIOS DE COMUNICACION	OBJETIVOS	ASPECTOS RELEVANTES
PUBLICIDAD	Presencia empresarial en la provincia	Mensajes prensa, radio: - Desde Guadalajara energía para todos - Trabajamos para tu bienestar
INFORMES PERIODICOS	Resultados de la actividad de C.N. Trillo Presencia empresarial C.N. Trillo Sector Nuclear, Eléctrico	- Informe semestral Trillo - Informe semestral UNESA
ENCUENTROS CULTURALES	Difusión cultural y humanista en el entorno a través de personalidades de reconocido prestigio	7 años de antigüedad con 7 intervenciones anuales Aforo de 100 asistentes por conferencia
PATROCINIO	Cobertura de las necesidades en el entorno	Area educativa, deportiva, etc

dad y con los parámetros de calidad y coste óptimos con respecto a las exigencias del mercado.

- Mundo empresarial : Cobertura de las informaciones relacionadas con las prestaciones laborales y otros asuntos interrelacionados.

- Mundo externo : mercado y entorno, considerando tanto el hecho nuclear en su totalidad como el encuadramiento de la actividad en el mundo eléctrico y en el mundo energético.

- Desarrollo corporativo, con la expo-

sición y aportaciones de todo aquello relacionado con la personalidad y cultura específica empresarial.

Estas funciones se han desarrollado a través de los denominados contenidos informativos que definen qué es lo que se desea comunicar (p. ejemplo: informar de la cultura empresarial, de los resultados corporativos, de las incidencias, del convenio colectivo, del mercado nuclear, de los planes energéticos nacionales etc...)

A su vez, estos contenidos han sido definidos en las diferentes situaciones

consideradas en la propia Central (normal, emergencia, recarga, incidencia) y con respecto a sus destinatarios externos y/o internos. Finalmente, cuando ha sido preciso, se han determinado los documentos de desarrollo necesarios, incluso en forma de procedimiento.

Un segundo ejercicio que se ha realizado ha sido la identificación pormenorizada de los destinatarios externos e internos. Esta clasificación es muy importante de cara a determinar formas, intensidades de actuación y contenidos.

Por último, se han enunciado los medios de comunicación disponibles y sus posibilidades y se han establecido los puntos para un sistema de supervisión y control. Este se basa en actuaciones directas e indirectas que parten de sistemas varios de búsqueda de opinión, de consulta a nivel individual y colectivas, contando con la utilización de grupos de análisis.

Cuadro de Realizaciones y Comunicación Interna

En el cuadro adjunto quedan recogidas las acciones más significativas desarrolladas. En lo que respecta al mundo de la comunicación interna se hacen los siguientes comentarios:

El Plan de Comunicación en Recarga consiste en una serie de acciones programadas, tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. Así se cubrieron las notas a la prensa, las reuniones informativas con los contratistas y con los empleados, la distribución de una encuesta y la publicación diaria de un periódico mural con datos e informaciones significativas sobre la marcha de los trabajos. La experiencia ha sido muy positiva y es base para actuaciones futuras de mejora.

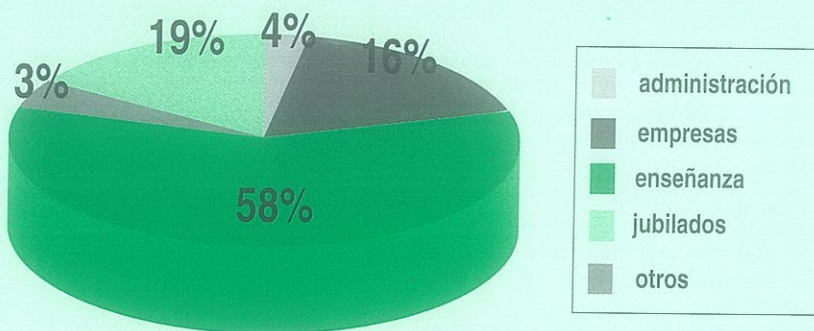
En lo referido al Boletín de Comunicación Interna, el nuevo formato y contenido ha sido una evolución del anterior Boletín Informativo. La encuesta que se realizó con éste, mostró un hecho contradictorio: Su aceptación era muy superior entre los destinatarios externos a la Central que entre los empleados. Todavía es pronto para dar una opinión sobre este nuevo documento. Sí debe citarse, que constituye la herramienta básica de divulgación de los mensajes asociados a las políticas y hechos empresariales y de integración con respecto a las realizaciones y esfuerzos de los que en ella trabajan.

El saber quienes somos, donde estamos y a donde vamos, es completamente necesario para aunar voluntades y alinear los esfuerzos en la dirección deseada. Su exposición escrita es de gran ayuda en la actuación jerárquica de las distintas unidades.

INFORMACIÓN EXTERIOR

En la sociedad actual, la información se ha convertido en el mayor instru-

DISTRIBUCIÓN POR SECTORES DE ACTIVIDAD DE LAS VISITAS AL CENTRO DE INFORMACIÓN



mento de captación y conformación de la Opinión Pública, sobre todo, porque, pasada la escolaridad obligatoria, para la inmensa mayoría de los ciudadanos, los principales vehículos de formación e información lo constituyen los medios de comunicación.

Desde un principio, allá desde el inicio de los ochenta, con la Central todavía en ciemientos, Trillo I se planteó como cuestión prioritaria el establecimiento de una información responsable, objetiva, sin agresividad, pero también sin cortapisas. Una información de "primera mano", manteniendo un contacto abierto con los medios de comunicación, tanto provinciales como nacionales, y una relación con el público, fundamentalmente, a través de las visitas diarias a su Centro de Información.

Esta información, además, debía brindarse en sentido amplio, de forma coherente, sin ningún tipo de tergiversación; receptible a la búsqueda de opinión y disponible para el análisis y el coloquio, acerca del funcionamiento de la Central y su contribución socio-económica a desarrollo del entorno. Para ello, el proceso de comunicación había que estratificarlo, en función de los destinatarios y los distintos niveles de demanda informativa. Una primera clasificación global de esta política informativa externa, que diariamente se viene desarrollando en Trillo I, nos llevaría a dividirla en dos apartados:

- Información de "puertas adentro".
- Información de "puertas afuera".

Información de "Puertas Adentro"

Desde hace ya catorce años, la Central de Trillo I ha tratado de acercar su actividad cotidiana a todo tipo de colectivos, divulgando su información, básicamente a través de su Centro de Información y visitas a la Instalación "in situ".

En este tipo de exposiciones permanentes, (Centros de Información), la

dificultad no está en decidir qué se quiere transmitir al ciudadano, sino cómo hay que presentarlo, profundizando, en unas ocasiones, en aspectos concretos o facilitando, en otras, un mensaje general e integrado, a través de técnicas seleccionadas (vídeos, audios, paneles, ...etc.), procurando conseguir que los mensajes sean adecuados y presentados de la forma más eficaz.

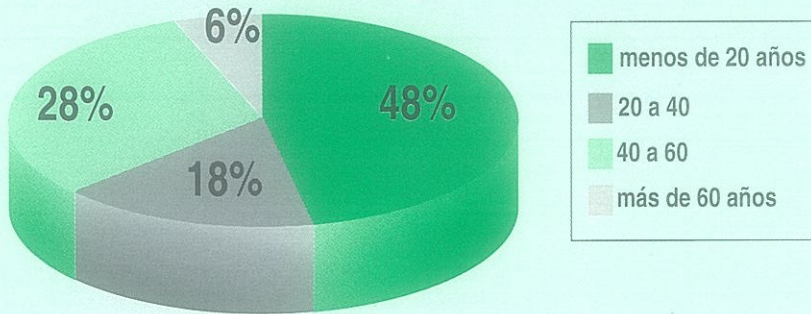
No es lo más importante, por ejemplo, que el Centro de Información de Trillo I sea una estructura de hormigón armado; que albergue un área total de exposición de 1000 metros cuadrados; que el visitante encuentre en su interior vídeos, audios, programas interactivos, fibras ópticas, etc.; ni que, por último, los visitantes en grupo giren recorridos por los distintos edificios, que configuran la Central.

Si uno de los problemas más graves que plantea esta política informativa es la brecha existente entre el nivel de conocimientos del público y la complejidad técnica de las materias a explicar, en el Centro de Información de Trillo I se procuran tener permanentemente en cuenta, para cualquier visita, individual o colectiva, programada o no programada, las siguientes premisas:

- *No hay una información única.*- Cada mundo, cada grupo, tiene su propia información. Lo mejor de lo que no se entiende es no creerselo: y saber que la culpa es de quien nos habla, que o no quiere o no sabe hacerlo en nuestro lenguaje.

- *Presencia personal permanente.*- En todas las visitas, y durante el tiempo que ocupan, hay personal del Centro de Información procurando que los visitantes reflexionen en voz alta; provocando, en la medida de lo posible durante el trayecto, preguntas claves y completando, de esta manera, la información con las respuestas a todas las cuestiones que pudieran plantearse.

DISTRIBUCIÓN POR EDADES DE LOS VISITANTES AL CENTRO DE INFORMACIÓN



- **Lenguaje sencillo, racional y sin florilegios.**- Nada resulta tan intranquilizador como los esfuerzos de alguien por convencer de algo en lo que quiere creer totalmente, pero no lo consigue. Los principios básicos deben ser presentados de modo ameno. Divertir enseñando, (la diversión y los juegos no están reñidos con el conocimiento; más bien proceden de él), renunciando a la carga publicitaria gratuita. Se pretende permanentemente crear la imagen de una Central abierta y familiar, lo cual significa que las materias tecnológicas no deben perder su relación con la experiencia del vivir a diario de las gentes.

- **Claridad, sin ocultar información.**- El público precisa que se le hable de forma viva y clara, sin ocultar información, ni despreciar a los que técnicamente no se encuentran a una altura razonable. A los visitantes hay que hablarles con el corazón y la cabeza. Si falta uno de los dos componentes, no se producirá la verdadera comunicación entre "el técnico" y "el lego". Ni existen secretos, ni preguntas indiscretas: todas son válidas y todas deben responderse inmediatamente, a ser posible, o con la promesa de contestación en el menor tiempo posible.

- **Estructuración en bloques informativos.**- Para una información eficaz, hay que tener muy claros los apartados a comunicar, a quién y cómo. Intentar una información única, que aspire a serlo todo, puede desembocar en quedarse reducida en nada. No es la cantidad de información, sino la organización de la misma lo que importa. La CREDIBILIDAD es el objetivo básico a conseguir en la comunicación.

- **Guión y apoyatura visual.**- Hay que seguir un orden explicativo, y todo ello, apoyado en lo posible con información visual. La película, la imagen, lejos de ser una expresión

intelectualizada de la vida, es en sí una vida, de la que participan los espectadores. En el lenguaje de las imágenes, el visitante busca menos expresarse con vistas a un intercambio, que participar de una existencia.

- **La información no es formación.**- Hay que informar teniendo en cuenta los nuevos modos de expresión, interviniendo con orientación y equilibrio, es decir, con respeto de la persona.

Información "De Puertas Afuera"

Esta comunicación de "puertas afuera" se ha venido realizando con la edición de publicaciones periódicas y relaciones directas con los medios de comunicación.

Publicaciones:

- a) **Informe público.**- Editado tras la concesión de la Autorización de Construcción (agosto, 1979). En dicho informe se explicaron las razones para la elección del emplazamiento de la Central.

- b) **"ALCARRIA ALTA".**- Nació como revista mensual en febrero de 1982 (prácticamente desde el inicio de las obras), dando información de la Planta (mes a mes) y de aquellas noticias interesantes que reflejasen, de alguna manera, la vida en la zona de influencia y que, en muchos casos, no aparecían tratadas en los medios informativos habituales. Se trataba, en definitiva, de reflejar nuestros signos de identidad, completándolos con información de la actualidad circundante.

Sucesivas encuestas realizadas en la provincia de Guadalajara sobre su grado de aceptación, han puesto de manifiesto que "ALCARRIA ALTA" se ha convertido en el "periódico de la zona", trascendiendo su misión inicial y llenando un vacío que, en este sentido, existía. Con una tirada actual de

6.000 ejemplares, y a través de sus 127 números ordinarios y 15 extraordinarios ya publicados, en cualquier caso, la máxima preocupación de "ALCARRIA ALTA" es la de buscar ese "nivel" y "tono" apropiado para una mejor sintonización con los destinatarios habituales de la revista.

- c) **Boletín Informativo.**- Desde febrero de 1991, la Central de Trillo 1 viene publicando un boletín relativo al funcionamiento de la empresa. A principios de este año 95, ha aparecido un nuevo Boletín de Comunicación Interna, de ocho páginas, que es una evolución del anterior, donde se recoge información específica de la Agrupación Central de Trillo I.

- d) **Folleto institucionales, de Recarga, Cárteles didácticos, documentos F.A.E., etc.**

"Línea caliente" con la Prensa:

Las relaciones con los medios informativos se han desarrollado de acuerdo con las siguientes premisas:

- a) **Hablar y, además, hacerlo con frecuencia.**- Hay que facilitar datos fiables y análisis responsables de los hechos, apegándose a la verdad, aunque ésta nadie la cree. No es un problema de buenos y malos, sino de previsión y eficacia.

- b) **No hay medio de información despreciable.**- Los medios informativos provinciales deben ser tratados en pie de igualdad e, incluso, con privilegio respecto de los grandes medios.

- c) **Equipo humano serio y competente.**- Hay que partir de la base de que, como cualquier actividad humana, esta tarea también es vulnerable, aunque se lleva a cabo seria e inteligentemente. El informador, tenga o no dudas, tiene que estar seguro de que en la Central se hacen las cosas todo lo bien que pueden hacerse y que en ella trabaja un equipo humano, no infalible, pero sí serio y competente.

- d) **Voluntad de convencer en libertad.**- Sin pretender educar a nadie.

- e) **Buscar términos comprensibles.**- Hay que hablar para darse a entender. Todo debe ser sacrificado a la claridad. Azorín decía: «Más vale ser censurado por un gramático que no ser entendido».

- f) **Espacio informativo.**- El periodista debe sentirse independiente.

En definitiva, si hubiera que caracterizar con una sola palabra la política informativa al exterior desarrollada en la Central de Trillo I, durante los últimos 15 años, podríamos utilizar la denominación de activa, como expresión de compromiso asumido ante la sociedad, ante los medios informativos, de mantener abierta una línea de transparencia, de rigor, de claridad y de disponibilidad. Con el tiempo, creemos que esta política informativa ha demostrado que esa voluntad de comunicar ya desde los comienzos no contenía sólo palabras. También había intenciones.