



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

Tesis doctoral

**La comunicación estratégica en las
centrales nucleares de España: En
busca de la legitimidad de la
energía atómica**

Enrique Cobos Urbina

Directora: María José Recoder Sellarés

Programa de doctorado: Comunicación y Periodismo

Departamento: Periodismo y Ciencias de la Comunicación

Facultad de Ciencias de la Comunicación

2018



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

*LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CENTRALES
NUCLEARES DE ESPAÑA: EN BUSCA DE LA LEGITIMIDAD DE LA
ENERGÍA ATÓMICA.*

Memoria presentada por D. Enrique Cobos Urbina para aspirar al grado de Doctor por la Universidad Autònoma de Barcelona

El presente trabajo ha sido realizado bajo mi dirección en el Departamento de Periodismo y de Ciencias de la Comunicación y autorizo su presentación ante el Tribunal que lo ha de juzgar.

Bellaterra, ... de de 2018.

Dra. María José Recoder Sellarés

Agradecimientos.

Esta investigación sobre Comunicación Nuclear no habría sido posible sin el apoyo, la ayuda y la generosidad de mi familia, especialmente de mi mujer, María, y de mis hijos Carmen y Mateo. Ellos han sido mi principal fuente de energía en este proyecto.

Me gustaría dar las gracias a mis padres y a mi hermana por apoyarnos en las crisis y por entender mis ausencias. Y en especial a Fidel, mi padre, quien supo transmitirme con eficacia su propia identidad.

Quiero agradecer a los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España por mantener conmigo una política de “puertas abiertas” y por acercarme un poco más a la realidad del sector, con una mención especial a Antonio Cornadó, Monserrat Godall, Antonio Melo, Juan Pedro Alcázar, Carlos Gómez, Javier Sala y Jesús Cruz. Mis agradecimientos también al Foro de la Industria Nuclear Española por el apoyo que me han prestado.

Y mi más sincera gratitud a María José Recoder, directora de esta tesis doctoral y decana de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, quien me ha acompañado en este trayecto. Le quiero dar las gracias, en primer lugar, por su cercanía, por su energía positiva, por la implicación y confianza que ha demostrado desde el comienzo en este doctorando.

Y, por último, por permitirme plasmar en papel el contexto del sector atómico, una realidad de dominio público que ofrece electricidad y oposición, con ventajas e inconvenientes como cualquier sector industrial, y donde la comunicación debe jugar un papel estratégico para frenar la resistencia y para la divulgación de esta Ciencia. En definitiva, para la continuidad, el renacimiento y la proliferación nuclear.

Índice.

| | |
|--|------------|
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| Objeto de estudio, planteamiento del problema y justificación. | 10 |
| Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis | 14 |
| Marco referencial y metodología..... | 17 |
| Propuesta y estructura de la tesis..... | 28 |
| | |
| PARTE I. MARCO TEÓRICO. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES. | 34 |
| | |
| Capítulo 1. La legitimidad social de la empresa. | 35 |
| 1.1. El juicio público de la organización. | 36 |
| 1.2. La empresa como sujeto social..... | 46 |
| 1.3. El compromiso de la empresa con la sociedad..... | 56 |
| 1.4. La teoría Stakeholder y el bien común: la relación de la empresa con su entorno..... | 85 |
| | |
| Capítulo 2. La comunicación empresarial: orientación, estructura e implementación. | 122 |
| 2.1. El diálogo como fundamento comunicativo para construir relaciones y fortalecer la reputación empresarial..... | 123 |
| 2.2. La dimensión estratégica de la comunicación empresarial..... | 164 |
| 2.3. La Dirección de Comunicación en las organizaciones..... | 198 |
| 2.4. El plan de comunicación: la transformación de la estrategia en táctica..... | 220 |

PARTE II. APLICACIÓN AL SECTOR ATÓMICO. LA COMUNICACIÓN NUCLEAR EN ESPAÑA: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS DEPARTAMENTOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN..... 256

Capítulo 3. Contexto sectorial: la aportación nuclear al mix energético y el espejo de la opinión pública. 257

- 3.1. Evolución del consumo y producción de energía eléctrica en el mundo, por zonas geográficas y en España..... 258
- 3.2. La energía nuclear en el mundo: radiografía de la situación actual..... 276
- 3.3. La opinión pública en España, Europa y el Mundo respecto a las centrales nucleares..... 285

Capítulo 4. La Comunicación Nuclear en España. 309

- 4.1. El Derecho Nuclear y las buenas prácticas en comunicación..... 310
- 4.2. Antecedentes de la Comunicación Nuclear y las claves del discurso... 319
- 4.3. Organización y características de la comunicación en las centrales nucleares de España. Experiencias del sector y recomendaciones. 327
 - 4.3.1. La comunicación interna, externa y de crisis de una central nuclear. 328
 - 4.3.2. Los grupos de interés nuclear: tipología e interacción..... 347
 - 4.3.3. Estructura, política y estrategias comunicativas de las plantas. 456

Capítulo 5. Propuesta de un modelo de comunicación para centrales nucleares..... 481

- 5.1. La central nuclear en busca del bien social: un modelo de gestión empresarial para reparar la legitimidad..... 482
- 5.2. Estructura y estrategia para la Comunicación Nuclear: una Dirección de Comunicación. 486
- 5.3. La versión táctica: un plan estratégico de Comunicación Nuclear..... 493

CONCLUSIONES 524

BIBLIOGRAFÍA 536

ANEXOS 593

Introducción.

“Hablamos del vínculo del concepto nuclear, porque la gente asocia nuclear a la bomba atómica y el nuclear de las plantas como malo y, en cambio, no tienen en cuenta que la radioterapia o la radiodiagnos es medicinal. ¿Por qué? Pues probablemente porque tampoco se hizo, o se ha hecho, o se ha invertido suficiente tiempo, ganas o recursos en contar las cosas” (M. Godall, 2016).

En esta investigación-para realizar la tesis doctoral “La comunicación estratégica en las centrales nucleares de España: En busca de la legitimidad de la energía atómica”-hemos analizado en profundidad el tema de la comunicación en las plantas atómicas de este país, y hemos realizado propuestas sobre el sistema de comunicación de las mismas. Porque la primera pregunta que nos formulamos, y que se plantea el propio sector nuclear, es si la comunicación puede contribuir a una mejor comprensión de esta industria y, consecuentemente, a reducir el temor de la población ante la energía nuclear.

Las limitaciones empíricas de este estudio son de carácter geográfico y temporal, puesto que lo limitamos a España y sus centrales nucleares en activo. Para esta investigación hemos tenido en cuenta el modelo comunicativo de la central nuclear de Santa M^a de Garoña-que cerró definitivamente en agosto de 2017- porque consideramos interesante conocer la evolución de la comunicación de la central burgalesa para poder comparar con el resto de instalaciones.

En esta introducción se delimita el objeto de estudio, se explica la metodología de trabajo, se plantean las hipótesis y las preguntas de investigación, y se expone la estructura final de la tesis doctoral.

Objeto de estudio, planteamiento del problema y justificación.

Objeto de estudio.

La elección de un tema de investigación, y más cuando se trata de una tesis doctoral, además de las razones científicas, puede obedecer también a motivos personales. En este caso, el principal motivo personal es el interés de este doctorando en el campo de la Comunicación Empresarial-más en concreto la Comunicación de Crisis, sobre lo que ya ha trabajado anteriormente-así como el

estudio y aplicación a sectores de riesgo. En este sentido la energía nuclear cumple con estas premisas.

Hemos creído conveniente centrarnos en este caso de estudio porque la energía nuclear, a pesar de las evidentes ventajas que tiene para la sociedad, goza de una enorme impopularidad entre la población, tanto la española como la de otros países, debido a los peligros que puede entrañar. Y como se verá más adelante, se parte de la base que una buena comunicación sobre sus beneficios podría mejorar la percepción de las personas ante este tipo de energía. Especialmente cuando el gobierno de España no plantea, por ahora, un cambio en su política energética¹. Y cuando es evidente que sin la electricidad toda la industria y el modo de vida que conocemos quedarían paralizados.

Planteamiento del problema.

A pesar del desarrollo socioeconómico que supone la energía atómica en España, desde su nacimiento en la década de 1970, y de las ventajas evidentes que conlleva, la tecnología nuclear ha tenido un rechazo histórico entre la población española. Esta resistencia se debe, en parte, a los recuerdos de las catástrofes que supusieron las bombas atómicas, así como a las campañas antinucleares desarrolladas por los grupos opositores a la energía nuclear (como ejemplo, el “Nuclear, ¡no gracias!”, con la sonriente imagen de un sol); y en los últimos 30 años por los grandes accidentes de la historia nuclear civil (principalmente por los casos de Chernóbil y Fukushima).

Las encuestas reflejan que la falta de información del público en general es una de las razones de ese posicionamiento en contra de la energía atómica (como hemos podido comprobar en los resultados de las encuestas de opinión pública y energía nuclear que realiza la empresa Ipsos Consulting a petición del Foro de la Industria Nuclear Española y a las que hemos tenido acceso).

Creemos que la baja aceptación de la energía nuclear puede responder a un vacío informativo entre las industrias del sector y sus diferentes stakeholders (Cobos 2017).

¹ El actual presidente del gobierno, Pedro Sánchez, anunció la intención del PSOE de cerrar progresivamente las centrales atómicas.

Justificación.

Por lo tanto, las razones para elegir este tema serían las siguientes:

- La viabilidad de la industria nuclear depende de múltiples stakeholders: unos grupos de interés que tienen capacidad de decidir sobre la continuación de las instalaciones; y otros stakeholders con influencia en el debate público.

Esta resistencia o confrontación pública, que pone en peligro la continuidad de las centrales nucleares y por ende de la propia energía nuclear, supone una oportunidad para que la comunicación-adscriba a la función de la legitimidad empresarial-tenga un papel protagonista.

- Desde el punto de vista académico, esta investigación cubre un vacío, ya que la Comunicación Nuclear no tiene un desarrollo teórico.

Creemos que nuestra propuesta es relevante e innovadora: un modelo comunicativo (orientación, estructura, estrategias y acciones tácticas) para una central nuclear. La literatura ha reflejado algunos sucesos en plantas atómicas y cómo se ha cubierto desde el punto de vista de los medios de comunicación o desde las empresas propietarias. En esta investigación no solo se aborda el reto comunicativo en situaciones de crisis nuclear sino también en periodos de actividad ordinaria.

- Desde un punto de vista práctico, consideramos que los resultados de esta investigación son útiles, puesto que el planteamiento del capítulo 5 puede adaptarse a cualquier central nuclear, independientemente del país, cultura o entorno donde se ubique la planta. Nuestra propuesta cubre una necesidad que tiene el sector nuclear en su conjunto: la consideración de que la comunicación debe ser tan estratégica y relevante como la producción de electricidad.

Por estos motivos expuestos creemos que esta investigación es conveniente tanto para el conocimiento de la sociedad, para el de las propias instalaciones nucleares y empresas propietarias, así como para el mundo académico.

Resumidamente, citamos ventajas e inconvenientes de la energía nuclear a continuación, porque son los temas a tener en cuenta en una política de comunicación de una central nuclear.

Ventajas de la energía nuclear:

- La electricidad es un bien común necesario para el desarrollo económico y social de cualquier país. Las plantas atómicas producen energía eléctrica de manera estable e ininterrumpida. En España, la energía nuclear ha dado la estabilidad a la red en los últimos años situándose como líder en el mix energético: más del 20% de la electricidad que se consume en España es de origen nuclear.
- La energía nuclear no emiten gases contaminantes a la atmósfera cumpliendo, de esta manera, con los compromisos internacionales sobre sostenibilidad, y contribuyendo a frenar el cambio climático.
- La energía atómica está sometida a inspecciones y supervisiones constantes de un organismo regulador y deben justificar su actividad ante diferentes grupos de interés con capacidad decisoria.
- La actividad nuclear genera un impacto socioeconómico relevante en los entornos donde se asientan estas instalaciones.

Inconvenientes y peligros de la energía nuclear:

- En el caso de un accidente nuclear, los riesgos para salud de las personas y el medio ambiente pueden ser muy graves en función del alcance del suceso.

- Los residuos radioactivos y su gestión en el tiempo es un leitmotiv difícil de justificar ante la opinión pública.
- El sector atómico refleja, de manera exponencial, la resistencia que la opinión pública pudiera tener en contra de una actividad industrial. En concreto, en España, la población está en contra de estas instalaciones y de la energía nuclear (ver capítulo 3, epígrafe 3.3). Pero el apoyo a las plantas atómicas aumenta cuando conocen las características positivas de esta fuente de energía. Esto nos permite señalar que la opinión pública está desinformada, pero aun así tienen una opinión formada al respecto y que es contraria a la energía nuclear.
- A la hora de formar la opinión, el público, en términos generales, da más peso a las consecuencias que se pudieran derivar de un accidente nuclear que a la probabilidad de que ocurra, y a los peligros de un suceso frente a los riesgos de no tener esos beneficios de la energía nuclear.

Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.

Para este trabajo de investigación establecemos el siguiente **objetivo general**:

- Analizar el sistema comunicativo de las centrales nucleares españolas y, partiendo de una base teórica, proponer un modelo comunicativo-fundamentado en la estrategia-que contribuya al bien social, y a mejorar la percepción pública sobre esta fuente de energía, lo que podría redundar en el desarrollo de la industria nuclear.

De este objetivo general se derivan una serie de **objetivos concretos**:

- Realizar una radiografía del contexto sectorial para conocer las fortalezas y debilidades de la energía atómica, así como el posicionamiento de la opinión pública en España.

- Sentar las bases de la Comunicación Nuclear y definir cuáles son sus públicos y argumentario, así como determinar en qué circunstancias la legislación obliga a las centrales nucleares a comunicar determinados asuntos a sus grupos de interés.
- Analizar cómo se organiza la comunicación en las centrales nucleares de España en la actualidad, y conocer cuál es su política informativa, y sus principales estrategias, tácticas y herramientas de comunicación.
- Contribuir a reducir la distancia que existe entre la percepción pública de la energía nuclear y sus instalaciones de producción y la realidad del sector atómico en España, a través de una propuesta comunicativa para centrales nucleares.

Las **preguntas de investigación** que formulamos son las siguientes:

1. ¿Las centrales nucleares españolas tienen mecanismos de comunicación eficaces?
2. ¿Qué influencia y poder sobre la continuidad de las instalaciones tienen los diferentes públicos nucleares: trabajadores, contratistas, proveedores, empresas propietarias, medios de comunicación, organismo regulador, instituciones públicas, medios de comunicación, ecologistas y antinucleares, instituciones educativas y sociales, entidades del sector y público en general?
3. ¿Qué orientación deben dar las centrales nucleares a la comunicación para transmitir con eficacia a sus públicos las fortalezas de esta fuente energética?
4. ¿Cuáles son los pilares que debe sostener el discurso pronuclear para lograr un mayor impacto en los públicos?

5. ¿Qué tipo de gabinetes de comunicación necesitan las plantas atómicas?
6. ¿Qué acciones de comunicación interna y externa han de desarrollar las centrales nucleares para mejorar la percepción de la opinión pública sobre la energía atómica?
7. ¿Cuáles son las características más relevantes-en lo referente al contenido y acceso informativo, visibilidad y usabilidad-de las páginas web de las centrales nucleares de España?
8. ¿Las redes sociales son herramientas de trabajo útiles para que las centrales nucleares de España puedan transmitir información en el contexto social-económico-político actual?
9. ¿Qué papel juegan los periódicos de proximidad a una planta atómica en la percepción pública sobre la energía nuclear?

En cuanto a las **hipótesis**, planteamos las siguientes para esta investigación:

1. La empresa nuclear, si pretende reparar su legitimidad, debería orientar su gestión al bien común y abrazarse a prácticas aceptadas por la sociedad.
2. La consideración-por parte de las centrales nucleares-de que la comunicación es una función determinante contribuiría a justificar la viabilidad de estas industrias.
3. Una gestión estratégica de la comunicación por parte de las centrales nucleares españolas influiría positivamente en la percepción que la opinión pública tiene sobre la energía nuclear y sobre estas instalaciones.
4. La proactividad y responsabilidad informativa ayudaría a las centrales atómicas a situarse como referente informativo de su actividad.

Marco referencial y metodología.

Antecedentes teóricos.

No existe un desarrollo teórico sobre la Comunicación Nuclear. Las investigaciones existentes se aproximan a la comunicación de crisis de sucesos operativos en las plantas atómicas y la cobertura de medios de comunicación de esos accidentes o incidentes nucleares, en particular de los grandes accidentes de la historia nuclear-civil (Chernóbil o Fukushima).

Algunos autores que han estudiado crisis nucleares desde el punto de vista de la comunicación son: De Oliveira (2015), Siegrist y Visschers (2013), Abe (2013), Lu (2012), Yamamura (2012), Ionescu (2012) y Perko (2011, 2012, 2013).

Empresa.

En esta tesis doctoral se plantea, como se verá en la parte I, que las organizaciones son parte del entramado social y participan de su evolución con la producción de bienes y servicios. Esa participación es una contribución al desarrollo y al bienestar de todos los miembros que forman parte del sistema. La empresa es actor protagonista en la esfera social y la comunicación ha de ser un recurso estratégico para desarrollar su actividad.

Las corporaciones deben asumir-en el ejercicio de sus actividades-diferentes derechos y responsabilidades, no solo aquellos que justifican sus propios objetivos, sino también aquellos que benefician al conjunto de la sociedad. Es lo que nos lleva a pensar en una organización responsable y comprometida.

La empresa es una comunidad formada por personas y representa los intereses de la entidad y de sus trabajadores. Pero también de la propia sociedad porque constituye un ente único que forma parte del mismo tejido (Salomon 1994). Por este motivo, cuando una organización se instaura en un municipio debe justificar su presencia respondiendo, ante los ciudadanos, a varios interrogantes: ¿Qué soy? ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿Para quién lo hago?

Las empresas serán aceptadas por la sociedad en la medida en que las respuestas a estas cuestiones dejen satisfechos a sus miembros y a los grupos

de interés de la firma. Se trata de alinear el bien común de la empresa con el bien social (Argandoña 1998). En la medida en que podamos hablar de una alineación de valores, normas, objetivos, y de que se persiga ese bien común compartido, a ojos de la opinión pública, estaríamos hablando de una empresa que merece la pena para la sociedad, de una empresa legítima (Suchman 1995; Dowling y Pfeffer 1975).

Creemos que la responsabilidad empresarial debe ir más allá de un compromiso legal, ético, político, económico, filantrópico o medioambiental. Pensar en el bien común supone trabajar para la sociedad, teniendo presente que si se persigue ese bien integral se alcanzará el bien común de la empresa y los bienes particulares de sus empleados (Argandoña 2012; Alford y Naughton 2002; Melé 2002).

En este paradigma de la legitimidad social existen algunas empresas que, por la actividad que realizan, tienen una contestación social fuerte y su viabilidad depende, en ocasiones, del poder de decisión que tienen algunos agentes y otros grupos de interés que ejercen influencia y que tienen prestigio en el debate público.

Entrarían en esta categoría aquellas empresas que pertenecen a sectores de riesgo, como pudiera ser el caso del sector farmacéutico, petroquímico, biotecnológico, hospitalario o electronuclear, entre otros. Este tipo de industrias tienen que justificar permanentemente su actividad y tener detectados diferentes escenarios de crisis que pudieran amenazar su reputación.

Para poder construir esta parte del marco teórico (Capítulo 1) hemos consultado algunos autores de referencia: Carroll (2015, 2000, 1998, 1991, 1979); Melé (2012, 2003, 2002); Argandoña (2012, 1998); Fassin (2012); Carroll y Shabana (2010); Campbell (2007); Matten y Crane (2005); Enderle y Tavis (1998); Campbell (1997); Suchman (1995); Donaldson y Preston (1995); Clarkson (1995); Barón (1995); Salomon (1994); Wood (1991); Ashforth y Gibbs (1990); Brummer (1991); Freeman (1984); Goodpaster (1983); Dowling y Pfeffer (1975); Friedman (1970); y Davis (1960, 1967), entre otros.

Comunicación de las organizaciones.

En este mundo global la comunicación empresarial es una responsabilidad, pero además es una necesidad. Creemos que las empresas de riesgo 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.

Las empresas excelentes son aquellas que persiguen el bien común y que producen bienes que benefician a todos. La reputación es una cuestión de merecimiento en el tiempo, de buenas acciones, de buenos productos, de una actividad ordinaria responsable, y de una comunicación oportuna (Fracarolli y Lee 2016; Mora 2014; Heath 2011; Balmer y Gray 1998).

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 la manipulación por parte de los opositores, cuestionan la necesidad de estas empresas.

En muchos de estos supuestos, el público fundamenta su opinión en los riesgos y no en la probabilidad de que ocurran. También sucede que las personas somos capaces de aceptar la exposición a la radioactividad ante determinadas pruebas médicas porque consideramos que merece la pena asumir esos peligros. Lo mismo ocurre con la ingesta de medicamentos para mejorar nuestra salud. En estas situaciones el beneficio pesa más que el riesgo.

Sin embargo, si hablamos de energía nuclear pesa más el peligro de un posible accidente que los beneficios de esta fuente de energía. La población-arrastrada por el miedo y por el desconocimiento-rechaza la energía nuclear, y tienen más presente esos temores alimentados por la gravedad de los accidentes civiles sucedidos o por el recuerdo de los estragos de las bombas atómicas, que no la opinión rigurosa de los expertos que calculan esos riesgos. Por ello, se considera que la comunicación debería contribuir a mejorar la comprensión y la percepción que de esta industria tienen los ciudadanos.

Esta investigación se encuadra en el ámbito de los gabinetes de comunicación de las organizaciones y el rol que desempeñan en las empresas para transmitir a los públicos internos y externos la identidad corporativa y los objetivos de la firma, así como su contribución para adaptarse al entorno donde desarrolla su actividad.

Para construir el capítulo 2 nos hemos basado en las recomendaciones teóricas sobre la Comunicación Estratégica-así como las disciplinas de Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas que contribuyen a su caracterización-para sentar las bases de la Comunicación Nuclear. Algunos autores relevantes en este campo son: Aggerholm y Thomsen (2016); Christensen (2012); Butterick (2011); Moss y Desanto (2011); Cornelissen (2011); Steyn y Niemann (2010); Christensen, Morsing y Cheney (2008); Steyn (2003); Ledingham (2003); Grunig, Grunig y Dozier (2002); Dolphin (1999); Argenti (1996); L'Etang (1994); Grunig (1992); y Grunig y Hunt (1984), entre otros.

Por otra parte, los principales estudiosos en Dirección de Comunicación consultados son: Argenti (2014), Almansa (2011), Cornelissen (2011), Costa (2011), Fernández Fernández (2011), Mora (2009), Martín Martín (2006), Freixa (2004), Dolphin (1999), Álvarez y Caballero (1997), Ramírez (1995), van Riel (1995), y Westphalen y Piñuel (1993).

Sobre el plan de comunicación, se ha revisado bibliografía tanto del ámbito de la comunicación interna, externa y de crisis. Algunos autores de referencia son: Estanyol (2016), Aljure (2015), Castillo y Ponce (2015), Montserrat (2014), Alcat (2014), Smith (2013), Pont (2013), Jethwaney (2012), Cobos (2012), De la Cierva (2009), La Porte (2009), Soler (2008), Aguilera y Camacho (2008), Andrade (2005), Mounter (2005), Túñez (2004), Petit (2004), Bel Mallén (2004), López-Quesada (2003), Ferguson (1999) y Coombs (1999).

Metodología.

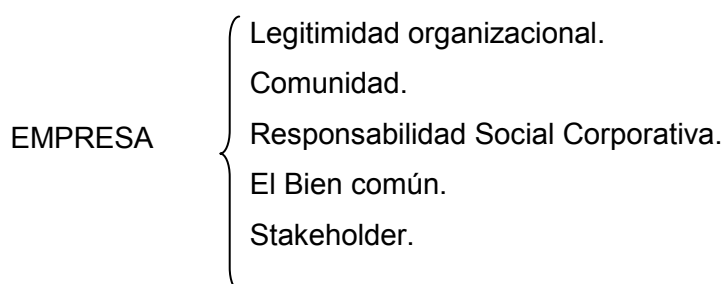
La metodología utilizada para la realización de la tesis doctoral se basa, fundamentalmente, en la consulta y estudio de fuentes de información científicas (artículos, libros, informes, etc.), de documentos digitales (webs de organizaciones), el análisis de las herramientas de comunicación de las centrales nucleares de España, y de las entrevistas personales a los responsables de

comunicación de las plantas atómicas de este país. También se aplican los propios conocimientos del sector para la realización de la propuesta de un modelo de comunicación recogido en el capítulo 5.

Se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura con dos finalidades. Por una parte, realizar un marco teórico que nos permita explicar el papel que desempeña la empresa en la esfera social, así como la orientación, carácter, estructura e implementación más adecuada que debe dar cada organización a la comunicación para lograr el respaldo público. Esta parte nos facilita una base sólida para la aplicación empírica a nuestro caso de estudio.

Por otra parte, conocer las investigaciones existentes sobre comunicación empresarial, estratégica y nuclear, así como el rol que desempeñan los gabinetes de comunicación, la comunicación interna, externa y de crisis, y los mecanismos de comunicación online y offline propios y de relación con los diferentes grupos de interés. Este conocimiento nos permite delimitar, trazar y diseñar nuestro propio estudio.

Así pues, para realizar el marco teórico que tenga en cuenta todos los conceptos mencionados anteriormente, se indican aquí (por orden de aparición en la tesis doctoral) las teorías revisadas:



COMUNICACIÓN Y
GABINETES

Identidad, imagen y reputación empresarial.
 Comunicación RSC.
 El diálogo comunicativo.
 Comunicación empresarial.
 Comunicación estratégica.
 Relaciones Públicas.
 Comunicación Corporativa.
 Dirección de comunicación.
 El plan estratégico de comunicación.
 Comunicación interna.
 Comunicación externa.
 Comunicación de crisis.

Las fuentes primarias a las que hemos acudido, para poder responder a las preguntas de investigación y confirmar nuestras hipótesis, son las siguientes:

a. Fuentes bibliográficas.

Las fuentes bibliográficas se dividen, principalmente, en las que se refieren a textos científicos sobre comunicación, y especialmente la Comunicación Nuclear; y aquellos que tratan sobre la industria nuclear.

Sobre Comunicación:

- Revistas académicas y manuales. Hemos revisado la literatura existente sobre las teorías de empresa y comunicación antes citadas, lo que nos ha permitido escribir el marco teórico.

Además se han revisado revistas científicas para conocer qué se ha publicado sobre Comunicación Nuclear. Nuestra revisión nos dice que no hay apenas contribuciones teóricas sobre comunicación en centrales nucleares en períodos ordinarios de actividad. La mayor parte de los investigadores hablan de sucesos en plantas atómicas y cómo se ha tratado, en algunos casos, la comunicación de estos incidentes o

accidentes. La cobertura principal sobre Comunicación Nuclear está centrada en los grandes accidentes de la historia nuclear civil (Chernóbil o Fukushima).

- Legislación nuclear. Hemos repasado toda la normativa nacional, europea e internacional para conocer en qué aspectos el Derecho Nuclear obliga a las plantas atómicas a comunicar diferentes situaciones. Las fuentes principales 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. Se explicará con más profundidad este asunto en el capítulo 4 (Apartado 4.1.).
- Recomendaciones del sector. Hemos examinado manuales e indicaciones referentes a la Comunicación Nuclear de los diferentes organismos e instituciones que tienen prestigio en el sector nuclear como, por ejemplo, el Organismo Internacional de la Energía Atómica o el Instituto de la Energía Nuclear (NEI).

Sobre el sector nuclear:

Hemos decidido poner en un apartado distinto los documentos que hacen referencia específicamente al sector nuclear, dadas las características de los mismos. En este sentido, podemos hablar de cuatro grandes bloques de material imprescindible para la realización de la tesis doctoral, que se mencionan a continuación:

- Análisis de publicaciones e informes (sobre producción y consumo, seguridad, medio ambiente e impacto socioeconómico de la energía nuclear) y páginas web tanto de las centrales nucleares, empresas propietarias, así como de organismos o empresas sectoriales nacionales e internacionales (Consejo de Seguridad Nuclear, Foro de la Industria Nuclear Española, Sociedad Nuclear Española, Red Eléctrica España, Iberdrola, Endesa, Enresa, BP, Unesa, WANO, Foratom, Organismo Internacional de la Energía Atómica, Agencia Internacional de la Energía, etc.) con el fin de dibujar un contexto sectorial que nos permita percibir cuál

es la contribución de la energía nuclear a la producción de electricidad, y los consumos en el Mundo, en diferentes zonas económicas y en España.

Estas consultas nos han permitido también conocer el sector a nivel internacional (número de centrales en operación comercial, edad de los reactores, previsiones futuras, etc.) así como las diferentes políticas energéticas de los países, y si hay una apuesta concreta de las potencias mundiales por la energía nuclear como fuente para el suministro eléctrico.

- Revisión de todos los sondeos CIS desde Junio de 1979 hasta el 2017, así como diferentes barómetros y estudios especiales, para conocer con qué regularidad se formulan preguntas sobre energía, sobre electricidad y sobre energía nuclear. Este trabajo nos ha permitido conocer qué percepción tienen los españoles ante la producción de electricidad de origen nuclear en períodos de tiempo determinados.
- Revisión de todos los eurobarómetros (especiales, flash y estándar) desde 1974 hasta 2017, con el fin de descubrir la evolución de la opinión de los europeos sobre la energía atómica y sus centrales de producción.
- Revisión de las diferentes encuestas de opinión que la empresa Ipsos Consulting tiene sobre la energía nuclear a nivel internacional.

De manera más específica hemos accedido a los resultados de los sondeos que Ipsos Consulting e Innova realizan anualmente-a petición del Foro de la Industria Nuclear Española (2004-2018)-para trazar una evolución histórica del posicionamiento de los españoles ante las centrales nucleares y la energía atómica. Estos estudios nos han dado información sobre aquellas circunstancias en que los españoles varían su opinión respecto a esta fuente de energía.

b. Fuentes personales.

Las entrevistas personales han sido especialmente útiles para la realización de la parte empírica de la tesis doctoral. Y también han servido para contrastar la aplicación de las teorías científicas que se mencionan en el marco teórico. Hemos

entrevistado en profundidad a los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España. Las entrevistas se han realizado de manera presencial en las diferentes sedes (CNAT en Madrid; Foro Nuclear y Garoña en Madrid; ANAV en Tarragona; Cofrentes en la Comunidad Valenciana) y con un cuestionario modelo adaptado a las particularidades de cada central (ver anexo número 2).

Los profesionales entrevistados han sido: Antonio Cornadó (C.N. de Santa M^a 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). Puede consultarse en la Bibliografía el apartado “Entrevistas personales en profundidad”.

El objetivo de estas entrevistas es múltiple, y se resumen en los siguientes aspectos:

- Comprender cómo está organizada la Comunicación Nuclear en España y cuáles son los agentes relevantes, así como entender cuál ha sido la evolución histórica de la función de la comunicación desde la construcción de cada central nuclear.
- Conocer en qué circunstancias-y de qué manera-la ley obliga a las instalaciones nucleares a comunicarse con el público, para saber la autonomía real de cada instalación en materia de comunicación.
- Definir la realidad comunicativa de cada planta nuclear:
 - o Si la comunicación depende de la central o de la empresa propietaria y sobre quién recae esa responsabilidad, es decir, si la función comunicativa es directiva.
 - o Si disponen de un área específica o departamento de comunicación propio y cuáles son las áreas principales de trabajo.
 - o Conocer cuál es la formación académica de estos profesionales de la comunicación y cuáles son sus competencias, perfil y funciones.

- Describir los grupos de interés de las instalaciones nucleares, analizar el tipo de relación que tienen con las plantas y la calidad de esas interacciones.
- Conocer la política informativa de cada central, objetivos, estrategias, mensajes y acciones tácticas comunicativas con los stakeholders.
- Descubrir los esfuerzos que destinan a la comunicación interna y externa: objetivos, líneas maestras de actuación, y las herramientas y canales más habituales para llegar a los distintos públicos.
- Concretar el patrón establecido para la comunicación en situaciones de crisis nuclear operativa (responsabilidad, protocolo, formación del gabinete de crisis, portavoz, etc.) y cómo afronta cada instalación determinados periodos de crisis relacionados con la reputación (crisis no operativa).
- Recoger las experiencias, impresiones y retos comunicativos de cada planta.

Las entrevistas personales en las sedes de algunas plantas nos han permitido apreciar, mediante la observación, algunos aspectos de la comunicación, como pudiera ser el caso de la comunicación interna (por ejemplo, los tipos de mensajes en pantallas informativas, folletos, etc.).

Además de las entrevistas personales, hemos interactuado con diferentes profesionales nucleares (por vía telefónica, email y presencial) con consultas concretas entre los años 2016 y 2018. Mencionamos a algunos de los profesionales con los que hemos contactado y que tienen experiencia en el ámbito nuclear: Ángel Laso (director de comunicación del Consejo de Seguridad Nuclear); Natalia Muñoz (periodista del Consejo de Seguridad Nuclear); Juan Carlos Pastor (Relaciones Institucionales de la central nuclear de Trillo); Aniceto González (Relaciones Institucionales de la central nuclear de Almaraz); Rosa

Sánchez (Comunicación de CNAT); Elías Fernández (Relaciones Institucionales de la central nuclear de Santa María de Garoña); Beatriz Liébana (Iberdrola Generación Nuclear); Laura Escribano (directora de comunicación del Foro Nuclear); y Maite Torres (responsable de documentación del Foro Nuclear).

c. Análisis de contenido de los periódicos de proximidad a las plantas atómicas españolas.

Hemos analizado el contenido de los diarios de mayor difusión en las provincias donde se asientan las centrales nucleares de España en un marco temporal de cinco años (1 de enero de 2013-31 de diciembre de 2017). Hemos revisado todas las publicaciones que hacían referencia a la energía nuclear o las centrales en concreto de cuatro periódicos: Diario de Burgos, Diari de Tarragona, Levante-el mercantil valenciano-, y Hoy Diario de Extremadura. Con esta evaluación hemos podido descubrir los temas sobre los que informa la prensa de proximidad a las centrales y conocer la influencia que pueden tener esas publicaciones-en los diferentes géneros periodísticos-en la formación de la opinión pública.

A pesar de su indudable interés, se ha desestimado la realización de un análisis de contenido de los medios de comunicación nacionales respecto de las noticias que han publicado, radiado o emitido sobre la energía nuclear o las centrales nucleares españolas o internacionales (por ejemplo, el accidente de la central nuclear de Fukushima en Japón que relanzó el temor de la población hacia la energía nuclear y ha provocado que algunos países desarrollados, como Alemania, se replanteen su política nuclear en buena medida por la presión de su ciudadanía). La razón es que este no era el objetivo de la investigación y se desviaba notablemente de los objetivos propuestos. De todos modos, a lo largo de la parte empírica aparecen recomendaciones de algunos autores y de los propios entrevistados sobre el rol que han jugado los medios de comunicación tanto en la formación de la opinión pública, así como el tipo de relación que las centrales nucleares deben establecer con los mass-media.

d. Análisis integral de calidad de las páginas web de las centrales nucleares.

Hemos realizado un análisis integral de calidad de las páginas web de las centrales nucleares españolas para conocer la calidad informativa, así como la presentación de la misma al público en general. Para este análisis hemos revisado la literatura sobre evaluaciones de sitios web para delimitar algunos parámetros aplicables a estos soportes. Nos hemos centrado en la aportación y patrón de análisis de Codina y Pedraza-Jiménez (2016) debido a la consistencia de su propuesta y la sencillez de su aplicación. Las páginas web analizadas han sido cuatro: www.nuclenor.org, que cubre la actividad de la central de Santa María de Garoña; www.anav.es, donde se informa sobre las centrales de Ascó y Vandellós; www.cnat.es, que trata la información de las centrales de Almaraz y Trillo; y www.cofrentes.es plataforma sobre la central nuclear de Cofrentes.

Propuesta y estructura de la tesis.

La línea de investigación elegida es Comunicación Aplicada y el enfoque y diseño de este trabajo es teórico-práctico. La tesis doctoral está estructurada en dos partes:

Parte 1. Marco teórico: la comunicación estratégica en las organizaciones.

Enfoque: La empresa con voluntad de servicio social, para lograr su legitimidad, tiene que orientar su gestión hacia el bien común y comunicar-de manera estratégica-ese compromiso a la sociedad y a sus grupos de interés a través del diálogo. Las acciones que se desarrollen desde los departamentos de comunicación serán básicas en este empeño.

Capítulo 1. La legitimidad social de la empresa. Se define la legitimidad organizacional y se exponen las características, tipos, retos y formas de gestión. Se propone un modelo comunitario de empresa-fundamentado en la teoría del Bien Común y Stakeholder-y orientado hacia una empresa social y responsable.

Capítulo 2. La comunicación empresarial: orientación, estructura e implementación. En esta parte proponemos que las empresas conciban la comunicación con un carácter estratégico: inspirada en un diálogo genuino con sus grupos de interés; con un departamento autónomo, especializado, que aglutine y coordine las comunicaciones, y con jerarquía en el gobierno corporativo; y se describen las partes y características que configuran un plan estratégico de comunicación a nivel interno y externo, en situaciones regulares y especiales.

Parte 2. Aplicación al sector atómico. La Comunicación Nuclear en España: organización y estructura de los departamentos y propuesta de un plan de comunicación.

Enfoque: ¿Qué se está haciendo en las centrales nucleares de España en materia de comunicación? Análisis del sector: contexto energético-nuclear y opinión pública; estructura de las áreas de comunicación; grupos de interés y principales estrategias y tácticas de las centrales nucleares españolas en situaciones regulares y en períodos de crisis. Propuesta de un modelo departamental y un plan de comunicación interna, externa y de crisis para una planta atómica.

Capítulo 3. Contexto sectorial: la aportación nuclear al mix energético y el espejo de la opinión pública. Análisis de la evolución del consumo y producción de electricidad en el Mundo, por zonas económicas y en España; radiografía del sector nuclear; y revisión histórica del posicionamiento de la opinión pública respecto a la energía nuclear y las centrales.

Capítulo 4. La Comunicación Nuclear en España. Se cubre la legislación que hace referencia a la Comunicación Nuclear, y se esquematiza quien tiene la responsabilidad sobre la comunicación sectorial, con el fin de determinar la autonomía que tiene cada central. Se indican algunos antecedentes y se recogen experiencias de la Comunicación Nuclear en España: las claves del discurso nuclear, los mensajes de los grupos opositores, la comunicación interna y externa, y el protocolo comunicativo en situaciones de crisis nuclear operativa, así como

algunas situaciones de emergencia que pudieran afectar a la reputación. Se establece una tipología de públicos: se ordenan según el poder e influencia que tienen sobre las instalaciones; se describe la relación central-stakeholder; y se detallan las interacciones que las instalaciones tienen con cada grupo de interés. Finalmente, se expone la estructura organizativa, las áreas de trabajo, la política informativa y los objetivos del área de comunicación de cada central.

Capítulo 5. Propuesta de un modelo de comunicación para centrales nucleares. Este capítulo corresponde con la parte más creativa de la tesis doctoral. Nuestra propuesta pretende contribuir a reparar la crisis de legitimidad de la energía nuclear y sus centrales. Esta sugerencia es universal y cada central-independientemente de su idiosincrasia geográfica, cultural y empresarial- puede adaptar los tres ejes en los que se cimienta: orientación al bien social y el diálogo multistakeholder como fundamento comunicativo; la consideración estratégica de la comunicación que se materializa, entre otras cuestiones, en una Dirección de Comunicación con jerarquía en la firma; y un plan táctico de comunicación interna-externa así como en situaciones de crisis nuclear-no operativa-.

Conclusiones.

Se establecen cuatro conclusiones generales que responden a las hipótesis planteadas. Se citan aquí los enunciados principales:

- La empresa nuclear debe orientar su gestión hacia el bien común y actuar con responsabilidad.
- La comunicación en las centrales es un activo estratégico tan importante como la producción de electricidad.
- La comunicación es necesaria para mejorar la percepción pública sobre la energía nuclear.
- La Comunicación Nuclear ha de ser responsable y proactiva, y no exclusivamente neutra o reactiva.

Se determinan nueve soluciones específicas que responden a las preguntas de investigación:

- Las centrales nucleares no tienen buenos mecanismos de comunicación por la falta de consideración estratégica de la misma.
- Las plantas atómicas deben perseguir establecer relaciones informativas de calidad con todos sus públicos, teniendo presente que los grupos primarios tienen poder de decisión sobre el futuro de las instalaciones.
- El diálogo es el fundamento comunicativo más apropiado para la interacción informativa central-stakeholders.
- La central nuclear debe transmitir a la sociedad su naturaleza, actividad, conducta y responsabilidad.
- Las centrales nucleares necesitan un departamento de comunicación profesional, especializado, con carácter directivo y con los recursos necesarios para ejecutar su función.
- Cada central debe disponer de un plan estratégico de comunicación alineado con la estrategia empresarial.
- Las centrales nucleares no sacan el mayor rendimiento a sus sitios web en lo que respecta a la calidad, estructura e interacción informativa.
- Las centrales nucleares deben emplear todos los canales informativos donde la sociedad está presente, como es el caso de las redes sociales.
- Los periódicos de proximidad a las plantas atómicas trasladan a la opinión pública una imagen negativa del sector con los temas que abordan en sus publicaciones.

Bibliografía.

La bibliografía está estructurada en cuatro partes fundamentales:

- Manuales, libros y artículos académicos consultados para esta investigación, listados alfabéticamente por autor. Esta parte que corresponde con el grueso de la bibliografía cubre los temas principales del marco teórico y aquellas contribuciones académicas de la parte empírica: la vocación social de la empresa; la Comunicación Empresarial; y la Comunicación Nuclear.
- Entrevistas personales en profundidad. Se ordenan por orden alfabético del entrevistado y se indica el cargo que desempeña, y el lugar y la fecha de realización de la entrevista.
- Normativa y tratados. Se organiza alfabéticamente y se indican las fechas de los documentos y, en algunos casos, se facilita la URL para poder acceder a los mismos.
- Informes, recursos y páginas web sectoriales. Se registran alfabéticamente los organismos, entidades e instituciones consultadas, indicando su página web, y los informes o documentación que hayan sido revisados para esta investigación.

Anexos.

Se incluye en un USB los audios de las entrevistas realizadas a los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España así como la transcripción de las mismas (Ver Bibliografía apartado "Entrevistas personales en profundidad").

En la parte final de la tesis se facilita el modelo de entrevista en profundidad utilizado, así como la entrevista por mail realizada a Antonio Melo, responsable de comunicación de CNAT. Además se añaden las tablas del análisis completo de los medios de comunicación de proximidad a una planta atómica.

Como resumen de lo indicado, en esta investigación queremos proponer para las centrales nucleares:

- Una orientación empresarial para reparar la legitimidad social.
- Unos principios que guíen e inspiren la Comunicación Nuclear.
- Una estructura de Dirección de Comunicación.
- Un plan de Comunicación (interna, externa y de crisis).

Esta investigación pretende sentar las bases de la Comunicación Nuclear y plantea una propuesta para gestionar la comunicación de una planta atómica. Las líneas futuras de investigación en este tema pueden ir encaminadas a descubrir cuáles son los elementos clave en la formación de la opinión pública sobre la energía nuclear y sus centrales, el estudio y la comparación de los sistemas de comunicación de plantas atómicas en otros países, el papel que desempeñan en el debate público los diferentes grupos de interés del sector nuclear-como pudiera ser el caso del rol que juegan los opositores o los centros escolares en la formación de opinión-, o la pertinencia y eficacia en el empleo de diferentes herramientas de comunicación tanto en el ámbito interno como externo-como por ejemplo las redes sociales-.

Una vez expuesto el interés, la pertinencia, el diseño y el planteamiento de esta investigación solo cabe preguntarnos: ¿Será el sector nuclear-y sus centrales de producción-capaces de reparar la crisis de legitimidad? Nosotros creemos que una comunicación organizada, directiva y dialogante puede conducir a las centrales nucleares a rellenar ese vacío informativo que existe entre el qué soy y el cómo me perciben.

**Parte I. Marco teórico.
La comunicación estratégica en las
organizaciones.**

Capítulo 1.

La legitimidad social de la empresa.

Este capítulo consta de cuatro apartados que tratan sobre cómo la empresa debe orientar su gestión para lograr el respaldo público. En el primer epígrafe se sientan las bases de la legitimidad organizacional y se indican las características que la definen, los tipos, retos y formas de gestión. En el segundo y tercer apartado se propone un modelo comunitario de empresa que debe busca el bien común y actuar con responsabilidad en las diferentes esferas de la vida pública. El cuarto punto recoge las principales contribuciones de la teoría Stakeholder con el propósito de definir para quien es responsable una organización.

1.1. El juicio público de la organización.

“Las organizaciones buscan establecer congruencia entre los valores sociales asociados o implícitos en sus actividades, y las normas de comportamiento que son aceptables en el sistema social del que forman parte. En la medida en que esos dos sistemas de valores son congruentes podemos hablar de legitimidad organizacional” (Dowling y Pfeffer 1975, p.122).

La empresa que conocemos vive en sociedad y forma parte de ella² (Melé 2002, Wartick y Cochran 1985; Sethi 1975; Meyer y Rowan 1977). Cualquier organización social debe asumir los derechos y ejercer las responsabilidades propias en la arena pública, de la misma manera que actúa cualquier ciudadano (Matten, Crane y Chappie 2003). Vivir en sociedad significa mimetizarse con el entorno, con todo lo que ello implica: la convivencia mutua, las relaciones entre los diferentes actores, compartir bienes, problemas y experiencias, perseguir objetivos comunes, asumir las normas y valores sociales, etc., siempre con el propósito de servir a la sociedad y contribuir a su evolución (Donham 1927). Las firmas tienen que ser *“un pilar para la vida social y para ello la única actitud correcta es la cooperación entre las compañías y la sociedad, y preocuparse por el bien común”* (Melé 2003, p.84).

Por ello, la empresa social, si pretende sobrevivir, debe destinar esfuerzos a la interacción con el resto de los agentes sociales, alejarse de motivaciones

² Para Argandoña (1998) la Sociedad va más allá de la persona individual y no tiene independencia ni sentido sin sus miembros. Entendemos que los miembros que conforman la sociedad van desde la persona individual hasta las asociaciones o comunidades que surgen de la interacción entre los hombres.

individuales³ (Melé 2003) y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno⁴ (Hannan y Freeman 1977; Dowling y Pfeffer 1975; Meyer y Rowan 1977; Sethi 1975).

La supervivencia de la empresa puede estar condicionada por varios factores: algunos que son propios del mercado y de los modelos racionales de empresa como, por ejemplo, la eficiencia o el rendimiento financiero (Meyer y Rowan 1977); y otros externos que no dependen directamente de la organización, como es el caso del apoyo público (Low y Johnston 2008; Brummer 1991; Ashforth y Gibbs 1990).

La opinión pública juega un papel determinante en la viabilidad de las compañías porque son los ciudadanos quienes hacen el juicio público a estas instituciones, quienes dan el visto bueno a su actividad, y en definitiva, quienes les permiten operar (Ozdora, Ferguson y Atakan 2016; Bhattacharyya 2010; Ashforth y Gibbs 1990; Logsdon y Wood 2002; Wood 1991). En este sentido, Bhattacharyya (2010, p.89) ya indicó que *“la mala reputación y el antagonismo social podría llevar al cierre de las operaciones locales de la empresa debido a la pérdida de la licencia social para operar”*.

Elsbach y Sutton (1992, p.700) ya indicaron que *“la legitimidad se atribuye cuando los grupos de interés, es decir, los públicos internos y externos afectados por los resultados de la organización, respaldan y apoyan las actividades y objetivos de la organización”*.

Este *principio de legitimidad*⁵ (Wood 1991) no es exclusivo de las audiencias, pues hay otros actores sociales que contribuyen a la creación de su significado

³ Melé ha subrayado que existe un vínculo más fuerte que los intereses entre las personas que conforman la sociedad: *“La gente se une por un nexo de solidaridad, no solo por contrato. Ellos se asocian en sociedades intermedias o comunidades-entre las que destacan las empresas-y así se forma una red social, que da a la sociedad, su tono y su consistencia”* (2012, p.193).

⁴ Meyer y Rowan (1977) indicaron que la organización puede interactuar con su entorno mediante dos vías: adaptarse a los modelos sociales donde opera; o transformar el entorno y los valores sociales a través de su actividad.

⁵ Wood (1991) destacó tres principios para entender la RSC y que motivan la conducta empresarial: *principio de legitimidad* (nivel institucional: la sociedad puede sancionar a las empresas que no cumplan sus obligaciones), *de responsabilidad pública* (nivel organizacional: la empresa tiene que perseguir el bien social

(Neilsen y Rao 1987). Por ejemplo, Zucker (1989) indicó que cuanto mayor sea la densidad de población (entiéndase el número de organizaciones que hay en una población), habrá más competencia, será más difícil diferenciarse y por lo tanto, las organizaciones tendrán más dificultades para obtener la legitimidad pública. Por este motivo, las empresas tienen que poner todo lo que esté en su mano, a través de sus estructuras formales, para demostrar que la organización es un ente social racional y necesario (Meyer y Rowan 1977).

En un estudio empírico realizado por Fombrun y Shanley (1990) confirmaron la hipótesis de que los *stakeholders* son quienes construyen la reputación de las empresas (Wood 1991), y en su evaluación tienen en cuenta diferentes indicadores: *del mercado*, que indican el rendimiento empresarial (variables de rendimiento y riesgo; política de dividendos; señales de contabilidad); *institucionales*, que indican la adecuación al sistema social (patrones institucionales; responsabilidad social; visibilidad en los medios; tamaño de la empresa); y *estratégicos*, que indican el posicionamiento de la empresa (diferenciación y posicionamiento; postura de diversificación). El estudio de estos autores nos indica la importancia que tiene entender cómo el público evalúa a la empresa, para que la organización pueda reformarse a nivel interno y diseñar la estrategia más adecuada para construir la legitimidad y mejorar su reputación (Logsdon y Wood 2002).

La confianza y credibilidad del público van a dar estabilidad a la organización (Suchman 1995; Brummer 1991). Se trata de que la opinión pública conozca el significado de la actividad de la firma, lo asuma como necesario y muestren un apoyo a su operación⁶. Creemos que es la fórmula más adecuada que tiene la empresa de justificar su presencia ante la sociedad (Ashforth y Gibbs 1990) y, por extensión, obtener una mejor reputación. Para Logsdon y Wood (2002, p.366) “*la reputación es la combinación a largo plazo de las evaluaciones de los públicos externos sobre qué es la organización, cómo cumple con sus compromisos y se*

y atender a aquellas responsabilidades y problemas sociales que afecten su actividad), y de *gerencia discrecional* (nivel individual: por el que las personas de la organización son quienes deciden qué temas sociales atender y cómo gestionarlos).

⁶ Suchman (1995) distingue entre dos tipos de apoyo público a una organización: *pasivo* (si la empresa busca una audiencia determinada) y *activo* (si la empresa busca un compromiso prolongado en el tiempo).

ajusta a las expectativas de los stakeholders, y si su desempeño se ajusta al entorno sociopolítico de manera eficaz". Profundizaremos en el concepto de reputación en el capítulo 2 (Epígrafe 2.1).

Las centrales nucleares han estado sometidas a escrutinio público desde sus inicios. El nacimiento nuclear en España en los años sesenta, produjo un optimismo inicial por su contribución al desarrollo económico del país y por la estabilidad energética, pero también se abrió la puerta a la incertidumbre de una tecnología desconocida que nos avisaba de los riesgos en caso de sucesos. Los accidentes en Harrisburg (1979), Prípiat (1986) y Fukushima (2011) han contribuido a que una parte de la audiencia muestre su desconfianza ante la industria nucleoelectrónica, e incluso algunos países se han cuestionado la continuidad de esta fuente de energía como abastecimiento energético (como es el caso de Alemania).

En España, buena parte de la opinión pública está en contra de la continuidad de las centrales nucleares aunque aumenta su adhesión cuando conocen las ventajas de esta fuente de energía (Ver capítulo 3). Esta corriente negativa, sumada a la fuerza mediática de los grupos ecologistas, antinucleares, y partidos políticos de izquierda han dibujado un panorama desolador para la continuidad del sector nuclear. Por este motivo, la industria nuclear española ha estado buscando apoyos en sus *stakeholders* para paliar esta visión antinuclear y evitar la caída del sector. En la parte empírica analizaremos las estrategias y tácticas de comunicación que han empleado las centrales nucleares españolas para recuperar la confianza y credibilidad pública.

Nos parece propio resaltar primero algunos significados y características que definen la legitimidad, para destacar esta función clave para la empresa. Han sido muchos los autores que han definido este término y desde muy diversos ángulos⁷. Suchman (1995, p.574) define así el concepto:

⁷ Brummer (1991, p.73) cita a autores como Weber (1968), Berger (1981) o Werhane (1983) para destacar algunos significados del término: la organización desarrolla modelos, normas y estructuras para atraer la lealtad interna; la empresa se presenta al público como institución poderosa a nivel social; y el consenso social entre la firma y la sociedad.

“Legitimidad es una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas en algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”.

La definición de Suchman nos muestra un principio fundamental de la legitimidad organizacional: debe existir una congruencia entre la conducta de la empresa en lo relativo a sus actividades, y los valores y normas aceptados por la sociedad (Dowling y Pfeffer 1975; Ashforth y Gibbs 1990; Sethi 1975). Esta definición nos indica, además, que la conducta empresarial está restringida, en parte por la limitaciones de la ley (Meyer y Rowan 1977; Sethi 1975) y por la evolución de los valores sociales como indicaron Dowling y Pfeffer (1975. p.126):

“La legitimidad es una restricción del comportamiento empresarial, pero es una limitación dinámica que cambia como las organizaciones se adaptan y como los valores sociales que definen la legitimidad cambian y vuelven a cambiar”.

La legitimidad empresarial no se presenta como una regla de tres, en el sentido de que una empresa que actúa de acuerdo al sistema social obtiene el reconocimiento *ipso facto*, ya que el respaldo público se ve a veces alterado por otros sujetos o por los mismos cambios sociales como indicaron Ashforth y Gibbs (1990, p.117):

“A menudo hay ambigüedades e incoherencias en su transmisión, en las leyes y tradiciones que ratifican los valores, el juicio de los medios de comunicación y las campañas de presión de los grupos de interés”.

De la misma manera, reconocemos que los entornos institucionales son distintos según el área geográfica en el que centremos el análisis, ya que, por ejemplo, la percepción nuclear en Suecia difiere de la situación en España, en parte por la cultura del país, la historia, la influencia y peso de los grupos de interés, etc., motivo por el que las empresas deciden adoptar una u otra estrategia (Doh y Guay 2006).

Por otra parte, entendemos que la legitimidad afecta en diferente medida a unos sectores y a otros, y esto puede ser debido a diversos motivos, como la trayectoria empresarial, el riesgo de la actividad que desempeña la organización, su propia conducta (Dowling y Pfeffer 1975) o la tecnología empleada (Markarda, Wirthb, y Trufferc, 2016).

En suma, entendemos que una empresa es legítima cuando sus actividades y conducta-alineadas con los valores y normas sociales-son aceptadas por la sociedad en la que opera, *“lo que asegura su efectividad y supervivencia”* (Elsbach y Sutton 1992, p.700).

Por lo tanto, la percepción pública de la conducta empresarial supone el gran desafío de la legitimidad para una industria, esto es, si sus *“actividades son percibidas como deseables, adecuadas, y apropiadas en cualquier contexto cultural dado”* (Suchman 1995, p.585).

Creemos conveniente destacar que hay varios tipos de legitimidad organizacional-que se diferencian según el foco que establece el público para juzgar a la empresa-como indicó Suchman (1995): *pragmática* por el que las audiencias evalúan la utilidad, la rentabilidad social y las consecuencias de las actividades de una empresa; *moral*, cuando el público evalúa si la acción de la firma es coherente y apropiada para la sociedad, y si está en consonancia con los valores preestablecidos; *cognitiva*, el apoyo a una organización varía en función de si su actividad es percibida como necesaria para el sistema social⁸.

Por su parte, Aldrich y Fiol (1994) destacaron la necesidad e importancia de que las organizaciones tengan una legitimidad cognitiva alta, de tal manera que el público conozca bien a la organización para que, a posteriori, pueda establecer un

⁸ Brummer (1991) indicó que la legitimidad tienen cinco niveles: 1) empresas que tienen un mínimo apoyo 2) organizaciones reguladas que deben justificarse constantemente 3) instituciones con un apoyo social importante y con capacidad para sancionar 4) empresas con buena reputación por perseguir el bien social 5) organizaciones con autonomía institucional. Para el autor las empresas que se acercan a la cuarta categoría son más legítimas.

juicio coherente y responsable. Estos autores indicaron otra dimensión de la legitimidad que denominaron *sociopolítica*: “*el proceso por el cual los grupos de interés clave, el público en general, líderes de opinión o funcionarios del gobierno aceptan una empresa como apropiada y adecuada, según las leyes y normas vigentes*” (1994, p.648).

La organización, por lo tanto, debe entender no solo los indicadores que emplea el público para evaluar a una empresa, sino además las áreas y tipos de legitimidad disponibles por los que puede ser juzgada. En ocasiones y según industrias, la opinión pública carga contra el rendimiento empresarial y a veces contra la misión de la organización, como pudiera ser el caso de aquellas empresas-tipo las nucleares-cuya producción pudiera entrañar riesgos para los ciudadanos, como señalaron Hirsch y Andrews (1986)-citados en Ashforth y Gibbs (1990, p.184).

La industria nuclear en España ha pasado por los tres retos que Suchman (1995) describe sobre la legitimidad de una empresa y que Ashforth y Gibbs (1990) también reconocieron: *ganar la legitimidad*, en los comienzos el sector nuclear se enfrentó a una opinión pública que desconocía la tecnología empleada y a una nueva actividad que requería ser validada por la sociedad en su conjunto y por las poblaciones más próximas a las centrales⁹; *mantener la legitimidad*, ya que las centrales españolas tuvieron que sostener la credibilidad inicial, en paralelo a la gestión de diferentes sucesos y acontecimientos que fueron surgiendo (el nacimiento de movimientos ecologistas y antinucleares, accidentes en centrales en otros países e incidentes en España, etc.)¹⁰; *reparar la legitimidad*, episodio de los últimos años en España, y que ha obligado a las centrales a actuar de manera proactiva tras la amenaza de la supervivencia del sector, y sobre todo después del cierre definitivo de la central nuclear de Santa María de Garoña¹¹.

⁹ Algunas estrategias señaladas por Ahlstroma, Brutonb y Yehc (2008) o Suchman (1995): seleccionar entornos donde las actividades sean consideradas legítimas; alinear la organización con el entorno; manipular el entorno para lograr la adhesión; y crear un nuevo entorno para legitimar la nueva actividad.

¹⁰ Suchman (1995) distingue dos tipos de operaciones en esta categoría: escuchar al entorno como estrategia de prevención para adelantarse a problemas futuros (Ashforth y Gibbs 1990), y proteger los logros obtenidos en el pasado que dieron la credibilidad a la organización.

¹¹ Suchman (1995) propone: rendir cuentas de manera convencional (negación, excusa, justificación); reestructuración de la estrategia general, reconociendo los errores, disociando e invitando al Gobierno a

Si entendemos que la legitimidad es una función de la empresa puesto que su supervivencia depende, en parte, del escrutinio público, parece coherente que la empresa deba incluir esta función como parte de su estrategia (Neilsen y Rao 1987).

Si hablamos de la legitimidad desde un punto de vista estratégico, consideramos que las organizaciones que buscan la legitimidad deben concretar, en primer término, qué tipo de credibilidad buscan ante la sociedad, es decir, si pretenden aumentar su legitimidad, si persiguen mantener su *status* público o si necesitan reparar su reputación. Una vez que la empresa se ha situado ante su desafío, podrá realizar acciones de acuerdo a esa posición.

En este marco descrito, consideramos que el sector nuclear en España se encuentra, en la actualidad, ante el reto de reparar la legitimidad¹². Por ello, a lo largo de esta investigación vamos a proponer un modelo de reconstrucción de la legitimidad, a través de una comunicación estratégica hacia la sociedad y los *stakeholders* de la empresa, haciendo partícipes a los públicos de la naturaleza, misión y conducta de la organización. Entendemos que esta propuesta de justificación social-a través del diálogo público-es coherente, pues consideramos que una industria que ha perdido su legitimidad pública y pretende recuperar la confianza social, debe vertebrar su comunicación de una forma similar al inicio de una nueva actividad industrial en un sector determinado (Aldrich y Fiol 1994).

Por lo general, una empresa que es legítima no necesita justificar continuamente su actividad (Brummer 1991) porque la sociedad ya percibe a esa organización como un nuevo ciudadano que actúa en consonancia con su entorno (Ashforth y Gibbs 1990). Pero puede darse el caso de que *“si los actores clave no están satisfechos con las acciones de la organización, pueden retirar el apoyo a los*

participar de la remodelación; y evitar el pánico en la reconstrucción de la legitimidad. Por otra parte, Compton (2016) recoge algunas propuestas de Benoit (1995) para reparar la imagen: negación, evadir la responsabilidad, acción correctiva, mortificación, y reducción de la ofensiva.

¹² Ashforth y Gibbs (1990) destacan tres tipos de organizaciones con baja legitimidad: *actor torpe*, empresas que realizan acciones de influencia con el público sin ética; *actor nervioso*, la organización realiza acciones evasivas o intolerantes; *actor que sobreactúa*, cuando la empresa exagera sus acciones para obtener la legitimidad.

objetivos o actividades de la organización” (Elsbach y Sutton 1992, p.700) y nos encontramos, entonces, ante el reto de reparar la legitimidad.

Hay que tener presente que, en la búsqueda de reparar la imagen pública, una organización puede lograr el efecto contrario al que busca debido al escepticismo que muestran algunos grupos de interés cuando perciben determinadas acciones de la empresa que entrañan riesgo (Ashforth y Gibbs 1990).

En este escenario, en el que la empresa quiere justificar su presencia ante la sociedad y en el que las acciones de las instituciones tienen una repercusión en la percepción social, las organizaciones pueden adherirse a dos tipos de gestión de legitimidad como indicaron Ashforth y Gibbs (1990): *sustantiva*, por el que la empresa realiza cambios en procesos, objetivos y estructuras, o se abraza a prácticas ya consolidadas en la sociedad para demostrar que la institución merece la pena¹³, (Ozdora et al. 2016; Elsbach 1994); *simbólica*, a través de una transformación simbólica de los hechos, es decir, la empresa realiza acciones para mostrarse consistente con los valores aceptados por el sistema social e influir en los ciudadanos¹⁴.

Dowling y Pfeffer (1975) recogen la versión sustantiva y simbólica de la legitimidad y añaden una tercera acción: la institución puede cambiar los principios sociales comunicando la esencia de las actividades que realiza y la conducta que desempeña, e incluso identificarse con instituciones o símbolos concebidos como socialmente legítimos. Se trata de hacer visible las buenas prácticas y desvincularse de aquellas actividades que no sean aceptadas por la sociedad, como propusieron Meyer y Rowan (1977)-citados en Elsbach y Sutton (1992, p.700).

¹³ Este tipo de gestión lleva implícitas algunas tácticas: responder ante las expectativas económicas internas y externas; perseguir las demandas de los ciudadanos de acuerdo a sus normas, valores y creencias; alterar la dependencia de recursos para cambiar los intereses, y modificar las prácticas institucionalizadas a nivel social (Ashforth y Gibbs 1990).

¹⁴ En la gestión simbólica son habituales este tipo de prácticas: exponer metas aceptadas por la sociedad para conseguir objetivos que no son aceptados; negar u ocultar información de la actividad que pueda afectar a la reputación; replanteamiento de objetivos de la firma a través del patrocinio; excusas y justificaciones; pedir disculpas, y realización de prácticas aceptadas en la sociedad para lograr una mayor visibilidad (Ashforth y Gibbs 1990; Elsbach 1994, p.58).

Coincidimos en la visión de Suchman (1995) y Elsbach (1994) quienes proponen combinar el carácter estratégico e institucional de la legitimidad. Para estos autores, el enfoque estratégico es el que adoptan las empresas para cambiar la percepción del público, con una manipulación de los símbolos para lograr su aceptación. Por otra parte, reconocen la versión institucional que implica revisar los valores y creencias de la empresa-y ajustarlos a los términos sociales-por los que la organización será evaluada (Ozdora et al. 2016; Low y Johnston 2008; Meyer y Rowan 1977). Suchman plantea la necesidad de un escaneo constante del entorno que permita a la empresa obtener información sobre las expectativas, creencias u opiniones del público, de tal manera que la corporación pueda tomar mejores decisiones.

Algunas empresas buscan su legitimidad con tácticas de dudosa rentabilidad, tales como la distribución de recursos económicos (Dowling y Pfeffer 1975), la provocación de una crisis (Neilsen y Rao 1987) o incluso a través de acciones ilegítimas, con el consiguiente riesgo que entraña realizar una acción opuesta a las normas y valores sociales¹⁵ (Elsbach y Sutton 1992). Por otra parte, la filantropía y la divulgación de actividades de Responsabilidad Social Corporativa también son tácticas habituales de algunas instituciones para mostrar una imagen positiva¹⁶ (Carroll y Shabana 2010).

Nuestra propuesta para reparar la legitimidad de la industria nuclear se centra en proponer prácticas empresariales responsables con la sociedad (Long 2016; Zheng, Luo y Maksimov 2015; Low y Johnston 2008). Entendemos que el paso posterior a la buena conducta debe ser una comunicación bidireccional entre la empresa y sus grupos de interés, con el fin de que la sociedad tenga información de primera mano sobre la naturaleza y conducta de la institución, y que la organización pueda transformarse a nivel interno tras interpretar las expectativas

¹⁵ Elsbach y Sutton (1992) proponen un modelo de cinco etapas para obtener la legitimidad a través de acciones ilegítimas: 1) acción ilegítima de la empresa para llamar la atención de los medios de comunicación; 2) desvincular las estructuras institucionales de la acción ilegítima a través de la portavocía; 3) eludir las responsabilidades y reducir el impacto negativo de la acción ilegítima; 4) reconstruir la imagen de quienes realizaron la acción ilegítima; 5) Se logra la legitimidad de la empresa.

¹⁶ Caspersen (2015) dice que las estrategias de legitimidad varían en función de la audiencia a la que nos dirigimos. En su estudio muestra diferentes estrategias de legitimidad interna y externa de países que no tienen reconocimiento internacional y lo necesitan para sobrevivir.

de los stakeholders. El diálogo público va a facilitar el entendimiento mutuo y la creación de una realidad compartida. Por su parte, la empresa deberá adecuar su discurso a las expectativas de los grupos de interés principales tanto internos como externos (Durocher, Bujaki y Brouard 2016).

Consideramos que cualquier institución que quiera ser aceptada por la sociedad debe justificar su presencia, y para conseguirlo tendrá que responder a las siguientes preguntas: ¿qué soy? ¿Cuál es mi función? ¿Cómo desempeño mi labor? Responder a estas cuestiones es necesario para enfocar el negocio, y es el paso previo para que el entorno pueda conocer cuál es mi papel en la sociedad, qué servicios voy a prestar, cuál es mi motivación y mi conducta como ciudadano, y como es la relación con los demás agentes sociales.

Por ello, a lo largo de este capítulo vamos a repasar algunas corrientes clásicas que han definido a la empresa, para buscar una aproximación adecuada al contexto en el que nos movemos: la empresa como una comunidad de personas que vive en sociedad y busca el bien común. Además, situaremos a la firma en un marco de Responsabilidad Social Corporativa, con el propósito de concebir a esta unidad como un actor responsable con el entorno en el que opera y en la sociedad en la que participa. Por último, analizaremos la capacidad relacional que tiene la empresa, repasando el corpus teórico en esta materia.

Conociendo la naturaleza, la función, las responsabilidades y las relaciones de la empresa, podremos descubrir las directrices de comunicación más apropiadas para que la organización pueda participar en la sociedad como un ciudadano más.

1.2. La empresa como sujeto social.

“Una manera sencilla de expresar lo que es una empresa, podría ser que la empresa es una comunidad de personas basada en la actividad cooperativa para proporcionar bienes y servicios de una manera eficiente, competitiva y rentable” (Melé 2012, p.97).

Aunque se aleja de nuestro objeto de estudio establecer una definición de empresa, consideramos imprescindible señalar algunos de los atributos más importantes que los diferentes autores han otorgado a este concepto. De esta

manera, nos aproximaremos a una noción humana de la empresa, en la que se concibe a cualquier organización como una comunidad de hombres, como un ciudadano que vive en sociedad (Salomón 1994) y busca el bien común (Melé 2002, 2003, 2012; Salomon 1994; Argandoña 1998, 2012).

La teoría económica ha estado durante décadas buscando una definición de la empresa. Las visiones clásicas del sistema económico estaban basadas en el mecanismo del precio y en una sociedad alentada por la oferta y la demanda, y por la relación del binomio producción-consumo, alejada de las dinámicas sociales (Salomón 1994). Ronald Coase (1937, p.387) cita a Salter para destacar la característica principal de esta teoría económica, subrayando que la dirección y asignación de los recursos depende estrictamente del mecanismo del precio.

Sin embargo, para el propio Coase (1937) la empresa se fundamenta en la planificación y las relaciones que surgen cuando la distribución de los recursos depende directamente del empresario. Esta visión pone de manifiesto la necesidad de una actividad coordinada y organizada por la figura del empresario, desbaratando de alguna manera aquellas concepciones próximas al precio que manejaban economistas y matemáticos.

A pesar de los esfuerzos de diferentes estudiosos, McGuire (1961) señala que no hay una definición universal de empresa puesto que son muchos los matices que caracterizan a cualquier entidad y todos contribuyen a su definición (Melé 2012). Esos atributos que registra la empresa provienen, según el autor, de disciplinas muy distintas como, por ejemplo, la Sociología, Economía, Matemática, Psicología o Antropología.

Nos parece acertada la clasificación que establece McGuire para abordar el concepto de empresa, ya que divide las características de la organización en función del comportamiento empresarial, esto es, según las corrientes teóricas “racionalistas” y “conductistas”.

Los teóricos racionalistas definen a la empresa como una entidad que actúa representando a un colectivo, con un objetivo claro y en un entorno vivo. Entre estas concepciones encontramos el rol económico de la firma, orientada a conseguir los máximos beneficios en un mercado competitivo, dejando a un lado el aspecto social del negocio (Donham 1927). Autores como Friedman (1970) apuntan en esta línea, destacando que la empresa no tiene responsabilidades más allá de aumentar sus beneficios y de satisfacer los deseos e intereses de accionistas, clientes y empleados¹⁷.

Otros modelos racionalistas de empresa que indica McGuire son la propuesta matemática-centrada en la teoría de juegos-en la que varios participantes se enfrentan bajo unas reglas comunes, con una estrategia que apunta a unos objetivos concretos, y en un entorno cambiante. La disciplina de la Física también aporta matices racionales como la eficiencia y el equilibrio empresarial, a diferencia de la Fisiología, dirigida principalmente a maximizar las ganancias de la entidad.

Para algunos autores la incertidumbre a la que están sometidas las empresas es el *leitmotiv* por el que no tiene sentido ver a esta institución con un rol puramente económico. En este escenario de incertidumbre la figura del empresario cobra un protagonismo especial por dos motivos: la dirección y organización de recursos (Margolis 1958; Knight 1933; Coase 1937) y el establecimiento de una función social en la organización (Donham 1927).

Por otro lado, los conceptos más próximos a la conducta empresarial definen a la empresa como una organización burocrática (DiMaggio y Powell 1983) y organizada (Coase 1937; Knight 1933), cuyo objetivo principal es la supervivencia. Esta organización que describen los conductistas se aleja de lo racional, puesto que son los individuos-motivados por su personalidad,

¹⁷ Friedman (1970, p.6) cita su libro "Capitalism and Freedom" (1962) para calificar a la responsabilidad social del negocio como una "*doctrina fundamentalmente subversiva*". Para el autor la única responsabilidad de la empresa es aumentar los beneficios.

percepciones y creencias-quienes actúan y se relacionan. McGuire (1961) cita a autores como Weber (1957), Merton (1940), Selznik (1948), Barnard (1956), Margolis (1958), Gardner (1946) o Simon (1957) para destapar algunas características de la empresa en su visión conductista: jerárquica, organizada, funcional, especializada, flexible, cooperativa, relacional, equilibrada y social.

El debate académico ha girado siempre en torno a si la empresa tiene que cumplir estrictamente su función económica o si debe incluir otros aspectos en sus estrategias. Si seguimos el planteamiento inicial, en el que indicábamos que la empresa vive en sociedad y tiene que involucrarse en todo lo que atañe a su entorno para justificar su presencia, llegamos a la conclusión de que la participación de la empresa en la sociedad es un aspecto relevante y necesario (Melé 2012; Salomón 1994; Donham 1927).

Cualquier compañía tiene la capacidad de participar activamente en los problemas sociales, sobre todo en aquellas áreas que la política no puede abarcar (Henderson 1968, Drucker 1984). Esto se debe a que las organizaciones tienen un fuerte control estratégico en los mecanismos de producción y consumo (Haas 1979). En este sentido Henderson (1968, p.80) cita al economista Galbraith para destacar que cualquier organización tiene el poder de modelar y cambiar la sociedad, atendiendo a un doble objetivo: la distribución de ingresos y la responsabilidad social¹⁸.

El reto que tienen las organizaciones es sostener de manera responsable esos problemas sociales, dejando a un lado las mentalidades económicas (Salomón 1994) y apostando por el liderazgo social (Donham 1927). Para Donham (1927, p.412) son los empresarios quienes tienen la formación y capacidad para lograr que la organización se involucre en los aspectos sociales, subordinando los intereses materiales.

¹⁸ Para Henderson (1968) algunas empresas que adquieren responsabilidades sociales lo hacen por el propio beneficio y se han convertido en figuras "cuasi-políticas" en su propio entorno, ya que se involucran en asuntos sociales donde los gobiernos no llegan.

En esta misma línea, Barón (1995, 1997) y Sirsly y Lamertz (2008) hablan de una estrategia integrada en la empresa de tal manera que, la compañía atienda a los aspectos económicos propios del mercado, pero también aquellos componentes que no son estrictamente parte del mercado pero que modelan el entorno e influyen en el negocio como, por ejemplo, los acuerdos sociales, políticos o ambientales (Enderle y Tavis 1998).

Si entendemos que la empresa es un ciudadano más de la sociedad, esta institución tendrá la potestad y responsabilidad de participar en el bien común, siempre desde su zona de influencia. Valentinov, Hielscher y Pies (2013, p.368) citan a Garrow y Hasenfeld (2012) para matizar que esta socialización de la empresa debe estar amparada por valores morales.

La empresa, al igual que la sociedad, se enfrenta a diferentes retos y múltiples objetivos: estabilidad económica, social, medioambiental, sociocultural, etc. (Enderle y Tavis 1998; Tuzzolino y Armandi 1981). Este es el dilema que tienen las corporaciones: encontrar el equilibrio entre los intereses económicos de la empresa y aquellos beneficios sociales en los que puede contribuir como un ciudadano corporativo (Margolis y Walsh 2003), a pesar de que las propuestas sociales no proporcionen un rendimiento claro a corto plazo (Henderson 1968; Enderle & Tavis 1998; Barón 1997).

Valentinov et al. (2013, p.372) citan a Young (2010) quien argumentó que el bastón de mando para solucionar los problemas sociales está en manos de gobiernos y empresas quienes, a priori, solo atienden a su propio beneficio. Es por este motivo que las compañías reciben una triple presión: la sociedad demanda a la empresa que asuma su responsabilidad con el entorno¹⁹ (Bhattacharyya 2010); los consumidores indican a la empresa que bienes están dispuestos a adquirir y cuáles no (Henderson 1968); y los accionistas y propietarios ponen en tela de juicio apostar por lo social, pues no contribuye al desarrollo económico (Eilbirt y Parket 1973).

¹⁹ Para Haas (1979) estas presiones van en detrimento de los resultados sociales.

Podemos considerar, por lo tanto, que la opinión pública es una fuerza externa relevante para la supervivencia de cualquier organización (Donham 1927; Henderson 1968; Hannan & Freeman 1977) pues son los ciudadanos quienes opinan sobre la coherencia de las acciones de la empresa. La sociedad y cualquier entorno presionan a las corporaciones para que contribuyan a la realización del bien común, y éstas-si desean mantener su legitimidad-deben actuar de manera responsable con el entorno, sin descuidar sus pretensiones comerciales. Creemos que para conseguirlo deben orientar el negocio al bien social.

Hemos reflejado hasta aquí algunas características y dimensiones del concepto de empresa que algunos autores han establecido en el campo de la gestión empresarial. En la Academia siempre ha existido una doble vertiente: concebir a la organización con un fin comercial, y otros modelos de empresa que desarrollan el negocio en paralelo con los beneficios sociales.

Nos llama la atención que ninguna de las teorías señaladas sitúe al hombre como el eje central y motor de cualquier organización. Como hemos señalado antes, en el centro de la empresa está el hombre, y son las relaciones que se originan en la organización quienes definen la naturaleza de la misma (Melé 2012; Salomon 1994). Melé (2003) puntualiza que estas relaciones no solo se establecen entre los miembros de un colectivo, sino que la propia comunidad, como un todo, también se relaciona.

Por ello, hemos insistido en que para conocer la naturaleza completa de la empresa debemos atender a las relaciones que se establecen dentro de su seno y hacia fuera, en la interacción con el resto de los agentes sociales. En esta línea argumental el qué soy viene definido por el qué hago, el cómo lo hago y para quién lo hago.

Los primeros pasos en la gestión humana de la empresa iban dirigidos a motivar a los empleados para lograr un mayor rendimiento en su trabajo y, como consecuencia, mejorar la rentabilidad de la compañía. Melé (2003) cita a autores

afines a este patrón empresarial, como Follet (1925), Barnard (1968), Mayo (1933) y Maslow (1970) para destacar que estos modelos no contemplaban la naturaleza individual y social del hombre. Más adelante aparecieron nuevas teorías de gestión de capital humano centradas en la cultura empresarial. Melé (2003, p.80) cita a autores como Gordon y DiTomaso, y Smircich (1983) para señalar que la cultura es el conjunto de creencias y valores que se desarrollan en una empresa y que impactan en la toma de decisiones.

Existe una tercera lectura de la empresa como “comunidad de hombres”. Para Melé (2003) esta teoría se caracteriza por una sólida cultura empresarial, donde lo importante es la naturaleza social de las personas y su capacidad para adquirir virtudes²⁰.

Esta forma de gestionar la empresa, desde un punto de vista humano y siempre en el marco del bien común, posibilita asumir todos los atributos y roles que definen a la empresa y su conducta: económica, relacional, organizada, social, etc. y es el reto para los empresarios, como indica Melé (2003, p.85):

“Los gerentes tienen el reto de construir comunidades de personas, con todas sus implicaciones. Al adoptar este enfoque fomentan tanto el crecimiento humano de las personas y, como consecuencia, su sentido de servicio y cooperación que, indudablemente, son cruciales para los resultados a largo plazo”.

Si concebimos a la empresa como un grupo de hombres, nos parece acertado trazar algunos rasgos que caracterizan a cualquier colectivo, pues son las personas quienes, por su naturaleza social, tienen la capacidad de formar una comunidad (Melé 2012, 2003).

Una comunidad está formada por un conjunto de individuos (Melé 2002, 2003, 2012; Friedman 1970; Salomón 1994; Ranken 1987) que se relacionan y actúan en común (Melé 2003, 2012; Smith 1999). Salomon (1994) dice que se trata de ir

²⁰ Melé (2002, p.193) habla de la sociabilidad del hombre, quien puede ser humanamente mejor si se relaciona de manera desinteresada.

más allá de cualquier obligación legal o responsabilidad personal actuando de acuerdo a los valores de la compañía y centrando los esfuerzos en el bien común.

Cualquier comunidad tiene algunos principios que guían la actividad de sus miembros: lealtad; libertad; entendimiento; confianza; normas, objetivos, intereses, responsabilidades, y obligaciones compartidas (Salomon 1994; Melé 2002), servicio (Melé 2003), voluntariedad (Friedman 1970), cooperación (Ranken 1987), etc. Pero el nexo fundamental de cualquier comunidad es que sus miembros comparten la identidad del colectivo al que pertenecen²¹ (Salomón 1994; Melé 2012; Fort 1999). Melé (2002, 2003) considera que la esencia de la comunidad es el sentido de unidad que conforman sus miembros y las relaciones que establecen con los actores de su entorno. Para el autor los nexos que enlazan al hombre con la comunidad pueden ser de tres tipos: económicos, psicológicos (cultura, buen ambiente laboral, etc.) y morales (justicia, lealtad, servicio y solidaridad).

En un estudio realizado por Hillery²² (1955) la mayoría de definiciones de comunidad hacen referencia a la gente que forma esa unidad. También, una gran parte de estos autores refleja que la interacción social, el área geográfica y los vínculos comunes son aspectos que caracterizan a cualquier comunidad²³.

Si trasladamos este concepto de comunidad a la empresa nos encontramos con una organización humana, que busca el bien común, e interesada en las relaciones que sus miembros establecen dentro y fuera de la comunidad (Salomon 1994, Melé 2002) así como los frutos que se derivan de ellas.

Melé (2012, p.92) aporta algunos matices a la empresa con su definición de comunidad: *“grupo organizado en torno a valores comunes y con cierta cohesión*

²¹ Fort (1999, p.393) cita a Durkheim (1995) para describir que la identidad en una comunidad es un poder espiritual superior a la suma de las fuerzas de los individuos que forman ese colectivo.

²² George A. Hillery realizó un análisis de 94 definiciones de comunidad de diferentes autores. 73 de las 94 definiciones analizadas reconocían a la comunidad como un *“grupo de gente con una interacción social, con algunos lazos y bienes en común”*.

²³ Hannan y Freeman (1977) definen a la empresa como una unidad que se adapta al entorno. Para estos autores la empresa es una comunidad con un destino común y significados compartidos por los miembros que la forman, donde las relaciones entre la institución y su entorno son vitales.

social'. Con esta aportación, Melé se aproxima a la empresa que conocemos hoy: una organización que asume una cultura, unos valores y una identidad compartida en diferente grado por sus miembros, que se involucra en aspectos sociales, más allá de los intereses económicos y particulares (Melé 2003 y 2012; Salomón 1994, Pfeffer 2006). Argandoña (2012, p.3) cita a Pérez-López (1993) para resaltar la importancia que tiene, para una comunidad, la coordinación de las acciones para conseguir los objetivos planteados.

Melé (2003,2012), Salomon (1994) y Pfeffer (2006) coinciden-en su afán por entender la empresa como una comunidad de hombres-en que hay que preocuparse por el bienestar individual de cada miembro, con buena voluntad y en busca del bien común de la organización y de la sociedad. Esto significa satisfacer las necesidades de los grupos de interés que se relacionan con la comunidad de manera responsable, comenzando por el capital social de la empresa, es decir, por los empleados²⁴.

Por este motivo, y pensando en el conjunto de la sociedad, las organizaciones tienen que poner su mayor esfuerzo en el bien común, fomentando el desarrollo individual (Melé 2002, 2003, 2012; Argandoña 1998). En este mismo sentido, Melé (2012) cita a Ouchi (1981, p.93) para destacar la necesidad de un fuerte vínculo entre la empresa y el empleado, resaltando así el carácter comunitario, pero también la singularidad de cada miembro de la comunidad en la consecución de sus objetivos individuales. Salomon (1994) y Pfeffer (2006) también inciden en la idea de no obviar el interés de los empleados, y destacan la importancia que tiene que los trabajadores incorporen su vida a la identidad y sentido de la propia comunidad, yendo más allá de una pura relación contractual.

Si la empresa como comunidad-en el que el eje central es el hombre-se preocupa por sus empleados en vez de destinar todos los esfuerzos al mercado, se evitará perder la credibilidad, la confianza y el sentido de pertenencia de sus miembros (Pfeffer 2006).

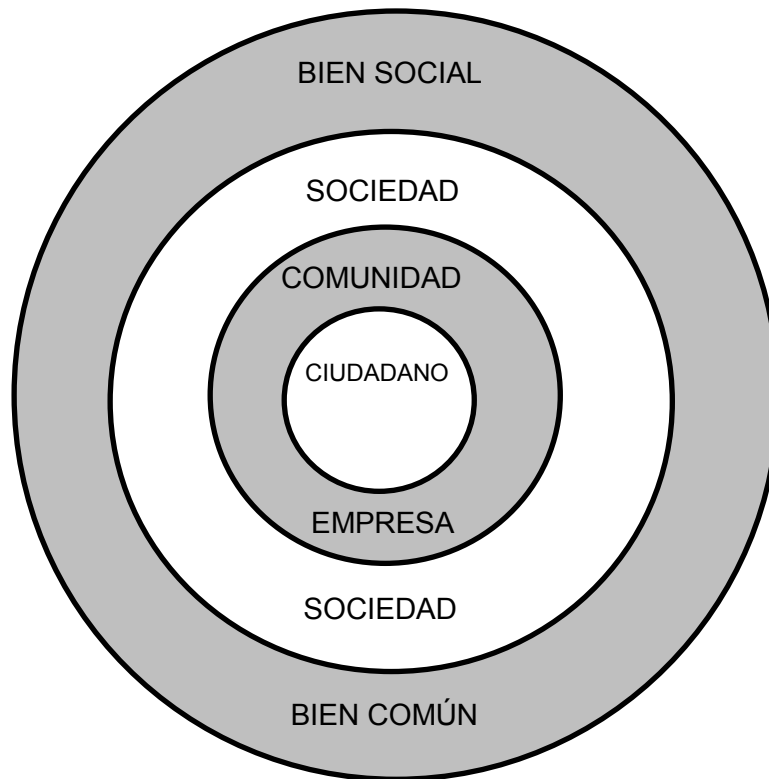
²⁴ Para Pfeffer (2006) existe un riesgo de perder el capital social si la empresa solo se interesa por lo económico. Este autor propone convertir los bienes económicos en bienes comunes, sociales y culturales.

El conflicto principal que surge de entender una empresa como una comunidad es el interés propio de los miembros que la forman, y anteponer esos bienes personales al interés común, que bien puede venir condicionado por el entorno, la cultura, la empresa (Salomon 1994) o por el propio individualismo humano (Pfeffer 2006; Melé 2003). Otros motivos de peso que separan el binomio empresa-comunidad son la fuerte competencia a la que se enfrentan las compañías, el paternalismo y asuntos legales, como indicó Pfeffer (2006).

Como hemos ido desgranando a lo largo de estas páginas, entendemos que concebir a la empresa como una comunidad de hombres que vive en sociedad y busca el bien común, es una manera completa de ver a esta institución social, pues en ella pueden recogerse todos los atributos que caracterizan su actividad y la definen, sin dejar de lado el aspecto humano que conforma cualquier organización. Consideramos que situar al hombre en el centro de la corporación es necesario para poder entender la naturaleza social, relacional y comunicativa de cualquier firma.

Entender la empresa como comunidad ofrece un valor diferencial que va más allá de lo puramente económico. Melé (2012, p.148) cita a Salomón (1992) para destacar que *“cualquier empresa es en sí misma un ciudadano, un miembro de una gran comunidad, e inconcebible sin ella”*.

Gráfico 1. Situación del hombre respecto a la empresa y la sociedad en el marco del bien común. Elaboración propia.



1.3. El compromiso de la empresa con la sociedad.

“La empresa, como cualquier otra comunidad humana, debe servir al bien común. La firma nace en la sociedad, se desarrolla allí, es una parte de la sociedad y, por su naturaleza social, debería contribuir al bien común de la sociedad” (Melé 2002, p.197).

Hemos definido a la empresa como una comunidad de personas que forman una unidad, que vive en sociedad y cuyo fin último es el bien común. Para poder mostrar la naturaleza completa de la empresa creemos necesario señalar las responsabilidades e interacciones que una organización tiene en la esfera pública, pues hemos considerado que la empresa logra su legitimidad social cuando sus acciones y conducta son aceptadas por la sociedad en la que opera (Ozdora et al. 2016; Carroll y Shabana 2010).

Para poder caracterizar a la empresa-ciudadano²⁵ acudiremos a las diferentes teorías de Responsabilidad Social Corporativa-que nos permitirán concretar las áreas de compromiso que una empresa establece con su entorno-, y a la teoría relacional, para descubrir las interacciones que la organización tiene como sujeto social.

Con el propósito de enfocar las responsabilidades propias de esta institución social, nos parece acertado primero abrir una triple vía: qué entendemos por responsabilidad; qué es una empresa responsable; y cuáles son las responsabilidades y áreas de compromiso social de una corporación²⁶. En el próximo epígrafe abordaremos la cuestión de para quién es responsable una organización²⁷.

El significado y la propiedad de la responsabilidad.

La Real Academia Española (RAE) define el término "*responsabilidad*" de la siguiente manera: "*Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado*". Sobre el término "*responsable*" la RAE define: "*Obligado a responder de algo o por alguien*". Estos enunciados nos indican el carácter ético y de obligatoriedad (French 1979) que tiene el sujeto responsable. ¿Qué caracteriza a la responsabilidad moral? ¿A quién se le atribuye ese cargo? ¿El compromiso implica obligatoriedad?

²⁵ Compartimos la visión de Matten et al. (2003) quienes señalaron que la empresa no tiene el mismo estatus que un ciudadano de a pie, pues su poder e influencia es mayor, solo equiparable al del gobierno. Por otra parte Matten y Crane (2005) señalaron las diferencias prácticas del uso del concepto de "Ciudadanía Corporativa": *visión limitada* (versión económica relacionada con las donaciones a la comunidad y la filantropía estratégica); *visión equivalente* (versión similar a las teorías de Responsabilidad Social Corporativa: económica, legal, ética y filantrópica); *visión extendida* (variante donde la empresa sustituye al gobierno cuando no puede responder ante la sociedad). Nuestra propuesta en este capítulo va en la línea de la versión equivalente a las teorías de RSC.

²⁶ Brummer (1991) señala que hay cuatro teorías que abordan estas cuestiones: *Clásicas* (las teorías que apuntan a que el único compromiso social de una organización son los accionistas y el rendimiento financiero); *Stakeholder* (las empresas son responsables de los intereses y expectativas que tienen los grupos de interés que son afectados por la conducta de la empresa); *Demandas Sociales* (las empresas son responsables de algunos temas de interés general) y *Activismo Social* (las organizaciones persiguen proyectos de acuerdo a los intereses del público aunque no sean demandados explícitamente). Para el autor, a estas cuatro teorías hay que aplicarles relaciones, modelos y estrategias.

²⁷ Enderle y Tavis (1998, p.1131) señalaron los tres componentes de la responsabilidad: "*el sujeto quien lleva la responsabilidad y que no puede ser determinada por leyes o reglas; para qué es el sujeto responsable; y la autoridad para quien el sujeto es responsable*".

Cuando analizamos el término "responsabilidad" acompañado del atributo "moral", estamos indicando que existen otras responsabilidades. Goodpaster (1983) señala los tres usos del término "responsable" cuando no va acompañado del carácter moral: *causal*, empleado cuando queremos indicar que una persona es responsable de un hecho; *legal*, su uso está vinculado a seguir las normas establecidas y cumplir con las expectativas; *toma de decisiones*, hace referencia al compromiso que tiene el que realiza la acción sobre las personas que pueden ser afectadas.

La definición de la RAE nos indica que es una "Obligación moral", por lo que entendemos que la responsabilidad moral asume el compromiso legal (Goodpaster 1983) e implica ir un paso más allá de la propia obligatoriedad. Levitt (1979) señala que la responsabilidad moral es una parte de la responsabilidad y no puede ser delegada a terceros.

Goodpaster (1983) clasificó los cuatro elementos que caracterizan la responsabilidad moral de la persona: *percepción*, recabar información del entorno antes de ejecutar la acción teniendo en consideración la repercusión que nuestras acciones tienen en los demás; *razonamiento*, la información recabada del entorno necesita ser procesada por la razón; *coordinación*, examinar nuestras obligaciones básicas en comparación con juicios no morales, e *implementación*, aplicación de la acción teniendo en consideración las fuerzas naturales y sociales que envuelven a la propia acción.

En la empresa que hemos considerado, en el que el hombre es el eje central, cabe preguntarnos si le compete a él como individuo la responsabilidad moral de sus acciones o si es la empresa, como comunidad o unidad social, quien debe asumirla.

Goodpaster (1983, p.15) habla del principio de proyección moral para trazar una analogía entre las responsabilidades morales de las personas y de las organizaciones. Este principio se basa en que la empresa debe asumir características morales-en la toma de decisiones-al igual que lo hacen las

personas: “*El principio de proyección moral nos invita a predicar características morales (ej., virtudes, obligaciones, responsabilidades, etc.) de las empresas por analogía en su aplicación a los seres humanos*”.

Nos parece propio remarcar el carácter humano que define a la empresa para buscar la atribución de responsabilidades en el seno de la organización. Puede parecernos lógico pensar que la responsabilidad moral en la empresa la tienen las personas que trabajan en ella (Wood 1991) puesto que son las encargadas de tomar las decisiones y de ejecutar las acciones, pero conviene tener presente que las medidas que un hombre toma en una empresa las realiza en nombre de la organización (Goodpaster 1983; Ranken 1987; French 1979).

En este sentido, es la empresa, como unidad, impulsada por el criterio personal de los miembros de la comunidad, quien toma las decisiones y asume las responsabilidades. En la empresa como colectivo, las personas que trabajan en ella tienen unos valores compartidos por todos los miembros que la forman y son esos significados y principios de la comunidad los que guían las acciones de los trabajadores y configuran las políticas de la organización²⁸.

Goodpaster (1983, 1996) propone que las corporaciones “institucionalicen²⁹” esos valores que los empleados aplican en la toma de decisiones. En este mismo contexto, Davis (1960) indica que es la entidad quien da el marco cultural y las políticas necesarias para que los hombres puedan establecer sus decisiones, otorgándoles, de este modo, responsabilidad, poder social e influencia.

El carácter de las decisiones en la empresa nos presenta una analogía y asimetría-en términos de responsabilidad moral-entre el hombre y la organización. El principio de proyección moral nos deja entrever que la empresa no puede tener

²⁸ Goodpaster (1983) señala que el concepto de responsabilidad empresarial es normativo y analítico y puede ser analizado desde tres éticas diferentes: *descriptiva* (los valores, creencias y actitudes morales que las empresas promocionan); *normativa* (son los principios básicos de lo que es bueno o malo); *analítica* (aplicación de categorías morales a actores institucionales).

²⁹ Ranken (1987) se opone a esta visión pues, para el autor, todo el peso de la decisión o institucionalización de los valores recae en el sujeto individual.

menos responsabilidad moral que los hombres que la forman y que tanto el individuo como la organización aplican la racionalidad a la toma de decisiones.

El modelo de empresa propuesto en el epígrafe anterior nos indica que la empresa es una comunidad de personas que comparten valores, objetivos y responsabilidades y que, como un colectivo que vive en sociedad, persigue un objetivo común. Es por este motivo que cualquier organización, como actor social que es, tiene una responsabilidad moral, pues es la entidad quien toma las decisiones y realiza las acciones (Enderle y Tavis 1998)

Por otro lado, la asimetría entre el hombre y la empresa viene reflejada por la propia naturaleza humana, ya que son las personas quienes tienen la capacidad de transmitir algunos valores y emociones internas que las instituciones no pueden (Goodpaster 1983; Ranken 1987).

¿Quién da influencia, poder y responsabilidad a una organización? Si tenemos en cuenta que la empresa forma parte de la sociedad y que la institución, como cualquier ciudadano, tiene que ser responsable moral de sus acciones pues éstas afectan a la sociedad³⁰ (Bowen 1953), deducimos que es la propia sociedad la que otorga el poder social, la responsabilidad y la legitimidad a la empresa.

¿Cómo cuantificar la responsabilidad que debe tener la empresa? Si tomamos como argumento principal que la sociedad es la que otorga poder a la organización, consideramos que el grado de responsabilidad vendrá determinado por la cantidad de poder que le otorgue la sociedad. En nuestra investigación la percepción que tiene la opinión pública respecto a las centrales nucleares es un asunto crítico para evaluar el peso específico de esta fuerza, como también lo son los gobiernos y organismos reguladores, entre otros grupos de interés.

Davis (1960) propone equilibrar el compromiso e influencia social mediante la siguiente ecuación: cualquier empresario tiene que ser responsable en la medida

³⁰ Para Davis (1967, p.49) *“Ellas (las empresas) poseen tanto poder, iniciativa y activos económicos que sus acciones tienen efectos sociales”*.

en que tenga un determinado poder social, y éste se reducirá si evita ese compromiso (Peterson & Jun 2009).

Hemos indicado que el término “*responsabilidad*” conlleva el matiz de “deber” u “obligación”. En la empresa, la responsabilidad con la sociedad es una práctica voluntaria pero si se evita ese compromiso, la institución perderá poder social. Se tiene, por lo tanto que alinear la responsabilidad a la jerarquía. Es lo que Davis (1967, p.49) define como la ley de hierro de la responsabilidad.

En suma, la sociedad otorgará a la empresa poder y legitimidad si actúa de manera coherente y responsable. Las personas que constituyen la empresa son las responsables de que la organización instaure una conducta ética en la toma de decisiones en busca de lo que es bueno para toda la sociedad.

La trascendencia del compromiso social.

Estamos proponiendo un modelo de empresa en el que para lograr su legitimidad pública, debe perseguir el bien común de toda la sociedad y de los miembros que la forman. Si las acciones y conducta de la organización son aceptadas por la sociedad, y si los ciudadanos conciben a esta institución como un actor social responsable, la firma obtendrá una mejor reputación.

¿Qué significa ser una empresa responsable? La literatura sobre esta materia nos ha mostrado la verdadera tensión que existe entre dos corrientes (Margolis y Walsh 2003): por un lado aquellos teóricos que abogan por la rentabilidad económica de la empresa y el valor del accionista como única responsabilidad social (Friedman 1970; Levitt 1958); y aquellos que conciben el equilibrio entre los resultados económicos y las demandas sociales (Sharma 2005).

Las teorías que consideran que el objetivo central del negocio es aumentar los beneficios, se alejan de esa noción de empresa al servicio de la sociedad³¹, pues solo se persigue el interés propio de la firma y no se considera la participación de

³¹ Davis (1967) marca la diferencia entre servicio social y servidumbre social. Para el autor, la empresa no puede alejarse de su misión cuando actúa de manera responsable con la sociedad. Para Eberstadt (1973) el negocio, al igual que el gobierno, tiene esa función de servicio social por su influencia.

la misma en los temas sociales. Estos modelos de organización pueden encontrar más dificultades para conseguir la aceptación pública puesto que se alejan del objetivo común de la sociedad.

En este sentido, la sociedad exige “*pluralismo*” (Davis 1967) a las organizaciones, es decir, que velen por el interés general y tengan presente que, de la misma manera que la sociedad influye en las firmas, las decisiones de las empresas también afectan a los demás agentes sociales³² (Davis 1967, Goodpaster 1983, Strand 1983, Campbell 2007).

Existe una doble vía en la interacción social. Por una parte están las acciones que la empresa dirige hacia el sistema social y sus miembros, y por otra parte las acciones desempeñadas por la sociedad hacia las corporaciones³³ (Godfrey 2010; Haas 1979). Bowen (1953, p.67) indicó que “*la sociedad debe desarrollar actitudes y políticas más favorables para la empresa*” mientras que a la institución le corresponde ceñirse a las necesidades de los ciudadanos.

Por lo tanto, entendemos que una empresa es responsable si, cuando toma sus decisiones, tiene presente la repercusión de las mismas en la sociedad³⁴, combinando la búsqueda del interés económico con las prestaciones sociales (Davis 1960, 1967, 1973; Goodpaster 1983, Ackerman 1973, Carroll y Shabana 2010, Dawkins y Lewis 2003; Sharma 2005) y medioambientales (Elkington 1998).

Esta visión integrada que combina el interés propio y común posibilita a las empresas construir la legitimidad (Sethi 1975, Tuzzolino y Armandi 1981) y alcanzar el éxito social. Para Ackerman (1973, p.89) “*a largo plazo, las empresas de mayor éxito serán aquellas que sean capaces de responder a los retos sociales y que tengan un buen rendimiento económico*”. Sin embargo, Haas

³² Campbell (2007) comparte esta visión y remarca que las empresas no deberían tomar decisiones que afecten de manera negativa a sus grupos de interés.

³³ Godfrey (2010) indicó que existen dos tipos de conductas en el universo de RSC vinculadas a su impacto: las políticas endógenas desempeñadas por la empresa en el marco social (programas ambientales, filantropía, etc.) y las políticas exógenas, desarrolladas por los públicos hacia la empresa. Para Haas (1979) esta práctica recíproca debe ser espontánea.

³⁴ Para Davies (1960) el empresario cuando toma una decisión aplica tres sistemas de valores: *técnico* (sigue la lógica científica y los hechos); *económico* (los consumidores determinan el mercado de valores); *humano* (las necesidades sociales y psicológicas están por encima de lo económico).

(1979) habla de la intencionalidad con la que se practica la responsabilidad social, calificando como “transacción” aquellas actividades que tienen como motivación el beneficio de la empresa y se desmarcan de hacer el bien a la comunidad.

Se trata de orientar el negocio de manera racional y respetando al resto de actores sociales (Goodpaster 1983) con el fin de lograr una situación *win-win* en la que todas las partes salgan beneficiadas, como indica Elkington (1998, p.45):

“Las empresas puede que no sean capaces de mantener para siempre a sus clientes, empleados o actores de la triple cuenta de resultados, pero cuanto mayor sea el respeto mutuo, trabajo y lealtad, mayor es la posibilidad de que la organización sea sostenible”.

Este equilibrio económico-social dota a la Responsabilidad Social Corporativa de un carácter estratégico (Zheng et al. 2015, Burke y Logsdon 1996, Bhattacharyya 2010) ya que las necesidades, expectativas y objetivos de la empresa y de la sociedad están alineados. Para Burke y Logsdon (1996, p.496) *“Responsabilidad Social Corporativa (política, programa o procesos) es estratégica cuando se cede en el negocio de manera sustancial-en lo relativo a beneficios, en particular- apoyando las actividades principales de la empresa y contribuyendo a la consecución de que la firma materialice de manera efectiva su misión”.*

No compartimos la visión de una RSC que no esté orientada al bien social ya que, en la búsqueda de la legitimidad, los ciudadanos y el entorno son determinantes para la supervivencia, hecho que nos conduce a pensar que la empresa debe buscar una sintonía y congruencia entre sus valores y el sistema social.

Peterson y Jun (2009) también destacaron el carácter instrumental de la RSC por el que las acciones sociales deben fluir a través de la estrategia, decisiones y acciones de la compañía. En la búsqueda de resolver las expectativas empresariales, las organizaciones buscan una ventaja competitiva en las iniciativas sociales, lo que les obliga a buscar asimetrías en el entorno y

diferenciarse de sus competidores³⁵. Es la propuesta de Sirsly y Lamertz (2008) quienes consideran conveniente alinear la iniciativa de RSC con la misión, conseguir beneficios específicos y contarlos a los públicos externos.

Por su parte, Zheng et al. (2015) marcaron la diferencia entre estrategias de RSC de cumplimiento y de adaptación, ambas pretenden buscar la legitimidad social y pueden emplearse de manera simultánea. La organización emplea las estrategias de cumplimiento para responder a expectativas, intereses o demandas de los grupos de interés que se han señalado de manera explícita, mientras que con la adaptación estratégica la empresa enfoca su RSC más allá de las presiones externas.

Dalton y Cosier (1982) señalaron que la empresa debe tener un comportamiento social amparado por la legalidad y la responsabilidad³⁶. Estos autores indicaron tres principios que una organización debe seguir para una estrategia de responsabilidad social: rendir cuentas de sus acciones a la sociedad; buscar el equilibrio entre poder y responsabilidad; y evitar el daño a terceros. Por lo tanto, y según esta visión, podríamos considerar irresponsable a una empresa cuyas acciones afectan de manera negativa a los *stakeholders* (Mahon y McGowen 1991).

Podemos considerar también irresponsable la visión de RSC de Drucker (1984) quien defiende que hay que convertir los problemas sociales en oportunidades para que la empresa pueda aumentar su riqueza: *“la adecuada “responsabilidad social” de la empresa es domesticar al dragón, transformar un problema social en una oportunidad y beneficio económico, en la capacidad productiva y humana, en empleos bien pagados y en riqueza”* (1984, p.62).

³⁵ Los autores proponen que la iniciativa de RSC contenga los siguientes atributos estratégicos: centralidad, especificidad y visibilidad (Burke y Logsdon 1996). Además, proponen integrar las capacidades estratégicas propuestas por Wood (1991) para alcanzar esa ventaja competitiva: evaluación del entorno externo, gestionar los grupos de interés e identificarse con los temas que son relevantes para los *stakeholders*.

³⁶ Estos autores señalaron cuatro tipos de conducta empresarial según la legalidad y responsabilidad: ilegal-irresponsable; ilegal-responsable; legal-irresponsable, y legal-responsable.

Desde los años cincuenta han sido muchos los estudiosos que han definido la Responsabilidad Social Corporativa³⁷ aunque tendríamos que remontarnos a la antigua Grecia para comprobar que este compromiso social es una práctica de más de dos mil años de antigüedad³⁸ (Eberstadt 1973).

En 1953 Bowen publicó el libro *"Social Responsibilities of the Businessman"* donde sentaba las bases de la responsabilidad que tiene la empresa moderna, compromiso derivado del poder e influencia que las acciones corporativas tienen en la sociedad. Bowen define así la responsabilidad social: *"Obligaciones de los empresarios para perseguir las políticas, las decisiones, o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad"* (1953, p.6).

La contribución teórica al concepto de RSC siempre ha girado en torno al servicio social de la empresa y se ha centrado en áreas concretas donde la empresa tiene influencia y poder³⁹. Un ejemplo es la definición de Responsabilidad Social Corporativa de Davis (1960, p.70): *"las decisiones y acciones del hombre de negocios que van más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa"* y *"legales"* (Davis 1973, p.312). Esto significa que una empresa será socialmente responsable si va más allá de sus propios intereses y del cumplimiento estricto de la ley⁴⁰ (Dawkins y Lewis 2003).

Uno de los principales estudiosos en esta materia, Carroll (1979, p.499) dice que una definición de RSC debe incluir cuatro obligaciones de la empresa: económica, legal, ética y filantrópica. El propio Carroll (2015) indicó los tres componentes de la RSC: responsabilidades, acciones y resultados.

³⁷ Dahlsrud (2008) analizó 37 definiciones de RSC bajo cinco variables extrañas del análisis de contenido de la muestra (económica, social, medioambiental, stakeholder y voluntarismo). El autor concluyó que las definiciones describen el fenómeno de RSC pero no incluyen cómo gestionar los retos sociales.

³⁸ Eberstadt (1973) resumió en cinco etapas históricas el papel que la empresa ha desempeñado en la sociedad: Grecia clásica, periodo medieval (1000-1500 a.C), mercantil (1500-1800), industrial (1800-1930) y corporativo (1930-1973).

³⁹ Carroll (1999, 2015) y Lee (2008) realizaron un repaso histórico desde los años 50 para ver la evolución del concepto de RSC.

⁴⁰ McWilliams y Siegel (2001) tienen en consideración que algunas empresas realizan determinadas acciones porque lo marca la legislación y no tanto por su vocación social.

Las diferentes definiciones de RSC recogidas en la literatura indican que la empresa tiene una responsabilidad con la sociedad⁴¹. Si esto es así, ese compromiso debiera estar orientado al bien común (Peterson y Jun 2009; Mahon y McGowan 1991), como meta compartida de los individuos que conforman la sociedad. Eilbirt y Parket (1973) equiparan la responsabilidad social de la empresa a la *“buena vecindad”*, de tal forma que las organizaciones deben proteger y respetar los valores de la comunidad y ayudar a resolver los problemas, de la misma manera que lo hacen los ciudadanos.

En este sentido, podemos decir que la esencia de la Responsabilidad Social Corporativa está en pensar en el conjunto de la sociedad, es decir, las empresas tienen que aportar un valor social a sus acciones y perseguir el objetivo de todos (Davis 1967; Mahon y McGowan 1991; Wood 1991) ya que es la sociedad y sus miembros quienes aceptan que una empresa opere en un entorno determinado. Si la firma no responde de esta manera podrá perder legitimidad social-porque se desvincula de la sociedad en la que opera-(Davis 1973; Campbell 2007) y podría peligrar su existencia⁴².

El modelo de empresa propuesto aquí va en esa línea, es decir, se ampara en el bien común como fin último de la sociedad y de sus miembros. Esto nos permite establecer una definición más general pero que atiende a esa vocación social de la organización: una empresa es responsable cuando alinea sus objetivos con el objetivo de la sociedad y cuando dirige todos sus recursos, decisiones y acciones al bien común.

Los argumentos que estamos esgrimiendo para describir y caracterizar la Responsabilidad Social Corporativa nos indican que una de las ventajas

⁴¹ Freeman y Liedtka (1991) han indicado siete razones por las que falla este concepto: el origen del concepto es económico y no incluye la historia, religión y cultura; los modelos de RSC aceptan los postulados de Friedman basados en la maximización de beneficios; RSC acepta el capitalismo; RSC es conservativa; RSC promueve la incompetencia de los managers para tratar asuntos que no son parte de su expertise; RSC acepta una visión separada del negocio y la sociedad, cada una con una ética aparte y solo unidas por un conjunto de responsabilidades; el lenguaje de los derechos y responsabilidades es limitado a nivel práctico.

⁴² La conclusión del estudio de Ozdora et al. (2016) es que la RSC estratégica es un componente de la reputación corporativa y sugieren que la *“RSC es una de las herramientas clave de las relaciones públicas usadas para comunicar las normas y valores de la industria, y obtener legitimidad”* (2016, p.81).

principales de ejercer ese compromiso social es la legitimidad pública y que, a su vez, puede influir en la viabilidad del propio negocio, por el peso específico que tiene la opinión pública en la evaluación y aceptación del comportamiento corporativo (Bowen 1953, Burke y Logsdon 1996, Carroll y Shabana 2010, Carroll 2015; Ozdora et al. 2016; Sirsly y Lamertz 2008; Davenport 2000).

Por ello, como venimos señalando, para justificar la presencia de una organización en la esfera pública, creemos que la empresa debe contar a la sociedad su naturaleza (qué soy), sus objetivos (¿qué hago?) y mostrar su conducta (¿cómo lo hago?). Una organización podrá conseguir la aceptación pública si se presenta a la sociedad como un sujeto más, que actúa de manera responsable y que persigue los mismos objetivos que el resto de agentes sociales.

Los investigadores también han reflejado otras ventajas que tiene cualquier organización que opera de manera responsable: beneficios a largo plazo⁴³, viabilidad del negocio, reducción de coste y riesgos (Carroll y Shabana 2010, Carroll 2015), controlar la regulación (Burke y Logsdon 1996), cumplir el interés de los accionistas en determinados asuntos sociales (Davis 1967, 1973), mejorar la reputación y evitar conflictos con determinados públicos de la organización (Peterson & Jun 2009), obtener una ventaja competitiva y crear valor en la organización (Carroll y Shabana 2010, Carroll 2015, Bhattacharyya 2010; Sirsly y Lamertz 2008), etc. Carroll y Shabana (2010, p.92) citan a Zadek (2000) para indicar los 4 motivos por los que las empresas ejercen la RSC: defender su reputación, justificar los beneficios sobre los costes, integrar su estrategia principal, aprender, innovar y gestionar riesgos.

En suma, *“las empresas que se comprometen en actividades de RSC como parte de su estrategia de relaciones públicas, no solo son percibidas como motivadas por los beneficios sino también socialmente interesadas, para desarrollar una*

⁴³ Campbell (2007, p.948) cita el estudio de Waddock y Graves (1997) que mostró que un aumento en la rentabilidad financiera de la empresa fue asociado positivamente con un aumento en la RSC. Por otra parte, el estudio de Guerard (1997) sugirió que la inversión social puede estar asociada a una mejor gestión e ir de la mano de beneficios más altos.

reputación más fuerte, para desarrollar mejores relaciones con los grupos de interés y para alcanzar la rentabilidad a largo plazo” (Ozdora et al. 2016, p.80).

También han sido recogidos en la literatura algunos argumentos en contra o limitaciones de ejercer ese compromiso social de la empresa: pérdida del dinero de los socios y accionistas, costes elevados de la inversión social, y desviación del objetivo principal de la organización (Bowen 1953)⁴⁴; excesiva concentración de poder en la empresa (Levitt 1958); no necesidad de rendir cuentas a la sociedad (Haas 1979); falta de habilidad social de los hombres de negocios (Davis 1973); falta de una ventaja competitiva (Velasquez 1992, Campbell 2007), y estricta regulación en tasas e impuestos (Campbell 2007).

¿Por qué las organizaciones tienen que actuar de manera responsable? Si partimos de que el compromiso social es una práctica empresarial voluntaria, una empresa decidirá apostar por el bien social en función de la responsabilidad que quiera adquirir con el sistema-una vez sopesadas las ventajas y desventajas-.

Campbell (2007, p.948) indicó algunas condiciones institucionales por las que una empresa se comporta de manera responsable o evitaría ese cargo social: *"regulación pública y privada, la presencia de organizaciones independientes e instituciones no gubernamentales que monitorizan la conducta empresarial, normas institucionalizadas que recuerdan lo que es una conducta adecuada, conductas asociativas entre las propias empresas, y diálogos organizados entre empresas y sus grupos de interés".*

El grado de compromiso social de la empresa podrá verse afectado por alguno de estos condicionantes o por otros como, por ejemplo, la presión social (Bowen 1953; Bhattacharyya 2010), las habilidades de la empresa y el interés en temas sociales concretos (Buehler y Shetty 1976) o la estabilidad económica, ya que entendemos que aquellas empresas que disponen de menos recursos y beneficios, tienen menos capacidad para invertir en asuntos sociales (Campbell

⁴⁴ Davis (1960, p.72) cita a Selekman (1959) para destacar que la RSC puede eclipsar el principal objetivo del negocio, es decir, suministrar bienes económicos y servicios a la sociedad.

2007; McWilliams y Siegel 2001). Dawkins y Lewis (2003) señalaron que la apuesta de las empresas por los programas sociales “*variará en función de sus grupos de interés, variará en los diferentes mercados en los que tiene actividad, y variará de acuerdo al sector industrial o sectores en los que opera*” (2003, p.189).

A pesar de los esfuerzos de algunos teóricos que han propuesto modelos para medir el rendimiento social corporativo⁴⁵, no existen estudios empíricos concluyentes que muestren una correspondencia económica en la empresa que ejerce ese compromiso social⁴⁶ (Burke y Logsdon, 1996; Carroll y Shabana 2010; Carroll 2015; Lee 2008; Haas 1979; Godfrey, Hatch y Hansen 2010; Bowman y Haire 1975; Eilbirt y Parket 1973; McWilliams y Siegel 2001; Carroll 2000).

La evaluación de la respuesta social de la empresa es un tema relevante pero difícil de conseguir (Ackerman 1973, Strand 1983). Burke y Logsdon (1996) señalaron las cinco dimensiones que nos permiten evaluar la contribución de la RSC a la creación de valor de la corporación: *centralidad*, por el que la organización debe identificar las demandas sociales y evaluar las oportunidades⁴⁷; *especificidad*, sopesando las ventajas diferenciales de esos programas sociales; *proactividad*, anticipándose a los cambios sociales; *voluntarismo*, analizar la ley para realizar las actividades voluntarias; y *visibilidad*, crear una asociación positiva con los grupos de interés externos e internos⁴⁸.

⁴⁵ Para Sethi (1975, p.59) el contexto temporal y sociocultural son elementos clave para medir la RSC. Por otra parte, Tuzzolino y Almansi (1981) propusieron un marco para evaluar la RSC estableciendo una jerarquía de intereses: primero responder a la función económica de la empresa, y en segundo lugar atender a las relaciones internas y externas.

⁴⁶ Cochran y Wood (1984) concluyeron en su estudio-61 firmas entre 1970-1979-que el vínculo entre la inversión social y el rendimiento financiero es débil, y que las empresas con mayores activos tienen menos calificaciones de responsabilidad social. Por otra parte, en el estudio de Eilbirt y Parket (1973) se concluye que tres cuartas partes de los entrevistados veían una correlación entre la acción social y los beneficios.

⁴⁷ Burke y Logsdon (1996) señalan que la centralidad mide la proximidad de las actividades de RSC a los objetivos y misión de la compañía, siendo aquellos programas con más centralidad la prioridad de la organización en su toma de decisiones.

⁴⁸ Para estos autores la empresa debe buscar una visibilidad positiva en sus actividades de RSC que puede venir, por ejemplo, de una positiva aparición en medios de comunicación. Por otra parte, Godfrey, Hatch y Hansen (2010) señalaron algunos intangibles que refuerzan esa visión positiva de la RSC: reputación, equilibrio de la marca, mejor relación de los empleados, etc.

Sin embargo, la falta de este contraste científico se ha sopesado con una asociación positiva⁴⁹ a los programas de RSC y los beneficios que éstos tienen para la empresa y para la sociedad (Dalton y Cosier 1982, Burke y Logsdon 1996, Carroll y Shabana 2010, Margolis y Walsh 2003, Bhattacharyya 2010; Cochran y Wood 1984; McWilliams y Siegel 2001). En un estudio de 83 firmas realizado por Bowman y Haire (1975) demostraron que no hay una relación causal entre coste-beneficio e inversión social, es decir, que una empresa no tiene por qué tener menos beneficios si tiene una actividad fuerte en RSC. Pero los autores también señalaron que una *“conducta empresarial socialmente responsable, no única y exclusivamente, es una señal de buena gestión, sensible, informada, equilibrada, moderna, involucrada, y de negociación”* (1975, p.57).

El bien común como fin último de la sociedad.

Hemos definido a la empresa como una comunidad de personas que buscan el bien común a través de su trabajo y en el que las relaciones personales son la piedra angular en la interacción social. Además, hemos considerado que una organización es responsable cuando persigue los mismos objetivos que la sociedad y dirige los recursos a la consecución de esa meta común, consciente de que sus movimientos tendrán una repercusión social. Según esta visión, la sociedad será quien evalúe el comportamiento empresarial y quien otorgue poder social y legitimidad.

Melé y Garriga (2004) describieron y clasificaron las diferentes teorías de Responsabilidad Social Corporativa en cuatro dimensiones, según la interacción social de la empresa: *instrumentales*, la empresa es vista como un instrumento para la creación de riqueza: maximizar el valor del accionista; estrategias para llegar a ventajas competitivas; marketing causa-efecto-; *políticas*, uso responsable del poder de la empresa en la sociedad: constitucionalismo corporativo; contrato social integrador; ciudadano corporativo-; *integradoras*, la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales: issues management; el principio de

⁴⁹ El estudio de Margolis y Walsh (2003) demostró que no hay una asociación negativa entre el compromiso social y el rendimiento financiero de aquellas organizaciones que incorporan en sus estrategias acciones de RSC.

responsabilidad pública; sistema Stakeholder; Corporate Social Performance-; *éticas*, centrada en las responsabilidades éticas de la empresa hacia la sociedad: teoría normativa stakeholder; derechos universales; desarrollo sostenible; el sistema del Bien Común.

Compartimos la visión de estos autores sobre la necesidad de una nueva teoría de empresa que integre las aportaciones de las diferentes corrientes de RSC, pues solo de esta manera podremos acercarnos al compromiso pleno y descubrir la relación que debe tener una empresa con la sociedad⁵⁰.

Para poder acercarnos a ese compromiso que la empresa establece con su entorno nos hemos acogido a la teoría del Bien Común, con el fin de dotar a nuestra argumentación de un marco ético y antropológico que defina la conducta empresarial y que nos permita, a posteriori, concretar algunos acuerdos sociales. Para lograr esto consideramos necesario resaltar las características principales de la teoría del Bien Común, así como los derechos y responsabilidades inherentes a esta corriente ética.

En primer lugar, creemos que es importante poner en la palestra los diferentes bienes que atañen al individuo como hombre social y miembro de cualquier comunidad, lo que nos permitirá vislumbrar las áreas de conflicto que existen entre los intereses individuales y colectivos. De esta forma pretendemos hacer extensible estos bienes propios de los ciudadanos a cualquier organización.

Argandoña (1998) distingue tres tipos de bienes que afectan al hombre como ser social: *particular* (poseído o disfrutado por un individuo o un número limitado de personas); *colectivo* (propiedad del colectivo pero no disfrutado por todos); *común o universal* (bien que puede ser compartido por todos).

La teoría del Bien Común define este tipo de bien como algo que está por encima de los intereses individuales y que no corresponde con la suma de los mismos

⁵⁰ En este mismo sentido Brummer (1991) apunta que no hay un modelo preferible de entender la Responsabilidad Social Corporativa y que todo depende desde el punto de vista desde el que se interprete la realidad (beneficios para la empresa, legitimidad, etc.).

(Sulmasy 2001; Melé 2002; Velasquez 1992). Para Argandoña (1998, p.1095) el bien común es *“todo lo que es bueno para más de una persona, que perfecciona a más de una persona, que es común a todos”*.

La RAE define el término *“común”* como un bien que *“no siendo privativamente de nadie, pertenece o se extiende a varios”*. Entendemos, por lo tanto, que todos los individuos pueden participar del bien común de la sociedad y, para poder disfrutarlo, no puede fragmentarse, como indica Velasquez (1992, p. 29):

“El bien común consiste en aquellos bienes que benefician a todos los miembros de una sociedad en el sentido de que todos los miembros de la sociedad tienen acceso a cada uno de estos bienes y no es divisible en el sentido de que ninguno de estos bienes puede ser dividido y asignado entre los individuos de tal manera que otros pueden ser excluidos de disfrutar de lo que otros individuos disfrutan”.

La Academia ha mostrado diferentes definiciones sobre este tipo de bien. La falta de acuerdo en su descripción y conceptualización se debe, en parte, al prisma o universo desde el que se ha contemplado el bien común⁵¹ (Mahon y McGowan 1991).

En esa búsqueda del bien social por parte de la empresa, en el que el hombre es el motor que mueve la organización, consideramos que el prisma de la tradición católica es el que mejor se ajusta a nuestro objeto de estudio, puesto que aporta una serie de principios morales a la empresa que son compartidos por la sociedad⁵² (Freeman y Liedtka 1991). La tradición social católica acerca esta teoría a la protección de las libertades personales y derechos humanos, y a las condiciones para el florecimiento personal (Smith 1999; Melé 2002) con el fin de llegar a Dios⁵³ (Carey 2001, Velasquez 1992, Maritain y FitzGerald 1946).

⁵¹ Diferentes teorías se han aproximado a una conceptualización del bien común con diversos enfoques: liberalismo, capitalismo, utilitarismo, comunismo, etc.

⁵² Gates (2002) ha remarcado la función social del negocio, recogida por algunos Papas: Juan XXIII en *Mater et magistra* (1961); León XIII en *Rerum Novarum* (1891) o Juan Pablo II en *Centesimus annus* (1991).

⁵³ Maritain y FitzGerald (1946) han recogido las posiciones de Santo Tomás respecto al hombre y el bien común. En esta tradición, el hombre está orientado a un encuentro personal con Dios y éste es su Bien Común, un bien que está por encima de cualquier bien creado.

Entendemos que la sociedad está compuesta por individuos que defienden sus intereses particulares pero además tienen un interés común que les une. Sulmasy (2001) clasificó en cuatro las nociones sobre el bien común para marcar las diferencias de conceptualización: *agregativo* (suma de bienes individuales); *común* (bienes que los individuos sostienen en común); *supersivo* (reemplaza a los individuos de la comunidad); e *integral* (proviene de la interacción social y relaciones humanas). El propio Sulmasy (2001, p.306) cita a Finnis (1980) quien definió, hace más de tres décadas, este bien integral como *“un conjunto de condiciones que permite a los miembros de la comunidad alcanzar por sí mismos objetivos razonables, o establecer por sí mismos los valores, por el fin que tienen para colaborar con los demás (positivamente o negativamente) en una comunidad”*.

Alford y Naughton (2002) definen a este bien como excelente o inherente y corresponde a las cualidades internas que surgen de las relaciones personales y que potencian el sentimiento comunitario. Para estos autores los bienes excelentes se materializan en el trabajo como virtudes (Ej.: justicia, valor, prudencia, solidaridad etc.) y son los que marcan la “humanidad” de la organización.

Esta visión encaja con la empresa que hemos definido: una comunidad de personas que vive en sociedad, que busca el bien común y en el que las relaciones aportan significados a su naturaleza. En esta organización humana que hemos descrito, las relaciones que se generan entre los miembros de la comunidad y hacia fuera son lo que producen esa interacción o diálogo social. Por ello, y coincidiendo con Melé (2002, p.193), para lograr el bien común se necesita la cooperación de quienes constituyen la sociedad, ya sean personas individuales o empresas.

Las transformaciones que sufre la sociedad con el paso del tiempo y el peso específico que asume la opinión pública para evaluar el comportamiento corporativo, nos permite reflexionar sobre el acuerdo que tiene que existir entre la sociedad y la empresa respecto a lo que es bueno para todos.

Para Mahon y McGowan (1991) este acuerdo tiene que estar amparado por las variables de espacio, tiempo e impacto, es decir, la decisión de la empresa de involucrarse en el bien común deberá situarse en un marco espacial (local, nacional, internacional), temporal (corto, medio o largo plazo) y de impacto (según afecte sus decisiones al sistema social). Además estos autores señalan que el contenido del bien social puede cambiar según el contexto temporal en el que nos encontremos, dependiendo de qué *stakeholders* estén analizando la realidad empresarial y según el entorno cultural (Smith 1999).

Si tomamos el bien común, como fin último de la sociedad y de la empresa, nos encontramos con la siguiente tesis recogida por Argandoña (1998): el bien común para la empresa y la sociedad no es el mismo, a pesar de que la dinámica para su consecución siga un patrón similar.

El bien común para la empresa supone conseguir el objetivo de la organización, y crear condiciones para que sus miembros satisfagan sus necesidades particulares (Argandoña 1998). En este sentido, los empleados, para conseguir el bien particular, tienen que perseguir el bien común de la empresa, que solo se consigue a través de una actitud colaborativa entre los miembros que la forman (Argandoña 2012).

Argandoña (2012) divide en dos las motivaciones que tienen los empleados de una corporación para satisfacer el bien común de la compañía: *externas*-satisface las necesidades de los clientes y de la sociedad en cuanto a producción de bienes y servicios-e *internas*, condicionadas por los intereses de los miembros de la compañía. En este sentido Fort (1999) apunta que las empresas tienen que socializar a las personas que la forman y orientar la RSC a los públicos internos.

Por otro lado, el bien común es el bien de la Sociedad y de sus miembros, quienes comparten objetivos y bienes comunes, pero cada ser social tiene sus motivaciones particulares (Argandoña 1998). En este escenario, perseguir el bien

común es lograr los objetivos particulares de los ciudadanos que vienen en sociedad.

Para Maritain y FitzGerald (1946, p.436) *“el bien común es común porque es recibido por personas, cada una de las cuales es como un espejo del todo”*. Estos autores indican que el objetivo de la sociedad no es el bien particular ni el conjunto de intereses individuales de cada persona que constituye la sociedad, sino algo que trasciende esos intereses, que es común al todo y las partes, algo que es justo y moralmente bueno.

Esta tensión entre el interés propio y el bien común, antes indicada, y que pone en tela de juicio entender el modelo comunitario de empresa, la resuelve Argandoña (1998):

“El individuo tiene el deber de contribuir al bien común de la sociedad, que a su vez está orientado hacia la persona, cuya dignidad y destino es superior a la comunidad. Y la persona humana sólo puede alcanzar este destino colaborando en la vocación mundana de la sociedad, que es bien común” (Argandoña 1998, p.1097).

La disyuntiva entre el bien común de la organización y el bien de la sociedad debe ser resuelta por las propias empresas, de tal manera que, una empresa pueda perseguir su bien común y los intereses particulares de sus empleados, alineando su bien común con el bien de toda la sociedad: *“una empresa tiene su propio bien común y es también responsable del bien común de la comunidad humana”* (Alford y Naughton 2002, p.29).

Con esta equiparación del bien común de la empresa con el bien social quedará justificada su presencia, su ejercicio, y se podrá hablar de la compañía como un ciudadano más.

Hemos señalado ya las características principales de una empresa-comunidad. El sentido de unidad, la solidaridad (Melé 2002), la identidad compartida y la

cooperación son los rasgos que mejor definen a este modelo de empresa social que tiene como meta un interés compartido.

Este espíritu de cooperación que Kaku (1997) denomina *Kyosei*⁵⁴ permite a las personas y empresas trabajar para el bien común con un fuerte compromiso para la transformación social, *“aspirando a la felicidad, justicia y cooperación”* (Kaku 1997, p.116; Goodpaster 1996). Esta cooperación se manifiesta en diferentes niveles según Kaku: *interno*-siguiendo el modelo comunitario de empresa- (Goodpaster 1996), *externo*-colaborando con los grupos de interés de la organización- y *global*-participando de los problemas de nuestra Tierra⁵⁵.

Orientar la firma al bien común con ese espíritu de cooperación entre las partes, posibilita ayudar a las facciones afectadas como indica Kaku: *“Si las empresas dirigen sus negocios con el único objetivo de ganar más cuota de mercado o ganar más beneficios, pueden conducir al mundo a la ruina económica, ambiental y social. Pero si trabajan juntos, en un espíritu de kyosei, pueden llevar comida a los pobres, la paz a las zonas devastadas por la guerra y la renovación con el mundo natural. Es nuestra obligación como dirigentes empresariales”* (Kaku 1997, p.63).

Entendemos que toda la actividad de la empresa debe ir dirigida hacia el bien común⁵⁶. En este sentido Velásquez (1992, p.29) cita a Wallace (1977) para dar ese carácter de universalidad a este tipo de bien compartido, por el que ninguna persona puede poseerlo al completo pero, sin embargo, todas pueden participar de él.

¿Qué responsabilidades son inherentes a este tipo de bien? Hemos definido un tipo de bien que está por encima de los intereses particulares y en el que todos

⁵⁴ Kaku (1997) clasifica las obligaciones de una compañía que practica el Kyosei corporativo: supervivencia económica; cooperación en el trabajo; cooperar fuera de la compañía; activismo o cooperación global; y la búsqueda de aliados en el Gobierno.

⁵⁵ Velásquez (1992) señala que no existe una obligación de perseguir metas globales porque se puede perder ventaja competitiva y porque no está regulado.

⁵⁶ La interacción de la empresa y la sociedad en el marco del bien común puede estar definida en la producción de bienes y servicios a la sociedad, creación de puesto de trabajo, distribución de riqueza a proveedores y clientes, entre otros, como indicó Melé (2002).

los actores sociales pueden participar. En este escenario del bien común, las responsabilidades de una empresa con la sociedad deberán ser aquellas que protejan los derechos del resto de sujetos que forman la sociedad (Maritain y FitzGerald 1946).

Melé (2002) habla de Justicia y Solidaridad como las obligaciones que tienen que guiar las decisiones de aquellas firmas que persiguen el bien común. Este autor traza la jerarquía de responsabilidades de la siguiente manera: lo primero es atender a la Justicia y a los derechos humanos; en segundo lugar el bien común por encima del bien particular; y por último, seguir la lógica de la solidaridad, en la que la prioridad vendrá marcada por el vínculo que exista entre los individuos o grupos sociales con la propia empresa⁵⁷

Smith (1999) apunta a la tradición aristotélica para señalar las principales limitaciones del bien común: la injusticia de los hombres y el excesivo deseo de bienes. El autor dice que la mala orientación personal es la causa de la injusticia humana y por ello el hombre debe convertirse. Estas restricciones, según el autor, producen el desorden social: *“Si la persona injusta no fuera excesivamente devota a bienes como el honor, dinero o poder, la comunidad sería mejor, pero tal condición inevitablemente conduce a la maestría y desorden social”* (1999, p.628). Para el autor, el hombre necesita moderar su deseo por los bienes externos para poder alcanzar el bien común.

Esta forma de entender la empresa, orientada al bien común, exige dar prioridad a las personas que trabajan en ella, atendiendo a sus necesidades y fomentando sus capacidades y crecimiento personal. Si las personas tienen ese protagonismo principal en la organización y son capaces de servir de puertas hacia dentro, será más fácil dotar a las actividades comerciales cotidianas de un carácter humano y de servicio social (Gates 2002). Orientar la firma al bien común supone dar

⁵⁷ Melé (2002) describe los diferentes acuerdos de membresía que se establecen en una comunidad de personas de acuerdo a su grado de compromiso: *miembros principales* (compromiso fuerte. Ej.: gerentes, accionistas o empleados); *miembros periféricos* (compromiso leve. Ej.: trabajadores temporales, clientes y proveedores); y *grupos interdependientes externos* (compromiso débil. Ej.: comunidad local, clientes esporádicos, consumidores).

prioridad al hombre como sujeto social, a la empresa como comunidad (Smith 1999), y a la sociedad como fin último.

Áreas de compromiso de la empresa en la arena pública.

Para poder concretar las responsabilidades que una organización tiene en el sistema social, hemos establecido en primer lugar un marco ético-a través de la teoría del Bien Común-, que ha aportado a la empresa un fundamento moral y antropológico en el ejercicio de su responsabilidad, alineando el objetivo de la organización con el fin último de la sociedad. En este contexto podemos concluir que una empresa es responsable cuando orienta sus objetivos, acciones y recursos a la consecución del bien social.

Ahora cabe preguntarnos cuáles son las áreas concretas en las que una empresa debe ejercer su compromiso en la arena pública, teniendo presente la combinación de las necesidades de la firma con las demandas sociales (Carroll 1998). Para Wood (1991, p.697) *“las empresas no son responsables de resolver todos los problemas sociales. Sin embargo, son responsables de resolver los problemas que han causado, y de ayudar a resolver problemas y cuestiones sociales relacionadas con su actividad e intereses”*.

Desde los años 60 se ha producido un debate y evolución sobre los temas sociales que una organización debe atender. Archie B. Carroll ha sido uno de los máximos exponentes en la literatura que ha señalado los acuerdos que una empresa debe establecer en su interacción social para ser un buen ciudadano⁵⁸ (Carroll 1998).

Hemos decido tomar como patrón el modelo piramidal propuesto por Carroll (1991) pues consideramos que es un buen punto de partida que engloba la mayoría de acuerdos sociales recogidos en la Academia⁵⁹. Para Carroll (1979; 1991, p.43; 1998) una empresa es totalmente responsable (buen ciudadano

⁵⁸ Para Carroll (2015) el término y significado de “Ciudadanía Corporativa” es complementario a la RSC pues trata los mismos asuntos (económico, legal, ético, filantrópico) y la visión stakeholder.

⁵⁹ No compartimos el uso jerárquico en la medición de las responsabilidades de la empresa.

corporativo) si cumple y responde ante estos cuatro componentes: económico, legal, ético y filantrópico.

La responsabilidad económica de la empresa es la que tiene un impacto directo en la firma (Carroll y Schwartz 2003) y la que mejor define su función principal- función financiera-, por el que una empresa busca el beneficio económico a la par que suministra bienes y servicios a la sociedad (Friedman 1972, Levitt 1958, McGuire 1961, Carroll 1979, 1991, 1998, Enderle y Tavis 1998, Carroll y Shabana 2010). Coincidimos con la visión de Alford y Naughton (2002) en que esta responsabilidad es crítica para la organización y debe situarse en un primer plano, ya que si una empresa no cumple con sus expectativas económicas peligrará su supervivencia y no podrá invertir en programas sociales (Drucker 1984, Strand 1983). Por otra parte, Carroll y Shabana (2010, p.90) citan a Barnett (2007) quien apuntó que la sociedad puede concebir de manera negativa la obtención de muchos beneficios de la empresa pues, en ese caso, los ciudadanos concebirían que la propiedad privada obtiene de la sociedad más de lo que aporta.

La responsabilidad legal se traduce en el cumplimiento estricto de la legislación con el fin de poder continuar la operación de manera regular⁶⁰. Para que la empresa pueda conseguir la realización de sus funciones, sus acciones tienen que estar siempre amparadas por la ley (Carroll 1979, 1991, 1998; Carroll y Schwartz 2003, Carroll y Shabana 2010) local, nacional e internacional. Para Carroll (1998, p.2) *“las leyes están diseñadas para regir sus relaciones (las de las empresas) con los actores clave tales como consumidores, empleados, la comunidad y el medio ambiente”*. Enderle y Tavis (1998) incluyeron estas responsabilidades bajo un paraguas más general que lo denominaron responsabilidad “social” y en el que están incluidas las responsabilidades socioculturales y políticas.

⁶⁰ Carroll y Schwartz (2003) señalaron las tres categorías por las que puede ser interpretada la ley: cumplimiento de las normas (pasivo, restrictivo u oportunista); evitar los litigios civiles; y la anticipación a los cambios en la ley.

Hablamos de responsabilidad ética sobre "*aquellas actividades y prácticas que se esperan o son prohibidas por los miembros de la sociedad incluso aunque no estén codificadas en ley*" (Carroll 1991, p.41). El compromiso ético, por lo tanto, no está recogido en ningún código legal pero la sociedad espera que las empresas actúen en ese marco moral (Carroll 1979, Carroll y Schwartz 2003, Carroll y Shabana 2010). Como nos ha dejado de manifiesto la teoría del Bien Común, las acciones éticas corresponden con lo que una sociedad entiende por justo o moralmente bueno para todos (Melé 2002, Carroll 1991, Carroll 2015).

Por lo tanto, para que cualquier organización pueda ser entendida como un buen ciudadano tiene que actuar en un marco ético y moral⁶¹, ya que la legislación a veces está desfasada respecto a los cambios y tendencias sociales (Carroll 1998).

La responsabilidad filantrópica no se espera desde el punto de vista moral de la empresa, ya que se considera una práctica voluntaria que hacen algunas organizaciones para contribuir al bienestar social y posicionarse, de esta manera, como buenos ciudadanos (Carroll 1979, 1991, Carroll y Shabana 2010). Por lo tanto, podemos entender que la filantropía es una acción estratégica de la empresa, cuando se emplea la caridad para obtener una ventaja competitiva o para construir la legitimidad (Levitt 1958; Carroll y Shabana 2010).

¿Realmente puede considerarse la filantropía como una responsabilidad? Hemos indicado al principio de este epígrafe que el término "responsabilidad" va asociado a una obligación, independientemente de que las empresas decidan voluntariamente ejercer su responsabilidad en ámbitos sociales. Carroll y Schwartz (2003) proponen que la filantropía dependa de los asuntos económico y ético porque muchas veces puede responder a fines estratégicos.

⁶¹ Carroll y Schwartz (2003) consideraron tres conductas éticas empresariales estándar: *convencional*-amparada en el derecho moral y la justicia-, *consecuencialista*-centrada en las consecuencias finales como el desarrollo personal-, *deontológico*-el deber y obligación-. Por su parte, Enderle y Tavis (1998) destacaron tres retos éticos a los que se enfrenta la empresa, en forma de responsabilidad: lo que es básico (Ej.: evitar la competencia desleal, no explotar a los empleados, etc.); obligaciones positivas (Ej.: recompensar a la comunidad por los impactos ocasionados, ayudar a los empleados en lo que necesiten, etc.); y actores morales (aspirar a ideales éticos).

Hemos reflejado por separado estas cuatro caras de la RSC, aunque entendemos que el ejercicio de la responsabilidad debe realizarse en paralelo cumpliendo todos los compromisos señalados. Carroll y Schwartz (2003) propusieron un modelo basado en tres dominios (económico, legal y ético) con áreas de contacto entre unas y otras, no contemplando ningún tipo de jerarquía en el uso de la responsabilidad. Para estos autores la firma debe buscar operar en el segmento donde confluyen las tres categorías principales: económica, legal y ética⁶².

En un estudio realizado por Spencer y Butler (1987) 159 estudiantes de *Management* juzgaron la responsabilidad social de 16 empresas según el grado de participación de cada organización en las cuatro dimensiones de Carroll (económico, legal, ético, filantrópico). El estudio nos muestra que la responsabilidad ética es el ítem más importante para medir el compromiso social de cualquier organización. Por su parte, Carroll (2015) apuntó que las responsabilidades económica y legal son cargos requeridos por el sistema mientras que la ética y filantropía son prácticas esperadas por el conjunto de la sociedad.

Aunque las áreas más tratadas por la Academia han sido las cuatro ya mencionadas, hay otras iniciativas de RSC que ha recogido la literatura. El compromiso ambiental es una dimensión que la teoría ha señalado como una responsabilidad de la empresa con las generaciones futuras, pero también una motivación propia de la sociedad (Alrazi, de Villiers y van Staden 2015; Enderle y Tavis 1998; Carroll 2015). Algunas empresas se han visto presionadas por la sociedad u obligadas por la ley para ejercer este compromiso-como es el caso de las centrales nucleares-, perdiendo de esta manera el crédito social en la voluntariedad de su responsabilidad ambiental (Haas 1979).

Otras organizaciones han empleado el *ítem* ambiental con un carácter estratégico y diferencial, desarrollando productos sostenibles a bajo coste (Elkington 1998) y mostrando un verdadero compromiso con el medio natural, debido al impacto que

⁶² Del modelo propuesto por estos autores se pueden extraer siete categorías para definir las actividades de RSC: puramente económico; puramente legal; puramente ético; económico y ético; económico y legal; legal y ético; económico, legal y ético.

las decisiones y acciones de una firma tienen sobre el medio ambiente: *“Cualquier decisión que la empresa toma y cualquier acción realizada está relacionada con el 'medio ambiente' e impactos, en términos de consumo de recursos naturales (como 'inputs' de los procesos de producción de la firma como materias primas, energía, etc.) y sobrecargar el medio ambiente (como 'outputs' tales como residuos y contaminación de varios tipos)” (Enderle y Tavis 1998, p.1134).*

Alrazi et al. (2015) sugieren un marco para lograr la legitimidad ambiental basado en la proactividad medioambiental y en rendición de cuentas a la sociedad: *“Esencialmente, una organización necesita 'ser responsable' por sus acciones ambientales para adquirir legitimidad. 'Ser responsable' significa haber demostrado buen comportamiento ambiental y presentación de informes ambientales. Por lo tanto, la divulgación ambiental debe reflejar el desempeño ambiental real” (2015, p.49).*

La empresa, como sujeto social, y debido a la influencia y poder que tiene en el sistema, contrae una responsabilidad política cuando los gobiernos o entidades descuidan o no atienden la responsabilidad pública⁶³ (Henderson 1968; Matten et al. 2003; Matten y Crane 2005; Wood en Agle et al. 2008). La sociedad mira con buenos ojos el ejercicio de esta responsabilidad en las empresas pues ve cubierta una parte de sus necesidades, expectativas, intereses o derechos que estaban desatendidos.

Pero esta responsabilidad es de doble filo, ya que las organizaciones-a diferencia de los gobiernos que son elegidos democráticamente-no tienen por qué rendir cuentas a la ciudadanía en estos asuntos a pesar de asumir funciones exclusivas de los gobiernos (Matten et al. 2003; Matten y Crane 2005; Crane, Matten y Moon 2014; Jensen en Agle et al. 2008; Scherer y Palazzo 2007). En este sentido, Scherer y Palazzo (2007) sugirieron incorporar voces externas en la toma de decisiones para buscar un equilibrio entre lo económico y lo ético.

⁶³ Wood en Agle et al. (2008) señaló que la empresa no debe ser un sustituto del gobierno en temas de responsabilidad social sino un aliado.

Algunos de los autores mencionados en este apartado coinciden en la idea de un equilibrio en las diferentes áreas de responsabilidad. Es el caso de Enderle y Tavis (1998) quienes proponen un modelo equilibrado de empresa-basado en la interrelación de las responsabilidades y el criterio ético en el comportamiento empresarial-, complementario a la teoría Stakeholder (que abordaremos en el siguiente epígrafe).

¿Qué estrategia debe seguir la empresa para ejecutar estas iniciativas de responsabilidad? Ackerman (1973) señala las tres fases que debe realizar una empresa para responder a lo social: identificación de los problemas sociales e instauración de la política social en todos los niveles de la corporación; ejecutar los programas de la mano de especialistas; alinear los objetivos de la empresa con las demandas sociales destinando los recursos necesarios. El modelo propuesto por Strand (1983) recoge también esos tres pilares (política, programa y actividades), pero además considera los efectos que tiene sobre el entorno y las presiones de cumplir o no con esas expectativas públicas. Enderle y Tavis (1998) proponen el posicionamiento estratégico y planificación, comprometer recursos a la estrategia y la evaluación o medición de la eficiencia.

Por otra parte, uno de los modelos que han tenido peso en la Academia es el *Corporate Social Performance*⁶⁴ (CSP). Wartick y Cochran (1985) indicaron que este modelo también estructura la RSC en principio-proceso-política, y que integra los campos que existen entre la empresa y la sociedad: el principio de responsabilidad social, la capacidad de respuesta de la empresa a las presiones sociales (Carroll 1979), y la gestión de temas sociales.

La empresa se encuentra ante un desafío importante si pretende conseguir la legitimidad pública: debe revisar sus estructuras para adaptarlas a las necesidades sociales, definir la estrategia de RSC y destinar los recursos

⁶⁴ Wood (1991) hace una revisión histórica del concepto de CSP desde los años 70. El autor propone un modelo basado en tres estadios para entender las relaciones de la empresa con la sociedad: principios (legitimidad, responsabilidad pública y gerencia); procesos de respuestas social (entorno, *stakeholder* e *issues*) y resultados (impactos sociales, programas y políticas).

apropiados para la consecución del bien social, siempre con el espíritu de servir a la sociedad y sus múltiples stakeholders (Burke y Logsdon 1996).

La opinión pública es quien evalúa la conducta de la empresa, por lo que parece coherente que las actividades vayan destinadas a los grupos externos de la corporación con el fin de crear una percepción positiva de la organización (Bhattacharyya 2010). Si la empresa tiene buenas relaciones con sus grupos de interés, podrá medir la percepción y tomar mejores decisiones (Carroll 2000).

La confianza y credibilidad pública se construye a través de alianzas sólidas con el entorno como indica Elkington (1998, p.50): *“Se puede garantizar una cosa: ninguna empresa, sector industrial o economía nacional tendrá éxito en definir y cumplir sus responsabilidades de la triple cuenta de resultados y sus objetivos, sino desarrolla alianzas y relaciones con los grupos de interés mucho más amplias”*.

Coincidimos en la visión de Margolis y Walsh (2003) quienes proponen una teoría normativa de la firma en la que confluyan tanto los intereses de la empresa, los de los stakeholders y los de la sociedad en su conjunto. El enfoque propuesto por estos autores es inductivo, de tal manera que, la organización examine su función principal y los esfuerzos que destina hacia lo social, para determinar sus competencias y actuar de acuerdo a todas las necesidades para lograr entender el papel que la empresa tiene en la sociedad: *“Si las respuestas corporativas a la miseria social se evalúan en términos de los beneficios instrumentales para la empresa y sus accionistas, nunca aprendemos sobre su impacto en la sociedad”* (2003, p. 282).

En esta parte del capítulo hemos recogido los significados, la propiedad y la trascendencia de la Responsabilidad Social Corporativa (¿Qué significa la responsabilidad? ¿Quién posee ese cargo? ¿Qué caracteriza a una empresa responsable?). Además, hemos explicado la teoría del Bien Común y las áreas de compromiso que una empresa tiene en el sistema social (¿Cuáles son las

responsabilidades de la empresa con la sociedad?). Ahora nos queda abordar una cuestión fundamental: ¿Para quién es responsable una organización?

1.4. La teoría Stakeholder y el bien común: la relación de la empresa con su entorno.

"Si la empresa es una comunidad de personas, los gerentes deberían prestar atención a grupos e individuos que forman parte de esta comunidad. Algunos grupos de interés (empleados, gerentes, accionistas comprometidos) son el núcleo de esta comunidad, mientras que otros (clientes y proveedores habituales) están estrechamente relacionados. Este es un argumento de por qué los gerentes son responsables de estos actores y deben tratarlos con respeto y un sentido de reciprocidad cooperativa" (Melé 2012, p.98).

A lo largo de este capítulo hemos sugerido que una organización que persigue el respaldo público debe actuar en consonancia con los valores sociales, pues de esta manera podrá ser percibida como un sujeto más del sistema social. Castelo y Lima (2007) señalaron que cuando hay una diferencia entre las expectativas sociales y la visión de la empresa se origina una crisis de legitimidad. Para estos autores *"los temas cruciales en el concepto de RSC son la búsqueda de la legitimidad por parte de las compañías y las dudas que surgen por las críticas sobre la legitimidad de las acciones de las empresas"* (2007, p.9).

Para lograr el beneplácito público hemos señalado la necesidad de mostrar a la sociedad el qué soy (comunidad de personas), qué hago (contribuir al bien social) y cómo lo hago (de manera responsable).

En esta parte del capítulo vamos a repasar las principales aportaciones de la teoría *Stakeholder*, pues consideramos que este marco completaría la visión de empresa sugerida en esta investigación: la industria nuclear para lograr su legitimidad pública debe contar a la sociedad y a sus grupos de interés quien es, qué hace y cuál es su conducta como ciudadano de la gran comunidad. Esta propuesta es el fundamento que va a sostener la organización de la comunicación y que trataremos en el capítulo 2.

En las próximas páginas abordaremos los antecedentes principales de la teoría Stakeholder con el fin de descubrir los significados y procedimientos de esta disciplina: concepto, definición, identificación y tipos de grupos de interés.

Concepto, definición y dimensiones de la teoría Stakeholder.

El diccionario de Oxford traduce la palabra stakeholder como “*interesado*”, es decir aquellos que tienen un interés o reclamación (*stake*). Kaler (2002) ya puntualizó que stakeholder es alguien con interés en relación con la empresa y sus actividades. Por su parte, Freeman (1997, p.41) nos indicó que “*las empresas tienen stakeholders, es decir, grupos e individuos que se benefician o son perjudicados por ella, y cuyos derechos son violados o respetados por las acciones corporativas*”.

Lépineux (2005) sitúa los orígenes del concepto Stakeholder en 1963 cuando el Standford Research Institute (SRI) definió el término como “*aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir*”. El SRI consideraba stakeholders a empleados, accionistas, clientes, proveedores, prestamistas y la propia sociedad, y la empresa necesita del apoyo de estos agentes para la supervivencia.

El concepto Stakeholder ha evolucionado desde los años 60. Paloviita y Luomaaho (2010) señalan una clara evolución del término, que al principio se interpretaba por los derechos y la existencia de grupos de interés y que más adelante se consideraron los beneficios financieros de su gestión, así como la categorización y tipos de grupos (Castelo y Lima 2007; Carroll 1991).

La noción Stakeholder tiene muchos significados e implicaciones prácticas (Clarke 1998) y ha sido desarrollado por muchos autores desde diversos enfoques (Donalson y Preston 1995). Clarke cita a Jacobs (1997) para resaltar tres elementos fundamentales del concepto: *filosófico*, por el que el stakeholder representa la inclusión social en la que cada ciudadano se beneficia y contribuye a la relación; *participatorio*, lo que supone una participación activa de los grupos de interés en la empresa; y *financiero*, por el que los stakeholders superponen los bienes materiales debido al interés que tienen en que la empresa funcione.

La teoría Stakeholder nos va a indicar los públicos que son relevantes para el funcionamiento de la empresa y que deberíamos tener en cuenta en la aplicación de políticas de RSC (Castelo y Lima 2007; Carroll 1991). Carroll (2015, p.92) nos indicó que *"el concepto stakeholder ha dado a las empresas y gerentes lenguaje y conceptos para llevar a cabo sus misiones con respecto a la gente y grupos con los que interactúan y deben responsabilidades"*.

Preston y Sapienza (1990) destaparon algunos problemas que implica esta conceptualización: los fundamentos de la teoría de la agencia y el capitalismo; el doble papel de los gerentes como stakeholders y como responsables del equilibrio de intereses; la dificultad que entraña la identificación de grupos; y el conflicto de intereses que existe cuando se considera a los competidores como un grupo de interés.

Para Freeman y Reed (1983) el significado Stakeholder tiene implicaciones en tres niveles: *teórico*, por el que se necesita una definición que englobe a todos los grupos de interés y sus necesidades; *formulación de la estrategia*, que permita responder a las demandas de los stakeholders; y *analítico*, por el que las relaciones de las empresas con sus grupos pueden evolucionar según las políticas públicas.

El concepto Stakeholder se ha estudiado desde diferentes ángulos y no existe una definición universal. Son muchas las contribuciones que los estudiosos han aportado a la teoría incluso desde la perspectiva de la empresa⁶⁵ (Kaler 2002; Fassin 2012).

Edward Freeman publicó en 1984 uno de los libros capitales de la teoría Stakeholder: *"Strategic Management. A stakeholder approach"*. En esta publicación se responde a la cuestión de quién tiene interés en la corporación y cómo la empresa responde a los actores con los que se relaciona. Freeman (1984, p.46) abordó la siguiente definición que es la más empleada y aceptada en

⁶⁵ Por ejemplo, Mitchell, Agle y Wood (1997) extrajeron 28 definiciones entre 1965 y 1995.

la literatura: *“Un stakeholder en una organización es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización”*.

Freeman y Reed (1983) distinguieron dos visiones del término Stakeholder: una definición concreta que incluye a aquellos grupos que son vitales para la supervivencia de la empresa (Clarkson 1995); y una propuesta más amplia y principal que incluye a cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la organización (Freeman 1984).

Para Mitchell et al. (1997) existe una diferencia fundamental entre las dos perspectivas (definición concreta y principal): la visión concreta define a los grupos en términos de su impacto económico y están relacionados con limitaciones de recursos; la perspectiva principal es la de RSC y se centra en que las empresas pueden ser afectadas y pueden afectar a terceros con sus acciones. Estos autores (1997) puntualizaron que el interés en la definición de Freeman está abierto de manera bidireccional o unidireccional (*puede afectar o ser afectado*), mientras que la definición de Clarkson (1995) supeditó el interés al riesgo:

“Los stakeholders son personas o grupos que tienen, reclamación, propiedad, derechos o intereses en una empresa y sus actividades, pasadas, presentes o futuras. Tales derechos o intereses reclamados son el resultado de transacciones o acciones llevadas a cabo por la organización y puede ser legal, moral, individual o colectivo”(1995, p.106).

Las diferentes contribuciones sobre lo que es un stakeholder las categorizó Kaler (2002) en tres tipos de definición: *de reclamación*, aquellas que muestran algún tipo de reclamación por parte de los stakeholders en los servicios de la empresa, y la organización les debe responsabilidad⁶⁶ (Clarkson 1995; Hill y Jones 1995; Fassin 2009); *de influencia*, aquellas que recogen a los stakeholders que tienen una capacidad de influir en el funcionamiento de la empresa, y por lo tanto hay

⁶⁶ Para Kaler (2002) estas reclamaciones deben ser morales y legítimas.

que tenerles presente en las decisiones (Post, Preston y Sachs 2002; Wheeler y Sillanpää 1998; Fassin 2012); y una versión *combinada* que agrupa a aquellas definiciones que permiten ambas actuaciones y que trata de unir la ética y el negocio en la toma de decisiones (Savage et al 1991).

En este sentido Fassin (2012, p.85) indicó que las posiciones de reclamación e influencia no son exclusivas: “*un stakeholder que afecta o que puede ser afectado puede tener una reclamación; y un stakeholder que no tiene una reclamación puede afectar y ser afectado*”.

Fassin (2012, p.86) clasifica las diferentes definiciones para identificar quienes son stakeholders según cinco criterios⁶⁷: la existencia de una reclamación de los stakeholders a la empresa; la dependencia de la empresa de sus grupos de interés para la supervivencia; influencia y dependencia mutua entre empresa y stakeholders; interés y legitimidad; y responsabilidad corporativa.

Edward Freeman (1983, 1984, 1988) y Donaldson y Preston (1995) señalaron tres formas en que puede ser interpretada y empleada la teoría de grupos de interés: descriptiva-empírica; instrumental y normativa. Para estos autores: la versión *descriptiva* nos dice lo que es la empresa, cómo se comporta en el presente, y estudia las percepciones que los directivos tienen sobre sus responsabilidades y la conducta empresarial hacia los grupos de interés. La visión *instrumental* relaciona la gestión de stakeholders con los resultados, impactos y consecuencias en la organización, es decir, si la empresa se comporta de una manera determinada puede conseguir unos determinados objetivos (Jones 1995; Heugens, Bosh y van Riel 2002). Por último, la base *normativa* nos guía para conocer cuál es la función de la corporación y cómo las empresas deberían comportarse a través de una serie de prescripciones para gestionar grupos según la legitimidad de sus intereses (Iborra 2014), derechos y expectativas (Fassin 2012), y con argumentos éticos y empresariales⁶⁸ (Freeman 1997).

⁶⁷ El autor toma de referencia los trabajos de Mitchell et al. (1997) y Friedman y Miles (2006).

⁶⁸ Harrison (1996) apuntó que la versión instrumental y normativa justifica la apuesta por el modelo Stakeholder.

Coincidimos con la visión de Donalson y Preston (1995) quienes indicaron que la teoría Stakeholder es fundamentalmente normativa, ya que va más allá de lo puramente descriptivo, y lo instrumental no se puede probar empíricamente. Los argumentos normativos son los que dan solidez a la teoría y son los que indican dos proposiciones categóricas: la identificación de stakeholders dependerá de los intereses que tengan los grupos en la empresa; y los intereses de todos los stakeholders tienen un valor intrínseco (Donalson y Preston 1995).

A pesar del esfuerzo de muchos estudiosos la literatura refleja una falta de acuerdo sobre la base normativa de esta teoría. Para Parmar et.al (2010) algunos autores se han centrado en los derechos (Donalson y Preston 1996), Capitalismo Kantiano (Evan y Freeman 1993), en el feminismo (Wicks 1994), en el principio de equidad (Phillips 1997), en la cohesión social (Lépineux 2005), en el utilitarismo, en el bien común (Argandoña 1998), en la doctrinas de los contratos justos, etc.

Jones y Wicks (1999) apostaron por una teoría Stakeholder convergente, una fórmula híbrida que une lo normativo e instrumental para que los gerentes puedan combinar la ética en sus decisiones con la practicidad de los resultados. Gioia (1999) está a favor de una teoría ética que sea practicable pero matiza que los gerentes no pueden hacer siempre lo correcto pues no representan al sistema complejo que rodea a la empresa, es decir, a la realidad económica y social y, por este motivo, siempre inclinarán la balanza hacia un lado en sus decisiones.

Heugens et al. (2002) proponen la integración de los stakeholders en la organización como fórmula para obtener una ventaja competitiva. Sugieren establecer lazos con stakeholders externos y propiciar estructuras que equiparen los valores de la institución a los de la sociedad para alcanzar la legitimidad⁶⁹.

Berman, Wicks, Kotha y Jones (1999) compararon una orientación estratégica de la teoría Stakeholder con una visión normativa, relacionando estos sistemas con el rendimiento financiero de la empresa. Su estudio nos permiten diferenciar

⁶⁹ Los autores entresacan cuatro tipos de estrategias para la integración stakeholder: amortiguar, cooptación, aprendizaje mutuo y resolución del meta-problema.

entre: una gestión *estratégica-instrumental*, por el que la empresa tiene en cuenta la conducta de sus stakeholders y las actividades organizacionales están orientadas hacia el aumento de la riqueza de la corporación; y una visión *moral-normativa*, por el que los gerentes tienen un compromiso moral intrínseco para gestionar sus relaciones con los grupos de interés. Los resultados de este estudio indican que la atención de los gerentes a las múltiples demandas de su entorno puede tener repercusiones en el rendimiento financiero.

También Freeman (1999) se opone a la teoría convergente señalando que lo que se necesitan son narrativas divergentes que nos permitan entender a las corporaciones en su relación con los grupos de interés, ya que las teorías instrumentales-basadas en las consecuencias de las acciones-no necesitan una justificación moral como plantearon Jones y Wicks (1999).

Steurer (2006) apoya este argumento de Freeman y señala una nueva tipología basada en tres perspectivas de la gestión stakeholder: *corporativa*, se centra en cómo las empresas tratan a los grupos de interés; *stakeholder*, analiza cómo los grupos intentan influir en la organización; y *conceptual*, explora la relación de algunos conceptos-como el bien común-con las interacciones entre la empresa y la sociedad. Para el autor, cada perspectiva tiene su base normativa, instrumental y descriptiva y todas son válidas, y describen las diferentes relaciones posibles entre la empresa y los grupos de interés.

Otros autores han señalado la visión metafórica de la teoría, la vertiente filosófica y estratégica. La visión metafórica nos indica que la teoría Stakeholder tiene muchas corrientes y cada una de ellas con su propia base normativa (Freeman 1994). La forma filosófica “*representa la idea general de inclusión social: una sociedad o economía en la que cada ciudadano se beneficia y en la que cada ciudadano contribuye*⁷⁰” (Jacobs 1997, p.25).

⁷⁰ Para Jacobs (1997) esta perspectiva tiene dos formas: *participativa*, en la que los grupos de interés participan en la toma de decisiones de la empresa; y *financiera*, por la que la empresa hace responsable financiero a diferentes stakeholders.

Desde un punto de vista estratégico la gestión stakeholder implica que las empresas deben idear métodos, estructuras y procesos para gestionar grupos y relaciones (Freeman y McVea 2001), considerando el impacto que sus actividades tienen sobre terceros (Freeman 1984; Langry 1994). Freeman y McVea (2001) entresacaron siete características de esta forma estratégica de la teoría Stakeholder: es un marco flexible para tratar con un entorno cambiante; es un proceso de gestión que considera como la empresa puede afectar al entorno y viceversa; la ética es una condición relevante para la toma de decisiones; es un sistema que integra el entorno económico, político, social y moral; concreta quienes son stakeholders y con qué prioridad tratarlos; y es un sistema de toma de decisiones en el que se integran las perspectivas de todos los grupos de interés.

Bryson (2004, p.21) señaló algunas técnicas de análisis para ayudar a los gerentes a pensar y actuar de manera estratégica y gestionar las relaciones: *“participación en la organización; crear ideas para intervenciones estratégicas; incluir la formulación del problema y la búsqueda de la solución; construir una coalición ganadora sobre el objetivo desarrollado; revisión y adopción; implementar, monitorizar y evaluar intervenciones estratégicas”*.

Minoja (2012) cogió prestado de la teoría organizacional el concepto de *“ambidiestro”* para reflejar ese doble interés que tiene que manejar la empresa gestionando su realidad con la de la sociedad y sus múltiples agentes. Por ello, el autor señala que, desde un punto de vista estratégico, los gerentes de las empresas deben tomar sus decisiones fieles a la misión e identidad de la organización, sobre todo, a la hora de gestionar necesidades de stakeholders que contradigan la visión de la empresa. La teoría ambidiestra-sugerida por Minoja-también indica que las organizaciones deben atender los intereses de sus grupos en el corto y largo plazo de manera simultánea lo que permite una fuerte cooperación de los interesados.

Coincidimos con Freeman y Phillips (2002), Jones y Wicks (1999) y Minoja (2012) en que la teoría Stakeholder es gerencial y directiva, pues guía a los gerentes en

la gestión de relaciones y en el desarrollo de la empresa en cualquiera de sus formas. Parmar et al. (2010, p.406) interpretaron la teoría Stakeholder como un “marco”, “un conjunto de ideas de las cuáles se derivan un número de teorías”.

Para gestionar una red de stakeholders en la práctica, Post et al. (2002, p.23) indicaron los siguientes pasos: identificación de los grupos de interés y sus impactos en la organización; especificar los objetivos a los que la empresa pretende llegar con cada relación; desarrollar oportunidades para la empresa y sus stakeholders; monitorizar las relaciones entre stakeholders y buscar el equilibrio entre ellas.

El reto para cualquier organización es definir el rumbo de la institución e implantar políticas y estrategias en esa dirección. La empresa deberá luego identificar cuáles son sus stakeholders, cuáles son sus intereses, que responsabilidades existen para cada uno de ellos y qué tácticas va a aplicar para la búsqueda de ese equilibrio.

Una teoría complementaria para la gestión de la empresa social.

Consideramos que la *teoría Stakeholder* aporta significados a la naturaleza de la empresa (Melé 2002), ya que las relaciones de la firma con su entorno nos darán información y nos permitirán definirla mejor. Además, este enfoque nos aportará concreción sobre cómo deben gestionarse los grupos de interés, puesto que las organizaciones sociales se comprometen a través de sus interacciones con stakeholders (Castelo y Lima 2007), y su éxito dependerá, en parte, de la calidad de esas relaciones (Peterson y Jun 2008; Clarkson 1995; Post et al. 2002; Fassin 2012; Freeman y Phillips 2002).

Para mejorar la calidad de las relaciones en el complejo empresarial Sharma (2005) sugirió que la información fluya entre los stakeholders para que se puedan transformar sus influencias. El autor sugiere tres formas para canalizar el conocimiento: la empresa necesita monitorizar los objetivos e influencias de los grupos de interés; confianza mutua y credibilidad; y gestionar una estructura donde se puedan plasmar las interacciones entre la empresa y sus públicos.

Las organizaciones no pueden operar de manera independiente y deben considerar a aquellos agentes con los que se relaciona (Paloviita y Luoma-aho 2010), y que influyen y afectan a la corporación o que son afectados por ella (Freeman 1984).

Preston y Donaldson (1999, 2002) y Sharma (2005) señalaron que las interacciones de la empresa con el entorno contribuyen a la riqueza empresarial y justifican el objetivo y función de la organización:

“Las interacciones con stakeholders pueden ayudar a construir el conocimiento de sostenibilidad de la empresa a través de sus interacciones e influencia en las operaciones del negocio” (Sharma 2005, p.49).

Sachs y Maurer (2009) apuestan por esta idea de que las relaciones con el entorno están enfocadas a la supervivencia de la empresa, yendo más allá de la ética de gestión:

“La visión stakeholder enfatiza que los lazos entre la empresa y sus múltiples stakeholders son, en muchos caminos, importantes vehículos para crear, mantener, y comprometer la capacidad de creación de riqueza de la corporación” (2009, p.537).

Estos autores (2009) concibieron la empresa como un medio para crear riqueza para los stakeholders, y propusieron una concepción dinámica de las responsabilidades, amparada en tres principios: *especificidad stakeholder*, por el que no existen responsabilidades generales sino que cada tipo de relación implica un compromiso diferente por parte de la empresa; *distribución equitativa de la riqueza*, en favor de la legitimidad y la colaboración de los grupos de interés; y *especificidad en tiempo y situación*, que nos indica que las responsabilidades de la empresa deben ajustarse al momento y situación actual creando, por lo tanto, un modelo dinámico de la responsabilidad.

En lo que respecta a nuestra investigación, la empresa necesita interaccionar y buscar aliados en el entorno para lograr la confianza y credibilidad pública, hecho que le puede beneficiar para lograr la operación a largo plazo (Elkington 1998; Post et al. 2002; Fassin 2012).

En este sentido, Wood (1991, p.697) señaló que *“si los stakeholders principales pierden la confianza en el rendimiento de la empresa, podrá perder la legitimidad si los stakeholders se niegan a dar su parte de beneficios recíprocos. Los clientes dejan de comprar productos, los accionistas venden sus acciones, los empleados retienen la lealtad y esfuerzos, el gobierno detiene los subsidios, impone multas o regula, los ambientalistas protestan. Si la empresa no puede compensar por los beneficios perdidos a los stakeholders, se convierte en "ilegítima" y muere”*.

La visión propuesta en este capítulo-orientación RSC y el bien común como marco ético-se centra exclusivamente en las áreas de compromiso empresarial y en la conducta ética de la organización respectivamente. La teoría Stakeholder es un complemento necesario (Elms 2006, Carroll 2015), ya que afirma que las empresas, en el ejercicio de su responsabilidad, deben considerar los intereses de todas las partes afectadas por su actividad, buscando el equilibrio del binomio empresa-sociedad (Castelo y Lima 2007; Luoma y Goodstein 1999).

En el epígrafe anterior hemos respondido a algunas cuestiones relevantes sobre la responsabilidad empresarial: ¿qué significa la responsabilidad y sobre quién recae ese cargo? ¿Qué importancia tiene la conducta empresarial? ¿Cuáles son las áreas de compromiso de la empresa? Ahora nos centraremos en responder a la siguiente pregunta: ¿para quién es responsable una organización?

Entendemos que una empresa es responsable para toda la sociedad en su conjunto y para cada uno de sus miembros, pues creemos que debe perseguir el bien común en el ejercicio de esa responsabilidad. Por extensión, y de manera más concreta, cualquier organización debe ser responsable con los múltiples agentes con los que se relaciona, puesto que, en parte, la empresa depende de

su criterio para la supervivencia y para obtener la legitimidad social (Elms 2006; Savage et al. 1991; Thompson, Wartick y Smith 1991).

Carroll destacó que las teorías de RSC no han señalado para quien es responsable una empresa, cuestión que sí responde la teoría de grupos de interés: *“El concepto de stakeholder personaliza las responsabilidades sociales especificando los grupos o personas que la empresa debería considerar en su orientación RSC”* (Carroll 1991, p.43).

Nosotros consideramos que la perspectiva stakeholder es un complemento idóneo a las teorías de RSC, puesto que las actividades sociales se realizan desde la empresa con el fin de obtener una buena reputación interna y externa, sobre todo y como indica Bhattacharyya (2010, p.84) en aquellas empresas que entrañan riesgo (como pudiera ser el caso de las centrales nucleares).

Además compartimos la visión de Godfrey, Hatch y Hansen (2010) quienes indicaron que la Responsabilidad Social Corporativa es una muestra de buena fe de las organizaciones, hecho que les puede amparar y proteger en circunstancias desfavorables. Bowie (1991) señaló que las empresas que orientan su gestión hacia la RSC tienen que hacerlo de manera altruista, sin pensar exclusivamente en que sus buenas acciones les darán rendimiento económico. Por ello, este autor apuesta por una empresa que persiga sus fines económicos pero que, a su vez, evite hacer daño a terceros.

Entendemos que debe haber un equilibrio entre los intereses de la empresa y aquellas demandas de los stakeholders y de la propia sociedad. Como indican Carroll y Shabana (2010) hay que reconciliar las expectativas de todas las partes creando una perspectiva win-win de RSC, que permita a la firma alcanzar sus objetivos, de manera paralela a la satisfacción de las demandas de los stakeholders. La gestión de relaciones por parte de la organización no deja de ser un *“capital social”* para la empresa en el que existe una cooperación para el beneficio mutuo como indicaron Sirsly y Lamertz (2008).

Un aspecto que los académicos han dado protagonismo es el carácter recíproco de la responsabilidad (Goodstein y Wicks 2007). ¿Los stakeholders tienen responsabilidad sobre la empresa y sobre otros grupos de interés? Fassin (2012, p.90) argumentó que la RSC necesita contemplar el carácter recíproco de la responsabilidad entre stakeholders y la firma:

“Así como las corporaciones tienen responsabilidades para sus stakeholders, los stakeholders deberían reconocer que además de sus derechos y reclamaciones justificadas, también tienen obligaciones básicas hacia la empresa. El reconocimiento de la reciprocidad facilitaría un debate semántico sobre quien es un stakeholder y quien no”.

En esta misma línea argumenta Elms (2006) y Bowie (1991) quienes consideraron que la empresa no puede asumir todas las responsabilidades y que los stakeholders tienen ese compromiso moral con la sociedad y hacia la organización:

“La responsabilidad social bajo el modelo stakeholder requiere que cada stakeholder tienen responsabilidades recíprocas con otros. Más, si un empleado tiene una responsabilidad de lealtad hacia el empleador, un empleador tiene una responsabilidad hacia el empleado” (Bowie 1991, p.62).

Fassin (2012, p.86) señaló que *“las responsabilidades morales incluyen lealtad, el apoyo firme y constante, o compromiso de una persona u organización. Los empleados deben ser leales a la empresa y viceversa. Los clientes y proveedores tienen obligaciones y derechos señalados en sus contratos. Los accionistas con una perspectiva a largo plazo lógicamente apoyan el desarrollo de la compañía”.*

Por su parte, Goodstein y Wicks (2007) señalaron cinco argumentos para reflejar la importancia de la responsabilidad de los stakeholders y la influencia que tienen en que la firma se comporte de una manera ética: la reciprocidad en la responsabilidad puede conectar la ética y empresa, ya que todas las partes siguen una conducta adecuada y de respeto; ese compromiso nos puede ayudar

a identificar los fallos morales de las organizaciones; la base de la responsabilidad puede contribuir a evitar los desastres éticos en las firmas construyendo principios que perduren en el tiempo; el compromiso de los grupos de interés puede conducir a la excelencia empresarial alineando sus intereses con los de las empresas; y la mutua responsabilidad puede ayudar a las organizaciones a enfrentarse a retos de una manera cooperativa. Para Goodstein y Wicks (2007, p.394):

“Promocionar la responsabilidad stakeholder puede conducirnos a una credibilidad más grande y a un fundamento más sólido de valores compartidos y objetivos entre las empresas y stakeholders, llegando a un compromiso stakeholder más grande”.

Además de esta reciprocidad en la responsabilidad, Fassin (2012) señaló el concepto de igualdad, por el que las empresas y sus grupos de interés tienen obligaciones morales recíprocas. Este carácter recíproco no es normativo, sino que emana de las buenas prácticas de gestión por parte de las organizaciones y desde la lealtad de los grupos de interés.

Como venimos señalando, la gestión de grupos de interés es un complemento para las teorías de RSC y para el bien común como modelo de gestión de empresa, ya que la teoría Stakeholder nos indica los públicos que son importantes para las organizaciones. Además, esta forma de entender y gestionar la empresa permite a sus dirigentes combinar la búsqueda de sus objetivos con las expectativas de los grupos de interés (Carroll 1991; Castelo y Lima 2007; Thompson et al. 1991) lo que fortalece el concepto de empresa social que hemos propuesto a lo largo de este capítulo.

Esta propuesta nos lleva a rechazar el modelo *Shareholder*, ya que el fundamento principal de ese sistema de gestión empresarial es el beneficio de los accionistas y no de la sociedad en general⁷¹ (Freeman 1997). En nuestra investigación

⁷¹ Para Donalson y Preston (1995) el modelo shareholder es insostenible moralmente e inseguro a nivel descriptivo.

podríamos plantearnos la siguiente cuestión: ¿qué ocurriría si las centrales nucleares se adhieren a este modelo de gestión y priorizan la reducción de costes y el aumento de beneficios sobre factores como la seguridad de las personas y la protección medioambiental?

Por eso, entendemos que la perspectiva *Stakeholder* es una manera adecuada de gestionar la empresa-siempre bajo el paraguas del bien común-ya que responde a los cambios que sufren las organizaciones y la propia sociedad (Savage et al. 1991), y permite gestionar la empresa de una manera más democrática (Freeman y Reed 1983).

La visión *stakeholder*, según Castelo y Lima (2007, p.5), *“sugiere que más allá de los accionistas, otros grupos son afectados por las actividades de la compañía (tales como empleados o la comunidad local) y tienen que ser considerados en las decisiones de los gerentes, posiblemente de la misma manera que los accionistas”* (Doh y Guay 2006; Luoma y Goodstein 1999; Freeman y Reed 1983; Fassin 2012).

Para Post et al. (2002, p.25) esta visión *“enfatisa que los lazos stakeholders son relacionales, no simplemente transaccionales. El desarrollo y mantenimiento de relaciones favorables y productivas es una “competencia básica” para la gestión, un medio para mejorar el valor de la empresa y mejorar su capacidad para responder a problemas y desafíos”*.

Para que la empresa pueda estructurar la comunicación y trazar las directrices más apropiadas para su interacción con los agentes sociales (abordaremos este asunto en el próximo capítulo), necesitamos en primer término definir quiénes son los públicos de la corporación y cuáles son sus intereses (Carroll 1991). La teoría *Stakeholder* nos aporta esta concreción y pone el foco en aquellos grupos de interés que pueden afectar a la toma de decisiones de la organización (Melé 2002).

En suma, la teoría Stakeholder nos va a indicar como se debe gestionar la empresa (Donalson y Preston 1995), cuáles son las directrices para una buen gobierno (Freeman 1997; Fassin 2012) y como entender a la empresa en relación con su entorno (Mitchell et al. 1997) teniendo presente algunas claves: consideración e identificación de los actores sociales (Carroll 1998), respeto e igualdad de todos los grupos de interés, y la asunción de responsabilidades y obligaciones por parte de la organización (Fassin 2012).

Estructura y orientación de la empresa relacional.

Parece razonable la idea de Campbell (1997) de que el objetivo de la empresa debe situarse en primer plano para poder gestionar las relaciones, pues esa meta tendrá consecuencias en cada uno de los grupos de interés y marcará la forma, tono y prioridad por el que se gestionará cada stakeholder. Consideramos necesario que la empresa tenga un objetivo y una política bien definida que guíe las decisiones en circunstancias en las que exista la doble tensión entre satisfacer las necesidades propias y la de los stakeholders externos (Wheeler y Sillanpää 1998; Sharma 2005).

Para Post et al. (2002, p.8) *“el término “gestión stakeholder” se refiere al desarrollo e implementación de políticas y prácticas empresariales que tienen en cuenta los objetivos y preocupaciones de todos los stakeholders importantes”*.

Cada empresa gestionará de una manera diferente a sus stakeholders debido en parte a su cultura, a su misión, a su estrategia y circunstancias (Post et al. 2002; Jansson 2005). Pero la base de ese modelo de gestión será similar en todas las organizaciones, ya que, practicar este sistema significa integrar la estrategia de la empresa, sus políticas, la RSC, los recursos humanos y las necesidades de todos los grupos de interés (Minoja 2012):

“Esta perspectiva integradora asume que una estrategia empresarial efectiva requiere consenso de una pluralidad de stakeholders clave sobre lo que debería estar haciendo y cómo aquellas cosas deberían ser hechas” (Savage et al. 1991, p.61).

Creemos que se trata de buscar un modelo de empresa equilibrado que reconcilie sus objetivos con los de los stakeholders. Es el paradigma que propusieron Hill y Jones (1995) en una teoría combinada de la agencia-stakeholder en el que el objetivo es reconciliar intereses divergentes. Por su parte, Preston y Sapienza (1990) apelaron al concepto racional de “Yo y nosotros” para mostrar que la teoría Stakeholder busca el equilibrio de intereses teniendo en cuenta a todas las partes involucradas: *“el modelo stakeholder es un constructo organizacional; describe las conexiones entre organizaciones, sus componentes internos y otros elementos del entorno social”*(1990, p.366).

Autores como Langry (1994), Evan y Freeman (1988), Wheeler y Sillanpää (1998), Post et al. (2002) y Campbell (1997) apuntan esta necesidad de coexistencia de intereses de la empresa y los stakeholders. Se trata de alinear el objetivo de la empresa con el objetivo de la sociedad y de sus múltiples actores para crear una situación de equilibrio en el que todas las partes puedan enriquecerse. Para Wheeler y Sillanpää (1998) es importante que exista esta alineación de valores entre la empresa y sus grupos de interés para abrir un diálogo activo, a través de una comunicación organizada, con el fin de dar estabilidad a las relaciones y evitar perder la reputación (Ver Capítulo 2).

Los gerentes y directivos de las empresas son los responsables de escanear el entorno en el que opera la firma e implementar este sistema relacional, identificando a nuevos grupos de interés, distribuyendo los recursos que sean necesarios, gestionando los desequilibrios de poder⁷², dando el tono adecuado sobre cómo tiene que gestionar la empresa sus relaciones (Freeman y Reed 1983; Freeman 1997; Hill y Jones 1995; Campbell 1997; Freeman y Phillips 2002), diseñando las estrategias adecuadas (Frooman 1999), además de atender, en paralelo, a los asuntos propios del mercado.

⁷² Hill y Jones (1995) indicaron que los gerentes deben resolver los desequilibrios de poder entre empresa-stakeholders para evitar que nadie tenga una posición superior en la relación.

Los gerentes tienen ese papel de agentes de sus stakeholders si entendemos que la empresa tiene que ser gestionada para el beneficio de todos los grupos de interés:

“Los gerentes deberían tener como objetivo, en su planificación estratégica y en sus operaciones diarias, beneficiar a todo el mundo en la comunidad. Ellos deberían perseguir los intereses de todos los stakeholders, no únicamente los intereses de accionistas” (Langry 1994, p.440).

Ackermann y Eden (2011, p.180) señalaron que la labor de los gerentes es clave en lo que respecta a la gestión de grupos-para fortalecer la estrategia general:

“Anticipándose y gestionando las respuestas de los stakeholders a las estrategias corporativas, las acciones pueden ser dirigidas a capitalizar respuestas positivas potenciales o a reducir o erradicar respuestas negativas”.

Frooman (1999) identificó una serie de estrategias de influencia stakeholder, cuyo conocimiento, puede ayudar a los gerentes a entender las inquietudes de los grupos, los conflictos de intereses y actuar en consecuencia: *de retención*, cuando los grupos de interés retienen un recurso con el fin de cambiar la conducta de la organización; *de uso*, cuando el suministro de recursos hacia la firma es constante pero con restricciones para cambiar la conducta de la empresa; *directa*, cuando el stakeholder manipula la distribución de recursos; e *indirecta*, cuando el stakeholder trabaja con un aliado manipulando la distribución de recursos a la empresa. Para el autor, de estas estrategias derivan cuatro tipos de relaciones empresa-stakeholder que descienden a su vez de la teoría de dependencia y poder: si la empresa tiene una alta dependencia emplearán estrategias de uso; con baja dependencia estrategias de retención. Si el stakeholder tiene una alta dependencia se emplearán estrategias directas, y con baja dependencia serán indirectas.

Para Harrison (1996, p.52): *“Las empresas deberían considerar técnicas proactivas de asociación, no sólo aumentar el control frente a la incertidumbre*

ambiental, sino también para crear flexibilidad organizacional. Las actividades de asociación permiten a las empresas construir puentes con sus grupos de interés en la búsqueda de objetivos comunes, mientras que las técnicas tradicionales de gestión stakeholder simplemente facilitan la satisfacción de las necesidades y demandas de los stakeholders". Para el autor, algunas tácticas empleadas con los grupos externos son: programas conjuntos con clientes; inclusión de proveedores importantes en diseño, proceso, planificación y calidad del producto; alianzas con competidores para el avance tecnológico y desarrollo de nuevos productos, y con gobiernos para afrontar objetivos comunes; buenas relaciones con comunidades locales; asociación a las actividades de grupos activistas relevantes; inclusión de grupos de interés públicos en la toma de decisiones en favor de la reputación; y participación y colaboración en las actividades de asociaciones.

Una sugerencia de la teoría para esta empresa social ha sido la presencia de stakeholders en Consejos de Dirección con el fin de que se reconozcan sus intereses. Freeman y Reed (1983) consideran que los stakeholders deben participar en la toma de decisiones únicamente en momentos concretos. Jansson (2005) señaló la importancia de la presencia de stakeholders en la toma de decisiones en aquellas empresas que están orientadas al mercado y siempre y cuando los gerentes consideren necesario ceder esos derechos de decisión a terceros.

Por su parte, Luoma y Goodstein (1999) realizaron un estudio empírico de 224 empresas para examinar las relaciones existentes entre la influencia institucional y la representación de stakeholders en Consejos de Administración. El estudio nos muestra una asociación positiva entre la influencia institucional a nivel social (la ley), a nivel industrial (regulación de la industria) y a nivel organizacional (tamaño de la empresa y visibilidad pública) con la representación stakeholder en Consejos de Dirección. Para estos autores (1999, p.555):

"La representación de stakeholders en consejos corporativos alcanza su legitimidad como medio de promover la responsabilidad social corporativa introduciendo consideraciones no económicas en la toma de decisión de la Junta

y fomentando un proceso de gobernanza más abierto que garantice mejor que los intereses de los stakeholders están representados en el Gobierno de la empresa”.

Sharma (2005) apostó por una organización proactiva en la gestión de sus grupos de interés concibiendo la relación como una oportunidad. Para lograrlo el autor propone que se institucionalice la participación de las voces internas y externas en la toma de decisiones para equilibrar la búsqueda de los objetivos propios y los impactos hacia el exterior.

Un tema relevante en el debate de la gestión stakeholder es si la orientación de la empresa tiene que ser estratégica y centrada exclusivamente en el rendimiento empresarial, o si hay un compromiso moral *“intrínseco”* (Harrison y Freeman 1999) por el que las organizaciones cumplen la responsabilidad ética con sus grupos de interés.

Como indicó Kaler (2002) reconocer la teoría Stakeholder con una orientación ética supone tener en consideración aquellas demandas e intereses de terceros que no tienen por qué beneficiar directamente a la corporación, construyendo, por lo tanto, una conducta moral en la empresa. Esa conducta va más allá de cualquier relación contractual-legal como indicó Fassin (2012, p.86):

“La ética de los stakeholder más directos o primarios se determina a través de su contrato. Esto incluye los derechos y obligaciones, en la duración del contrato. Sin embargo, más allá de un contrato legal, todas las relaciones implican también responsabilidades morales como la obligación de tratar con respeto y decencia, incluyendo el derecho a la información correcta y el deber de no hacer daño”.

En la toma de decisiones, creemos que la cúpula empresarial tiene que buscar aquellos aspectos que fortalecerán y desarrollarán a la empresa pero siempre de la mano de la ética de gestión. Es la propuesta de Freeman (1994) quien considera que el concepto stakeholder rompe con el principio de “Separación de la tesis”, postulado que separa la ética del negocio en la toma de decisiones:

“No podemos separar la idea de una comunidad moral o de un discurso moral, de las ideas de la actividad de creación de valor de la empresa. Si lo hacemos así, implica la aceptación de un principio, la Separación de la Tesis, que durante mucho tiempo se ha utilizado para cerrar la discusión y para silenciar la conversación” (Freeman 1994, p.419).

De esta manera, Freeman (1994) se opone a la argumentación y paradoja de Goodpaster (1991) quien consideró dos interpretaciones de la perspectiva stakeholder: por un lado, una visión estratégica en la que la empresa centra sus acciones en el aumento de beneficios de los accionistas, es decir, un negocio sin ética; y por otro lado una interpretación multifiducitaria en la que se considera que los dirigentes de la empresa tienen obligaciones morales con los grupos de interés, lo que nos conduce a una ética sin negocio⁷³.

Además, Freeman y Phillips (2002) sugirieron “humanizar” a la empresa demandándole prácticas éticas y responsables en su gestión, bajo las nociones de libertad y voluntarismo. Para ello los autores plantearon cinco principios que permiten unir la ética con la empresa y que están bajo el paraguas de lo que denominaron “capitalismo stakeholder”: *de cooperación*, por el que los stakeholders pueden unir sus intereses haciendo acuerdos voluntarios; *de responsabilidad stakeholder*, donde la responsabilidad es recíproca entre la empresa y sus grupos de interés; *de complejidad*, que refleja la singularidad del ser humano a la hora de actuar diferente respecto a otros, bien en su propio beneficio, bien por la comunidad; *de creación continua*, por el que los empresarios crean valor de manera constante a través de la cooperación; y *de competición emergente*, en el que la competencia surge en una sociedad libre donde todos tienen oportunidades.

Carroll (1991) propuso tres tipos de gestión ética y la relación que existe con los stakeholders: inmoral, amoral y moral. Para el autor la gestión *inmoral* se

⁷³ Goodpaster (1991) considera que tanto si una empresa apuesta por la visión estratégica o fiduciaria hay un problema ético, ya que inclinarse por la versión multifiducitaria implica atender a otros grupos más allá de accionistas y alejarse de los que piensan que el objetivo de la corporación es meramente económico (versión estratégica).

caracteriza por aquellas prácticas que los gerentes desarrollan y que van en contra de la ética y de aquellos principios aceptados por la mayoría; *amoral*, cuando los gerentes no tienen en cuenta que sus decisiones pueden afectar a terceros; y *moral*, los managers lideran los temas éticos y sus decisiones están apoyadas en preceptos éticos y legales.

Minoja (2012) también reflejó la importancia de que la ética esté integrada en la estrategia de la firma. El autor destacó cuatro niveles para esta inclusión: *mecanismos y estructuras organizacionales* que incentiven a los empleados para lograr esta integración; *crecimiento*, priorizando el desarrollo personal sobre los avances tecnológicos; *innovación*, como fuerza dinámica para reforzar la ética y negocio; y *aprendizaje*, a través de los aciertos y fallos de experiencias pasadas.

Coincidimos con la apuesta de Freeman (1994) en la combinación de ética y empresa para el éxito en las decisiones, y en su visión de que los stakeholders deben ser iguales, autónomos para realizar los acuerdos que consideren oportunos, y solidarios, por lo que se reconozcan los intereses de todas las partes afectadas⁷⁴.

La identificación de grupos, su prioridad y tipologías.

La empresa que orienta su gestión hacia la visión stakeholder necesita conocer quiénes son sus grupos de interés para poder relacionarse con ellos y establecer una comunicación estable y organizada en *pro* de la legitimidad social (Campbell 1997) y, por extensión, para intentar lograr la operación a largo plazo como indicaron Post et al. (2002, p.23):

⁷⁴ Freeman (1994, p.417; 1997) propone tres principios: *posibilitador stakeholder*, por el que las “empresas serán gestionadas en el interés de sus stakeholders, definidos como empleados, financieros, clientes y comunidades”; *de la responsabilidad director*, por el que “los directores de la empresa tendrán un deber de cuidado para usar con juicio razonable y dirigir los asuntos de la corporación de acuerdo con el principio posibilitador stakeholder”; *de recurso stakeholder*, por el que “los grupos de interés pueden entrar en acción contra los directores por fallo o por no llevar a cabo cuidadosamente la responsabilidad”.

“El conocimiento sobre los stakeholders que no son del mercado ayuda a la empresa a construir relaciones sociales y políticas, anticiparse y minimizar el impacto de acontecimientos desfavorables, y preservar su “licencia para operar” en el marco de las circunstancias cambiantes”.

Frooman (1999, p.193) cita a Dill (1975) quien definió a los stakeholders como aquellos grupos con intereses opuestos a la empresa. Para este autor no habría que preocuparse por estos grupos si no hubiera conflicto de intereses.

Nos parece interesante la propuesta de Harrison (1996) para gestionar la empresa relacional: lo primero es identificar a los grupos, establecer la prioridad y formular estrategias adecuadas para cada caso. Como indicaron Doh y Guay (2006, p.55):

“A través de la identificación, evaluación y valoración de relaciones de stakeholders, las empresas pueden navegar mejor en los entornos estratégicos privados y públicos donde operan, y haciéndolo así, tener en cuenta las relaciones, responsabilidades e interacción en la formulación e implementación de su estrategia”.

Savage et al. (1991, p.72) apunta en la misma línea: lo primero es identificar quien son los stakeholders, diferenciarlos según su cooperación o amenaza y formular e implementar las estrategias adecuadas para cada caso: *“Para satisfacer a los stakeholders clave, los gerentes deben primero identificar aquellos que influyen a la organización. Luego, los ejecutivos deben hacer dos evaluaciones críticas sobre esos stakeholders: su potencial para amenazar a la empresa, y su potencial para cooperar con ella”.*

Por su parte, Clarke (1998) apunta la necesidad de conocer el tipo de relación que existe entre la empresa y los grupos de interés-una vez establecida la identificación-con el fin de mejorar la compañía y aumentar el valor stakeholder. El autor propone tres formas de medir las relaciones: la *compañía inclusiva*, donde la empresa comunica a sus grupos de interés sus objetivos y valores con el fin de

lograr la confianza de cada actor; *la mejora stakeholder*, por el que la firma trabaja en el rendimiento de las relaciones con grupos de interés clave; y la *empresa sostenible*, gestionada a través de un diálogo continuo con los stakeholders. Nosotros apostamos, para nuestra investigación, por esta última propuesta (como desarrollaremos en el próximo capítulo).

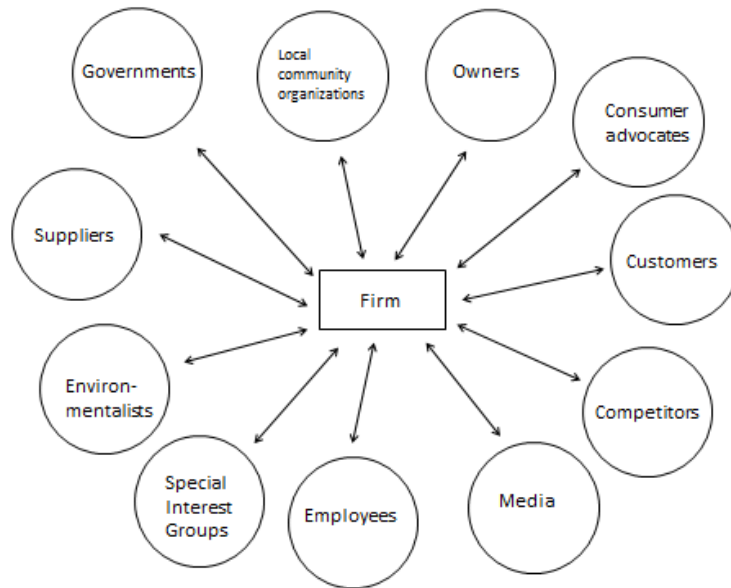
Iborra (2014) considera necesario-para mantener la confianza y credibilidad-pensar más allá de los intereses, teniendo en cuenta el riesgo y la vulnerabilidad de los grupos de interés. Para Iborra una teoría Stakeholder *“debería incorporar en su análisis resultados y consecuencias reduciendo la brecha entre un discurso orientado a los interesados (resultados) o a los afectados (consecuencias). El siguiente paso, es analizar y evaluar qué grupos de afectados deben ser priorizados y porqué desde una perspectiva ética”* (Iborra 2014, p.92).

Clarke (1998) indica que cada empresa tendrá sus stakeholders, y serán diferentes a los de otras organizaciones, de la misma manera que tendrán una prioridad distinta, pues dependerán de la idiosincrasia y estructura de cada firma, así como de las variaciones institucionales, tendencias políticas, sociales y culturales donde la empresa opera (Doh y Guay 2006). Además, la gestión relacional pide flexibilidad (Paloviita y Luoma-aho 2010) porque los stakeholders pueden cambiar en el tiempo de vida de la organización.

Aunque han sido muchos los autores que han categorizado a los stakeholders, el acuerdo entre ellos no es tácito (Mitchell et al. 1997), pues cada autor propone un modelo y un marco diferente para establecer una tipología sobre quiénes son los públicos importantes para la empresa y cómo influyen en las decisiones de las organizaciones (Rowley 1999).

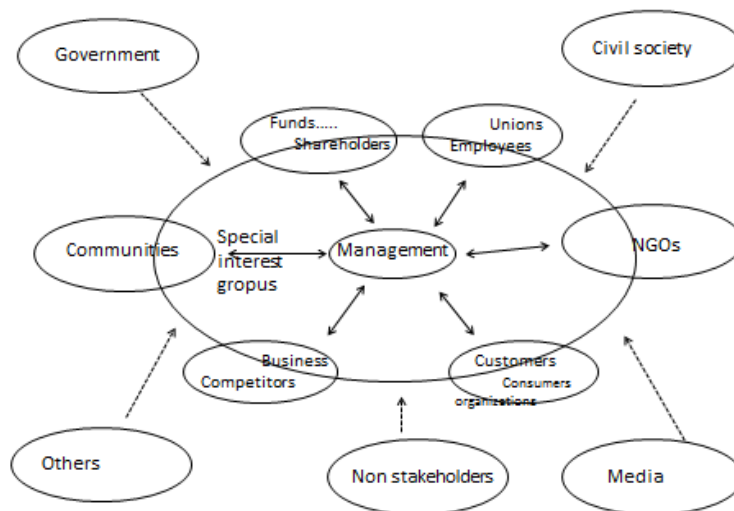
La definición de Freeman (1984) sobre quienes son stakeholders parece consistente con su modelo, pues hay una apuesta por las relaciones de la firma. El modelo de Freeman es simple y visual y refleja las relaciones bidireccionales entre la empresa y sus grupos de interés como indicó Fassin (2009, 2011).

Gráfico 2. Modelo de Freeman (1984, p.25). Elaboración propia.



Freeman destacó once grupos de interés como podemos observar en su modelo gráfico. Nos parece interesante la propuesta de Fassin (2009, 2011, 2012) quien propuso un nuevo modelo respetando el patrón de Freeman (1984) pero dotándolo de mayor dinamismo, introduciendo nuevos conceptos y grupos, y reflejando la reciprocidad, dependencia, relación, interacción y responsabilidad: *“Hay dependencia, y reciprocidad en influencia, si cada individuo puede afectar al otro en términos de daños y beneficios”* (Fassin 2012, p.85).

Gráfico 3. Modelo de Fassin (2009, p.12). Elaboración propia.



Como estamos indicando, la identificación de grupos de interés es una tarea necesaria que va a permitir a la organización conocer los públicos con los que tiene que comunicarse. Además de la identificación, cualquier organización tiene que establecer una jerarquía de grupos para prestar atención a aquellos que son más relevantes para la supervivencia y para lograr la legitimidad pública (Mitchell et al. 1997).

Consideramos que todos los stakeholders tienen que ser atendidos en la realidad de la empresa de manera equilibrada e igual (Freeman 1997) para evitar que la supervivencia de la empresa entre en riesgo, y a pesar de establecer cualquier jerarquía, como indicó Clarkson (1995, p.112):

“El objetivo económico y social de la empresa es crear y distribuir riqueza y valorar a todos sus grupos de stakeholders primarios, sin favorecer a uno a expensas de otro”.

La teoría nos ha dejado algunas propuestas sobre cómo la empresa tiene que priorizar los grupos de interés. Algunos autores se han centrado en la prioridad (Clarkson 1995), en la dependencia⁷⁵ (Harrison 1996), en la participación⁷⁶ (Hill y Jones 1995); según el impacto en la cadena de valor⁷⁷, según la relevancia y especificidad en los temas⁷⁸ (Savage et al. 1991), según los contextos tecnológico, del mercado y político-social⁷⁹ (Cummings y Doh 2000), y en si los stakeholders poseen determinados atributos: poder, legitimidad y urgencia⁸⁰

⁷⁵ Harrison (1996) y Savage et al. (1991) señalan que cuanto mayor es la dependencia de un stakeholder con la empresa, mayor es su voluntad para colaborar.

⁷⁶ Para Hill y Jones (1995, p.133) *“los stakeholders se diferencian respecto al tamaño de su participación en la empresa”.*

⁷⁷ Cummings y Doh (2000, p.83) citan a Brandenburger y Nalebuff quienes desarrollaron el marco del valor neto para la identificación según su impacto en la cadena de valor de la organización.

⁷⁸ Savage et al. (1991) sugirieron que la jerarquía dependerá del tema que se aborde (Ej.: los stakeholders que son importantes para una empresa nuclear en el momento de su cierre no serán los mismos que en una reestructuración o en la apertura de una fábrica).

⁷⁹ Cummings y Doh (2000) sugirieron una estrategia que contemple los tres entornos: *tecnológico*, las empresas se relacionan para lograr la aceptación del uso de una determinada tecnología; *mercado*, las firmas deben identificar a aquellos agentes que son importantes para el desarrollo del negocio; *sociopolítico*, las empresas interactúan con grupos que no pertenecen al mercado pero que pueden influir en la operación y en la legitimidad social.

⁸⁰ Mitchell et al. (1997) establecieron una jerarquía y tipología de stakeholders según si poseen 1, 2 o 3 de los siguientes atributos: *poder*, concebido como la influencia para conseguir los objetivos planeados; *legitimidad*, cuando las acciones de la empresa son apropiadas y deseadas por los grupos de interés; *urgencia*, si las demandas de los grupos requieren una reacción instantánea de la empresa.

(Mitchell et al. 1997), influencia y poder⁸¹ (Fassin 2012) y vulnerabilidad, poder y urgencia⁸² (Iborra 2014).

La clasificación propuesta por Clarkson (1995) es la más aceptada en la Academia. Este autor distingue entre stakeholders primarios y secundarios. La empresa depende de los primarios para la supervivencia y su relación es contractual (Fassin 2012), *“formal y oficial”* (Savage et al. 1991, p.62) y con un impacto directo en la organización: *“Un grupo primario de stakeholders es uno sin cuya continua participación la empresa no puede sobrevivir. Grupos primarios de stakeholders normalmente se componen de accionistas e inversores, empleados, clientes y proveedores, junto con lo que se define como el conjunto de los actores públicos: los gobiernos y las comunidades que ofrecen infraestructuras y mercados, cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas y a quienes se les debe impuestos y otras obligaciones”* (1995, p.106).

Los grupos secundarios son aquellos que no son críticos para la supervivencia pero que pueden ser afectados por la empresa e influir en la organización (Savage et al. 1991; Fassin 2012) a través de la opinión pública, como por ejemplo, los medios de comunicación: *“Grupos de stakeholders secundarios son aquellos que influyen o afectan, o que son influidos y afectados por la organización, pero no están comprometidos en transacciones con la empresa y no son esenciales para la supervivencia”* (Clarkson 1995, p.107).

Esta diferenciación entre actores críticos y no críticos es correlativa a aquellos agentes del mercado y del no mercado. Los actores del mercado son los que están ligados siempre a la organización como son accionistas, clientes, proveedores y empleados (Campbell 1997). Fassin (2009, 2012) y Post et al. (2002) reconocieron como actores críticos a inversores, empleados y clientes puntualizando que son los tres grupos con los que la firma tiene interacciones

⁸¹ Fassin (2012) habla de la influencia como algo que puede crecer si los stakeholders primarios actúan en grupo para tener una voz en el debate como, por ejemplo, los activistas.

⁸² Iborra (2014) propuso una mejora ética a la teoría de identificación de Mitchell et al. (1997) proponiendo la vulnerabilidad de los grupos ante determinadas acciones de las empresas.

frecuentes. Para estos autores la relación de estos grupos primarios con la organización es estática no dando lugar a ningún tipo de sinergia.

La literatura nos ha dejado otras categorizaciones según diferentes prismas: internos y externos (Savage et al. 1991; Harrison 1996); voluntarios e involuntarios⁸³ (Post et al. 2002); directos e indirectos⁸⁴ (Fassin 2012); locales y globales⁸⁵ (Sharma 2005); contractual y comunitario⁸⁶; beneficiarios y colaterales⁸⁷; primarios, secundarios y sociales⁸⁸ (Wheeler y Sillanpää 1998); estratégicos y morales⁸⁹ (Goodpaster 1991); apoyo, no apoyo, doble filo y marginal⁹⁰ (Savage et al 1991), derivativo, normativo, peligroso o latente⁹¹, sociales y de negocio⁹² (Lépineux 2005), proveedores y receptores de riesgo y

⁸³ Post, Preston y Sachs (2002, p.22) consideran *voluntarios* a “aquellos que contribuyen directamente a las operaciones de la firma y esperan como resultado que sea mejor” como por ejemplo inversores, empleados, socios y clientes. Son *involuntarios* aquellos que pueden ser afectados por factores externos (por ejemplo la contaminación).

⁸⁴ Los *directos* son los grupos primarios como empleados, clientes, consumidores y accionistas. Los grupos *indirectos* para el autor son la sociedad civil y grupos de presión, “*reguladores como la ley, instituciones oficiales y organizaciones de control, y finalmente la prensa y otros medios*” (Fassin 2012, p.83).

⁸⁵ Para Sharma (2005) los stakeholders *locales* son aquellos que interactúan de manera frecuente con la firma: inversores, comunidades locales, clientes, empleados, reguladores provinciales o estatales, ONGs locales, medios locales o nacionales y proveedores locales. Los *globales* son aquellos preocupados por la tecnología y el proceso industrial donde la firma opera: reguladores del mercado, ONGs, regímenes internacionales, clientes y proveedores lejanos, y comunidades afectadas.

⁸⁶ Clarke (1998, p.213) cita a Charman para esta tipología: *contractual* son aquellos que tienen una relación legal con la empresa: accionistas, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y prestamistas. Los *comunitarios* tienen un impacto real en la empresa pero su relación es difusa: consumidores, reguladores, gobierno, grupos de presión, medios de comunicación y comunidades locales.

⁸⁷ Campbell (2007, p.446) cita a Argenti quien considera que los *beneficiarios* son los principales y el resto son *colaterales*.

⁸⁸ Los *primarios* para Wheeler y Sillanpää (1998) son aquellos cuyos impactos en las relaciones son directas: clientes, empleados, inversores, comunidad local, proveedores, socios de negocio. Los *secundarios* son aquellos con menos participación en la empresa pero con influencia: sociedad civil, empresas y otros grupos de interés; y *no sociales*, que son aquellos que no envuelven relaciones humanas: entorno natural, especies no humanas, futuras generaciones y grupos de presión.

⁸⁹ Goodpaster (1991) habla de *estratégicos* de aquellos grupos que pueden afectar a la empresa; y los *morales* son aquellos stakeholders que son afectados por la compañía.

⁹⁰ La tipología Savage et al. (1991) se basa en el potencial de cooperación o amenaza: *de apoyo*, a los objetivos y acciones de la empresa con una alta cooperación y baja amenaza (Junta de accionistas, gerentes, empleados, proveedores y ONGs); *marginal*, tienen un interés en la empresa pero sus decisiones no les preocupan en exceso y no presentan una alta amenaza ni cooperación (consumidores, accionistas, asociaciones de empleados); *no apoyo*, son los que más preocupan a la empresa pues tienen una baja cooperación y una amenaza alta (competencia, gobierno, comités de empleados y medios de comunicación) y *de doble filo*, que tienen un alto potencial de colaboración y amenaza (clientes, empleados no afines y empresas con productos complementarios).

⁹¹ Fassin (2012, p.84) cita a Phillips (2003a) para destacar su clasificación: *normativos* son aquellos para quien la organización tiene una obligación moral; *derivativos*, aquellos que pueden dañar o beneficiar a la empresa y la firma no tiene obligación moral hacia ellos (competidores, activistas, terroristas y medios); y *peligrosos o latentes* que pueden afectar a la empresa pero no tienen una relación legítima con ella (chantajistas y ladrones).

⁹² Lépineux (2005) propone una clasificación de stakeholders que incluye a la sociedad global y nacional y que se pueden declarar de tres maneras: binaria, intermedia y desarrollada. La categoría *binaria* diferencia entre stakeholders sociales (que se extienden a las sociedades civiles nacional y global) y de negocio (todos sus miembros tienen intereses en la empresa); *intermedia*: sociales (sociedad global, sociedad nacional y

beneficio (Post 2002); *stakeowners*, *stakewatchers*, *stakekeepers*, *stakeseekers*, *stake-impostors* y *no stakeholders*⁹³ (Fassin 2012) y latentes, expectantes y definitivos⁹⁴ (Mitchell et al. 1997).

Uno de los problemas que la literatura ha reflejado con la tipología de grupos de interés es *“la dificultad de considerar los stakeholders “mudos” (el medio ambiente) y los stakeholders “ausentes” (tales como generaciones futuras o víctimas potenciales)”* (Castelo y Lima 2007, p.7), así como la sociedad civil (Lépineux 2005).

La teoría Stakeholder ha considerado a grupos de interés que participan de la vida económica y social de la empresa no considerando a otros grupos como el medio ambiente y las nuevas generaciones. Para Jacobs (1997) si interpretamos la teoría en su forma filosófica, estos stakeholders “mudos” y “ausentes” contribuyen a la riqueza empresarial y afectan y son afectados por las decisiones de la organización:

“Ellos (las nuevas generaciones) son stakeholders de la economía presente: aunque ellos no pueden contribuir directamente en ella, son afectados por las decisiones actuales. Esto por supuesto nos lleva más allá del medio ambiente. Las generaciones futuras estarán interesadas no solo en el rendimiento medioambiental de la presente economía, sino en otras áreas de la política

grupos o Instituciones sociales) y de negocio (accionistas, stakeholders internos y externos); *desarrollada*: sociales (ej.: sociedad global, sociedad civil donde la firma opera, comunidades locales, grupos activistas, ONGs, gobiernos, medios de comunicación, etc.) y de negocio (Ej.: accionistas, gerentes, empleados, asociaciones de mercado, clientes, proveedores, inversores, competidores).

⁹³ Fassin (2012) estableció la siguiente clasificación según la igualdad, poder, influencia y lealtad de los grupos: *stakeowners*, son aquellos que tienen un interés real en la empresa y su reclamación es legítima y existe una reciprocidad en la lealtad, igualdad y responsabilidad; *stakewatchers*, no tienen un interés real en la firma y protegen intereses de terceros por lo que la firma no tiene responsabilidad ni poder sobre este grupo (ej.: grupos de presión); *stakekeepers*, no tienen una reclamación, pero sí poder sobre la firma, como es el caso de los reguladores; *stakeseekers*, son los que buscan tener voz en el debate público y en la toma de decisiones de la empresa; *stake impostors*, aquellos grupos que quieren dañar a la empresa de manera injustificada (terroristas o activistas) y *no stakeholders*, aquellos que no tienen relación ni afectan a la empresa.

⁹⁴ Mitchell et al. (1997) establecieron una tipología y prioridad de stakeholder en función de la posesión de atributos (poder, legitimidad y urgencia). Son *latentes* aquellos grupos de interés que poseen un solo atributo y requieren una atención baja: inactivo (poder); discrecional (legitimidad); demandante (urgencia). Son *expectantes* los stakeholders que poseen dos atributos y requieren una atención moderada: dominante (poder y legitimidad); peligroso (poder y urgencia); dependiente (urgencia y legitimidad). Son *definitivos* aquellos que poseen los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) y, por lo tanto, la empresa debe darles una prioridad alta. Aquellos que no poseen atributos no se les considera stakeholders y no requieren atención por parte de la empresa.

relativas a lo que ocurre en el futuro, tales como pensiones y provisión de infraestructuras” (1997, p.26).

El medio ambiente y las nuevas generaciones no pueden participar en la toma de decisiones de la empresa pero sí podrían estar representados. En este sentido, Jacobs (1997) propone que las organizaciones instauren una figura responsable en la empresa encargada de velar por los intereses del medio ambiente como stakeholder. En la vida nuclear los grupos ecologistas y medioambientales son la voz del medio natural a nivel local (Jacobs 1997) e incluso la legislación protege a este grupo de interés.

Las diferentes clasificaciones nos dicen que la teoría Stakeholder reconoce la importancia de otros grupos de interés más allá de los accionistas y gerentes (Mitchell et al. 1997; Hill y Jones 1995): *“stakeholders incluyen accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades en general”* (Castelo y Lima 2007, p.7).

Carroll (1991) ya distinguió entre comunidad local y sociedad en general como dos de los cinco grupos más importantes para una empresa (junto con accionistas, clientes y empleados). Lépineux (2005) considero que la sociedad civil debería ser el stakeholder principal porque si no la teoría Stakeholder sería incompleta.

Coincidimos con la visión de Lépineux (2005) de reconocer a la sociedad global como stakeholder relevante, pues corresponde con la opinión pública y sus demandas son distintas a las de otros grupos de interés. Como hemos indicado a lo largo del capítulo la sociedad espera que la empresa actúe de manera responsable a nivel global y nacional⁹⁵, y la empresa solo actuará con responsabilidad si consigue alinear sus objetivos con el bien social y perseguir retos globales.

⁹⁵ Lepinéux (2005) señala el matiz de que la sociedad global-a diferencia de la nacional-no se expresa con mecanismos institucionales como gobiernos.

Los investigadores de la teoría Stakeholder se han centrado en la identificación y tipos de grupos de interés, en las relaciones de una empresa focal respecto a cada uno de sus stakeholders, y en justificar esta disciplina respecto a otras teorías de la empresa. Rowley (1999), en su artículo, propuso ir más allá de las relaciones propuestas por la teoría tradicional, sugiriendo una teoría de influencia stakeholder que permita prever la conducta y las respuestas de la firma a las múltiples y simultáneas influencias de los grupos de interés:

“Las empresas no responden simplemente a cada stakeholder de manera individual; ellas responden más a la interacción de múltiples influencias del conjunto de los stakeholders” (1999, p.890).

La propuesta de Rowley está basada en la teoría de red social que parte de las relaciones individuales para explicar las influencias de los grupos de interés y cómo éstas afectan a las decisiones de las empresas. El autor analiza dos conceptos relacionados con la resistencia de la empresa a las presiones externas: si la *densidad* de red aumenta (la densidad caracteriza a la red como un todo), la capacidad de los stakeholders para restringir las acciones de una empresa también incrementa; si la *centralidad* aumenta (la posición de un actor individual en la red) también se eleva las restricciones sobre la firma.

Estas dos características, combinadas, producen cuatro tipos de estrategias por parte de la empresa hacia sus grupos de interés: *comprometido*, negociando con sus grupos de interés cuando exista una alta densidad y centralidad; *comandante*, controlando las expectativas de los grupos cuando exista una baja densidad y alta centralidad; *subordinado*, aceptando las expectativas de los stakeholders, cuando haya una alta densidad y baja centralidad; y *solitario*, evitando presiones de stakeholders cuando la centralidad y densidad sean bajas.

Objeciones a la teoría Stakeholder y el bien común como marco principal.

Algunos autores han señalado varias limitaciones que tiene la disciplina Stakeholder como teoría para gestionar la organización. Una de las objeciones a esta disciplina encontradas en la literatura es la singularidad de cada grupo de

interés y la dificultad que conlleva la gestión equilibrada de sus demandas (Harrison y Freeman 1999).

Lépineux (2005) señaló que la teoría Stakeholder es imperfecta en diversos frentes: la definición no es clara; los stakeholders son variables; la dificultad que entraña el equilibrio de intereses; la carencia de un fundamento sólido a nivel normativo, y la no inclusión de la sociedad civil en las clasificaciones.

Fassin (2009, p.115) señaló como deficiencias de la teoría: la inconsistencia entre las definiciones y los diferentes modelos gráficos; la ambigüedad del concepto stakeholder; y las diferentes dimensiones y formas de interpretar la teoría. El autor citó a algunos estudiosos que reflejan estas ideas como Egels (2005), Waxenberger y Spence (2003), Wolfe y Putler (2002), Orts y Strudler (2002), Hall y Vredenburg (2005), Key (1999) y Lépineux (2005), entre otros. Vinten (2001, p.38) también citó a algunos detractores de esta disciplina como Goyder (1998), Mahoney (1995) y Berle (1932).

Sternberg (1997) fue quien criticó a la teoría Stakeholder señalando que no contribuye a un mejor gobierno, rendimiento y conducta empresarial, y que sus características son incompatibles con los objetivos del negocio. La falta de jerarquía en la rendición de cuentas y prioridad con los grupos críticos, la impracticabilidad de equilibrar los múltiples intereses de todos los stakeholders, la incoherencia en el paralelismo entre gobierno y empresa en lo referente a la respuesta hacia sus grupos de interés, los sacrificios del derecho de propiedad privada y la capacidad de aumentar la riqueza de la empresa son algunos argumentos que destacó el autor para señalar a la teoría Stakeholder como una disciplina improductiva de gestión.

Por su parte, Jensen (2010) también indicó que la práctica de este sistema reduce la riqueza social y que los managers deberían centrarse en crear valor para la firma. Para el autor (en Agle et al. 2008) una de las lagunas de la teoría Stakeholder es que los gerentes no tienen por qué conocer los problemas reales de la sociedad y cómo resolverlos, función que el autor atribuye al gobierno.

Vinten (2001) critica la visión de Sternberg considerando que la teoría Stakeholder es útil y que las buenas organizaciones equilibran los intereses de los accionistas y grupos claves para la supervivencia, con las demandas de otros actores sociales. Pero Sternberg (1997) destacó dos interpretaciones por las que considera relevante el concepto Stakeholder y a las que nosotros nos adherimos: tener en cuenta a los grupos de interés brinda una oportunidad para que la empresa pueda conseguir sus objetivos y asegurarse una conducta responsable y ética; y como llave para un uso correcto de la Responsabilidad Social Corporativa.

A lo largo de este capítulo hemos intentado plantear un modelo de empresa para la industria nuclear cuyo fin es reparar su legitimidad pública. El planteamiento propuesto es concebir a la firma como una comunidad de personas que vive en sociedad y busca el bien común. Para lograr la legitimidad social, será necesario contar a los ciudadanos estas señas de identidad de la empresa con vocación social.

Consideramos que las centrales nucleares deben ser reconocidas como un sujeto más de la red social, y para ello creemos que deben perseguir los mismos objetivos y fines que el resto de los ciudadanos. Esta alineación de valores, intereses y metas es lo que permite a la empresa alcanzar su legitimidad social.

¿Cuál es el objetivo que debe buscar cualquier organización? La teoría Shareholder y de la Agencia han situado los bienes económicos como razón de ser de la empresa. El modelo Stakeholder se ha centrado en las interacciones de la organización con sus grupos de interés para gestionar a la empresa de una manera democrática, buscando un equilibrio entre la supervivencia, la creación de valor (Freeman en Agle et al. 2008) y la satisfacción de las demandas de terceros (Melé 2002; Jensen 2010). Este modelo de gestión de grupos ha concretado para quien tiene que ser responsable una institución en aquellas áreas que nos marcaba la Responsabilidad Social Corporativa (económica, legal, ética, filantrópica, medioambiental, etc.).

Jensen (2010) ya señaló que cualquier organización debe priorizar un objetivo principal pues con múltiples metas podría quedar disfrazada la función principal de la organización. Para el autor, la firma debe perseguir aumentar su valor teniendo en cuenta a los agentes que pueden afectarla. El propio autor ya matizó que aumentar el valor del accionista tiene consecuencias positivas sobre la sociedad.

Consideramos-al igual que otros autores que han apostado por la teoría del Bien Común como Melé-, que las deficiencias de las teorías anteriores (Shareholder y Stakeholder) son cubiertas por la teoría del Bien Común, ya que da ese fundamento antropológico a otros modelos situando a la persona como eje de cualquier operación en la empresa.

Estamos de acuerdo en que la teoría del Bien Común proporciona un marco ético a la teoría Stakeholder como indicó Argandoña (1998, p.1100):

“La teoría del bien común ofrece una base sólida suficiente para la teoría de stakeholders, y también los significados para determinar, en cada caso específico, los derechos y responsabilidades de los participantes, de acuerdo con el bien común de la compañía, de la “sociedad” particular que tiene con sus stakeholders, y de la sociedad como un todo”.

Melé (2002) citó algunas características esenciales para alcanzar el bien común: respeto para las personas y sus derechos; bienestar y promoción de la comunidad; y la paz social. El autor nos indicó también algunas obligaciones que implica este tipo de bien: reconocimiento de los derechos de cada persona y la solidaridad por perseguir una meta que es parte de todos.

La justicia, subsidiaridad y la solidaridad son los atributos que cubren esas deficiencias de modelos anteriores porque trascienden la lógica de intereses de accionistas y stakeholders (Melé 2002; Arjoon, Turriago-Hoyos y Thoene 2015) ya que nos dicen que todas las personas deben tener acceso a los bienes y servicios.

Sobre la justicia Phillips (1997) entresacó un *principio de equidad* por el que las personas que aceptan voluntariamente formar parte de un modelo comunitario en favor del beneficio mutuo tendrán que compartir de una manera justa los beneficios y sacrificios, y colaborar con responsabilidad por el bien de todos:

“El principio de equidad stakeholder define más claramente el concepto de stakeholder en tal camino que distingue entre aquellos grupos que son y no son stakeholder en el sentido de poseer obligaciones morales adicionales por encima de aquellos que se presupone que las tienen como seres humanos en general” (Phillips 1997, p.53).

Argandoña, en su artículo de 2012, clasifica los tipos de bienes que atañen a los stakeholders internos y externos de cualquier organización: *extrínsecos o privados* (bienes materiales o de reconocimiento personal relacionados con el trabajo); *intrínsecos o comunes* (son psicológicos y operacionales y no los otorga la compañía), y *transcendentes* (bienes comunes otorgados por terceras personas y corresponden con las virtudes morales)⁹⁶.

Hemos argumentado que el bien común está por encima de los bienes individuales de los miembros de una empresa y que es un bien compartido por todos (Arjoon et al. 2015). Según esta visión, el bien común de la empresa es el mismo que el de sus stakeholders. Por ello, y como indicaron Sison y Fontrodona (2012), los grupos de interés participan o pueden contribuir de una manera activa en el bien común de la empresa⁹⁷.

La teoría del Bien Común alberga esa función social del negocio, y esa forma de colaboración en la comunidad es lo que permite el desarrollo personal según Melé (2002). Para Sison y Fontrodona (2012) el bien común de la empresa es la

⁹⁶ Sison y Fontrodona (2012) describen el bien común de la empresa como *intrínseco* (porque el trabajo participativo no existe fuera de la compañía); *práctico* (porque requiere una acción) y *social* (porque el trabajo depende de una comunidad que actúa de manera coordinada).

⁹⁷ Para estos autores los accionistas participan con la inversión de capital y responsabilidad; los clientes y consumidores con un consumo responsable de bienes buenos; los gobiernos y estados a través de una regulación prudente; y los empleados con su responsabilidad contractual y desarrollando virtudes morales.

participación de los miembros de la comunidad empresarial-a través del trabajo- en la producción de aquellos bienes y servicios que son útiles para la sociedad. Y será esa colaboración la que les conducirá al desarrollo personal y la felicidad. Para estos autores (2012, p.612): *“El trabajo colaborativo es la razón de ser, el fin o el objetivo de la empresa, lo que une a toda la gente y recursos juntos en un mismo proceso de producción”*.

Para Arjoon et al. (2015) las empresas deberían orientar su gestión al bien común, pues nos da una ruta para guiar la conducta de todos los grupos de interés: *“Todas las entidades podrían promocionar el bien común, lo que incluye las necesidades materiales y espirituales de todas las personas hacia su objetivo de florecimiento humano”* (2015, p.12).

El bien común dice que las empresas no tienen sentido sin las personas que la forman y que la colaboración entre los trabajadores es lo que permite alcanzar este tipo de bien y, por extensión, sus bienes particulares (Melé 2002). Estamos de acuerdo con Argandoña (2012), en que lo que es bueno para una sociedad es bueno para los ciudadanos, y lo que es bueno para una empresa es bueno para sus trabajadores.

En este modelo de empresa propuesta, creemos que para materializar los objetivos particulares es conveniente perseguir esa meta superior. Y la forma de hacerlo es a través de la alineación de objetivos, es decir, los trabajadores deben alinear sus intereses con los de la empresa, y la organización debe hacer lo propio con el bien social. De esta manera la “comunidad de personas” mirará hacia el bien común y podrá ser reconocida como un ciudadano obteniendo, de esta manera, la legitimidad social.

Arjoon et al. (2015) hablan de esa armonización de objetivos entre los individuos, las empresas y la economía con el fin de alcanzar la virtud y promocionar el bien común. Estos académicos (2015, p.8) citan a Arjoon (2000) donde planteó una definición de lo que es una organización virtuosa: *“aquella que promociona el bien común-dirigida al servicio de la gente en su totalidad, teniendo en cuenta sus*

necesidades materiales y los requerimientos de sus vidas intelectuales, morales, espirituales y religiosas-a través de la práctica de las virtudes vistas como competencias principales o éticas operando en una economía dinámica”.

Sison y Fontrodona (2012) subrayan la misma idea: la firma cuando alcanza el bien común consigue sus objetivos y por lo tanto se convierte en una “buena” empresa porque hace a los miembros de la comunidad “buenos” y produce bienes “excelentes”.

Hemos propuesto que el Bien Común puede ser una teoría de empresa apropiada como soporte antropológico y ético, que nos va a permitir enfocar a la organización hacia un bien superior, más allá de los grupos que se relacionan con la corporación. Compartimos con Melé (2002) que este enfoque de empresa contribuye a una sociedad más justa porque la actividad de la organización contribuye al desarrollo y mejora de todos los miembros de la comunidad.

¿Pero quiénes son los stakeholders en este marco del bien común? Entendemos y compartimos la visión de Argandoña (2012, p.10) quien definió a los stakeholders como *“todos aquellos que contribuyen, producen, reciben y comparten bienes”*. Y ese bien común que poseen y persiguen las personas de una empresa, no es un bien económico, sino que es un bien que emana de las propias personas y que les posibilita mejorar, como son las virtudes, el conocimiento y las capacidades (Argandoña 2012).

“Gestionar una compañía de acuerdo con la teoría del bien común no consiste en empezar desde un proyecto predefinido de lo que es “bueno” para cada persona y para la compañía y luego ponerlo en la práctica. Más bien, significa buscar activamente, en cada acción y en cada decisión, lo que en aquellas circunstancias específicas es extrínseco, intrínseco y trascendentalmente bueno para todos los stakeholders, y traducirlo en estrategias, políticas, reglas y culturas que son capaces de continuar para alcanzar el bien para todos a largo plazo” (Argandoña 2012, p.12).

Capítulo 2.

***La comunicación empresarial: orientación,
estructura e implementación.***

En esta segunda parte del marco teórico vamos a sugerir una comunicación estratégica y organizada en la empresa. En el primer punto proponemos como base que las organizaciones participen de un diálogo auténtico con sus públicos para mejorar su reputación. En el epígrafe 2.2 y 2.3 se definen la comunicación estratégica en la empresa y se señalan las particularidades de los departamentos de comunicación. En el último punto de este marco teórico abordamos las características, partes, fases y herramientas que consideramos más apropiadas para el diseño y puesta en marcha de un plan de comunicación.

2.1. El diálogo como fundamento comunicativo para construir relaciones y fortalecer la reputación empresarial.

"El diálogo implica trabajo y riesgo; sin embargo, el diálogo también puede conducir a recompensas organizacionales mayores en la forma de aumentar el apoyo público, una mejora en la imagen/reputación y menor interferencia del gobierno. Para los públicos, el diálogo puede significar mayor rendición de cuentas en la organización, una mayor participación en operaciones de la organización y mayor satisfacción del público" (Kent y Taylor 2002, p.30).

En esta investigación hemos sugerido que una empresa que orienta su gestión hacia el bien común tendrá más oportunidades de lograr el respaldo público. En el capítulo anterior hemos propuesto que las organizaciones que pretenden reparar su legitimidad deben alinear sus valores con los del sistema social y actuar con responsabilidad en las diferentes áreas en las que la actividad empresarial pueda tener consecuencias sobre terceros.

Hemos sugerido, además, que aquellas empresas que tienen una legitimidad baja deben destinar sus esfuerzos en comunicar a la sociedad las fortalezas de su actividad y de su compromiso social (Kent y Taylor 2016). Para lograr esto, consideramos que la empresa debe contar a la sociedad civil y a sus grupos de interés clave, qué es, qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace.

A lo largo de este capítulo vamos a proponer una relación dialógica entre la empresa y sus grupos de interés-materializada en una comunicación estratégica-con el fin de dar estabilidad a las relaciones de cualquier organización con sus

públicos clave. Pretendemos mostrar cómo, con una comunicación estratégica basada en el diálogo, las empresas de riesgo-tipo las centrales nucleares-pueden mejorar la percepción pública de su actividad y fortalecer su reputación.

La empresa social y la gestión de su reputación.

En primer lugar vamos a destacar cuáles son las singularidades del concepto de reputación y las consecuencias que tiene para la empresa una gestión adecuada de la misma.

La RAE define el término de la siguiente manera: “*Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo*” y “*Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo*”. En ambos significados podemos destacar como elementos esenciales la percepción y la reciprocidad.

La literatura no ha mostrado una definición unificada y consistente sobre la reputación ya que han sido muchas las visiones que han caracterizado a este concepto. Uno de los asuntos que ha imposibilitado obtener una definición única ha sido la confusión con términos como la identidad o imagen ya que, en ocasiones, los investigadores los han usado de manera sinónima (Barnett, Jermier y Lafferty 2006; Walker 2010; Gotsi y Wilson 2001; Balmer 1998; Grunig 1993). Para Verčič, Verčič, y Žnidar (2016, p.161): “*Reputación es todavía usada como un sinónimo para términos tales como identidad, imagen, prestigio, responsabilidad social, relaciones, recomendación, boca a boca y otros*”.

Consideramos necesario dejar claras algunas diferencias entre los conceptos de identidad, imagen y reputación debido a la confusión que se ha generado en la literatura.

Balmer (2001) ya señaló la niebla que ha rodeado al término identidad⁹⁸, que Hatch y Schultz (2000) definieron como “*la torre de Babel*”. La *identidad* significa lo que la organización es en esencia (López 1999) y lo que la hace única, es decir, aquellas características y valores que son parte de su naturaleza exclusiva

⁹⁸ El autor indica en su artículo quince factores que han provocado esta confusión.

y que son asumidas por los miembros de la corporación (Balmer 1998; Balmer y Gray 1998; Barnett et al. 2006; Walker 2010; Kantanen 2012; Melewar y Jenkins 2002). Para Balmer (2001, p.280): “*La identidad de una organización es la suma de aquellos elementos tangibles e intangibles que hacen distinta a cualquier entidad corporativa. Es formada por las acciones de los fundadores y líderes corporativos, por la tradición y el entorno*”.

Dicen Grunig y Hung (2002, p.2) que “*la identidad describe lo que una organización piensa de sí misma*” a diferencia de la imagen o la reputación que refleja lo que los públicos piensan de la corporación (Villafañe 2004).

Para Balmer y Gray (1998) los componentes de la identidad son la estrategia de la firma, su cultura, filosofía y diseño⁹⁹. Villafañe (2004) y López (1999) resumen que la identidad la conforman la historia de la empresa, la estrategia y su cultura. Por su parte, Sotelo (2001, p.165) indicó que la identidad surge de la ecuación de tres partes: la *misión*, la hoja de ruta de todos los miembros de la empresa; *cultura*, los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización; y la *comunicación*, para que los públicos internos y externos reconozcan y asuman la identidad.

Kantanen (2012) y Balmer (1998) señalaron que la clave para tener una reputación positiva es la gestión de la identidad¹⁰⁰. Heil y Whittaker (2011) sugieren un análisis ontológico de la empresa comenzando por el estudio de su naturaleza para después construir una identidad sólida con el fin de poder alcanzar los objetivos empresariales. Para estos estudiosos (2011, p.271): “*La reputación de las organizaciones está determinada en gran parte por lo que realmente son: su identidad real*”.

⁹⁹ Para estos autores la estrategia son aquellas políticas generales ligadas a unos objetivos y actividades concretas. Sobre la filosofía entienden aquellos valores de negocio que tienen los ejecutivos de la empresa; la cultura concebida como los valores compartidos por los miembros de la organización; y el diseño empresarial como los patrones que marcan los gerentes para estructurar a la empresa.

¹⁰⁰ En su artículo, Balmer (1998) hace una revisión histórica desde 1950 del tratamiento de los conceptos de imagen, identidad y reputación.

Por otra parte, podemos decir que la *imagen* es la percepción mental que los públicos tienen sobre la empresa y, por consiguiente, lo que la corporación quiere transmitir a una audiencia sobre lo que realmente es¹⁰¹ (Balmer y Gray 1998; Barnett, Jermier y Lafferty 2006; Walker 2010; Kantanen 2012; Balmer 1998; Gotsi y Wilson 2001): “*La imagen empresarial es un cuadro interno proyectado a una audiencia externa*” (Walker 2010, p.366).

Por este motivo, Kantanen (2012) habla de la imagen como “*identidad percibida*”. Sotelo (2001, p.170) la define así: “*el resultado de acumular, por parte del público, un repertorio de percepciones, experiencias y actitudes acerca de una institución, y que obedece a la actividad informativa de ésta*”. El autor (2001) señala como características de la imagen: representación en la mente de los públicos; supone una única idea formada por informaciones de múltiples fuentes; y le corresponde al público su formación.

La imagen es un concepto dinámico y puede cambiar-en parte porque no está controlada por la organización-, a diferencia de la identidad que podemos considerar de naturaleza estática.

Para Barnett et al. (2006) la transición de identidad a imagen es una tarea de las Relaciones Públicas porque lo que se pretende es que los públicos tengan una opinión más favorable sobre la empresa. Sotelo (2001) indicó la necesidad de una coherencia entre la identidad e imagen pues se trata de que haya la menor distancia entre lo que se quiere transmitir y lo que se percibe, entre el “*quienes somos*” y “*cómo nos perciben*” (Hatch y Schultz 2000).

Gotsi y Wilson (2001) reconocieron que la relación que existe entre la imagen y reputación es bilateral, es decir, son términos que están interrelacionados ya que la reputación está influida por múltiples actores.

¹⁰¹ Balmer y Worcester (2009, p.577) citan a Worcester (1970) quien recogió cuatro dimensiones de la imagen corporativa: imagen del producto, de marca, de usuario e imagen corporativa.

Para Villafañe (2004) existe también una relación entre estos dos términos que configuran la opinión que el público tiene sobre la corporación, siendo la imagen la “*figura*” y la reputación el “*fondo*”. Villafañe señala que la principal diferencia que existe entre reputación e imagen es que la primera expresa la identidad de la empresa mientras la imagen proyecta su cultura. Por ello, el autor defiende el término de imagen como “*el resultado, casi exclusivo, de la política de comunicación de una compañía*” (2004, p.28).

Sin embargo, López (1999, p.549) entiende la imagen como “*el resultado de la interacción en la mente de los públicos de dos grandes inputs: el comportamiento de la organización y su comunicación e información*”. López señala, además, otras diferencias entre imagen y reputación: mientras la imagen tiene un carácter coyuntural, proyecta la comunicación, genera expectativas y tiene un resultado parcial; la reputación tiene un carácter estructural, proyecta la identidad, genera valor y su fin es el resultado de una conducta general.

La reputación ha sido definida por muchos autores. Barnett et al. (2006) realizaron un estudio de las diferentes definiciones de reputación recogidas en la literatura entre 1980 y 2003¹⁰². Los autores entienden la reputación como los juicios realizados sobre la empresa (O’Connor 2005): “*Juicios colectivos de la corporación por los observadores basados en evaluaciones de impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la empresa sobre el tiempo*” (2006, p.34).

Por su parte, Walker (2010) revisó 54 artículos sobre reputación y señaló que la mayoría de las definiciones hacen referencia a la suma de las percepciones externas. El autor indicó que la reputación es positiva/negativa, estable, y que su construcción lleva un tiempo determinado. Verčič et al. (2016, p.161) resaltaron en su definición el carácter subjetivo de la reputación: “*Reputación está basada en la*

¹⁰² Los autores encontraron entre todas las definiciones tres significados comunes: *toma de conciencia*, donde la reputación se interpreta como las percepciones que los grupos de interés tienen sobre la empresa; *evaluación*, cuando las definiciones incluyen juicios de los stakeholders sobre la empresa; y *activo*, entran en esta categoría las definiciones que hacen referencia a la reputación como un valor para la organización.

percepción de una organización y como tal es subjetiva. Define la experiencia sumativa que los grupos de interés clave tienen con una organización”.

Villafañe (2004, p.30) indica, en su definición, que las empresas tienen que llegar a sus públicos a través de su conducta: *“Cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos”.*

Queremos destacar la definición de Fombrun y Riel (1997, p.10) porque consideramos que recoge las características principales de este concepto: *“Una reputación corporativa es una representación colectiva de acciones pasadas y resultados de la empresa que describe la capacidad de la firma de entregar resultados valorados a múltiples stakeholders. Indica la posición relativa de la empresa, internamente con empleados y externamente con sus grupos de interés, en sus entornos competitivos e institucionales”.*

Pruzan (2001) diferenció entre dos perspectivas de reputación corporativa: *pragmática*, que pretende proteger la percepción externa de la empresa; y *reflexiva*, se centra en los valores internos de la organización (identidad). Para el autor, la combinación de las dos perspectivas nos va permitir entender mejor la empresa y tomar decisiones más equilibradas:

“La orientación de la imagen 'externa' de la perspectiva pragmática con la perspectiva de la identidad 'interna' de la perspectiva reflexiva puede permitir una mayor conciencia corporativa, una mejora de la capacidad para reflexionar sobre la identidad corporativa y métodos más realistas para la medición, evaluación y presentación de informes sobre el impacto de la empresa en sus stakeholders y la sociedad como un todo” (2001, p.61).

Walker (2010) destaca cinco atributos que componen la reputación: la suma de las percepciones de todos los stakeholders; el control de la reputación no le

pertenece a la empresa; es comparable con otras reputaciones; puede ser positiva o negativa; y es estable y duradera.

Jeffries-Foz Asociados (2000b)-citados en Grunig y Hung (2002. p.17)-señalaron diez componentes de la reputación: conducta ética, tratamiento de empleados y condiciones laborales, rendimiento financiero, liderazgo, gestión, responsabilidad social, foco en el cliente, calidad, fiabilidad y atractivo emocional¹⁰³.

A estas propiedades podríamos añadir las que destacaron Gotsi y Wilson (2001): el dinamismo del concepto; el tiempo en su gestión y construcción; relación bilateral y de dependencia con la imagen; y las diferentes reputaciones que pueden tener los stakeholders¹⁰⁴ (Caruana 1997).

Si entendemos que la reputación es la suma de todas las percepciones que los públicos tienen sobre la organización (Wartick 2002), entendemos por lo tanto que existe más de una reputación (Leiva 2012; Balmer y Gray 1998). La reputación depende de qué temas sean evaluados por los stakeholders (Walker 2010; Helm 2007; Balmer 1998) y de la jerarquía y valor que la empresa atribuya a sus públicos.

En este sentido, Grunig y Hung (2002) diferenciaron entre reputaciones de primer y segundo grado. Las primeras están basadas en la experiencia directa con la organización mientras las de segundo orden se centran en lo que otros dicen sobre la empresa.

Por su parte, Fombrun y Riel (1997) analizaron seis áreas en las que converge la reputación corporativa: *visión económica*, donde la reputación se concibe como señales o rasgos¹⁰⁵; *visión estratégica*, que interpreta la reputación como activos

¹⁰³ Por su parte, Greyser (1999) destacó como factores clave de la reputación estos seis: efectividad competitiva; liderazgo del mercado; foco en el cliente; familiaridad; cultura corporativa y comunicaciones.

¹⁰⁴ Caruana (1997) dijo que las empresas tienen diferentes reputaciones porque cada público considera atributos diferentes en sus evaluaciones, dependiendo de las experiencias vividas y de la información recibida sobre la organización.

¹⁰⁵ Para el autor, la teoría de juegos reconoce a la reputación como algo funcional donde las percepciones que tienen los públicos sobre la empresa estabilizan las interacciones entre organización y sus stakeholders.

o barreras de movilidad difíciles de imitar y no controladas por la empresa¹⁰⁶; *visión del marketing*, centrada en la gestión de la imagen y en lograr significados positivos en la mente de los públicos; *visión empresarial*, basada en las experiencias de los empleados a través de una sólida identidad y cultura corporativa¹⁰⁷; *visión sociológica*, la reputación nos va a indicar la legitimidad organizacional¹⁰⁸; y la *visión de contabilidad*, que considera la reputación como un activo intangible pero desde el punto de vista financiero. Los autores apostaron por una *visión integradora* de todas estas perspectivas.

Debido a la existencia de diversas reputaciones, la empresa puede ser evaluada positivamente sobre una reputación determinada y negativamente sobre otra, dependiendo del tema y de quienes sean los evaluadores externos (Verčič et al. 2016; López 1999).

Creemos que la reputación online no puede pasar desapercibida para las empresas en la sociedad actual debido a la proliferación de plataformas de difusión de información y comunidades 2.0 (Cuesta 2013) y la participación activa de los ciudadanos en estos soportes. Por lo tanto, las organizaciones deben proteger y gestionar su reputación online para poder relacionarse con todos sus públicos, como indicó Carrillo-Durán (2016, p.277): “*el control de la reputación online ya no es una opción, sino una obligación fundamental para la toma de decisiones que afectan a la gestión de la reputación corporativa en su conjunto*”.

La empresa ha dejado de tener el monopolio sobre lo que se publica acerca de su actividad y ahora los ciudadanos han pasado de ser únicamente receptores de información para convertirse también en productores (Benítez-Eyzaguirre 2016; Leiva 2012; Campos-Freire 2010).

Sobre la teoría de señalización-indican Fombrun y Riel-la reputación se percibe como la asignación de recursos a las actividades y a los públicos más importantes.

¹⁰⁶ Para Fombrun y Riel (1997) los estrategas ven el beneficio que pueden conseguir de reputaciones positivas.

¹⁰⁷ Los autores señalan que la identidad y la cultura son lo que dan color a las prácticas empresariales y que ambas influyen en las percepciones del público interno.

¹⁰⁸ Para Fombrun y Riel (1997) esta visión se manifiesta por las evaluaciones de los grupos de interés sobre la empresa de acuerdo también a las normas sociales.

Benítez-Eyzaguirre (2016, p.652) habla del “prosumidor” para referirse a este grupo de interés relevante, con capacidad para alterar la reputación de las compañías: *“Sus acciones y conversaciones se desarrollan al margen de las empresas, en un sistema abierto y democratizado de difícil control y gestión para la reputación corporativa, por cuanto la interacción entre iguales y la reputación colectiva operan desde abajo”*. Por su parte, Hernández Velasco (2011) habla del “homo digitalis” y reconoce ese papel protagonista que juega el hombre en la creación y difusión de contenidos de comunicación.

Itoiz (2015) ya señaló que algunos autores han intentado definir la reputación online centrándose en las opiniones que se generan en estas plataformas. Sin embargo, para la autora el término de reputación incluye la presencia online y offline: *“la reputación online debe entenderse como una parte de la reputación corporativa, que la complementa y forma parte del global”*¹⁰⁹ (2015, p.144).

Una característica determinante de la reputación online es que Internet tiene un efecto multiplicador en la difusión de opiniones corporativas: *“es mucho más contagioso, rápido y persistente”* (Leiva 2012, p. 17). Y además, el contenido que se difunde a través de las redes sociales, blogs y páginas web tienen ese carácter permanente, veloz, universal y participativo: permanente porque la información queda registrada; la velocidad con la que se difunde la información (Butterick, 2011); universal por el alcance global de tales medios; y permite la participación e interacción de diferentes interlocutores de una manera igual.

Si la empresa pretende relacionarse con todos sus grupos de interés, parece necesario tener una presencia activa en los canales en los que participan los públicos. El tráfico que se genera en el mundo online es de muy diversa índole como apuntó Campos-Freire (2010, p.36):

¹⁰⁹Autores como Benítez-Eyzaguirre (2016) y Hernández Velasco (2011) y Garicano (2011) entienden la reputación online de la misma manera.

“En el ecosistema digital hay mucha información, muchos francotiradores, intereses creados, mensajes cruzados, especies y cazadores, lobos disfrazados de Caperucitas, ruido y conversación, falsedades y verdades, justicia e injusticia”.

Entendemos, por lo tanto, que las organizaciones deben estar en ese proceso de diálogo e interacción, en el que tan importante es hablar como escuchar: *“La reputación online no se gana solo obteniendo críticas positivas, sino permitiendo a quien no está contento con nosotros que lo pueda expresar del modo más fácil y directo posible”* (Leiva 2012, p.30).

Las organizaciones buscan una reputación favorable para lograr una ventaja competitiva, fortalecer la cultura corporativa a nivel interno (Weigelt y Camerer 1988), y mantener el respaldo público a través de las relaciones con sus públicos clave. El apoyo social les puede conducir a una operación a largo plazo (Pruzan 2001) teniendo presente que el entorno es cambiante y que el éxito no está garantizado (Greyser 1999):

“Se desprende que las organizaciones deberían esforzarse por conseguir y mantener una imagen corporativa positiva entre sus stakeholders clave y grupos de stakeholders. Necesitan tener en cuenta los cambios en el entorno y así, con el tiempo, adquirir una favorable reputación corporativa que refleje una identidad corporativa positiva y estratégicamente ventajosa” (Balmer 1998, p.979).

Los beneficios de una buena reputación han sido reflejados en la literatura y pueden ser tangibles o intangibles (Kantanen 2012; Villafañe 2004): clima de opinión favorable (Grunig y Hung 2002; Balmer y Worcester 2009; Walker 2010; Shim y Yang 2016; Fombrun y Rindova 2000), alianzas con otras organizaciones (Caruana 1997; Greyser 1999), prestigio en tiempos de crisis (Greyser 1999; Villafañe 2004; Grunig y Hung 2002), valor financiero (Grunig y Hung 2002; Greyser 1999; Walker 2010; Villafañe 2004; Fombrun y Rindova 2000) e intangible (Caruana 1997; Villafañe 2004), atraer y retener talento e inversores (Grunig y Hung 2002; Walker 2010), evitar la excesiva regulación (Grunig y Hung 2002), reducir riesgos (Verčič et al. 2016), aumentar la aceptación del producto

(Greyser 1999; Villafañe 2004; Balmer y Worcester 2009), influir en los demás (Leiva 2012) y diferenciarse de los competidores (O'Connor 2005), entre otros.

Tao y Ferguson (2015) señalaron la importancia que tiene para la empresa una buena reputación previa como fuente de credibilidad ante sus grupos de interés. En esta misma línea Shim y Yang (2016) indicaron que el efecto de la RSC en la percepción de la audiencia será diferente si la organización ha construido previamente una buena o mala reputación.

Estos argumentos nos indican que la reputación es un asunto relevante que hay que gestionar. En esta línea, O'Connor (2005, p.745) indicó que *“la gestión de la reputación es el uso estratégico de los recursos corporativos para influir positivamente en las actitudes, creencias, opiniones, y acciones de múltiples stakeholders incluyendo consumidores, empleados, inversores, y los medios”*.

Estamos proponiendo que las organizaciones no deben buscar la reputación como una meta en sí misma (Balmer 1998) sino que deben perseguir el bien común en su operación, hacerlo con responsabilidad y, posteriormente, contárselo a la sociedad. Entendemos que es la manera más ética de alcanzar la reputación empresarial, a través de una buena conducta y una adecuada comunicación (Heath 2011; López 1999).

Villafañe (2004, p.33) recoge en su libro tres condiciones que una firma tiene que cumplir para gestionar la reputación: una *“dimensión axiológica”*, que se entiende como la implementación de los valores corporativos en la actividad de la empresa; un compromiso de la corporación con los grupos de interés; y la proactividad con planes específicos para crear, mantener o mejorar la reputación. El autor propone gestionar la reputación de acuerdo a estos pasos (p.138): identificar y diagnosticar cuál es la reputación de la empresa; y establecer un plan holístico para su gestión y comunicación.

Por su parte, López (1999) señala que lo esencial para construir la reputación es la confianza, credibilidad y honestidad con los públicos internos y externos, así como un compromiso verdadero con la sociedad.

Tao y Ferguson (2015, p.40) hablaron de relacionar la actividad y productos de la empresa con temas sociales y una comunicación adecuada de RSC:

“Cuando una empresa necesita mejorar su reputación ética positiva o cambiar su mala reputación ética, los profesionales deberían continuamente crear y comunicar las iniciativas de RSC que excedan las expectativas de los consumidores. Sólo haciéndolo así podría ocurrir la confirmación positiva, que a su vez puede conducir a la mejora incremental en la reputación ética”.

Nuestra apuesta supone gestionar la reputación a través de dos directrices. Por un lado, proponemos que la empresa institucionalice la RSC de puertas hacia dentro instaurando unos valores en la organización. Para ello parece evidente que las corporaciones tienen que tener en cuenta el entorno externo, ya que las firmas están sometidas a presiones de las ONGs, reguladores, gobiernos, etc. (Fombrun 2005). Fracarolli y Lee (2016) dijeron que la reputación dependerá de cómo los grupos de interés asuman las consecuencias que tiene la conducta empresarial¹¹⁰.

La segunda directriz es la comunicación de esos valores hacia el exterior con el fin de fortalecer los lazos con los stakeholders clave. Asumimos la visión de Balmer y Gray (1998, p.701) quienes propusieron gestionar la reputación de una forma estratégica basada en una comunicación organizada: *“La identidad de la compañía se traduce en imagen a los ojos de varios stakeholders a través de una variedad de mecanismos y canales de comunicación”.*

¹¹⁰ López (1999) diferencia cuatro dimensiones en el comportamiento corporativo: *del mercado*, que hace referencia a todos los protocolos de producción y a la relación con clientes, proveedores, etc.; *financiera*, crear una imagen a través de atributos financieros; *interna*, fortaleciendo la membresía de los empleados de la firma; y *social*, a través del compromiso con la sociedad.

Nosotros creemos que lo importante es hacerlo bien, y luego darlo a conocer (Cobos 2017), evitando la hipocresía corporativa. Por ello, entendemos que la RSC y su posterior comunicación, tiene dos propósitos. Por una parte, crear “capital reputacional¹¹¹”, es decir, obtener una reputación previa a través de una buena conducta como indicaron Villafañe (2004) y Fombrun, Gardberg y Barnett (2000, p.85):

“Haciendo el bien, los managers generan ganancias reputacionales que mejoran la habilidad de una compañía para atraer recursos, mejorar su rendimiento, y construir ventaja competitiva”.

Consideramos que la gestión de RSC favorece la construcción de relaciones con el entorno empresarial. Fombrun et al. (2000) señalaron que las actividades de RSC suponen el apoyo de ocho grupos de interés de manera diversa: el compromiso de los empleados, la lealtad de los clientes, la promesa de valor de los inversores, la colaboración de los partners, una regulación favorable, el respaldo de activistas, la legitimidad social y una cobertura favorable por parte de los medios de comunicación.

El segundo propósito es la gestión del riesgo reputacional que puede venir por el desajuste entre las expectativas de los stakeholders y el compromiso de la empresa, desembocando en una pérdida de confianza por parte de los grupos de interés (Garicano 2011; Fombrun et al. 2000; Wood en Agle et al. 2008).

Creemos que la empresa debe ser responsable a nivel social, puesto que las percepciones de los stakeholders tendrán una repercusión sobre la reputación. Greyser (1999) también señaló esta idea de que la reputación depende en parte de la conducta de la empresa y que la credibilidad es el enlace entre la conducta de la organización y las expectativas públicas.

¹¹¹ Villafañe señala que para lograr ese capital tiene que haber un compromiso de la empresa con el entorno, eliminar el riesgo e incorporar la gestión de la reputación a la estrategia de la firma.

Para ello, parece conveniente que la empresa gestione la calidad de las relaciones con los públicos relevantes (Grunig y Hung 2002; Broon 2007; Kantanen 2012; Fracarolli y Lee 2016). Grunig y Hung (2002) señalaron cuatro características que definen la calidad de las relaciones: *mutualidad de control*, la satisfacción de las partes con el control sobre la relación; el nivel de *confianza* mutua, el *compromiso* y la *satisfacción*.

Grunig (1993) también apuesta por la construcción de relaciones a largo plazo como estrategia para gestionar la reputación. El autor sugiere esa praxis combinada con las prácticas simbólicas de comunicación¹¹²:

“Lo que piensan los públicos de una organización es un producto de comunicación así como de su experiencia y la experiencia de otros con la organización. La comunicación-una relación simbólica-puede mejorar una relación conductual, pero una mala relación conductual puede destruir los intentos de utilizar la comunicación para construir una relación simbólica o para mejorar una relación conductual”.

Balmer y Gray (1998), O’Connor (2005) y Broon (2007) incidieron en la importancia de la comunicación como nexo entre la identidad y la reputación: *“Las organizaciones que se comunican con eficacia con públicos desarrollan mejores relaciones porque la gestión y los públicos se entienden mutuamente y ambos son menos propensos a comportarse de maneras que tienen consecuencias negativas sobre los intereses del otro”* (Broon 2007, p.378).

La comunicación de RSC en una sociedad poliédrica.

Existe una tensión en la relación entre la empresa y la sociedad. Por un lado, la sociedad presiona a la organización para que tome mejores decisiones, para que actúe con una conducta ética, responsable, comprometida y transparente con el entorno. Por este motivo, los agentes sociales demandan información a la empresa en aquellas áreas que son de preocupación general-dependiendo de la

¹¹² Sin embargo, Fracarolli y Lee (2016) señalaron que las prácticas simbólicas de comunicación pueden llevar a una pérdida de la reputación porque suponen una desconexión con la realidad.

actividad que desempeñen (económica, legal, medioambiental, seguridad, etc.)-, en los temas de mayor conflicto y repercusión social, para así poder evaluar de manera coherente a la firma y aceptar su actividad.

Por otra parte, la empresa quiere una operación prolongada en el tiempo, y ser percibida como una entidad social responsable. Estos son motivos por los que las corporaciones emiten información a sus públicos clave sobre la importancia y repercusión de su actividad en el entorno. Las organizaciones trasladan estos mensajes corporativos de manera unidireccional y con un carácter instrumental, por y para la supervivencia de la empresa (Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen y Thomson 2015).

De esta resistencia se generan dos fuerzas: por un lado, la empresa comunica sus acciones de RSC hacia la población en general y sus grupos de interés más importantes; y por otra parte, la sociedad también se comunica con sus stakeholders y juzga públicamente a la institución.

En la sociedad todos los ciudadanos e instituciones tienen la necesidad y capacidad de comunicarse con sus stakeholders. Las organizaciones se han convertido también en receptores-no solo en emisores-de información, produciéndose un proceso de democratización (Castelló, Morsing y Schultz 2013).

La información fluye por la arena pública y cada agente la gestiona con una responsabilidad propia y con un fin particular de acuerdo a su naturaleza y sus pretensiones.

Existe el caso de algunas organizaciones o asociaciones sociales que buscan quebrar la reputación de las empresas por su ideología política o porque están en contra de una determinada actividad industrial. El impacto que las corporaciones tienen en el exterior ha sido lo que ha originado la aparición de grupos anticorporativos y activistas que han ido creando campañas específicas en contra de la actividad de la firma (Le Jeune 2005). Estos grupos son organizaciones sociales con su propia identidad (Karagianni y Cornelissen 2006) que buscan

influir en los públicos en aquellos temas que son importantes para la sociedad y provocar cambios políticos, económicos y sociales de acuerdo a su ideario (Zoch, Collins, Sisco y Supa 2008; Werder 2006).

Para Werder (2006, p.342) “*Un grupo activista es definido como dos o más individuos que se organizan para influir en una organización a través de una acción-sus miembros están comprometidos para llegar a sus objetivos políticos, económicos o sociales*”.

Karagianni y Cornelissen (2006) clasificaron los movimientos anticorporativos de acuerdo a dos dimensiones. La primera de ellas es la que diferencia grupos según su ideología y objetivos, y pueden ser: *de reforma*, cuyo objetivo es cambiar normas legales y conductas de la sociedad; *radical*, que pretenden cambiar valores sociales, y *de retención*, que son aquellos que trabajan para mantener las costumbres, normas y valores del pasado. La segunda dimensión diferencia grupos según su principal antagonista y pueden ser: *anticorporativos*, son aquellos que basan su conducta y actividades en su principal antagonista (por ejemplo, grupos antinucleares) y están en contra de que la empresa aumente su poder porque, según ellos, perjudica al sistema; *de temas específicos*, son grupos anticorporativos y organizados según temas concretos (medio ambiente, derechos humanos, etc.)¹¹³.

Estos grupos anticorporativos están organizados e idean campañas contra la actividad de la organización. Además, como señala Werder (2006), conocen los mecanismos para una buena comunicación con la opinión pública y utilizan los medios para fortalecer relaciones, aumentar la membresía, buscar apoyo exterior, y comprometer a organizaciones en debates políticos.

¹¹³ Los autores distinguen cinco categorías: *perro guardián corporativo*, su objetivo es la organización y creen que su actividad debe ser vigilada por organismos reguladores para convertir a la empresa en una entidad mejor; *reformadores*, tienen el objetivo de asegurar buenas prácticas de la empresa en todas las áreas sociales; *visionarios*, cuyo fin es el cambio de los valores sociales, de la política y de la economía actual; *pequeños boxeadores*, son aquellos grupos sociales a pequeña escala que se han organizado para defender los intereses de la pequeña empresa frente a las grandes corporaciones; *preservadores*, aquellos que se oponen a la modernización de las corporaciones y defienden los valores del pasado.

Internet ha sido el espacio utilizado por los grupos activistas y anticorporativos para establecer relaciones de diálogo con los públicos, además de los medios de comunicación tradicionales y algunas acciones de impacto para captar la atención de los medios de comunicación (Por ejemplo, son conocidas algunas acciones de este tipo desempeñadas por Greenpeace). El alcance de Internet, su precio, la interactividad y conectividad, la comunicación directa que te posibilita esta red (Zoch et al. 2008) y la capacidad de reunir y atraer a otros grupos ha sido un salto importante para estos colectivos sociales como indicaron Taylor, Kent y White (2001, p.264):

“Una manera en que las organizaciones activistas pueden servir mejor a sus públicos, extender su alcance y coordinar esfuerzos con otros grupos afines, es a través de Internet”.

Zoch et al. (2008, p.352) citan a Coombs (1998) quien destacó que los grupos activistas han obtenido más poder con la información de Internet y las webs, porque es una comunicación directa y no controlada por la organización.

Un estudio realizado por Taylor et al. (2001) sugirió que las páginas webs de las organizaciones activistas no están empleando todo el potencial dialógico de estas herramientas de comunicación, ya que no hay posibilidad de interactuar entre el visitante y la organización a través de esta plataforma.

Zoch et al. (2008)-en un estudio realizado de 320 webs de grupos activistas-coinciden en la idea de que estas organizaciones no están empleando las técnicas adecuadas en las webs restando, de esta manera, persuasión a sus mensajes. Los autores concluyeron que si los movimientos activistas quieren un apoyo público mayor deberán usar mejor las páginas web.

Werder (2006, p.342) cita a Jackson (1982) quien destacó cinco tácticas de comunicación frecuentes de los grupos activistas: *actividades informativas* (Ej.: relaciones con los medios de comunicación); *actividades simbólicas* (Ej.: boicots); *actividades empresariales* (Ej.: distribución de folletos); *actividades legales* (Ej.:

presionar al regulador); y *actividades de desobediencia civil* (Ej.: manifestaciones).

Como venimos comentando a lo largo de esta investigación, la opinión pública tiene, en parte, la llave para la supervivencia de la empresa porque es quien acepta a una empresa como útil para la sociedad, y quien da el visto bueno a su operación. Las centrales nucleares- por la idiosincrasia propia del sector industrial- dependen de muchos agentes para su operación a largo plazo. Entre los más relevantes en el sector nuclear se encuentra el Gobierno, los organismos reguladores y la opinión pública como fuerza externa de presión.

En palabras de Vallentin (2009, p.62) la opinión pública *“posee una fuerza en sí misma-una que no depende de la promesa o amenaza de la intervención de un gobierno para tener un efecto en las corporaciones”*.

Esta presión externa que ejerce la opinión pública-y en especial los grupos anticorporativos y activistas-ha obligado a muchas organizaciones a comunicar de manera proactiva su RSC para rendir cuentas a la sociedad de lo que la empresa está realizando por el bien de la comunidad, y mostrar una cara transparente de la organización (Devin 2016). Para Sun Young Lee (2016, p.444) las *“comunicaciones de RSC son un puente esencial entre las actividades de RSC de una compañía y la percepción pública de la RSC de la empresa”*.

Pero existe un dilema en la comunicación de RSC: ¿realmente genera un impacto positivo de la empresa en la sociedad o produce el escepticismo de los grupos de interés que perciben las acciones comunicativas como un gesto persuasivo para “limpiar” la imagen de la corporación? Nosotros creemos que las dos situaciones conviven ante la imposibilidad de cambiar todas las percepciones.

La divulgación empresarial de RSC tiene como objetivo instrumental obtener la legitimidad social, es decir, mostrar una imagen favorable de puertas hacia fuera. Pero, en ocasiones, esa apuesta de la corporación por comunicar la RSC puede generar el efecto contrario al deseado (Bachmann e Ingenhoff 2016; Morsing y

Schultz 2006; Shim y Yang 2016; L'Etang 1994; Yoon, Gürhan-Canli, y Schwartz 2006; Fracarolli y Lee 2016; Shim y Yang 2016).

Tao y Ferguson (2015) indicaron los diferentes motivos de esta incertidumbre que tienen los públicos: *intrínsecos*, cuando la organización ejerce una responsabilidad verdadera hacia la sociedad con el fin del desarrollo y progreso; *extrínsecos*, cuando la pretensión de la organización es puramente instrumental, es decir, tiene como objetivo mejorar su imagen. Según los autores el escepticismo aumenta en este segundo caso:

“Si una empresa se esfuerza por mejorar su imagen a través de la RSC, debe asegurarse de que los consumidores atribuyen fuertes motivos intrínsecos a sus directivas morales, incluso cuando los motivos extrínsecos estén presentes. Una empresa no quiere ser percibida como un explotador de causa social sino como un colaborador sincero por la causa” (2015, p.27).

Yoon et al. (2006) señalaron que, a veces, las empresas que ejecutan programas de RSC se exponen a una imagen más negativa que si no lo hicieran. Esto sucede cuando los públicos interpretan que sus actividades tienen como fin mejorar la imagen de la compañía y no la comunidad en sí.

Como indicaron Schultz y Wehmeier (2010, p.20) *“las actividades de comunicación pueden ser traducidas por stakeholders internos y externos, no solo con el código dominante (la corporación es vista como responsable), sino también con el código de negociación (la empresa es vista como responsable solo en algunos supuestos) o el código de oposición (la empresa es vista como irresponsable y sus comunicaciones son vistas como una manipulación)”*.

Devin (2016, p.228) se refirió a las “medias verdades” cuando las empresas ocultan información en sus informaciones técnicas de RSC dañando así su imagen y perdiendo la credibilidad y confianza de los públicos:

“Aunque las organizaciones pueden presentar técnicamente información veraz, omitir piezas significativas de la información y presentar sólo verdades a medias pueden en última instancia, dañar la credibilidad, confianza y transparencia de la organización”.

En esta misma línea Schultz y Wehmeier (2010) y Shim y Yang (2016) hablaron de la hipocresía corporativa cuando las organizaciones promocionan actividades de RSC que no están ejecutando en la práctica. La reputación-para estos autores (2016)-podría perderse si no hay un motivo ético profundo detrás de las acciones de RSC.

L'Etang (1994) y Schultz y Wehmeier (2010) reconocen esta praxis como la versión utilitaria o instrumental de la RSC en el que la empresa realiza acciones de RSC y las comunica solo con el único propósito de trasladar una imagen favorable de la corporación hacia la opinión pública. Por lo general, aquellas empresas que tienen una buena reputación tienen una percepción externa positiva y sucede lo contrario en aquellas firmas con baja legitimidad (Shim y Yang 2016).

Desde un punto de vista ético, hemos propuesto a lo largo de esta investigación orientar las acciones hacia el bien social y darlo a conocer a la opinión pública. Entendemos que la empresa tiene que actuar con sinceridad con la sociedad si pretende ser juzgada de una manera favorable.

Schultz y Wehmeier (2010) propusieron la institucionalización de la RSC como un proceso dinámico multinivel: en un micro-nivel se encuentran los actores internos de la organización; en el meso-nivel se sitúan las empresas y los públicos; y ya en el macro-nivel están las instituciones y el medio ambiente. En esta perspectiva, la comunicación es un elemento esencial para sentar las bases de responsabilidad a lo largo de la corporación, para canalizar las expectativas y para abrir un cauce a la cooperación con el exterior: *“institucionalización puede describirse como la interacción entre acciones (comunicativas), significados y las observaciones y expectativas mutuas”*(2010, p.13).

Hay organizaciones-como por ejemplo las centrales nucleares-que por la actividad que generan han tenido que institucionalizar su RSC obligados, en parte, por la ley (es el caso del cumplimiento de los compromisos ambientales) o por las presiones públicas desencadenadas por los grupos anticorporativos y activistas, así como su reflejo en los medios de comunicación.

“Si las corporaciones actúan al margen de un deseo de hacer el bien y sin un sentido de obligación social entonces deberían trabajar para establecer procedimientos éticos en la toma de decisiones para determinar la naturaleza de sus obligaciones y responsabilidades, así como aquellos que evalúan los efectos de sus actividades sobre los beneficiarios de sus donaciones de tal manera que puedan estar seguros de que consiguen lo bueno que dicen”

(L'Etang 1994, p.21).

Para Shim y Yang (2016, p.69) la comunicación de RSC tiene que ser efectiva si pretendemos alcanzar la reputación organizacional: *“la información de RSC podría aumentar mejor su contribución a formar actitudes positivas hacia una empresa cuando se entienden los factores clave en la formación de juicios públicos sobre los motivos de la empresa en RSC”*.

Morsing y Schultz (2006) analizaron tres estrategias de comunicación RSC entre la empresa y sus grupos de interés: *información stakeholder*, es un tipo de comunicación unidireccional de la empresa cuyo propósito es informar exhaustivamente a los públicos sobre las buenas acciones que realiza la organización; *respuesta stakeholder*, con la idea de convencer a los grupos de interés sobre la correcta gestión de la organización y reforzar su identidad; *participación stakeholder*, basada en el diálogo con los públicos, donde la influencia, negociación y el intercambio es mutuo entre la empresa y los grupos. Para estos autores la participación de los stakeholders es la vía más adecuada en la gestión de relaciones porque el compromiso implica que la empresa influye en sus grupos de interés, pero que también las expectativas sociales son reconocidas y posibilitan una transformación en la empresa.

La combinación de todas estas estrategias y la flexibilidad en su desempeño es la propuesta de Schultz y Wehmeier (2010, p.22): *“La comunicación simbólica puede utilizarse para obtener la atención de grupos pero no para convencer (competencia). El diálogo podría ser utilizado para responder a críticas concretas (presión pública) y la comunicación por defecto debe elegirse al implementar prácticas de RSC que se consideran una obviedad (normas regulativas y profesionales)”*.

Elving et al. (2015) señalaron las diferencias entre la acción estratégica y la acción comunicativa para una comunicación de la RSC por parte de la corporación. Por un lado, la acción estratégica pretende influir en la otra parte para alcanzar un resultado, y suele ser la práctica habitual de las organizaciones:

“Esta perspectiva pinta un mundo "pesimista": la acción estratégica es dominante y se utiliza para promover los objetivos de las organizaciones y para el sistema. Proporciona la base para los individuos a ser escépticos hacia la RSC y a los discursos de RSC”(2015, p.122).

Este tipo de comunicación simbólica es lo que Schultz y Wehmeier (2010, p.19) tacharon como *“fabricación mecánica de credibilidad”* y, según los autores, no favorece la legitimidad social. Para Botan (1997) los sistemas monológicos o unidireccionales suelen concebirse como la transmisión de información empleando la parte técnica del periodismo (notas de prensa, informes de RSC, relaciones con los medios, etc.).

Sin embargo, *“el concepto de acción comunicativa promueve la cooperación. El objetivo no es perseguir los objetivos propios per se sino buscar un entendimiento común y coordinar acciones para el acuerdo”* (Elving et al. 2015, p.120). Para Botan (1997) esta práctica es más ética y humanista porque se centra más en la interacción y deja de un lado la técnica.

La acción estratégica tiene sus propias herramientas de comunicación (informes, webs, etc.) mientras que la acción comunicativa está basada en una comunicación bidireccional (Elving et al. 2015).

A las organizaciones ya no les vale actuar de manera responsable en su operación, también tienen que contarlo para intentar lograr una imagen positiva en el exterior. Las empresas, a través de la comunicación de RSC, buscan crear, fortalecer o reparar su reputación con mensajes que puedan calar en la mente de sus públicos:

“Las comunicaciones corporativas, en particular, los mensajes de RSC, juegan un papel crucial en la formación de esta reputación de RSC, ya que el conocimiento de las actividades empresariales de RSC es la base de la formación de tal reputación” (Sun Young Lee 2016, p.436).

Los canales de transmisión de la información de RSC.

Para Sun Young Lee (2016) las empresas pueden comunicar sus mensajes de RSC por canales controlados o no controlados. Los primeros son los informes de RSC, las webs corporativas o los anuncios en medios de comunicación donde la empresa tiene el mando sobre lo que se publica a diferencia, por ejemplo, de las redes sociales que serían canales no controlados por la corporación. Para el autor los canales controlados pueden generar más desconfianza en el público porque los mensajes pueden confundirse con publicidad empresarial.

Fracarolli y Lee (2016) destacaron las cuatro vías que las empresas utilizan para su posicionamiento estratégico de RSC y que responden a los canales controlados por la firma: informes de RSC, medios de comunicación tradicionales, actividades de marketing y la participación en índices de sostenibilidad.

Muchas organizaciones para justificar su actividad, mejorar su reputación y debido al interés exterior han incorporado en un informe algunos aspectos en los que la operación podría afectar a la sociedad. Estos informes de RSC suelen recoger informaciones de buenas prácticas de las organizaciones. Como indica Charlas

(2012, p.42) los informes de RSC deben evitar el autobombo y buscar aquellos temas que verdaderamente importan a la sociedad:

“Identificación de temas clave de la empresa a través de un control interno, así como a través de la realización de diálogo con los stakeholders de la compañía pidiendo sus sugerencias en la búsqueda de los retos sociales y medioambientales de su compañía”.

Charlas (2012) también sugiere que para lograr efectividad y mejorar la imagen de la empresa en los públicos, los informes de RSC deben ser concisos, rigurosos, fáciles de entender, con una información completa y que respondan a las expectativas de los grupos de interés:

“Más divulgación de las prácticas de RSC también puede ayudar a mejorar la reputación y valor de marca de la empresa. Una imagen pública positiva, respaldada por operaciones transparentes, puede ayudar a reclutar y retener a empleados de calidad superior (que cada vez están más preocupados por cuestiones sociales, ambientales y éticas), conseguir una compañía que cotiza en fondos socialmente o ambientalmente seleccionados y mejorar las relaciones con los stakeholders como las comunidades de acogida. La transparencia pública puede ser la manera más eficaz para recuperar la confianza y responder a la actual crisis de credibilidad de las empresas multinacionales que operan alrededor del mundo”(2012, p. 45).

Los informes de RSC a veces son percibidos por los públicos con escepticismo ya que la audiencia sospecha de si detrás de esos informes hay campañas publicitarias de las empresas para lavar su imagen (Elving et al. 2015). El motivo de este escepticismo suele ser la excesiva publicidad de la empresa y la abundante información (Lueg, Rainer, Andersen y Dancianu 2016).

Por este motivo, Lueg, Rainer, Andersen y Dancianu (2016) hablan de un informe que integre las áreas de responsabilidad clásicas de la empresa (legal, económica, social y filantrópica) y donde se dé la información más esencial, con la

posibilidad de tener subinformes sobre temas más específicos y técnicos. Con este informe integrado se trata de satisfacer la demanda informativa precisa de los stakeholders:

“En el informe integrado, las prácticas de RSC parecen ayudar a las empresas a narrar como la RSC constituye una ventaja competitiva e integra los objetivos de los stakeholders a largo plazo en el negocio” (2016, p.30).

Morsing y Schultz (2006) consideran que la comunicación de RSC indirecta-a través de webs e informes anuales-es más efectiva que las formas explícitas de información que se centran más en los éxitos y contribuciones sociales de la empresa.

Por otra parte, Internet ha sido para las empresas una herramienta imprescindible para comunicarse con sus públicos debido, en parte, a la inmediatez que posibilita esta plataforma. Las webs corporativas se han convertido en herramientas para comunicar la RSC de manera unidireccional, mostrando información positiva de la empresa y, de una manera estratégica, intentar influir en la percepción de los públicos.

Para Kent y Taylor (2002, p.31): *“La web puede ser usada para comunicarse directamente con los públicos ofreciendo en tiempo real discusiones, feedback, lugares para poner comentarios, recursos para información empresarial, y anuncios de biografías de miembros de la empresa e información de contacto. A través del compromiso de los recursos de la empresa y el entrenamiento, la Web puede funcionar dialógicamente más que monológicamente”.*

En un estudio realizado por Capriotti y Moreno (2007) el 70% de las empresas del IBEX 35 tenían una sección en su web con temas de Responsabilidad Social Corporativa. Los resultados de aquel estudio muestran la baja interactividad de las webs corporativas, donde las posibilidades de diálogo son escasas, ya que la información de RSC se presenta de manera expositiva.

Las páginas webs parecen no ser suficiente para la comunicación con el público y las redes sociales y las nuevas plataformas se han abierto paso y parecen ofrecer más oportunidades que riesgos como indicó Hernández Velasco (2011, p.201): *“La conversación está en la red, se quiera o no, por lo que siempre será mejor escucharla, participar de ella y aprender de las expectativas que se despiertan”*.

Kelm, Dohle y Bernhard (2017) señalan algunos motivos que podrían influir para la utilización de las redes sociales: recursos, mayor alcance e influencia, stakeholders activos en esas plataformas, y si va a suponer un beneficio para la empresa.

Por otra parte, Castelló et al. (2013) resaltaron que las nuevas plataformas de comunicación aumentan la conectividad, la velocidad comunicativa, el diálogo y la participación de los públicos en la empresa (Hernández Velasco 2011):

“Los Social Media transforman las dinámicas comunicativas entre las corporaciones y sus entornos. Por una parte, los opositores pueden ser más poderosos e interrumpir la legitimidad de la organización usando Social Media. Por otra parte, las empresas pueden mantener la legitimidad mejor porque ellas pueden directamente contar a sus stakeholders vía Social Media”(2013, p.683).

Castelló et al. (2013) apostaron por una visión comunicativa de la RSC donde las redes sociales son las herramientas protagonistas para alcanzar el consenso: *“hacen la pluralidad de voces más audible, sobre todo en las crisis o conflictos políticos en que, debido a un consenso normativo o restricciones políticas a la libertad y la pluralidad del discurso”* (2013, p.686).

En esta misma línea, Smith (2012, p.842) señaló que la comunicación digital contribuye a la relación empresa-stakeholder y al diálogo público (Kelm et al. 2017): *“Tags, palabras clave, hashtags, retweets, acciones, actualizaciones de estado, blogs y comentarios son todas huellas digitales de la relación stakeholder-organización. El análisis de contenido de tales enlaces representa*

simultáneamente la relación como una entidad dinámica y las percepciones de los stakeholders de la entidad”.

Por su parte, Sundstrom y Levenshus (2017) apoyaron la idea de que la comunicación online fomenta un diálogo e interacción entre los stakeholders y la empresa. Los autores señalan que la comunicación a través de Twitter permite a los consumidores comunicarse de manera directa con la empresa y ésta responder a las expectativas públicas, fomentando el proceso de diálogo:

“Todas las organizaciones tienen el potencial para desarrollar, aprovechar y distribuir el contenido que responda a las necesidades y expectativas de los públicos. Si se hace efectiva, dicha comunicación puede fomentar la participación y mejorar los resultados relacionales” (2017, p.18).

Kent y Taylor (2016) señalaron que las organizaciones no han explotado todas las posibilidades de las redes sociales debido a que emplean estos canales de una manera unidireccional. Esta forma de comunicación con los públicos es lo que denominaron *Homo Economicus*¹¹⁴. Los autores plantearon pasar a un *Homo Dialogicus* donde las prácticas de comunicación son más interactivas permitiendo a las empresas construir relaciones más éticas, lograr el entendimiento, crear condiciones para el capital económico y la confianza de sus grupos de interés: *“Las características de los social media son que ellos son relacionales, envuelven feedback, y tienen el potencial para tener lugar en tiempo real”* (2016, p. 62).

Kent y Taylor (2016) sugirieron-para una comunicación efectiva de RSC a través de estos canales-que las empresas fomenten el networking con temas que interesen a todos para dialogar; seleccionar bien los medios en función de la actividad que desempeñe la organización; y entrenar a los empleados para que sean capaces de participar.

¹¹⁴ Los autores se refieren con esta metáfora al modo en que las organizaciones tratan a sus grupos de interés de manera instrumental con el fin de alcanzar sus objetivos a corto plazo, priorizando el beneficio de la corporación sobre el establecimiento de relaciones.

Además, Kent y Taylor (2016, p.64) señalaron que “*el diálogo auténtico no es una actividad pública sino una actividad interpersonal o grupal*” y por este motivo las organizaciones deberían responder de manera individual o privada a aquellas cuestiones que se les realizan en las redes sociales.

Sun Young Lee (2016) señaló, además de las herramientas ya citadas, los comunicados de prensa o la publicidad en medios como formas de comunicación tradicional relevantes de las relaciones públicas para mejorar la reputación empresarial.

Esta polifonía social permite la democratización de la información donde todos se pueden comunicar y emplear las mismas herramientas debido a su fácil acceso y usabilidad. Y son las empresas las que deben gestionar las múltiples voces involucrando a los grupos de interés en la RSC, hecho que les puede conducir a alcanzar la legitimidad social.

Takano (2017) recogió un caso de éxito de comunicación de RSC de una empresa de Japón-Kikkoman-que entró en un nuevo mercado, creando una fuerte reputación, principalmente dirigiendo su comunicación a tres áreas que él reconoció como las tres P (*People, planet, profit*)¹¹⁵.

En el estudio realizado por Bachmann e Ingenhoff (2016) se concluye que la comunicación de RSC merece la pena como estrategia para lograr la legitimidad, a pesar del escepticismo que pudieran mostrar algunos grupos de interés. En un estudio realizado por Wang y Chaudhri (2009)-sobre la transparencia de compañías chinas en comunicación de RSC-la mayoría de empresas reconoció los beneficios que tiene comunicar sus acciones de responsabilidad a nivel interno y externo, con transparencia y humildad.

Se trata, en definitiva, de informar a la sociedad sobre los temas que quiere escuchar y buscando, como indicó Høvring (2017, p.248) la creación de valor de

¹¹⁵ Según el autor, Kikkoman-empresa de salsa de soja-trasladó una imagen de empresa verde a la sociedad, comunicó los valores de la empresa a los grupos de interés y cumplió, como empresa, con sus objetivos económicos.

manera conjunta: *“La creación de valor compartido se considera como una serie de procesos comunicativos en los que la organización y múltiples stakeholders exploran y negocian diferentes puntos de vista, intereses y valores que pueden crear tensiones y conflictos”*.

Para Le Jeune (2005, p.171): *“La comunicación efectiva de responsabilidad corporativa se trata de la habilidad para gestionar complejos programas de diálogo stakeholder, lograr el cambio interno, sostener a los medios sensiblemente, entender los asuntos públicos, y apagar el fuego cuando las cosas van mal”*.

Crane y Livesey (2003, p.2) señalan que *“La presión para comunicarse con más frecuencia y de manera más proactiva con los stakeholders sugiere que las empresas necesitan y tal vez están, participando recientemente en un diverso rango de stakeholders a través de una mayor inclusión, colaboración y diálogo”*.

Según Morsing y Schultz (2006, p.325) la RSC tiene que ser estratégica y la empresa tiene que involucrar a los stakeholders en el proceso a través del diálogo:

“Mientras el diálogo es la herramienta, el acuerdo y el consenso son reconocidos como la solución en la que basar decisiones y acciones y, por lo tanto, la colaboración continua”.

El diálogo como facilitador de la relación empresa-sociedad.

En este apartado vamos a profundizar en la idea de diálogo como principio inspirador de la comunicación que puede establecer una empresa con su entorno. Consideramos que el diálogo puede permitir a cualquier organización mantener unas relaciones más estables y duraderas en el tiempo y, por extensión, creemos que puede contribuir a mejorar su reputación.

El concepto de diálogo proviene de diferentes disciplinas como la Filosofía, Retórica, Psicología, Teología, Comunicación Relacional, Relaciones Públicas o

Ciencia Política, como indicaron Kent y Taylor (2002) o Pieczka (2011) entre otros.

La Real Academia Española define “diálogo” como “*plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos*”. Otra de las definiciones que recoge la RAE es “*discusión o trato en busca de avenencia*”. El primer significado nos indica que tienen que interactuar varios sujetos en una comunicación dialógica, cada uno de los cuales tiene su impronta y visión. La segunda definición nos añade que debe existir un acuerdo.

El enfoque de diálogo que pretendemos dar en este capítulo es la suma de ambos criterios: una relación bidireccional entre la empresa y sus grupos de interés en busca del consenso. Este prisma es el propio de la comunicación relacional, en el que el diálogo es entendido como un principio fundamental para construir y mantener relaciones.

Antes de abordar las características, condiciones, dimensiones, consecuencias y objeciones sobre el uso del diálogo, vemos conveniente destacar las particularidades de la comunicación entendida como un monólogo.

El monólogo ha sido concebido como una forma de persuasión, manipulación (Botan 1997), o incluso propaganda. En esta forma de comunicación se pretende imponer la visión propia, por lo que no se respeta la posición del receptor, quien es considerado un instrumento para alcanzar los objetivos planteados. El hecho de que hablemos de emisor y receptor ya nos indica que la información es presentada de forma unidireccional, y que existe una sumisión del receptor quien está obligado a recibir información sin posibilidad de participar, discutir o contribuir al intercambio. El monólogo coarta la libertad del receptor: “*Una persona que emplea el monólogo busca comandar, obligar, manipular, conquistar, deslumbrar, engañar o explotar*” (Johannesen 1971, p. 377).

Este modo de transmisión de la información no permite la forma dialógica de comunicación porque ya hay un resultado final preestablecido (Heath et al. 2006).

El monólogo y el diálogo *“pueden ser vistos como extremos de un continuo”* (Johannesen 1971, p.379).

El monólogo no se considera una forma ética de comunicación porque, en la transmisión de ideas y conocimiento propio, solo se valora la satisfacción del receptor y la calidad de la información emitida (Botan 1997). Sin embargo, los que practican el diálogo ven a los participantes como fines y no instrumentos (Botan 1997), tienen sus propios objetivos pero los relegan a un segundo plano siempre con la idea de buscar el acuerdo y co-crear significados (Crane y Livesey 2003):

“El diálogo representa un modelo con una correspondencia más cercana a la realidad vivida de relaciones públicas donde nuestro objetivo es crear, mantener y negociar las relaciones entre múltiples stakeholders (Botan, 1992), que compiten en intereses, y a veces, otros son hostiles. Los comunicadores dialógicos tienen que lidiar bastante con múltiples stakeholders, stakeseekers y públicos, mientras que al mismo tiempo, persiguen los intereses y objetivos organizacionales” (Taylor y Kent 2014, p.389).

Johannesen (1971, p.375) cita a Buber (1958) quien señaló que el diálogo entre las personas permite reflejar su personalidad y conocimiento. Este autor señaló, además, que la comunicación dialógica tiene algunas características clave como son la transparencia, mutualidad, honestidad, franqueza, y la no manipulación, entre otras. Consideramos que estas señas de identidad del diálogo entre personas se pueden hacer extensibles a las organizaciones que pretenden comunicarse con sus públicos.

El enfoque que pretendemos dar en esta investigación es el diálogo, como el fundamento que va a inspirar la comunicación entre la empresa y sus grupos de interés y, como indicó Johannesen (1971, p.374), como la esencia de la comunicación:

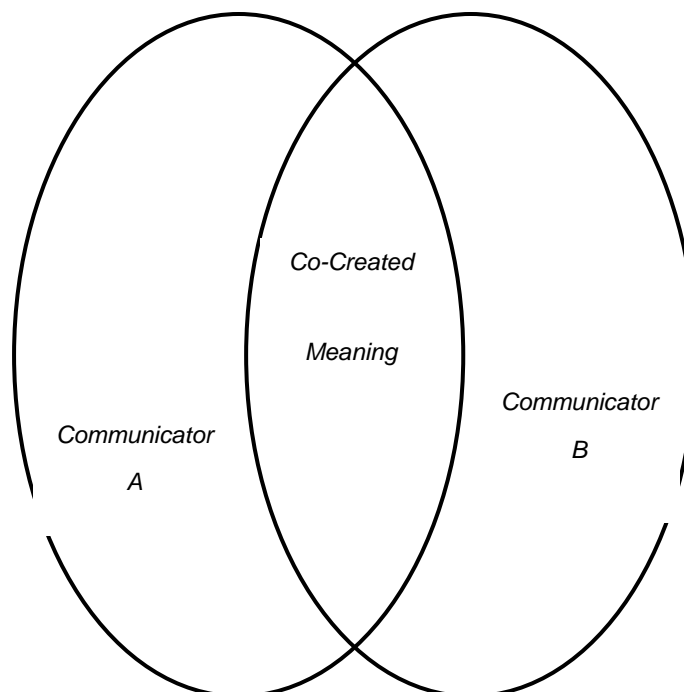
“El diálogo parece representar más una actitud de comunicación, principio, u orientación que un método específico, técnica o formato”.

Practicar el diálogo supone entender la comunicación como un proceso social consensuado en el que las partes deben entenderse sin renunciar a sus posiciones, como indicaron Johannesen (1971), Botan (1997) o Heath (2011).

Por su parte, Crane y Livesey (2003) diferenciaron entre dos formas de diálogo: el diálogo monológico, basado en una comunicación bidireccional pero con objetivos instrumentales; y el diálogo auténtico, reconocido como una práctica simétrica bidireccional genuina basada en una negociación entre las partes para alcanzar un espacio común (Heath 2006). Es el diálogo constructivo, como indicó Heath (2011), lo que nos posibilita alcanzar un resultado colectivo.

Gráfico 4. Comunicación dialógica como co-creación de significados. Elaboración propia.

Communication Environment



Fuente: Crane y Livesey (2003, p.18).

¿Cuáles son las condiciones que tienen que darse para que exista un proceso comunicativo de diálogo? Ya hemos comentado que el diálogo requiere de algunas premisas como es la actitud de los participantes para que pueda producirse el intercambio (Johannesen 1971). El diálogo no solo requiere que haya una audiencia en un proceso sino que tiene que darse la interacción entre las partes (Kent y Taylor 2016).

Taylor et al. (2001, p.268) señalaron que el *“Diálogo implica primero la atracción por el que individuos o grupos desean interactuar (“utilidad de la información”); para el desarrollo de las relaciones las interacciones deben ocurrir (“facilidad de conexión”); para que las relaciones crezcan el diálogo debe ocurrir (“conservación de visitantes”); y para que las relaciones prosperen, interacciones de mantenimiento y satisfactorias deben ocurrir (“generación de retorno de visitantes” y “bucles dialógicos”)*”.

Theunissen y Wan Noordin (2012, p.7) reconocen que una empresa comprometida en el diálogo no puede pretender persuadir o convencer a los stakeholders:

“El dialogo efectivo está basado en cuatro premisas, que los participantes actúen auténticamente, que se centren en el futuro mientras permiten que ocurra el intercambio, colaborar y compartir conocimiento, y que estén presentes en un proceso dialógico”.

Dice Kersten (en Heath et al. 2006) que para que suceda el diálogo se tienen que dar cuatro requisitos: el primero es reconocer el contexto ideológico; asumir que los participantes son capaces de expresar su punto de vista, entender la posición de la otra parte (Heath 2011) y crear un escenario común; los participantes deben ser críticos; y el diálogo tiene que estar enlazado con una actividad.

Por su parte, Kent y Taylor (2002, p.32) citan a Pearson (1989) quien sugirió tres procedimientos para facilitar el diálogo: nadie debe ser excluido; ninguna

comunicación debe ser considerada inapropiada; y los comunicadores pueden cambiar, durante el diálogo, sus niveles de reflexividad.

Pearce en Heath et al (2006) indicó algunas características comunes a todas las formas de diálogo: *“inclusión de stakeholders; profundo compromiso de los participantes como personas no solo como portavoces y no muy claramente como portavoces para los no presentes; un énfasis en escuchar también como hablar; situaciones construidas para permitir, fomentar e invitar a hablar desde el corazón más que profiriendo eslóganes; y compromiso al proceso más que a cualquier noción predeterminada de lo que el proceso producirá”* (2006, p.350).

Pero puede suceder que, a pesar de que se cumplan estos requisitos mencionados, el diálogo presente algunas dificultades en la práctica. Es el caso de un contexto polarizado, en el que las visiones de las partes sean tan extremas que el acercamiento y la co-creación de significados sea una tarea ardua. El contexto en el que va a llevarse a cabo el diálogo es un condicionante importante que conviene tener presente.

Ferri, Pedrini y Pilato (2016) analizaron las iniciativas de diálogo stakeholder de 448 empresas. Las conclusiones del estudio corroboraron que el diálogo stakeholder depende del contexto institucional donde la firma desempeña su actividad y que las organizaciones tienen que tenerlo presente para orientar sus relaciones de diálogo¹¹⁶:

“SD (Diálogo Stakeholder) no es sólo una práctica voluntaria, responsable de intercambiar información sobre el compromiso empresarial con la sostenibilidad, pero también construye una amplia información base para la toma de decisiones que apoya la alineación de los objetivos corporativos a la configuración institucional en que opera la empresa” (2016, p.232).

¹¹⁶ Los autores confirmaron la hipótesis de que las empresas de América del Norte se centran más en temas relacionados con la estrategia y rendimiento de la empresa aunque cubren algunos temas sociales que los gobiernos desatienden. También corroboraron que en Europa el diálogo stakeholder depende de los modelos de sostenibilidad que impone el gobierno, y las empresas se centran más en satisfacer las demandas de los stakeholders y en ser buenos ciudadanos. En Japón, el diálogo stakeholder se vertebra hacia temas laborales de los empleados dando menos protagonismo a otros grupos de interés.

La premisa que estamos repitiendo a lo largo de este epígrafe es que para que el diálogo sea auténtico las decisiones deben tomarse de común acuerdo entre las partes, evitando ejercer cualquier influencia de poder. Este enfoque es lo que hace del diálogo *“una comunicación relacional pura”* (Heath en Heath et al. 2006, p.352) donde lo verdaderamente significativo son las relaciones entre las partes y el consenso. Ya lo indicaron Kent y Taylor (2002, p.24) que el diálogo es *“un producto de continua comunicación y relaciones”*. Taylor, en Heath et al. (2006) lo reconoció como un *“discurso plácido”*. El propio Heath en Heath et al. (2006. P.352) lo definió como *“una forma especial de comunicación con un contenido especial”*. Y para Taylor y Kent (2014, p.388) es *“un proceso ético de comunicación”*.

La literatura nos ha dejado definiciones distintas sobre el diálogo. Los autores han señalado diferentes características de esta forma de comunicación en sus enunciados. Nos parece interesante la definición de Taylor y Kent (2014, p.388) donde se concibe el diálogo como *“una de las formas más éticas de comunicación que sirve para atenuar las relaciones de poder, dignidad de los valores individuales y que merece la pena, y trata de involucrar a los participantes en la conversación y en la toma de decisiones”*.

Creemos que esta definición recoge la esencia del concepto de diálogo que estamos mostrando en esta investigación: una comunicación más ética que otras formas-como por ejemplo el monólogo-donde lo relevante es el acuerdo de las partes para tomar decisiones conjuntas, y donde el respeto es la piedra angular que sostiene la conversación.

Ferri et al. (2016, p.226) definieron el diálogo stakeholder de la siguiente manera: *“proceso interactivo para superar la comunicación tradicional y desarrollo de una forma progresiva de compromiso y entendimiento con los stakeholders, transición al compromiso recíproco y aprendizaje”*.

Como indican estos autores en su definición, una de las características más importantes y necesarias para la creación del diálogo es el compromiso mutuo de los participantes y su interacción para crear un espacio común de entendimiento. Para Kent y Taylor (2014, p.391): “*Compromiso representa una doble vía, relacional, entre las organizaciones y los stakeholders = públicos con el objetivo previsto de (a) mejorar el entendimiento entre los que interactúan; (b) toma de decisiones que beneficien a todas las partes involucradas, no sólo a la organización; y (c) fomentar un pleno funcionamiento social (Heath, 2006), donde se toman decisiones basadas en interacciones participativas que involucran a los stakeholders*”.

Ese compromiso es beneficioso para los participantes-tanto para los públicos como para las empresas-y, por lo tanto, también para la sociedad como indicaron Taylor y Kent (2014, p.396), Kersten (en Heath et al. 2006) y Morsing y Schultz (2006, p.328). Taylor y Kent (2014, p.384) concibieron el compromiso como una parte del diálogo por el que las empresas y sus públicos pueden tomar decisiones conjuntas: “*Compromiso es parte del diálogo y a través de la participación, las organizaciones y los públicos puedan tomar decisiones que crean capital social. El compromiso es una orientación que influye en las interacciones y el enfoque que guía el proceso de interacciones entre los grupos*”.

Además del compromiso recíproco, hay otras características que han definido el diálogo. Johannesen (1971) ya indicó algunas particularidades del concepto para la comunicación: *auténtico*, mostrando la realidad tal cual es y con la transparencia como base para cualquier tipo de información; *empático*, entendiendo la posición de la otra parte; *respetuoso*, valorando al sujeto por su integridad (Heath et al. 2006); *participativo*, siendo accesibles, con la voluntad de escucha activa y de ofrecer toda la información; *igual*, evitando cualquier fuerza de poder o imposición de una opinión (Deetz en Heath et al. 2006); *psicológico de apoyo*, contribuyendo a la comunicación de la otra parte evitando imponerse o hacer juicios de valor.

Kent y Taylor (2002) recogieron en su artículo las siguientes características del diálogo: mutualidad, propincuidad, empatía, riesgo y compromiso. Sobre la *reciprocidad* los autores señalaron el espíritu de mutua igualdad donde el respeto es primordial. La *propincuidad* dialógica se puede entender como la consulta a los públicos sobre los asuntos que son de su interés o afección; la *empatía*, para lograr la credibilidad en el diálogo; *riesgo*, porque las participantes arriesgan en la relación¹¹⁷; *compromiso* con la conversación e interpretación¹¹⁸.

Por su parte, Pieczka (2011) destacó ocho características que podrían también definir el diálogo: un proceso que sucede en episodios; una conversación grupal sobre temas de interés común; los participantes son conscientes de sus diferencias; entendimiento mutuo entre las partes; mentalidad abierta para el intercambio; respeto y buen propósito; en el diálogo no hay lugar para la crítica o el ataque hacia la posición opuesta; es bueno y productivo.

En suma, el compromiso, la participación, la inclusión, el respeto, la autenticidad, la empatía, la igualdad, el riesgo, la interacción, el intercambio, la transparencia y la credibilidad son características del diálogo.

Esta caracterización nos hace pensar que el diálogo tiene una naturaleza multifacética. Pedersen (2006) señaló las diferentes dimensiones del diálogo: *inclusión*, por el que se considera necesaria la identificación de sujetos y su participación en el diálogo; *apertura*, para que los stakeholders puedan dar sus opiniones; *tolerancia*, con la idea de que todas las voces estén autorizadas y tengan el mismo prestigio; *empoderamiento*, donde el compromiso es variable en función de cómo los públicos son capaces de afectar al proceso de diálogo; y *transparencia*, promoviendo el acceso a la información completa.

¹¹⁷ El riesgo dialógico es interpretado por Kent y Taylor (2002) según estos criterios: vulnerabilidad de los participantes al entregarse al diálogo verdadero; consecuencias imprevistas; y reconocimiento de lo extraño, ya que cada participante en el diálogo es único.

¹¹⁸ Las características del compromiso para los autores son: *autenticidad*, ya que el diálogo implica la honestidad de alcanzar un consenso; *compromiso en la conversación* para que haya significados compartidos y zonas de entendimiento común; y *compromiso en la interpretación*, es decir, hacer un esfuerzo por entender las posiciones de otros.

A estas dimensiones destacadas por Pedersen (2006) podemos añadir tres más que consideramos relevantes. El diálogo tiene un carácter estratégico (Taylor y Kent 2014) porque los participantes tienen que pensar, entender y asumir otras visiones. Además, el diálogo tiene una dimensión filosófica-como indicaron Theunissen y Wan Noordin (2012)-porque se concibe como un proceso donde los participantes son fines y no un resultado. Y por último, la dimensión ética del diálogo, por el que las partes se comprometen voluntariamente en el proceso:

“Lo que el diálogo hace es cambiar la naturaleza de la relación organización-público situando el énfasis en la relación. Lo que el diálogo no puede hacer es que una organización se comporte moralmente o forzar a las organizaciones a responder a los públicos. Las organizaciones deben hacer voluntariamente compromisos dialógicos con los públicos” (Kent y Taylor 2002, p.24).

En esta misma línea Waddock y Smith (2000, p.48) señalaron la importancia que tiene para las organizaciones descubrir valores e implementarlos de forma voluntaria para lograr el reconocimiento social: *“El proceso para convertirse en un buen ciudadano corporativo implica comprometerse honestamente en diálogos con stakeholders, esto es, tener conversaciones en las que los valores fundamentales y asunciones son articuladas y donde las preocupaciones y temas mutuos pueden ser discutidos en un camino no amenazante”*.

Una cuestión que hemos considerado relevante y principal para esta investigación es que si la empresa pretende alcanzar su legitimidad tiene que ser aceptada por la sociedad en la que opera. Como venimos comentando, la empresa tiene que alinear sus valores a los del sistema social, actuar con una responsabilidad verdadera y darlo a conocer. Para lograr esta misión, las empresas deben establecer relaciones positivas con sus públicos, primero mirando desde puertas hacia dentro-por si hiciera falta una transformación interna-para luego poder trasladarlo al exterior. Como indicaron Waddock y Smith (2000, p.49): *“Las relaciones de la compañía con stakeholders ocurren en y a través de las operaciones diarias que ellas desarrollan y que impactan a los stakeholders”*.

Las relaciones de la empresa son la piedra angular de su existencia, ya que sin ellas, no habría posibilidades de negocio. Por ello, las organizaciones que implementan el sistema relacional de gestión buscan adaptarse a los condicionantes del entorno donde operan para lograr esa comunión con la sociedad: *“Una buena relación se desarrolla bajo condiciones de justicia, transparencia, y compromiso honesto en el proceso de diálogo, para asegurar que los intereses mutuos son considerados, incluso cuando las necesidades o intereses de alguien no puedan ser reconocidos”* (Waddock y Smith 2000, p.50).

El diálogo sirve para reconciliar intereses divergentes entre la empresa y sus múltiples grupos de interés (Heath 2011). Como hemos señalado antes, la empresa se comunica con sus públicos y los grupos de interés se comunican con la empresa y con otros stakeholders. Creemos que el diálogo es el principio comunicativo que va a posibilitar el encuentro entre las partes. El diálogo pretende la participación de los públicos de manera consensuada con la organización para tomar mejores decisiones y *“requiere en este contexto simultánea comunicación con múltiples grupos y subgrupos”* (Crane y Livesey 2003, p.19).

Compartimos la visión de Ferri et al. (2016) quienes sugirieron que el diálogo stakeholder debería estar integrado en la gestión de las organizaciones con el fin de responder a las demandas de la sociedad y poder alcanzar también los objetivos empresariales:

“SD (Diálogo Stakeholder) está formado por las presiones externas, y permite que la información se una a las expectativas en el contexto institucional circundante, que a su vez integran los sistemas de gestión tradicionales con consideraciones institucionales exógenas” (2016, p.232).

Y creemos que la manera efectiva de hacer operativo el diálogo es a través de la comunicación y de las relaciones públicas. En este sentido, Kent y Taylor (2002) señalaron tres caminos para incorporar el diálogo a la práctica de las Relaciones Públicas: construir relaciones interpersonales; fundar relaciones dialógicas con

medios de comunicación; y entender el diálogo como un proceso en el que la credibilidad y la confianza son los resultados de esa comunicación.

Para materializar el diálogo con los públicos, nos parece conveniente el establecimiento común de las reglas del juego, entender a los públicos a los que nos pretendemos dirigir y simplificar el proceso de diálogo, como indicó Pedersen (2006, p.143):

“En la práctica, por lo tanto, el diálogo stakeholder significa simplificar el complejo centrándonos en un limitado número de stakeholders, un limitado número de temas, y desarrollando reglas y procedimientos para el diálogo”.

Para lograr esta operatividad del proceso de diálogo, Pedersen (2006) sugirió aplicar filtros a las tres fases del diálogo (*interacción stakeholder, decisión e implementación*): *filtro de selección*, por el que las compañías seleccionan a los stakeholders que participarán en el diálogo escogiendo los que son más relevantes para la organización; *filtro de interpretación*, consiste en la transformación de múltiples opiniones e intereses en una limitada selección de decisiones; y *filtro de respuesta*, que corresponde con las acciones que se realizarán una vez establecidas las decisiones y con los impactos o consecuencias que tendrán esas acciones.

Hemos propuesto que las organizaciones practiquen el diálogo con el fin de mejorar su reputación y evitar daños sobre su imagen. Crane y Livesey (2003) señalaron que el diálogo puede tener algunas consecuencias negativas como la cacofonía, la fragmentación de la identidad y la ruptura de consenso entre los participantes.

Además de estas consideraciones, el diálogo ha presentado otras críticas. Theunissen y Wan Noordin (2012) y Schultz y Wehmeier (2010) señalaron que es muy difícil llevarlo a la práctica empresarial porque su naturaleza es abstracta. Lane (2014) indicó que la práctica del diálogo es idílica y difícil de ejecutar, debido

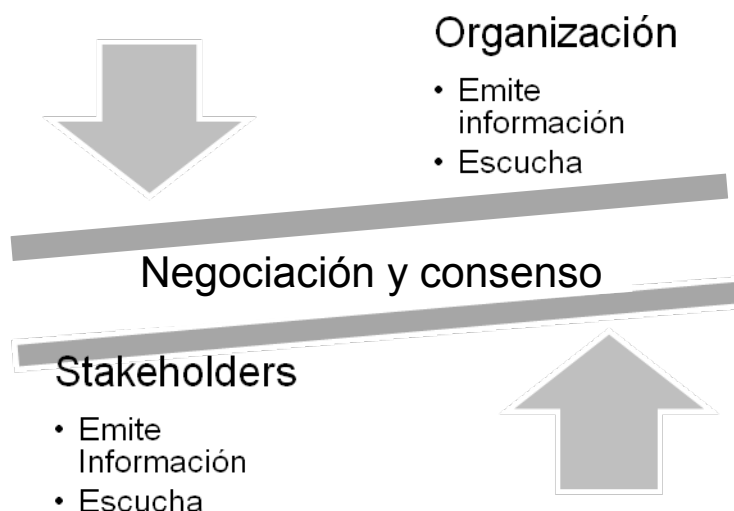
a la disparidad de intereses y la necesidad imperante de que la organización consiga sus objetivos.

Por otra parte, Kent y Taylor (2002, 2014) y Botan (1997) anotaron que si los públicos no tienen la voluntad de participar, la interacción no es posible (en nuestra investigación podríamos decir que es el caso de grupos ecologistas y antinucleares como abordaremos en la parte empírica de este trabajo). Los costes que podría conllevar el diálogo (Botan 1997) y el uso de tácticas monológicas (Heath et al. 2006) son otros impedimentos que ven algunos estudiosos para hacer operativo el diálogo.

A pesar de estas negaciones para emplear el diálogo en la gestión empresarial, nosotros creemos que es la forma más ética de establecer una relación con los públicos, a través de la comunicación:

“Construir relaciones exitosas, basadas en el diálogo y buena comunicación, todos los stakeholders estarán comprometidos en una relación de respeto donde las necesidades de ambas partes pueden ser reconocidas” (Waddock y Smith 2000, p.59).

Gráfico 5. Comunicación bidireccional entre la empresa y sociedad en busca del consenso. Elaboración propia.



La comunicación es la esencia del diálogo como indicó Pieczka (2011) y viceversa (Johannesen 1971). Nosotros creemos que para que la relación entre la empresa y sus grupos de interés sea efectiva, la comunicación tiene que ser estratégica, cuestión que abordaremos en el siguiente epígrafe. El diálogo va a ser el principio que va a inspirar esa comunicación organizada de la empresa, cuyo fin es el encuentro entre las partes. El diálogo nos puede permitir construir relaciones, mantenerlas en el tiempo y, de esta manera, fortalecer la reputación corporativa.

2.2. La dimensión estratégica de la comunicación empresarial.

“El papel estratégico de la comunicación corporativa en el desarrollo de la estrategia empresarial es ayudar a la organización a determinar sus valores, gestionar su reputación, adoptando buenos principios de gobierno corporativo y cumplir sus responsabilidades sociales y ambientales. Esto llevará a la organización a ser confiable por sus grupos de interés, así como ser considerada socialmente responsable, sostenible y legítima por la sociedad en general-por lo tanto logrando los objetivos empresariales no financieros” (Steyn y Niemann 2010, p.121).

Hemos sugerido que las empresas que pueden alcanzar la legitimidad social son aquellas cuya actividad está orientada al bien común y que actúan con responsabilidad pública.

Los activos intangibles son aspectos no económicos que preocupan a las organizaciones y que deben ser tratados como fuente de valor. Hemos propuesto que el diálogo es el fundamento comunicativo adecuado que va a inspirar la relación informativa (organización-stakeholder) y que puede contribuir a mejorar la reputación¹¹⁹.

En una sociedad poliédrica en la que todos los actores tienen voz y acceso a los medios de comunicación, parece necesaria una gestión estratégica de la comunicación en la empresa.

En esta parte del capítulo vamos a señalar la relevancia que tiene la dimensión comunicativa para cualquier organización, y cuáles son los rasgos diferenciales

¹¹⁹ Nieto (2006) dice que las relaciones informativas tienen de base aspectos intangibles que se materializan en el proceso de diálogo.

de su práctica estratégica gracias a la contribución de dos disciplinas: las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa.

La comunicación para el buen gobierno empresarial.

Gobernar significa dirigir, distribuir/coordinar/organizar los recursos, y tomar decisiones con el fin de ejecutar una misión. El gobierno de cualquier organización tiene que atender a múltiples frentes: desde la producción ordinaria de su actividad, los recursos humanos, evaluación del impacto ambiental y social de su operación, medir los riesgos, buscar la aceptación pública, entre otros. Para Negrón (2004, p.178): *“cuando hablamos de Buen Gobierno Corporativo nos referimos al conjunto de reglas por las cuales una empresa toma decisiones y que definen la forma como es manejada y las responsabilidades que asume”*.

La sociedad actual presenta una desconfianza generalizada hacia las instituciones y sus representantes¹²⁰ y es quien tiene la potestad y el control para otorgar la legitimidad social. Por este motivo las organizaciones tienen la necesidad de establecer vínculos con el entorno para lograr la operación a largo plazo, pues la opinión pública es juez y parte de su viabilidad. Y consideramos que esos lazos entre la organización y la sociedad se estrechan a través de una comunicación dialógica.

Como ya indicamos en el capítulo 1 el modelo *shareholder*-que orienta a la empresa hacia una meta meramente económica- parece no ser suficiente en el mundo actual. Sin embargo, el modelo *stakeholder*-basado en la teoría del Bien Común-ha sido nuestra propuesta en esta investigación, pues supone tener presentes a los agentes del entorno en un marco ético y antropológico.

Las percepciones surgen como consecuencia de las experiencias e información que los públicos tienen sobre la empresa (Mora 2014). Y para tener el respaldo público tiene que haber coherencia y consistencia entre lo que la empresa es (identidad), lo que hace (conducta), y lo que dice (comunicación). Nuestra apuesta

¹²⁰ El barómetro CIS de Julio de 2018 refleja que algunos de los principales problemas que los españoles señalan para España son: la corrupción y el fraude (17,7%) y la clase política (12,5%).

en este trabajo parte de la premisa de que la empresa-para alcanzar el apoyo público-tiene que hacer bien las cosas desde el punto de vista de su actividad y responsabilidad para, posteriormente, darlo a conocer a la opinión pública. Creemos que actuando de esta forma, con una buena gestión y de manera transparente, la empresa se sitúa como un referente ético y confiable para la sociedad.

En esta misma línea queremos destacar un matiz importante que señala Mora (2014, p.121) respecto a la reputación empresarial. El autor indica que la confianza pública es una cuestión de merecimiento de la empresa y no tanto de construcción de un intangible:

“La reputación no es un producto sino un fruto. No se puede improvisar, fabricar, construir. Más bien se puede cultivar, cuidar, proteger, preparar”.

Lo que pretendemos indicar es que para lograr la legitimidad social y una mejor reputación, tan importante es una buena conducta de la empresa (Sánchez Olea 2010) como su comunicación.

Para Gutiérrez-García y Rodríguez Virgili (2014, p.17) la comunicación empresarial tiene que responder a un rol transformador: *“la gestión comunicativa aparece en el horizonte como un bálsamo reparador de las desconfianzas, que acorta el alejamiento instituciones-públicos y restaura legitimidades sociales”.* Y por este motivo entendemos la dimensión comunicativa de la empresa como una faceta relevante.

Y esa comunicación-basada en un diálogo continuo con el entorno-es la que va a cumplir esa función de sostener las relaciones en el tiempo y va a permitir a la empresa reconciliar intereses, satisfacer las demandas de sus grupos de interés y dialogar sobre los temas globales, a través de la negociación, el entendimiento mutuo y el consenso.

Martín Martín (2008) aporta dos motivos de esa necesidad de la empresa para practicar la comunicación: por un lado, lograr el prestigio social y afianzar una buena imagen de la corporación entre los públicos y, por otra parte, “*crear sociedad*” a través de la divulgación de las prácticas de la RSC¹²¹ (Sánchez Olea 2010).

Para Negrón (2004, p.181) la comunicación empresarial “*diseña y ejecuta la estrategia de la confianza, ya que se refiere a la suma de todo aquello que hacen o dejan de hacer, voluntaria o involuntariamente, aquellos que conforman la empresa y en forma coherente, consistente y permanente hacen un esfuerzo para establecer y mantener confianza, buena voluntad y comprensión entre la empresa y sus públicos*”.

La comunicación va a posibilitar a la empresa: cuidar aquellos aspectos intangibles como la reputación o la imagen; dar estabilidad a las relaciones informativas con el entorno; y transmitir la identidad y la conducta corporativa para lograr la confianza y el prestigio social. En palabras de Gutiérrez-García (2010, p.160): “*la comunicación sirve de elemento catalizador para ayudar a la empresa a dar forma a esos intangibles y, mediante las relaciones comunicativas, lograr el reconocimiento de los públicos. Podríamos decir que la comunicación hace visible lo invisible*”.

Por estos motivos que hemos expuesto entendemos que la comunicación es necesaria para el buen gobierno empresarial. La comunicación de la empresa va a permitir transformar la organización de puertas hacia dentro y transmitir su identidad y cultura de puertas hacia fuera. Creemos que se trata de contar a todos los públicos quién soy como empresa, qué hago, cómo lo hago y para qué/quién lo hago.

Gutiérrez-García (2010) destaca cuatro principios que pueden inspirar esa comunicación empresarial: transparencia, iniciativa, constancia y coherencia. La

¹²¹ L’Etang (1994) indica que la RSC es una herramienta imprescindible para las Relaciones Públicas ya que permite transmitir a la sociedad las buenas prácticas que la empresa hace para el bien social.

autora señala que cualquier organización que quiera entablar relaciones con el entorno debe ser constante en el diálogo, ser proactiva informativamente, jerarquizar los mensajes y ser coherente entre lo que hace y lo que dice para evitar la incertidumbre y desconfianza de los públicos (Negrón 2004).

Esta comunicación relacional basada en el diálogo tiene dos matices: por un lado los interlocutores hablan para comunicar sus necesidades y puntos de vista respecto a temas concretos y, por otro lado, escuchan a la otra parte. Esa escucha es recíproca y permite conocer al interlocutor, sus demandas y el grado de satisfacción en la relación informativa. La escucha nos va a permitir recoger el *feedback* del entorno y gracias a esa información la empresa podrá construir su mensaje (Ramírez 1995). En este sentido, Macnamara (2016) habla de la importancia que tiene para las empresas una “escucha activa” para alcanzar la credibilidad y otros beneficios empresariales y sociales¹²². La comunicación dialógica supone hablar y escuchar, y será más efectiva en la medida en que los valores de la empresa estén alineados con los de los grupos de interés (Scholes y Clutterbuck 1998).

Esa escucha activa va a posibilitar a las organizaciones escanear el entorno de manera constante y percibir si se producen cambios o surgen nuevos agentes o temas relevantes para la organización. Luoma-aho y Paloviita (2010) indicaron que es necesario entender el entorno más allá de la relación sociocultural, es decir, ir más allá de las interacciones con stakeholders clave y recoger aquellas entidades no-humanas que participan y pueden afectar el entorno de la empresa como son la tecnología (Argenti 1996), infraestructuras, tendencias del mercado y políticas, regulaciones y medio ambiente, entre otras.

La contribución principal de la comunicación empresarial va a ser ayudar a la organización a tomar mejores decisiones teniendo presente las demandas del entorno¹²³.

¹²² El autor realizó un estudio de treinta y seis empresas en tres países para demostrar la crisis de escucha que hay en la Comunicación Empresarial (Macnamara 2016).

¹²³ Gutiérrez-García (2010b) dice que la escucha del entorno y la posibilidad de innovar-fruto del diálogo con los públicos-son las dos aportaciones clave de la comunicación a la empresa.

Para Dolphin (1999, p.7) *“la comunicación es un proceso facilitador que posibilita a una organización evaluar actitudes y tener un entendimiento de aquellos públicos que impactan en la organización”*.

Proponemos esta secuencia para un gobierno empresarial efectivo: realizar prácticas empresariales eficaces y responsables, monitorizar el entorno y recoger el *feedback*, mostrar transparencia, honestidad y compromiso en el diálogo, fortalecer el vínculo, obtener la confianza y credibilidad pública, lograr la aceptación y conseguir la operación a largo plazo.

El papel de la comunicación es relevante para moverse en la complejidad del entorno y además supone una responsabilidad con la sociedad (Martín Martín 2008). Y esa responsabilidad pertenece a todos los miembros de la corporación (Rodríguez De San Miguel 2005) como participantes activos en el desarrollo de la empresa y su comunicación.

Hemos reflejado la relevancia de la dimensión comunicativa de la empresa y ahora pretendemos señalar las características y funciones que la definen. Vamos a utilizar de manera sinónima los términos de Comunicación Institucional, Comunicación Empresarial y Comunicación Organizacional para referirnos al fenómeno informativo que surge en las organizaciones cuyo fin es la aceptación social¹²⁴.

La comunicación en las instituciones se reconoce como disciplina desde mediados del siglo XX (La Porte 2009). Históricamente la Comunicación Empresarial ha evolucionado pasando de una faceta más técnica y comercial a otra más estratégica. Esto puede ser debido a los cambios sociales, tecnológicos y a los diferentes modelos de gestión empresarial (Dircom 2013).

¹²⁴ En la literatura se ha nombrado a esta disciplina de diferentes formas aunque los autores han definido y caracterizado el mismo fenómeno.

Hay algunas disciplinas que han tratado la práctica de la Comunicación Institucional pero con orientaciones y funciones diferentes: mientras el Marketing crea programas de comunicación destinado a la venta, la Publicidad intenta persuadir a una audiencia con un mensaje determinado en un espacio informativo. Por otro lado, las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa- que abordaremos más adelante- se encargan de las relaciones informativas con el entorno para lograr la aceptación.

Sigue sin haber una definición unánime de Comunicación Institucional aunque la mayoría de los enunciados reflejan características similares. Rodríguez De San Miguel (2005) ya indicó que la Comunicación Empresarial se puede concebir de tres maneras: como un *fenómeno*, que surge por toda la organización y que tiene como pilar los diferentes mensajes que se intercambian los públicos; *disciplina*, que estudia cómo se sucede la comunicación entre la empresa y sus grupos de interés; y como un *conjunto de actividades y técnicas* que contribuyen a la difusión de mensajes entre la empresa y su entorno.

Eisenberg, Goodall y Trethewey (2010) señalaron cuatro tipos de Comunicación Organizacional: como *transmisión de información*, unidireccional y con el fin de influir al receptor; como *proceso de transacción* o diálogo, donde los participantes crean significados compartidos; como *control estratégico*, donde la comunicación monitoriza el entorno para adaptarse, con acciones organizadas; y como *equilibrio de creatividad y restricción*, donde las iniciativas creativas del ser humano son frenadas por las normas empresariales.

Nos parece interesante la definición que propone La Porte (2009, p.45) sobre Comunicación Institucional porque recoge los atributos esenciales de esta disciplina: “*tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con los que se relaciona, y adquirir una notoriedad social e imagen pública adecuadas a sus fines y actividades*”.

Otra definición que refleja la imagen proyectada hacia los públicos es la de Martín Martín (2006, p.31): *“creación, coordinación, análisis, desarrollo, fusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su Imagen corporativa/institucional”*.

Sotelo (2001) refleja en su definición las peculiaridades de una actividad organizada y coordinada que promueve el intercambio de información bajo una filosofía integral: *“la función de marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información”*.

La definición de Nieto (2006, p.409) aporta dos características que consideramos relevantes a la Comunicación Empresarial, como son la actividad organizada y la transmisión de la identidad corporativa: *“estructura y actividad organizada para establecer relaciones entre la oferta y demanda de productos y servicios de carácter informativo que difundan la identidad y misión institucionales”*.

La Porte (2009) señala algunas características de la Comunicación Institucional: busca transmitir la identidad y valores de la empresa (Sotelo 2001); busca la relación con el entorno a través del diálogo; siempre basada en la verdad y transparencia; pretende la armonía entre identidad, imagen y percepción pública; puede ser formal e informal, verbal o no verbal. Podríamos decir también que recoge todas las dimensiones comunicativas de la organización (Sotelo 2001).

Nieto (2006) señala las cuatro fases que a su juicio componen el proceso de Comunicación Institucional: *elaboración* de ideas que configurarán la identidad; *concreción* de la identidad en forma de bienes y servicios y su materialización en

formas de comunicación; *difusión* del mensaje institucional; y *valoración* del mensaje recibido por los públicos¹²⁵.

Coincidimos con Sotelo (2001, p.159) en que una de las funciones principales de la Comunicación Institucional es organizar la información para “*descubrir y construir la identidad de la organización, mediante el establecimiento de relaciones informativas internas y externas*”. Y esto se materializa a través del intercambio de información de los públicos en el diálogo continuo. Podríamos por lo tanto asumir que la misión de la Comunicación Institucional es la búsqueda de la identidad de las empresas para su transmisión.

Otras funciones de la Comunicación Empresarial son las siguientes, según Martín Martín (2006, p.50): “*Coordinar o canalizar el plan o estrategia de comunicación de la empresa o institución; Gestionar, en coordinación con la Alta Dirección, acciones encaminadas a mejorar su Imagen corporativa/institucional y ser referente social del sector; Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; Conseguir que la Comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz; Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación y diferentes públicos de interés; Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación*”.

La construcción de relaciones informativas a través de dos disciplinas.

Hemos señalado que la comunicación es una herramienta fundamental para que la empresa pueda entender el entorno y, como consecuencia, tomar mejores decisiones empresariales. Para poder reflejar el carácter estratégico en la práctica de la Comunicación Institucional, nos parece apropiado abordar algunos antecedentes, funciones y peculiaridades que la Comunicación Empresarial ha cogido prestado de dos disciplinas: las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa¹²⁶.

¹²⁵ Para el autor las etapas inciden en tres ámbitos: informativo, operativo y conceptual.

¹²⁶ Para Nothhaft (2016) la Comunicación Estratégica ha heredado los problemas de las disciplinas de Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa y Comunicación de Marketing debido a la idealización y a la psicología popular. Este autor sugiere que la investigación de la Comunicación Estratégica debería hacerse de una manera sintética para evitar que el campo de estudio se fragmente.

Nos parece complejo entresacar una definición contundente que recoja las diferentes perspectivas teóricas y prácticas de las Relaciones Públicas (Myers 2016; Russell y Lamme 2016; Butterick 2011; Broom, Casey y Ritchey 2000) aunque han sido muchos los autores que han contribuido a su definición desde prismas distintos¹²⁷ (L'Etang 1994).

La RAE define de la siguiente manera las Relaciones Públicas: “*Actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o con el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones, etc., tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor*”. En esta definición general se anuncia que el fin de esta actividad es lograr una reputación y aceptación positiva por medio de la información.

Una de las definiciones más aceptadas en la Academia es la que apuntaron Grunig y Hunt (1984, p.6): “*gestión de comunicación entre una organización y sus públicos*”. Aunque pueda parecernos algo general, este enunciado nos dice que las Relaciones Públicas incluye “*la planificación, ejecución, y evaluación de la comunicación de la organización con públicos externos e internos-grupos que afectan a la habilidad de una organización para conseguir sus objetivos*” (Grunig 1992, p.4).

Moss y Desanto (2011, p.12) citan a Guth y Marsh (2003) quienes indicaron que en la definición de esta actividad deberían figurar los siguientes términos: función directiva; comunicación bidireccional; actividad planeada; investigación basada en la ciencia social; y conducta socialmente responsable.

Las primeras corrientes teóricas de Relaciones Públicas-derivadas en parte de la puesta en práctica-han situado a la teoría como un tipo de comunicación unidireccional que tiene como fin cambiar la conducta del receptor y donde la información es el eje central (Crane y Livesey 2003). Las Relaciones Públicas

¹²⁷ El problema de que no haya una definición unánime es que imposibilita decir qué son las Relaciones Públicas y cómo medirlas (Broom et al. 2000).

surgen para satisfacer las necesidades de los stakeholders de la organización y como una respuesta a la crítica que la sociedad hacía a las grandes empresas (Christensen, Morsing y Cheney 2008). Los trabajos de Ivy Lee y Edward Bernays apuntaron en esta línea y fueron relevantes para la práctica y desarrollo inicial de la teoría de Relaciones Públicas (Butterick 2011).

Grunig y Hunt (1984) recogieron los antecedentes prácticos de la disciplina en su libro "*Managing Public Relations*". Una de las aportaciones más interesantes de estos autores fueron cuatro modelos para el ejercicio práctico de esta profesión y que han sido el referente durante años (Theunissen y Wan Noordin 2012). Estos modelos reflejan dos vertientes como indicó Botan (1993): una parte centrada en lo simbólico y en la persuasión, y otra que tiene en cuenta el comportamiento de la empresa en relación con los públicos (Sotelo, 2001).

El *agente de prensa* es un modelo cuyo objetivo es la propaganda, es decir, transmitir información incompleta y de manera unidireccional con un carácter manipulativo. En el modelo de *información pública*, la empresa envía información de manera objetiva hacia los públicos con un carácter unidireccional pero no necesariamente persuasivo. El *asimétrico bidireccional* es un tipo de persuasión científica por parte de la empresa donde se emplea el *feedback* recogido en la comunicación para intentar cambiar la conducta del receptor.

El último modelo de estos autores-que se ha consolidado como el referente ético en la práctica de Relaciones Públicas-es el *simétrico bidireccional*. Este modelo es nuestra apuesta a lo largo de toda la investigación, de decir, la práctica continuada de un diálogo auténtico con el fin de escuchar y adaptarse al entorno si fuera necesario (Crane y Livesey 2003). Entendemos que este tipo de comunicación tiene un valor de servicio a la sociedad pues busca el interés compartido de las partes involucradas en el proceso comunicativo. En palabras de Grunig y Hunt (1984, p.48): "*comunicación equilibrada bidireccional proporciona el mecanismo más eficaz para que una organización evalúe su responsabilidad social*".

La evolución de la teoría de Relaciones Públicas se la debemos en parte a Grunig quien con su publicación en 1992 de “*Excellence in Public Relations and Communication Management*” se agarra a su propuesta anterior (modelo bidireccional simétrico) para sugerir una teoría de Relaciones Públicas excelente que ha sido protagonista durante décadas (Butterick 2011).

Y esa teoría de la Excelencia nos indica que la empresa efectiva es aquella que establece unas relaciones de calidad con su entorno a través de una comunicación bidireccional simétrica (Grunig y Huang 2000). Y fruto de ese diálogo las partes deberían mostrar un compromiso para la adaptación y el cambio.

La teoría de la Excelencia en Relaciones Públicas habla de un modelo sistémico para la comunicación, por el que hay que cuidar la calidad de todas las relaciones de la empresa tanto en el ámbito interno como externo. Además, la práctica excelente nos empuja a la identificación de públicos estratégicos según la vinculación que tienen con la empresa y a un diálogo constante con ellos. La teoría de Excelencia posiciona a las Relaciones Públicas como una práctica más estratégica que táctica y con un papel directivo (Moss y De Santo 2011).

Grunig, Grunig y Dozier (2002) hablan del principio de contingencia aplicado a las Relaciones Públicas Excelentes, donde tanto los elementos simétricos y asimétricos tienen cabida en un continuo¹²⁸ y dependiendo de las circunstancias las organizaciones pueden realizar unas u otras prácticas de comunicación¹²⁹ (Grunig 1992; Pang, Jin y Cameron 2010). La teoría de contingencia nos dice que la empresa no tiene que adherirse a un modelo de comunicación concreto sino que la organización tiene que posicionarse y actuar según cada caso.

Podemos considerar a las Relaciones Públicas como una función al servicio de los objetivos de la empresa y que, por lo tanto, tiene que ser más directiva que

¹²⁸ Para estos autores en un extremo del continuo se sitúan los elementos simétricos y en el otro los asimétricos, habiendo lugar para un punto de coincidencia y acuerdo donde todos se benefician de la relación.

¹²⁹ Para Pang et al. (2010) hay factores y variables-predisuestas y situacionales-que influyen en la posición que ocupa la empresa en el continuo antes y durante la interacción con el público.

técnica (Moss y De Santo 2011; Grunig y Hunt 1984; Grunig 1992) y con un reconocimiento profesional (Pieczka y L'Etang 2006; Grunig 1992). Esta consideración estratégica va a permitir a las Relaciones Públicas asesorar al gobierno corporativo sobre el clima del entorno, y transmitir al exterior la identidad y misión corporativa. Las Relaciones Públicas, en este sentido, van a suponer el enlace entre la empresa y la sociedad, y va a posibilitar la interacción informativa entre ambas esferas (Russell y Lamme 2016; Sotelo 2001; Grunig y Hunt 1984).

El objetivo de las Relaciones Públicas es lograr la legitimidad de la empresa y obtener la confianza de los públicos (Capriotti y Moreno 2007). L'Etang (1994, p.112) dice que *“el profesional de Relaciones Públicas debe escanear los entornos externos e internos para determinar las conexiones que su organización hace y luego tiene que determinar los caminos para analizar cómo la organización es percibida a través de esas conexiones”*.

Para Sotelo (2001, p.85): *“La finalidad de las relaciones públicas de una organización es promover la buena voluntad (goodwill) y el espíritu de cooperación con sus respectivos públicos y toda la ciudadanía”*. Sotelo (2001) dice que la corriente del *goodwill* enriquece a las Relaciones Públicas porque se busca el beneficio mutuo. Esta corriente-para el autor-se centra en realizar acciones por la sociedad para ganarse el prestigio a través de una información honesta y transparente.

El propio Sotelo (2001, p.97) cita a Bernays (1953) quien destacó las siguientes funciones de las Relaciones Públicas: dar información al público sobre la empresa; persuadir para modificar la actitud del receptor; e integración de las actitudes y acciones de las partes. Otras funciones que destaca Sotelo (2001) del profesional de Relaciones Públicas son las siguientes: trasladar temas relevantes a la esfera pública para su debate; supervisar las interacciones informativas que

se establecen con el entorno y sus consecuencias; fomentar el diálogo y la participación activa de los interlocutores; y lograr la aceptación pública¹³⁰.

Merece la pena recoger-para nuestro objeto de estudio-la función ecológica de las Relaciones Públicas que apuntaron Cutlip y Center (1952). Estos autores indicaron que las empresas tienen que escanear y comunicarse con su entorno para lograr la aceptación, y por una cuestión de interdependencia con el ecosistema¹³¹.

Por su parte, L'Etang (1994) y Capriotti (2007) coinciden en la idea de que el objetivo de las Relaciones Públicas pasa por la identificación de los públicos y conocer la naturaleza de la relación que tienen con la empresa: *“identificar el conjunto de públicos de la organización y las relaciones que se vayan generando con los diferentes públicos, analizar cuáles son los intereses que se generan entre los miembros de un mismo público, entre diferentes públicos y entre cada uno de los públicos y la organización”* (2007, p.77).

La perspectiva de las Relaciones Públicas que estamos adoptando para esta investigación, va más allá de una comunicación unidireccional por la que la empresa se relaciona con sus públicos con el fin de conseguir unos objetivos concretos. Más bien, la comunicación bidireccional centrada en el diálogo permite a los interlocutores crear significados en busca del entendimiento mutuo (Sotelo 2001). Ese entendimiento mutuo a través de una escucha activa va a permitir a la empresa tomar mejores decisiones en el marco del bien común.

El modelo de empresa *stakeholder* (ver Capítulo 1, epígrafe 1.4) tiene sentido en la perspectiva relacional de las Relaciones Públicas pues la empresa comunica a la sociedad aquellos asuntos sociales que son de su preocupación e interés

¹³⁰ Experto prescriptor, mediador de la comunicación, mediador en la resolución de conflictos y técnico de comunicación son algunas funciones que se le han atribuido al profesional de Relaciones Públicas y que recoge Sotelo (2001, p.136).

¹³¹ Cutlip y Center (1952) entendieron las Relaciones Públicas como un proceso que consta de cuatro partes (investigación, planificación, comunicación y evaluación) y donde lo importante es alcanzar los objetivos de comunicación de las RRPP.

(Gregory 2005). Y como venimos indicando parece necesario ese diálogo si queremos posicionar a la empresa como una entidad confiable para la sociedad y sobre todo para su entorno más próximo. Para Smith (2005, p.112) las relaciones de la empresa con la comunidad son muy importantes para la aceptación social: *“su relación con las comunidades en las que opera tendrá un impacto fundamental en su reputación y su éxito continuado como negocio”*.

La perspectiva relacional de las Relaciones Públicas entiende la práctica de esta disciplina como una función de la dirección cuyo fin es intentar crear, mantener y consolidar relaciones estables y beneficiosas entre la empresa y sus múltiples públicos. El eje central de esta teoría de Relaciones Públicas son las relaciones con los stakeholders (Ledingham 2003; Smith 2012).

La RAE define de la siguiente manera el término “relación¹³²”: *“Conexión, correspondencia de algo con otra cosa”*. Nosotros coincidimos con la visión de Broom et al. (2000) quienes interpretan que una relación es el estado en el que se encuentra la interacción entre una empresa y sus públicos tomando como referencia el vínculo que hay entre ellos. Para Smith (2012, p.840) una relación es *“un sistema de interdependencia mutua sobre intereses comunes donde los recursos (intereses), actitudes, y conductas son contextualizadas”*. Esto supone entender la relación como un sistema de muchas conexiones donde cada stakeholder puede tener diferentes roles y donde tiene que haber un interés común entre las partes que las conecte.

Grunig y Huang (2000, p.28) citan a Ferguson (1984) para indicar los cinco atributos que definen las relaciones: dinámico-estático; abierto-cerrado; grado de satisfacción de las partes; poder; y consenso.

Esta apuesta relacional responde a la necesidad que tiene la empresa de tener una buena imagen en la sociedad para su supervivencia, y por la repercusión que tienen en el entorno las decisiones de la organización, y viceversa (Ledingham y

¹³² Podemos encontrar en Broom et al. (2000, p.14) algunos autores que han definido “relación” en el contexto de las Relaciones Públicas.

Bruning 2000). Otros motivos para la formación de la relación empresa-público podrían ser la dependencia de recursos, expectativas e intereses mutuos, o la voluntariedad (Broom et al. 2000).

Ledingham (2003, p.184-185) cita a Grunig, Grunig y Ehling (1992) y a Ledingham and Bruning (1998) quienes determinaron que el estado de la relación puede estar determinado por algunas dimensiones: reciprocidad, confianza, legitimidad, transparencia, satisfacción, entendimiento mutuo, participación, inversión y compromiso.

Entendemos que para obtener la lealtad del público, la empresa tendrá que perseguir el bien común y hacer lo que dice que hará. Se trata de actuar con una responsabilidad sincera y comunicárselo a la sociedad. En ese encuentro está la satisfacción pública y, por ende, la confianza. Unas buenas relaciones son aquellas que dejan satisfechas a las partes y que han trabajado por objetivos y soluciones comunes a los conflictos de intereses.

Grunig y Huang (2000) proponen un modelo teórico para crear y mantener relaciones y valorar los resultados de las mismas. El modelo de estos autores está dividido en tres fases: *antecedentes*, donde se reflejan las consecuencias de las conducta en los distintos tipos de relaciones; *estrategia*, para determinar sus efectos en la relación y donde priorizan las simétricas¹³³; y *resultados*, donde destacaron que las relaciones serán exitosas si se cumplen las siguientes características: mutualidad de control o poder, confianza y credibilidad, satisfacción relacional, y compromiso en la relación¹³⁴.

Ledingham (2003) señala algunas características sobre cómo es la relación entre la empresa y el público: las relaciones son transaccionales; dinámicas; orientadas a un objetivo; tienen consecuencias recíprocas; su continuidad depende de las

¹³³ Los autores distinguen dos tipos de estrategias de mantenimiento de relaciones. Por un lado está la analogía respecto a las *estrategias interpersonales* (extraídas de Stafford y Canary 1999 y citados en la p.36): positividad, apertura, garantías, networking, tareas compartidas. Además destacan las *estrategias de resolución de conflictos*: integrativa, distributiva y de doble preocupación.

¹³⁴ Grunig y Huang (2000) señalan que el mejor medidor de la calidad de las relaciones es preguntar a la otra parte por las cuatro características de los resultados relacionales (mutualidad de control, confianza, satisfacción y compromiso).

expectativas de las partes; las relaciones se construyen con la relación y buena conducta, entre otras.

Como venimos indicando en este trabajo, la buena conducta empresarial y la comunicación honesta y transparente de ese comportamiento parecen ser características capitales para el mantenimiento en el tiempo de las relaciones informativas entre la empresa y sus públicos (Ledingham 2003; Broom et al. 2000; Ledingham y Bruning 2000). Y para definir el proceso comunicativo creemos necesario identificar y definir a los públicos relevantes para la organización (Ledingham 2003; Capriotti 2007).

La teoría situacional de los públicos de Grunig y Hunt (1984) nos indica quienes son los públicos y cómo se forman. Dicen estos autores que los públicos son aquellos que tienen un mismo problema y que se alían para intentar resolverlo. Para Grunig y Hunt (1984, p.144) el público es un *“sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad”*. Los públicos *“funcionan como un único sistema porque reciben y procesan la misma información y producen conductas similares”* (1984.p.144).

La teoría situacional nos dice que los públicos se forman en función de las consecuencias de la conducta de la empresa, es decir, tienen que tener algún tipo de vinculación o interés en la corporación para constituirse (Capriotti 2007; Grunig y Hunt 1984). Los autores (1984 p.140) citan a Esman (1972) quien destacó cuatro vínculos externos de las organizaciones: *posibilitadores*, aquellos que dan la autoridad y que hacen posible la supervivencia de la empresa; *funcionales* internos y externos; *normativos*, se establecen con empresas que se enfrentan a realidades similares a las de la organización; y *difusos*, que corresponde a las relaciones con la opinión pública.

Grunig y Hunt (1984) determinaron cuatro tipos de públicos que se diferencian en función del reconocimiento del problema y la manera de afrontarlo: *no-público*,

cuando no existen consecuencias de la empresa hacia un colectivo y viceversa y, por lo tanto, no es necesaria una comunicación; *latente*, cuando la empresa afecta a un grupo y éste no reconoce todavía el problema; *informado*, si el público reconoce el conflicto; y *activo*, si el colectivo se organiza para afrontar el problema. La teoría situacional nos dice que los públicos son dinámicos, es decir, que pueden cambiar en función de la situación.

Esta teoría nos permite identificar y clasificar a los públicos, qué rol desempeñan (Capriotti 2007) y ver qué tipo de comunicación es la acertada para cada uno de ellos. La teoría destaca tres variables independientes: *reconocimiento del problema*, conocer si existe un problema y saber si los públicos lo han identificado¹³⁵; *reconocimiento de las restricciones* y limitaciones para planificar la conducta en una situación determinada; *nivel de participación*, que supone reconocer si la conducta comunicativa será activa o pasiva en función de lo que afecte la situación y detectar posibles alianzas.

La teoría situacional identifica ocho tipos de públicos en la combinación de las tres variables indicadas, el tipo de público, según la conducta¹³⁶ y en función del grado de participación (alta o baja). Lo podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Teoría situacional de los públicos.

| | Alta involucración (AI) | | Baja involucración (BI) | |
|---|-------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|
| | Tipo de conducta | Tipo de público | Tipo de conducta | Tipo de público |
| Conducta de enfrentamiento al problema (EP): Alto reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones | AIEP | Activo | BIEP | Consciente/activo |
| Conducta restringida (CR): Alto reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones | AICR | Consciente/activo | BICR | Latente/consciente |
| Conducta de rutina (CRU): Bajo rendimiento del problema, bajo reconocimiento de las restricciones | AICRU | Activo (de refuerzo) | BICRU | Ninguno/latente |
| Conducta fatalista (CF): Bajo reconocimiento del problema, alto reconocimiento de las restricciones | AICF | Latente | BICF | Ninguno |

Fuente: Grunig y Hunt (2000, p.248)

¹³⁵ Esta variable tiene dos vertientes más: la búsqueda y el procesado de información.

¹³⁶ Grunig y Hunt (1984) identifican cuatro tipos de conducta: enfrentamiento al problema, restringida, de rutina o fatalista.

Como hemos indicado, la perspectiva relacional nos va a permitir definir a esos públicos “*analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer la relación o vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización*”(Capriotti 2007, p.68).

En la línea del enfoque que hemos planteado y si consideramos a las Relaciones Públicas como una función al servicio de la organización, parece coherente pensar que de la estrategia general de la empresa se derivará la estrategia de Relaciones Públicas, y de ésta a su vez una serie de estrategias que nos permitirán-gracias a la comunicación-alcanzar los objetivos propuestos. Para Frandsen y Johansen (2010, p.298) la estrategia de Relaciones Públicas se refiere a las “*actividades dirigidas y planeadas en la organización como un todo, o en áreas específicas o en niveles específicos de la organización, para llegar a un objetivo específico u objetivos específicos*”.

Werder (2006) recogió siete estrategias de comunicación-importadas del trabajo de Hazleton y Long (1993)-: *informativa*, o presentación de hechos con un lenguaje claro, sencillo y neutral, y empleada cuando no se necesita un cambio de actitud inmediato por parte del público; *de facilitación*, por la que la empresa facilita los recursos necesarios a un público que ya ha reconocido el problema y está abierto a una colaboración; *persuasiva*, simbólica y emocional; *de promesa y recompensa*, *de amenaza o castigo*, ambas orientadas al cumplimiento de las normas-haciendo uso de la influencia de poder-y empleadas cuando el cambio del público se antoja difícil; *de negociación*, por el que se intercambian mensajes para conocer una postura y actuar en consecuencia; y *de resolución de problemas cooperativos*, o intercambio de información para dar una respuesta común al conflicto.

¿Qué aporta la disciplina de Relaciones Públicas a la Comunicación Estratégica? A modo de síntesis, podemos señalar los siguientes rasgos: un diálogo continuo posibilita a la organización entender los problemas de la empresa y del entorno

(Botan 1997); reconciliar intereses entre las partes y acercar posturas opuestas (Gregory 2005); construir, mantener y fortalecer relaciones con públicos estratégicos para obtener la confianza y mejorar la reputación (Russell y Lamme 2016; Grunig 1992); y asesorar a la dirección estratégica de la empresa (Moss y De Santo 2011; Butterick 2011). Podemos entender la práctica de Relaciones Públicas como un servicio que va a mejorar la organización y la sociedad (Sotelo, 2001).

Vamos a abordar ahora las características y funciones más relevantes de la Comunicación Corporativa para ver de qué manera esta disciplina puede contribuir a los fines estratégicos de la empresa.

Dice Steyn (2003) que el concepto de Comunicación Corporativa se fundamenta en las definiciones de Relaciones Públicas. Si las Relaciones Públicas pretenden crear y mantener relaciones beneficiosas entre la empresa y sus públicos, la Comunicación Corporativa busca presentar a la organización ante la sociedad de una manera coherente (Christensen et al. 2008) para que los públicos se identifiquen con ella (Toth y Trujillo 1987). Con la Comunicación Corporativa se procura crear imágenes positivas de la empresa en la mente de los públicos (Cornelissen 2011).

La literatura ha dado a esta disciplina un carácter estratégico y sus funciones complementan aquellas que indicamos para las Relaciones Públicas. Para Ana María Enrique (2017) las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa son “*dos disciplinas obligadas a entenderse*¹³⁷”.

El enunciado de Jackson (1987)-citado en van Riel (1995, p.25)-fue de las primeras definiciones que aparecen en la literatura: “*La Comunicación Corporativa es el total de la actividad de comunicación generada por una compañía para lograr sus objetivos planificados*”. El propio Van Riel (1995, p.26) la define como “*un instrumento de gestión mediante el cual todas las formas de comunicación interna y externa conscientemente utilizadas se armonizan tan eficaz y*

¹³⁷ Cfr. <http://dcei-uab.blogspot.com.es/2017/05/comunicacion-corporativa-vs-rrpp-dos.html>

eficientemente como sea posible, con el fin de crear una base favorable para las relaciones con los grupos sobre los que depende la empresa”.

Jethwaney (2012, p.3) apunta la misma idea de aglutinar todas las formas y canales de comunicación con el fin de crear una relación favorable con los grupos de interés: *“La Comunicación Corporativa ayuda a gestionar las percepciones y garantizar la difusión oportuna y efectiva de la información; creando una imagen corporativa positiva y asegurando una relación estable y a largo plazo con todos los stakeholders”.*

Por su parte Argenti y Forman (2002, p.4) la definen como *“la voz de la corporación y las imágenes que proyecta de sí misma en un mundo poblado por sus diversos públicos”¹³⁸.*

Creemos que la definición¹³⁹ de Comunicación Corporativa que establece Cornelissen (2011, p.5) refleja la esencia de este campo de estudio y recoge las aportaciones clave citadas anteriormente: *“La Comunicación Corporativa es una función de la gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de toda la comunicación interna y externa con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable con los grupos de interés de los que la organización es dependiente”.*

En esta muestra de definiciones podemos percibir varios asuntos comunes: la Comunicación Corporativa es una función de la empresa que va a apoyar sus objetivos; la interacción con los públicos es un asunto crítico que va a permitir a la corporación gestionar su reputación; y la coordinación de esfuerzos va a posibilitar a la organización presentarse como una entidad única ante la ciudadanía. Los conceptos de identidad, imagen y stakeholder-que ya

¹³⁸ Para estos autores la Comunicación Corporativa se puede interpretar de diferentes formas: una *función* de las empresas que se presenta de forma centralizada/descentralizada; un *proceso* por el que las organizaciones comunican los mensajes a los stakeholders; una *actitud* de comunicación (van Riel 1995); *valores* que los trabajadores asumen; y los *productos* y formas de comunicación.

¹³⁹ Dolphin (1999, p.2-4, p.8-10) ya indicó que no hay una definición aceptada en la literatura porque diferentes autores han aglutinado bajo el mismo paraguas muchas actividades y prácticas, y porque la literatura sigue diferenciando entre Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, Asuntos Corporativos y Asuntos Públicos.

describimos anteriormente-son cruciales para la descripción de la disciplina¹⁴⁰ (van Riel 1995).

Podríamos resumir que la Comunicación Corporativa es una función de la gestión que se encarga de coordinar todas las informaciones que salen desde la empresa-formales e informales (Christensen et al. 2008)-hacia cualquier tipo de público-interno y externo-con el fin de que los receptores obtengan una imagen uniforme y deseada por la organización (Christensen 2012; Jethwaney 2012), y que la reputación no se fragmente (Helm 2007; Zerfass y Viertmann 2017). Se trata de unificar en un mecanismo todo lo que dice o hace la empresa para tener una única voz que la represente (Christensen et al. 2008; Dolphin 1999; Cornelissen 2011).

Esa alineación de mensajes, imágenes, conductas y acciones de la compañía parece una característica natural, puesto que la empresa es una fuente de información en sí misma, donde tanto sus actividades como sus trabajadores están en un proceso comunicativo continuo interno y externo, y donde los públicos participan de esa dinámica con las experiencias e interacciones que crean de manera conjunta con la organización¹⁴¹.

Para Christensen, Firat y Cornelissen (2008, p.210): *“las organizaciones no sólo se comunican con los mensajes que deliberadamente seleccionan para su publicación, sino también con el rendimiento de sus productos y servicios, el tratamiento y comportamiento de su personal, la manera de usar y disponer de los recursos naturales, sus opciones para las inversiones, la forma de dirección y escuchar a grupos de interés y sus relaciones con los medios de comunicación y representantes del sistema político, etc.”*.

¹⁴⁰ Cornelissen (2011, pp.7-9) define algunos conceptos fundamentales que recoge la literatura de Comunicación Corporativa: Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Identidad, Imagen, Reputación, Stakeholder, Público, Mercado, Tema, Comunicación e Integración.

¹⁴¹ Argenti (2013, p.51) recoge el debate de la centralización /descentralización de las comunicaciones en la empresa. El autor refleja los beneficios de uno y otro modelo señalando que la estructura, tamaño y diversidad de productos de la empresa son los criterios para elegir uno u otro modelo.

Entendemos que la coordinación de las actividades de comunicación es una tarea necesaria que va a permitir a la organización mostrar una visión uniforme, clara, sólida y consistente sobre quién es y para lo que está (Christensen et al. 2008; Balmer 1998). Esta Comunicación Corporativa integral posibilita a la empresa transmitir su identidad-de manera controlada (Dolphin 1999)-en el proceso de diálogo, donde la realidad se crea de forma compartida (Toth y Trujillo 1987). Si la corporación muestra consistencia en sus comunicaciones trasladará seriedad, unidad y transparencia hacia sus múltiples audiencias.

Para proyectar una imagen favorable de la empresa Dolphin (1999) y Christensen (2012) dicen que la transparencia informativa con los públicos es un requisito imprescindible, debido a la vulnerabilidad de las organizaciones por el continuo escrutinio público (Christensen et al. 2008): *“Si las audiencias internas y externas están de acuerdo en las interpretaciones, hay en efecto “transparencia”* (2012, p.167). Para Gutiérrez-García (2013, p.70) la transparencia es *“un elemento transversal o principio rector”* en el proceso de diálogo.

En esta línea, Christensen et al. (2008, p.211) dicen que con la integración de todas las comunicaciones se pretende lograr la credibilidad de la empresa ante la sociedad a través de la transparencia informativa de su actividad: *“la ambición última de comunicaciones integradas es trazar en detalle todas las dimensiones comunicativas de la organización relevante para la proyección y el mantenimiento de una imagen corporativa coherente y consistente”*.

Esta necesidad de integrar las comunicaciones se debe, en parte, a los retos de la economía global, al crecimiento y expansión de las organizaciones, a su cooperación en la esfera social y en el mercado informativo, a la participación de los públicos en la empresa, al poder de la opinión pública por su accesibilidad a los medios de comunicación y su difusión sin límites, y a los avances tecnológicos, como indicaron Argenti (1996) y Jethwaney (2012), entre otros.

La Comunicación Corporativa busca que los públicos acepten a la organización. Por lo tanto, podemos decir que una de sus tareas es proteger la reputación

(O'Connor 2005; Cornelissen 2011). Otras funciones que se le han atribuido a esta disciplina es dar un marco ético a las acciones y actividades de la empresa (Toth y Trujillo 1987; Goodman 2000; Argenti y Forman 2002), transmitir la identidad de la empresa hacia todos los públicos para que se identifiquen con la organización (Goodman 2000), dar a conocer lo que se hace en la institución a nivel interno y externo (Argenti 1996; Goodman 2000), apoyar el desarrollo de otras áreas de la empresa (Dolphin 1999) y la creación de valor dentro y fuera de la corporación (Zerfass y Viertmann 2017).

Goodman (2000, p.70) señaló que esta disciplina promueve *“una cultura corporativa fuerte; una identidad corporativa coherente; un sentido auténtico de la ciudadanía corporativa; una relación adecuada y profesional con la prensa; una manera rápida y responsable de comunicación en una crisis o situación de emergencia; la comprensión de las herramientas de comunicación y las tecnologías; un enfoque sofisticado de comunicación global”*.

La Comunicación Corporativa da esa función estratégica a la Comunicación Institucional, cuyo objetivo es construir la confianza con los públicos internos y externos (Jethwaney 2012): *“comunicación corporativa es una herramienta estratégica para la Corporación para obtener una ventaja competitiva. Las corporaciones la usan para conducir, motivar, persuadir e informar a empleados y el público también”* (Goodman 2000, p.69).

De igual manera, Steyn (2003) cree que la Comunicación Corporativa va a contribuir a la formulación e implementación de la estrategia empresarial facilitando la adaptación de la organización a su entorno, identificando públicos estratégicos y temas relevantes para la sociedad y, en función de estos criterios, asesorar a la Dirección en la toma de decisiones. En este sentido, Steyn y Niemann (2010) destacan el papel reflexivo de la Comunicación Corporativa donde la empresa se centra en los asuntos sociales-y no financieros-para asesorar a la empresa sobre los riesgos reputacionales que provienen del entorno y cómo afrontarlos:

“el comunicador estratega aconseja a la dirección sobre los riesgos de la reputación, sus consecuencias para las estrategias organizacionales, y la necesidad de alinear los objetivos y estrategias organizacionales a los valores y normas sociales y de los stakeholders” (2010, p.115).

Para Zerfass y Viertmann (2017) la Comunicación Corporativa va a ayudar a posicionar a la empresa tanto en el mercado económico como en el social, pasando a formar parte de la cadena de valor de la organización. Para estos autores la comunicación va a fomentar el diálogo, construir intangibles, dar flexibilidad a las relaciones, y contribuir a la formulación de la estrategia de acuerdo a las interpretaciones del entorno.

Jethwaney (2012) considera que la Comunicación Corporativa recoge muchas actividades que van desde la comunicación externa-interna hasta las Relaciones Públicas, publicidad corporativa o patrocinio de eventos, entre otras. Para Butterick (2011, p.160) esta disciplina *“son las actividades de comunicación que una organización lleva a cabo como una entidad corporativa e incluye RRPP, la web de la compañía, el informe anual, programas de identidad corporativa, el logo de la compañía, y cualquier forma de publicidad corporativa que la compañía lleva a cabo”*.

Losada (2009) recogió las áreas de trabajo más significativas que podría asumir la Comunicación Corporativa: relaciones con los medios, comunicación de crisis, portavocía, diseño y organización de eventos, estudios de imagen, notoriedad y comunicación, comunicación en Internet, RSC-Patrocinio-Mecenazgo, comunicación del Presidente, identidad visual, y gestión y control de la publicidad. El autor incidió en una visión conjunta e integrada de estas formas de comunicación de tal manera que los mensajes que se difunden vayan en la misma dirección.

En suma, podemos decir que la Comunicación Corporativa va a dar ese carácter estratégico a la comunicación empresarial, por una parte recogiendo del entorno información para asesorar a la Dirección e implementar, en consecuencia, la

estrategia corporativa (Zerfass y Viertmann 2017; Dolphin 1999) y, por otro lado, representando a la empresa como un todo ante la sociedad (Cornelissen 2011). Y para lograrlo es necesario alinear todas las actividades comunicativas de la organización en un marco uniforme.

Estas dos disciplinas (Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa) han definido las bases de la Comunicación Estratégica tanto a nivel teórico como práctico. En esta línea, Emma Christensen y Lars Christensen (2018) apuntaron que la Comunicación Estratégica se caracteriza por múltiples principios que se complementan, compiten y se oponen¹⁴².

La comunicación como fuente de estrategia para la organización.

Hemos planteado a lo largo de este marco teórico que la gestión de las organizaciones se ve afectada por los cambios sociales y la presión de los grupos de interés, y las empresas tienen que buscar un equilibrio entre sus objetivos y el bien social si pretenden lograr la legitimidad. Hemos sugerido el diálogo como el principio que va a inspirar la comunicación de la corporación con sus públicos para obtener una reputación favorable que le permita operar a largo plazo (Lock, Seele y Heath 2016).

Por este motivo la comunicación en las instituciones es estrictamente necesaria pues tiene que dar un sentido de unidad a la información que transmite a sus múltiples públicos para que se formen una imagen total deseada por la entidad. Scholes y Clutterbuck (1998) y Balmer y Gray (1999) señalaron algunas fuerzas que han obligado a las organizaciones a adoptar la gestión stakeholder y a implementar su comunicación de manera estratégica: globalización, privatización, desregularización, competencia, revolución de la información, la RSC, la fuerza de la opinión pública, etc.

¹⁴² Los autores destacan en su artículo cinco principios: perspectivas deliberantes y emergentes en la comunicación estratégica; enfoques descendentes y participativos; comunicación limitada e ilimitada; mensajes empresariales consistentes e inconsistentes; y prácticas transparentes y opacas de las organizaciones.

Antes de abordar el significado, objetivo, características y funciones de la Comunicación Estratégica creemos conveniente definir en qué consiste la estrategia y su aplicación al campo empresarial.

La RAE define *estrategia* de la siguiente manera: “*Arte, traza para dirigir un asunto*”. Si lo aplicamos a la realidad empresarial podríamos decir que la estrategia es la línea maestra que va a guiar el gobierno de una institución. Para Cobos (2012, p.31) la estrategia es “*la combinación de reflexión y percepción, articulado en el pensamiento organizado*”. Coincidimos en la idea de que la estrategia es la suma organizada de la reflexión interna en la corporación y de la percepción externa de la misma para poder decidir-según esa posición-donde se pretende llegar¹⁴³ (Steyn 2003; Gulbrandsen y Just 2016).

Steyn (2003) indicó que la estrategia se realiza en diferentes niveles: *institucional*, donde se tiene en cuenta aspectos sociales y éticos para lograr la aceptación social; *corporativo*, donde el foco está puesto en el rendimiento económico-financiero; *unidad de negocio*, donde lo relevante es el producto; *funcional*, supone la aportación de cada área clave para la empresa (Ej.: Recursos Humanos, Marketing, etc.) donde cada una tiene sus grupos de interés; y *operacional*, donde las estrategias se materializan en acciones.

Consideramos que la estrategia empresarial sigue los pasos que indicó Steyn (2003): *análisis del entorno* para recopilar información válida para la toma de decisiones; *formulación de la estrategia*, determinar las áreas, temas o conflictos relevantes para actuar; *planificación*, traducir en hechos las estrategias propuestas; *implementación*, con la formulación de objetivos; y *control*, como medida para asegurar que se cumplen esas metas.

La gestión estratégica de la empresa implica tomar decisiones, una vez que hemos recabado la información suficiente del entorno que nos va a permitir discriminar entre diferentes variables. Y esa toma de decisiones necesita de la

¹⁴³ El término estrategia tiene algunas connotaciones negativas porque se le ha relacionado con la manipulación para conseguir los objetivos propios (Hallahan et al. 2007).

comunicación para transmitir cada una de las medidas adoptadas y para retroalimentar con información a la institución (Dolphin 1999).

Hallahan et al. (2007, p.12) dice que cuando los términos estrategia y comunicación están unidos “*estratégico implica que la práctica de la comunicación es una función de la gestión*”. Para Aggerholm y Thomsen (2016, p.196) “*La Comunicación Estratégica vive en la intersección de la gestión estratégica y la comunicación*”. Estos autores indicaron que la comunicación estratégica no solo funciona en un macronivel (objetivos y resultados de la empresa) sino también en un micronivel¹⁴⁴. Para Negrón (2004, p.190) es “*solo una herramienta fundamental*”, necesaria para lograr la confianza de los públicos.

Podemos decir, por lo tanto, que la comunicación en la organización se ve como una función de la gestión con “*responsabilidades estratégicas*” (Christensen et al. 2008, p.27; Raupp y Hoffjann 2012). Y es una función estratégica porque implica recabar información a nivel interno y externo para tomar mejores decisiones e interpretar cómo éstas afectarán al entorno.

“*Si la gestión de la comunicación está considerada como un subsistema de una corporación, entonces la función de gestión de la comunicación en el nivel de la organización global tiene una función legitimadora, como constitutivo para la interpretación y evaluación del entorno de la organización en forma de expectativas de los stakeholders*¹⁴⁵” (Raupp y Hoffjann 2012, p.152).

Si en la primera parte de este epígrafe hemos comentado que todo lo que hace o dice la empresa y sus miembros forma parte del proceso comunicativo, podemos interpretar que la empresa es comunicación estratégica en sí misma (Gulbrandsen y Just 2016) y no tanto el resultado de las acciones de comunicación que realiza una organización hacia sus públicos, aunque entendemos que estas acciones son fundamentales y determinantes.

¹⁴⁴ Los autores investigaron la Comunicación Estratégica en el micronivel de la organización donde los directivos intentan lograr, a través de la comunicación, la legitimidad de sus empleados.

¹⁴⁵ Schmeltz y Kjeldsen (2016) señalaron que el eje de la Comunicación Estratégica es tener presente las opiniones de los grupos de interés.

Y el objetivo de la Comunicación Estratégica-como función de la gestión-es contribuir a que los fines de la organización se materialicen¹⁴⁶ (Falkheimer et al. 2017; Nothhaft 2016; Einwiller y Weitzl 2016; Hallahan et al. 2007; Dolphin 1999). En este contexto y de acuerdo con Hallahan et al. (2007, p.17) la Comunicación Estratégica es “*informativa, persuasiva, discursiva así como relacional*”.

Dolphin (1999) señala algunos objetivos estratégicos de la comunicación: aconsejar a la dirección sobre las amenazas de la reputación; investigar el mercado para conocer las motivaciones de los públicos; promocionar los productos de la empresa; establecer relaciones con los stakeholders relevantes a través del diálogo; comunicar las decisiones de la empresa; proyectar una imagen corporativa en favor de la aceptación, entre otros.

Como características más relevantes de la Comunicación Estratégica podríamos destacar cuatro. En primer lugar entendemos que esta comunicación va a ser el nexo entre la identidad (que soy) y la imagen percibida (cómo me ven). La identidad va a revelar a la audiencia la naturaleza de la organización (¿Qué soy? ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿Para qué/quien lo hago?).

Por esta razón creemos que la Comunicación Estratégica debe estar inspirada en la identidad de la corporación, pues se pretende que los públicos entiendan a la empresa y se identifiquen con ella.

Gutiérrez-García (2013, p.58) incidió en la idea de que la identidad es relacional y ha de transmitirse (Sotelo 2001; Balmer y Gray 1999; Dolphin 1999; Hatch y Schultz 2000; Nieto 2006; Lammers 2011; Mora 2009):

“necesita ser comunicable; requiere compartirse y difundirse para que los propios miembros de la organización conduzcan su comportamiento-cultura-de acuerdo

¹⁴⁶ Einwiller y Weitzl (2016) señalaron que si la función de la Comunicación Estratégica es contribuir a los logros de la organización, los profesionales de comunicación tienen que tener un conocimiento profundo de la empresa, además de las habilidades propias de su profesión.

con unos valores libremente compartidos, al igual que externamente, para que el público conozca qué principios guían la institución” (Gutiérrez-García 2013, p.58).

En segundo lugar, entendemos que la Comunicación Estratégica supone una forma de presentarse ante la sociedad (Melewar y Jenkins 2002) y de contribuir en la creación de una cultura pública (Hallahan et al. 2007). Y esa discusión en la esfera social se crea a través del proceso de diálogo (Holtzhausen 2010):

“La comunicación estratégica puede no ser siempre una situación “win-win”; ni debe ser una situación donde una parte gana y otra pierde. Es un proceso dinámico de diálogo y negociación¹⁴⁷” (Pang et al. 2010, p.28).

Si el objetivo de la Comunicación Estratégica es apoyar los fines de la organización, una tercera característica es la integración de la estrategia de comunicación con la estrategia general de la firma. Con este alineamiento se pretende que la estrategia corporativa vaya en una dirección única, hecho que va a facilitar transmitir una imagen sólida y contribuir a una buena percepción (Argenti 2014; Dolphin 1999; Raupp y Hoffjann 2012).

Y creemos que es necesario también que las comunicaciones en la organización estén bajo un paraguas holístico e integral, de tal manera que todas las comunicaciones de la firma estén coordinadas para poder transmitir su personalidad de una manera uniforme, global (Falkheimer et al. 2017; Gregory 2006; Fernández Fernández 2001; Sotelo 2001; Scholes y Clutterbuck 1998) y planificada (Botan 1997).

Una política informativa única va a vertebrar todas las acciones de comunicación internas y externas-asumiendo todos los ángulos de la corporación-dándole una misma dirección a la imagen proyectada¹⁴⁸ (Rodríguez De San Miguel 2005). Fernández Fernández (2011) dice que la comunicación integral la caracterizan la

¹⁴⁷ En este trabajo nos referimos al diálogo que la empresa establece con sus públicos internos y externos.

¹⁴⁸ Clutterbuck (2002, p.70) lo definió como la empresa que comunica: *“una organización que integra activamente los sistemas de comunicación y los procesos en todas sus actividades importantes, con la intención de llegar a una ventaja competitiva”.*

totalidad, interdependencia y la visión de conjunto, lo que nos permite percibir a la comunicación empresarial como un todo.

Como hemos sugerido, las funciones de la Comunicación Estratégica se heredan de las disciplinas de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa. Una función principal de aquellas doctrinas es la gestión de la reputación¹⁴⁹. Y gestionar la imagen de la empresa supone construir relaciones comunicativas con los públicos estratégicos ya que de ellos depende-en parte- la supervivencia de la empresa.

Por este motivo creemos que una función clave para la Comunicación Estratégica es escanear el entorno. Esto nos permite recabar e interpretar la información sobre la empresa para poder trasladarlo a la Dirección de la corporación y, de esta manera, facilitar la toma de decisiones (Dolphin 1999; Steyn 2003).

Recalde y Gutiérrez-García (2015, p.105) recogen cinco aportaciones de la comunicación a la toma de decisiones de la empresa: *aprendizaje*, ya que la comunicación va a permitir a la organización conocer mejor el entorno donde opera; *creatividad e innovación*, como consecuencias del proceso de diálogo; *involucración de los públicos*, tras conocer sus necesidades y tenerlas en cuenta en la toma de decisiones; *información* para elegir mejor entre un elenco de posibilidades; y *reputación*, como derivación de las relaciones con los stakeholders.

Esta práctica sitúa a la comunicación como “*los ojos y los oídos de la corporación*” (Dolphin, p.6) tanto a nivel interno como externo. Por una parte la información recogida del exterior nos va a decir cómo es percibida la empresa, y a nivel interno permite definir y cambiar la realidad empresarial (Christensen et al. 2008). Recabar información del entorno es importante para que la organización pueda adaptarse a él (Dircom 2013, p.4).

¹⁴⁹ Sataøen y Wæraas (2016) analizaron 21 webs de universidades públicas y percibieron como la Comunicación Estratégica contribuye a mejorar la reputación y cumplir la misión de la empresa.

Otra función-derivada de la anterior-es que la comunicación va a asesorar a la Dirección de la organización sobre el clima del entorno (Raupp y Hoffjann 2012; Hallahan et al. 2007; Einwiller y Weitzl 2016; Cornelissen 2011).

Si la comunicación es estratégica para la empresa-por su contribución a la toma de decisiones y porque participa en todos los niveles corporativos-entendemos que tiene que ser una función directiva, y sus responsables tienen que tener autonomía y jerarquía en la organización¹⁵⁰ (Martín Martín 2006; Sotelo 2001; Dolphin 1999; Christensen et al. 2008; Gutiérrez-García 2010, 2013; Bowen 2006). Y para lograrlo hay que institucionalizar la comunicación en las organizaciones de manera estructural como sugirieron Grandien y Johansson¹⁵¹ (2012, 2016).

Porque “*la comunicación es una fuente de estrategia*” (Cobos 2012, p.32) y va a ayudar a su formulación e implementación. Steyn (2003) propone como hacer operativa una estrategia de comunicación: análisis del entorno interno de la empresa; identificación de públicos y temas estratégicos internos y externos; formular la estrategia de comunicación; y desarrollar un plan de comunicación y acciones concretas para materializar los objetivos. Dolphin (1999) y Argenti (2013, 2014) apuntan en una línea similar: diagnosticar la reputación, determinar objetivos, asignar los recursos, identificar los públicos estratégicos, definir mensajes y canales de transmisión, y evaluar el proceso comunicativo.

Matilla (2018, pp.25-26) recuerda que la estrategia comunica una intención con un comportamiento táctico y ha de tener en cuenta el entorno.

Para Aguilera y Camacho (2008) las etapas de una estrategia de comunicación pasan por: identificación de objetivos-público-situación; solución y propuestas; un plan de acción, su ejecución y evaluación posterior. van Riel (1995) propone un

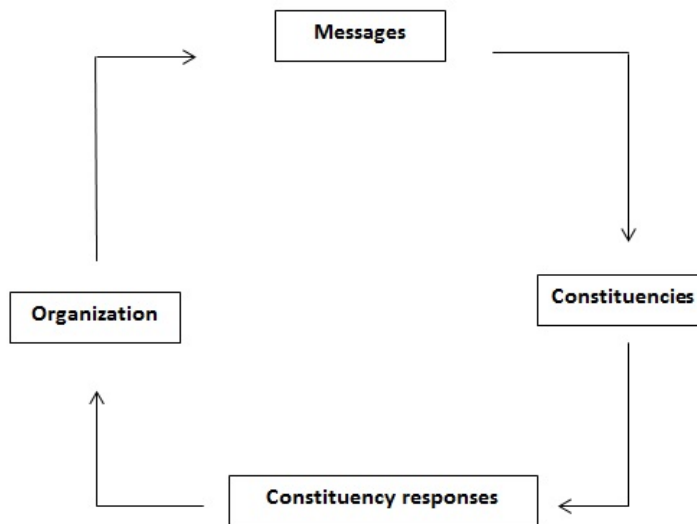
¹⁵⁰ En un estudio realizado por Dolphin (2003)-sobre veinte empresas del Reino Unido-el 65% de los entrevistados se mostró satisfecho con la inversión que se hacía en comunicación. Para el autor el nivel de importancia que la organización le atribuye a la comunicación varía en función del presupuesto, tamaño de la industria, o si la actividad de la empresa supone riesgos.

¹⁵¹ Estos autores entienden la institucionalización de la comunicación estratégica desde una perspectiva discursiva (2016), es decir, como un proceso continuo y dinámico de interacción en tres niveles: micro (individual), meso (organización) y macro (social).

modelo basado en tres fases: la primera corresponde al análisis, definición del problema y de la estrategia comunicativa; la segunda a la implementación; y la última la evaluación de la efectividad del programa.

Por su parte, Argenti (2013) propone un marco cíclico de comunicación estratégica con los siguientes eslabones: organización-mensajes-receptores-respuesta de mensajes.

Gráfico 6. Estrategia de comunicación. Elaboración propia.



Fuente: Argenti (2013, p.43).

Sobre el contenido de la estrategia de comunicación Cornelissen (2011) dice que lo primero es posicionarte en términos de reputación para luego crear mensajes temáticos-positivos y comunicarlos para cambiar las percepciones hacia donde queremos estar¹⁵².

¹⁵² Cornelissen (2011, pp.93-103) diferencia entre estilos de mensajes dependiendo si tienen una orientación funcional, simbólica o industrial: *racional*, que refleja una fortaleza funcional que diferencia a la organización de sus competidores; *simbólico*, que crea una imagen de la empresa a través de una asociación con valores y símbolos, diferenciándola psicológicamente de otras entidades; *emocional*, que apela a emociones positivas/negativas para provocar la participación y reacciones positivas; *genérico*, o enunciado general sobre la industria o una causa; *preventivo*, es una muestra general pero queriendo mostrar el liderazgo en la industria.

En suma, la comunicación en la empresa tiene que tener una función directiva por su vertiente estratégica, con un responsable que esté involucrado en la toma de decisiones. Si esto es así, la organización necesitará una estructura de comunicación que coordine y organice por áreas las diferentes tácticas comunicativas que se desarrollarán para lograr esa imagen deseada por la institución empresarial y que actuarán bajo la batuta del responsable de comunicación.

Tabla 2. Principales rasgos de las diferentes disciplinas. Elaboración propia.

| C. Empresarial | RR.PP | C. Corporativa | C. Estratégica |
|--|--|--|---|
| Principales aportaciones | | | |
| <p>-Apoyar los objetivos de la organización (La Porte 2009; Falkheimer et al. 2017).</p> <p>-Lograr prestigio social (Gutiérrez García y Rodríguez Virgili 2014; Martín Martín 2008; Negrón 2004).</p> <p>-Escaneo del entorno y diálogo público (Mcnamara 2016; La Porte 2009; Gutiérrez García 2010; Eisenberg, Goodall y Trethewey 2010).</p> <p>-Entablar relaciones de calidad (La Porte 2009).</p> <p>-Transmitir identidad (Nieto 2006; Laporte 2009; Sotelo 2001).</p> <p>-Proyecta la imagen (Martín Martín 2006).</p> <p>-Divulgación RSC (L'Etang 1995; Martín Martín 2008).</p> <p>-Visión holística (Sotelo 2001).</p> <p>-Divulgación de RSC (L'Etang 1995; Martín Martín 2008).</p> | <p>-Lograr la legitimidad social (Capriotti y Moreno 2007).</p> <p>-Establecer relaciones de calidad con el entorno (Ledingham 2003; Ledingham y Bruning 2000; Smith 2012; Grunig 1992; Grunig y Huang 2000).</p> <p>-Asesorar a la dirección (Moss y Desanto; Butterick 2011).</p> <p>-Función directiva (Grunig y Hunt 1984; Moss y Desanto 2011).</p> <p>-Función ecológica (Cutlip y Center 1952).</p> <p>-Identificación y tipos de público (Oliveira 2018; Grunig y Hunt 1984; L'Etang 1994; Capriotti 2007).</p> <p>-Comunicación bidireccional simétrica (Moss y Desanto 2011; Grunig y Hunt 1984; Grunig 1992; Butterick 2011).</p> | <p>-Trasladar una imagen positiva de la empresa a la sociedad (Christensen, Morsing y Cheney 2008; Toth y Trujillo 1987; Cornelissen 2011; Dolphin 1999).</p> <p>-Formulación e implementación de la estrategia (Steyn 2003; Zerfass y Viertmann 2017).</p> <p>-Transmisión de la identidad (Goodman 2000).</p> <p>-Aglutinar las comunicaciones de la empresa (Van Riel 1995; Balmer 1998; Jethwaney 2012).</p> <p>-Transparencia (Christensen, Firat y Cornelissen 2008; Gutiérrez García 2013).</p> | <p>-La comunicación es una función al servicio de la empresa (Hallahan et al. 2007; Aggerholm y Thomsen 2016; Raupp y Hoffjann 2012; Falkheimer et al. 2017; Nothhaft 2016).</p> <p>-Inspirada en la identidad (Gutiérrez García 2013; Balmer y Gray 1999; Mora 2009; Lammers 2011).</p> <p>-Aconsejar a la dirección con la información recabada del entorno, formulación e implementación de la estrategia (Dolphin 1999; Steyn 2003; Dircom 2013; Cobos 2012).</p> <p>-Establecer relaciones con stakeholders (Dolphin 1999).</p> <p>-Proceso de diálogo (Holtzhausen 2010; Pang, Jin y Cameron 2010).</p> <p>-Alineación con la estrategia general y política unificada de comunicación (Argenti 2014; Dolphin 1999; Gregory 2006; Botan 1997).</p> |

2.3. La Dirección de Comunicación en las organizaciones.

La Dirección de Comunicación-gracias al responsable de comunicación-va a ser quien “cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle todas y cada una de las acciones de gestión informativa interna y externa, que esa empresa o institución necesita comunicar a sus diferentes públicos de interés o stakeholders, a través de los medios de comunicación propios y externos, es decir, conseguir transmitir una buena Imagen de toda su cultura corporativa o institucional y llegar a ser referente social del sector” (Martín Martín 1988, p.11; 1995, p.51; 2006, p.23).

En el epígrafe anterior hemos destacado la relevancia que tiene la función de la comunicación para cualquier organización y su contribución a la estrategia empresarial.

La Comunicación Estratégica va a permitir a la empresa conocerse a sí misma, para poder transmitir su identidad a todos los grupos de interés con el fin de que se identifiquen con ella.

En esta parte del capítulo vamos a señalar la necesidad de que la actividad comunicativa esté organizada a nivel estructural en la organización a través de un departamento especializado. Además, señalaremos las características, objetivo, tipología y funciones de los departamentos de comunicación y el rol que desempeña el dircom en el proceso comunicativo.

Necesidad, definición, objetivo y funciones del departamento de comunicación.

La función de los departamentos de comunicación ha evolucionado desde los años setenta¹⁵³. Si en aquellos años la comunicación tenía una función instrumental, es decir, era una herramienta táctica para conseguir unos objetivos determinados, ahora tiene una connotación estratégica necesaria para que organización pueda alcanzar sus objetivos globales.

¹⁵³ Sobre los orígenes y evolución de los gabinetes de comunicación en España han hablado Almansa (2011), Ramírez (1995) y Álvarez y Caballero (1997), entre otros.

Como hemos indicado, la empresa actual debe alinear todas sus comunicaciones para transmitir una imagen consistente y una identidad sólida tanto a nivel interno como externo. Las empresas están obligadas a ser más competitivas y la comunicación va a dar ese valor estratégico y diferencial a las corporaciones.

Es por este motivo que la empresa necesita consolidar su comunicación con una estructura organizada, esto es, con un departamento (Fernández Fernández 2011) *“que le permita a la organización interactuar con su mercado y ser hábil a la hora de procesar la información que obtiene”*¹⁵⁴ (Aguilera y Camacho 2008, p. 22).

El departamento de comunicación va a ser ese aparato estratégico-táctico encargado de gestionar la política de comunicación interna y externa y las nuevas realidades y disciplinas que subyacen de esta función, es decir, los aspectos intangibles.

Si la comunicación es una función al servicio de la organización *“el equipo directivo necesita ayuda de un departamento especializado, para impulsar de forma orgánica las tareas de comunicación”*¹⁵⁵ (Mora 2009, p.59).

Martín Martín (2006, p.73) señala la necesidad de que las organizaciones tengan un responsable de comunicación que *“defina la política comunicativa (objetivos), establezca un plan o estrategia de comunicación necesaria (cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la emisión de mensajes internos y externos, y técnicas rápidas, rigurosas y veraces) para cada caso y asuma la responsabilidad final de la Imagen corporativa/institucional de la organización, ante sus públicos internos y externos, a través de los medios de comunicación y generando salas de comunicación on-line que agilicen su labor comunicativa y consigan ser el referente social de su sector de actividad”*.

¹⁵⁴ Almansa (2011) considera que es un error que haya organizaciones que no tienen consolidada la comunicación en un departamento. Dice la autora que es necesario profesionalizar y especializar los departamentos y luchar contra el intrusismo.

¹⁵⁵ Dice Toth y Trujillo (1987) que es necesaria una estructura de comunicación para articular la comunicación en la empresa (canales y tecnología).

A pesar de que no existe unanimidad conceptual-teórica ni práctica-en la denominación del departamento¹⁵⁶, la literatura ha reflejado las características más relevantes que lo definen a través de diferentes enunciados.

Ramírez (1995, p.28)-en su definición de gabinete de comunicación-sitúa a la empresa como fuente de información principal: *“fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”*.

Westphalen y Piñuel (1993, p.767) definen así la Dirección de Comunicación: *“En el seno de una empresa u organización, departamento encargado de la política y de la gestión de las operaciones de comunicación, por lo común vinculada a la dirección general de la empresa o institución. Sus dimensiones varían según el tamaño y las necesidades de la empresa. La dirección de comunicación gestiona la comunicación externa y total o parcialmente la comunicación interna, en colaboración con el departamento de recursos humanos”*. Para estos autores es relevante la jerarquía que se le da en la organización y su responsabilidad respecto a la política comunicativa de la institución.

Villafañe (1999, p.100) le da protagonismo a la gestión de la reputación como cometido de la unidad de comunicación: *“departamento o unidad específica encargada en el seno de las organizaciones de la gestión de su comunicación e imagen corporativas”*.

Almansa (2011, p.20) señala que el departamento debe estar vinculado a la cúpula de la corporación y su misión es reputacional: *“estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos”*.

¹⁵⁶ Se han nombrado a estas estructuras de diferentes formas: Dirección de Comunicación, departamento de comunicación, departamento de Relaciones Externas, gabinetes de prensa, etc. (Almansa 2011).

Y Mora (2009, p.59) le da ese matiz de motor de las actividades de comunicación: *“El departamento de comunicación es la sede de trabajo profesional organizado, donde se estudian, promueven, proponen y coordinan las tareas de comunicación de una institución”*.

De los autores citados podríamos extraer las siguientes características de los departamentos de comunicación: estructura organizada con procedimientos específicos y sede propia; fuente primaria de información; con alcance global (interno y externo); proactividad comunicativa; responsable de la política de comunicación de la empresa y su reputación; dependiente de la alta dirección; y cuyo fin es transmitir una percepción positiva a sus grupos de interés y a la sociedad en general. A estas particularidades podríamos añadir cinco más señaladas por Fernández Fernández (2011): estabilidad en su funcionamiento (trabajo ininterrumpido); reparto de tareas entre sus miembros¹⁵⁷; confluyen profesionales de la comunicación; “crean noticias” a través de publicaciones propias; y con influencia en la opinión pública.

Estos departamentos de comunicación se pueden desarrollar en diferentes ámbitos y aunque sus funciones son similares pueden variar alguna actividad dependiendo del contexto de actuación. De esta manera, Almansa (2011) señala tres tipos, cada uno con sus propias peculiaridades: gabinetes del sector público, sector social y sector privado o económico. Por su parte, Ramírez (1995) habla de cinco grupos principales: De la administración o institucionales (gobiernos, instituciones oficiales, ayuntamientos, diputaciones, entes autónomos, etc.); de partidos políticos y sindicatos; vinculados al mundo de la empresa; de movimientos sociales y Organizaciones No Gubernamentales; Gabinetes externos (asesorías o consultoras de comunicación).

Extraemos de Martín Martín (2006, pp.106-110) la siguiente clasificación: institución pública, organización internacional, Cámara Oficial de Comercio e

¹⁵⁷ Scholes y Clutterbuck (1998) señalan la importancia de que el departamento esté especializado para poder atender mejor las necesidades de cada uno de los grupos de interés.

Industria, partido político, embajadas o consulados, universidades o centros educativos, confederación empresarial y empresa privada¹⁵⁸. En esta investigación nos centramos en los gabinetes de comunicación de la empresa privada.

El departamento de comunicación tiene como objetivo principal servir a la empresa en su cometido y colaborar en que ésta consiga sus objetivos (Martín Martín 2006; Mora 2009). Pero entendemos que el objetivo propio de la Dirección de Comunicación es implementar la estrategia de comunicación (Enrique 2010) y buscar la coherencia entre la identidad deseada y la imagen percibida, es decir, entre lo que soy-hago-digo y como lo interpretan los públicos. El departamento intentará elaborar, proyectar y consolidar una buena imagen de la organización en la mente de los stakeholders (Fernández Fernández 2011; Martín Martín 1988; Ramírez 1995).

Otros objetivos propios del departamento de comunicación y que destacó Martín Martín (1988): aplicación del periodismo dentro de la Comunicación empresarial; utilizar el lenguaje adecuado en la transmisión de información; Información a la opinión pública con transparencia y claridad; trasladar a la dirección el *feedback* recogido por el público; dar forma a la información que se difunde; verificar y evaluar la información recibida; crear una opinión positiva de la organización y sus productos; transmitir una imagen total de la organización; contrarrestar informaciones negativas con positivas; gestionar junto con la dirección las acciones con los medios; dar a conocer todas las novedades de la institución; crear una cultura interna sólida intentando atraer talento; preparar el futuro de la corporación; y atraer inversiones por medio de la información. Entendemos que estas aportaciones son ahora incompletas porque deberían cubrir la gestión de redes sociales y otras plataformas digitales.

¹⁵⁸ Almansa (2011), Ramírez (1995) y Martín Martín (2006) señalan las características propias de cada una de las tipologías. Almansa y Ramírez marcan la diferencia que existe entre gabinetes de comunicación y consultoras de comunicación. En el primer caso pertenecen a la estructura interna de la organización mientras las asesorías de comunicación son independientes y asesoran de manera puntual a aquellas instituciones que requieran sus servicios.

Sobre las funciones que deben asumir los departamentos de comunicación, la literatura ha dado principal protagonismo a la comunicación externa y en especial a las relaciones con los medios de comunicación (Almansa 2011). Pero la vertiente estratégica de la comunicación empresarial nos hace pensar que todos los públicos son importantes y reclaman una atención principal. Para Martín Martín (2006, p.110) las funciones son concretas dependiendo de la casuística de cada organización aunque todos los departamentos de comunicación tienen una función principal:

“crear, coordinar, canalizar y potenciar la Comunicación interna y externa, para revertirla, difundirla y controlarla después a la opinión pública, a través de los medios de comunicación propios y externos, es decir, realizar una labor comunicativa desde el organismo hacia la sociedad en general, para mantener una buena Imagen pública, basada en la credibilidad y reputación llegado a ser referente social del sector de actividad en donde se actúa profesionalmente”.

Por lo tanto creemos que la función principal del departamento es gestionar la reputación de la compañía en la búsqueda de una imagen positiva empleando todos los medios necesarios¹⁵⁹ (Argenti 2014; Reyes y Giquel 1993; Aguilera y Camacho 2008; Fernández Fernández 2011). El departamento será responsable de la elaboración de la política de comunicación global de la organización, desde el diseño e implementación de la estrategia empresarial y comunicativa, la consolidación de la identidad y cultura, la elaboración del plan de comunicación así como la ejecución de las acciones tácticas que se deriven de éste (Enrique 2010; Martín Martín 2006, Fernández Fernández 2011, Argenti 2014).

Martín Martín (2006, 1988) señala que el departamento de comunicación será más eficaz en la medida en que sea capaz de aglutinar y canalizar todo tipo de

¹⁵⁹ Aguilera y Camacho (2008, p.23) señalan como función relevante del departamento obtener información del mercado para que la empresa pueda adaptarse a sus necesidades y controlar los flujos de información. Para Fernández Fernández (2011, p.250): *“Como principales funciones específicas de la Dirección de Comunicación cabe citar la creación, análisis, coordinación, gestión y difusión de información interna y externa relacionada con la organización”.* Y Martín Martín (2006, p.79) centra las funciones del departamento en la gestión de la reputación: *“La Dirección de Comunicación debe ser: partícipe de la cultura corporativa/institucional de la organización; Catalizador de la opinión pública; Conocedor de la opinión de los medios de comunicación; Detector de la Imagen corporativa/institucional de la organización”.*

información (interna y externa) y transmitirla a los públicos. Sin embargo, la eficacia departamental para Mora (2009) se centra en que la empresa realice prácticas excelentes y que la Dirección de Comunicación base en cuatro pilares la toma de decisiones: *llevar la iniciativa*, ser proactivos en la configuración de la imagen; *trabajar con proyectos*, que nos permitan transmitir la identidad de la institución; *mantener el foco*, donde lo relevante es contar a la sociedad la esencia de la institución buscando oportunidades de comunicación de manera continuada; *cuidar las relaciones*, buscando la colaboración con medios de comunicación y líderes de opinión.

Con esta radiografía del departamento de comunicación, de lo que es, lo que le caracteriza, su objetivo, tipologías y funciones proponemos la siguiente definición de Dirección de Comunicación que creemos reúne en un enunciado sus funciones y características principales: La Dirección de Comunicación es el órgano de comunicación-ejecutivo, estratégico-táctico, organizado, estable, especializado, proactivo-cuyo objetivo principal es servir a los fines de la organización, y encargado de establecer una política comunicativa global en la institución-alineada con la estrategia empresarial-que organice, canalice, articule, integre y difunda todo tipo de información hacia públicos internos y externos para lograr transmitir hacia la sociedad una imagen única y positiva de la corporación.

Jerarquía, estructura y organización de la Dirección de Comunicación.

¿Qué lugar debería ocupar la función de comunicación en el organigrama de la empresa? La literatura sobre este tema señala que en función de la importancia que la empresa le otorgue a la comunicación su jerarquía en la organización será una u otra¹⁶⁰.

Entendemos que si la función comunicativa adquiere un papel relevante en la organización, su rol será estratégico-como ya indicamos en el epígrafe anterior- puesto que será la herramienta fundamental que va a posibilitar a la empresa

¹⁶⁰ Aunque pueda parecer obvia esta afirmación, a nivel práctico puede suceder que sea reconocida la comunicación como una función directiva pero se le releguen exclusivamente las tareas técnicas informativas y también puede ocurrir a la inversa, es decir, que no tenga ese papel protagonista en la empresa pero que, sin embargo, asuma responsabilidades en la toma de decisiones (Almansa 2011; Álvarez y Caballero 1997).

tomar mejores decisiones en respuesta a las demandas del entorno donde opera y además, contribuir a implementar la estrategia general.

Por lo tanto consideramos que el departamento de comunicación tiene que ser una Dirección al servicio de la organización, de la misma manera que otros departamentos críticos para la corporación adquieren ese estatus¹⁶¹ (Mora 2009, Martín Martín 2006; Ramírez 1995; Argenti 2014; Fernández Fernández 2011; Almansa 2011; Álvarez y Caballero 1997; Westphalen y Piñuel 1993; van Riel 1995; Cornelissen 2011; Dircom 2013; Clutterbuck 2002).

Existe bastante unanimidad en cuanto a que la comunicación tiene que tener un papel directivo y parece que los beneficios de que así sea son sólidos: relación directa con la cúpula (Mora 2009) y con otros directivos de la organización (Argenti 2014); asesorar a la Alta Dirección y a otros departamentos en la toma de decisiones y en materia de comunicación¹⁶² (Fernández Fernández 2011; Argenti 2014, Martín Martín 2006; Bel Mallén 2004); participar con voz y voto en los procesos decisorios (Ramírez 1995); reconocer la realidad de la empresa-sus fortalezas y debilidades (Almansa 2011)-; enlazar la política de comunicación con la estrategia de la firma (van Riel 1995); coordinación y optimización de tiempo y recursos (Dircom 2013); y conocer cómo piensa la organización para poder transmitirlo con eficacia de puertas hacia afuera (Martín Martín 2006; Almansa 2011).

El hecho de que el departamento de comunicación tenga esa función directiva indica que deberá tener autoridad: *“independencia, autonomía, fuerza y poder de decisión y comunicación ante cualquier dirección o jefatura de la empresa o institución”* (Martín Martín 2006, p. 78). Esta potestad va a facilitar a la Dirección de Comunicación ejecutar su política de la manera más eficiente¹⁶³.

¹⁶¹ Westphalen y Piñuel (1993) señalan con contundencia que la comunicación no puede estar subordinada a otros departamentos como los de Marketing, Publicidad o Recursos Humanos.

¹⁶² Autores como Almansa (2011) y Westphalen y Piñuel (1993) indicaron que es necesario que la Dirección de Comunicación sea independiente y tenga una posición igual a otros departamentos de la empresa para poder tratar con ellos en circunstancias óptimas (Bel Mallén 2004).

¹⁶³ Aunque el departamento tenga esa autoridad, la responsabilidad sobre la materia de comunicación le corresponde en última instancia al equipo de gobierno de la institución, como indicó Mora (2009, p.58).

Respecto a la estructura, Moss et al. (2017), Ramírez (1995), Álvarez y Caballero (1997) y Costa (2011)-entre otros-ya indicaron que no hay una regla fija para organizar los departamentos de comunicación ya que puede variar en función de muchos factores, como por ejemplo, las necesidades de la empresa, su tamaño, producción y recursos, el entorno o la tecnología¹⁶⁴.

Creemos que la comunicación tiene que estar centralizada en un departamento para dar coherencia, unidad e integración a los mensajes que se emiten en todos los ámbitos y para otorgar consistencia a la política de comunicación. Entendemos que la versión descentralizada-unidades de comunicación en las diferentes esferas de negocio-da más flexibilidad, pues cada departamento puede adaptar su comunicación a sus necesidades, pero puede llevar a crear conflictos de comunicación con la estrategia general¹⁶⁵.

Dice Mora (2009) que los elementos que configuran el departamento son: la dirección de personas, las relaciones internas y externas, y la elaboración de contenidos. *Sobre los recursos humanos*, el autor señala la importancia de un liderazgo que permita el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Esto va en sintonía con el concepto de empresa que planteábamos en el capítulo 1 (ver epígrafe 1.2) donde destacamos ese carácter humano y comunitario de la organización. *Sobre la dimensión relacional*, el autor sostiene la importancia capital de las relaciones internas y externas para lograr la base de la confianza y credibilidad. *Los contenidos* son importantes que vayan en consonancia con la identidad empresarial pues es el discurso que llegará a la opinión pública.

¹⁶⁴La Asociación de Directivos de Comunicación en España propone tres modelos para estructurar la función de comunicación según el tamaño de la empresa (pequeña, mediana o grande). En su publicación describen desde la estructura, áreas de trabajo, definición de puestos y competencias, y una orientación sobre las retribuciones salariales de los profesionales (Dircom 2013, pp.142-213).

¹⁶⁵ Argenti y Forman (2002) y Argenti (2014) señalan esos beneficios flexibles de la descentralización, pero indican que la elección de la estructura depende del tipo de industria (tamaño, recursos, etc.). Para Álvarez y Caballero (1997) si la empresa está centralizada su función de comunicación deberá estar centralizada y si es descentralizada deberá tener subunidades de comunicación bajo una misma dirección. Y Clutterbuck (2002) dice que con la versión centralizada se pierde la bidireccionalidad de la información a pesar de los beneficios claros de consistencia y unidad de los mensajes. Esta misma idea fue aportada por Grandien y Johansson (2016) quienes indicaron que la institucionalización de la comunicación estratégica no debería ser un proceso unidireccional. Nosotros entendemos que uno de los conflictos que puede generar la descentralización es, por ejemplo, el caso de una industria con múltiples sedes en diferentes países. Si la organización atiende a un proceso descentralizado tendrá que atender las diferentes culturas de las zonas donde opera pudiendo perder el horizonte de su misión comunicativa. Además puede darse el caso de que se dé prioridad a los objetivos particulares sobre los generales (La Porte 2009, p.107).

En lo referente a los Recursos Humanos parece obvio que el número de empleados de la Dirección de Comunicación variará en función de la organización, de la relevancia estratégica que se le dé a la comunicación, de sus necesidades comunicativas, de los proyectos que lidere el departamento y de sus recursos (Reyes y Giquel 1993; Ramírez 1995; Dircom 2013; Almansa 2011).

Sobre el perfil de los profesionales del departamento, muchos de los integrantes suelen ser periodistas que han dejado su trabajo en los medios de comunicación¹⁶⁶, así como técnicos de comunicación¹⁶⁷ (Grunig y Hunt 2000). Almansa (2011) incide en la necesidad de que el departamento lo compongan profesionales de la comunicación y señala que debe haber expertos en materia audiovisual aunque la dirección del gabinete debe corresponder a un profesional formado en Relaciones Públicas¹⁶⁸. Para la autora, los profesionales del departamento deben conocer el entorno mediático y la propia institución y comparte con Westphalen y Piñuel (1993, p.579) que la especialización de los miembros del gabinete no debe ser rígida para que puedan adaptarse a las necesidades del momento¹⁶⁹.

Aguilera y Camacho (2008, p.24) hablan de que las personas que forman parte de la Dirección de Comunicación han de ser “*personas empáticas y proactivas y sin temor a enfrentar retos tecnológicos*”.

El equipo de comunicación deberá asumir diferentes tareas en función de su estructura. La organización de la comunicación varía según su tamaño, y podemos encontrarnos a un responsable de comunicación al frente de esta

¹⁶⁶ Fernández Fernández (2011) dice que este movimiento se debe en parte a que las condiciones laborales en la empresa son mejores, y además su preparación es óptima debido a que conocen las rutinas de los medios de comunicación.

¹⁶⁷ Dice Carrillo-Durán (2016) que es necesario incorporar a la plantilla del departamento de comunicación a una persona que se encargue de gestionar la documentación, con capacidad de gestionar la información que llega de múltiples fuentes.

¹⁶⁸ La autora aboga por evitar el intrusismo profesional en los gabinetes y discute el tema de la formación del profesional de la comunicación del departamento, es decir, si tiene que ser licenciado en Periodismo, Comunicación Audiovisual o Relaciones Públicas. Por su parte, Westphalen y Piñuel (1993, p.574) dicen que los profesionales de la Dircom “*son licenciados en Ciencias de la Información, en ocasiones de la rama del Periodismo y en otras, de la Publicidad y Relaciones Públicas*”.

¹⁶⁹ Argenti (2014) señala la importancia que puede tener un apoyo puntual de una agencia externa pues te va a dar esa especialización, abarata los costes para la empresa y te aporta un punto de vista externo.

función de la organización o a un director de comunicación con un equipo especializado por áreas. Pero, como ya indicaron De Moss et al. (2017)-en un estudio que realizaron sobre los departamentos de comunicación-la aportación del departamento de comunicación para la empresa es igualmente importante sea cual sea su tamaño.

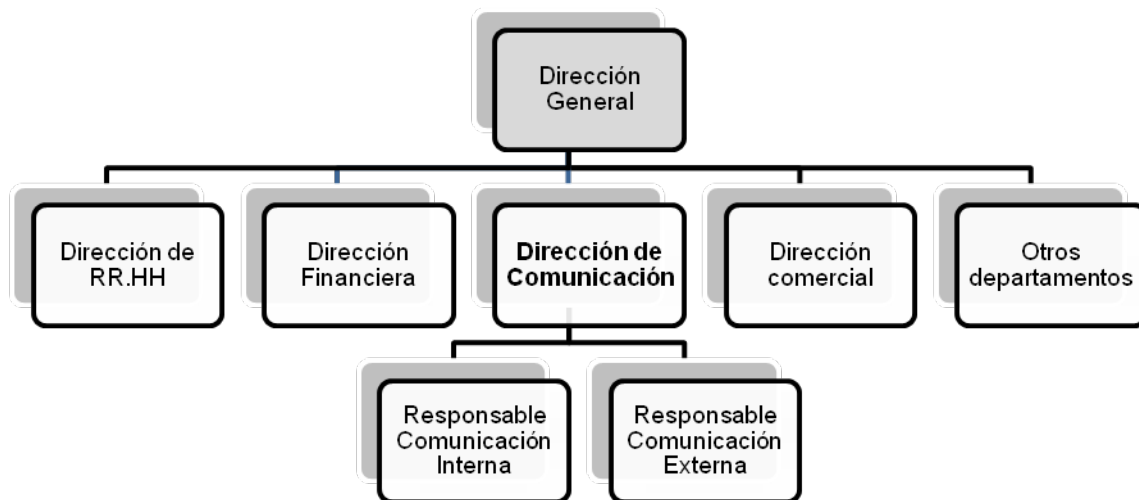
A efectos de simplificar y de agrupar las diferentes sugerencias de los académicos, hemos decidido apostar por las dos áreas clásicas de trabajo-comunicación interna y comunicación externa-dentro de las cuáles podemos encontrar otras áreas sugeridas en la literatura¹⁷⁰. Además de estas dos esferas-que consideramos que canalizan la información de las organizaciones en situaciones de actividad ordinaria-entendemos que el departamento debe trabajar un tercer frente: la comunicación en situaciones de emergencia.

Esta es la visión de Ramírez (1995) sobre la organización de un departamento de comunicación: sitúa a un director de comunicación responsable de dos esferas con el mismo nivel de importancia: comunicación interna y externa¹⁷¹. Esta será nuestra apuesta para esta investigación:

¹⁷⁰ Por ejemplo, Argenti (2014) habló de las siguientes zonas de trabajo: identidad, imagen y reputación; publicidad corporativa; responsabilidad corporativa; relaciones con los medios de comunicación; marketing; comunicación interna, relaciones con los inversores; relaciones con el sector público; y gestión de crisis. Enrique (2010) propone una gestión integral de la comunicación atendiendo cuatro áreas de acción: comunicación corporativa, interna, comercial y crisis. Martín Martín (2006) propone organizarlo así: comunicación interna-externa; publicidad; banco de datos y publicaciones; medios audiovisuales; imagen; relaciones públicas y RSC. Álvarez y Caballero (1997) hablan de relaciones informativas, publicidad, comunicación interna, y relaciones públicas e institucionales. La Asociación de Directivos de Comunicación en España apuesta por la transversalidad de la comunicación entorno a la identidad: Marca corporativa (marca, reputación, eventos, protocolo y relaciones institucionales), información corporativa (entorno digital, relaciones con los medios y comunicación audiovisual) y valores corporativos (comunicación interna y RSC).

¹⁷¹ Para cada una de estas dos áreas el autor propone un responsable de comunicación.

Gráfico 7. Jerarquía propuesta de la Dirección de Comunicación en el organigrama. Elaboración propia.



Fernández Fernández (2011) da algunas pautas para el buen funcionamiento de los departamentos de comunicación: definición y división de tareas y funciones; un equipo coordinado y especializado; cultivo y cuidado de las fuentes de información interna y externa; profesionalidad en las actividades periodísticas y vocación de servicio a la empresa, la sociedad y sus grupos de interés; evitar el intrusismo profesional y la politización de la comunicación; y el anonimato en el periodismo empresarial¹⁷².

El dircom, estrategia al servicio de la organización y de la sociedad.

Una vez planteada la necesidad de que las organizaciones dispongan de un departamento de comunicación, nos parece interesante plantearnos algunas cuestiones: ¿Es necesario un profesional que lidere el departamento? ¿Dónde debe situarse en el organigrama? ¿Qué perfil y qué cualidades debería tener el director de comunicación? ¿Cuáles son las funciones, responsabilidades y tareas que debería asumir?

¹⁷² Vercic y Zerfass (2016) sugirieron un marco compatible con la Teoría de la Excelencia para controlar y evaluar la calidad del departamento de comunicación. Su propuesta combina la búsqueda de los buenos resultados-en cuanto a rendimiento- así como la influencia en la toma de decisiones.

Dice Maestre (1993) que desde épocas remotas ha existido la necesidad imperante de una persona que transmita de manera uniforme la opinión de un colectivo. Compartimos la visión del autor quien dice que la figura del director de comunicación es imprescindible porque la empresa necesita articular varios frentes para transmitir al exterior una imagen uniforme. Y entendemos que es necesaria su figura por el papel estratégico que va a desempeñar, recabando la información del entorno donde la empresa desarrolla su actividad para lograr la transformación interna.

Este es un argumento principal por el que creemos que el director de comunicación (dircom a partir de ahora¹⁷³) tiene que tener un papel directivo y estar próximo a la dirección general de la empresa y con libertad de movimiento (Reyes y Giquel 1993; Costa 2001; Costa 2011; Freixa 2004; Gutiérrez-García 2013), aunque como ya apuntamos, en la práctica dependerá del prestigio interno que tenga la comunicación empresarial (Dolphin 1999; De Córdoba 1993)

Vamos a entresacar algunas definiciones de dircom que consideramos interesantes y que nos pueden aportar matices para describir esta figura profesional. Podríamos decir que los autores apuntan a dos líneas principales: están las definiciones que hacen referencia a su tarea de comunicación, y las que apuntan a la estrategia como su función determinante.

Por ejemplo, para Westphalen y Piñuel (1993, p.822) el director de comunicación es el “*responsable de la comunicación publicitaria y no publicitaria*”. Freixa (2004, p.126): “*responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, externa e interna de una organización*”. Por su parte, Álvarez y Caballero (1997, p.85) y Velasco (2014, p.38) comparan al director de comunicación con un director de orquesta donde su tarea principal será coordinar muchas acciones comunicativas para lograr consolidar en la audiencia la imagen pretendida. El propio Velasco (2014, p.38) le otorga al dircom la responsabilidad de moderar el proceso de diálogo con los públicos: “*el moderador tiene la misión de inducir la*

¹⁷³ Dircom es la forma contraída de director de comunicación comúnmente empleada en el mundo empresarial y académico.

materia de conversación, conducir el debate hacia espacios de provecho común y extraer conclusiones para ponerlas al servicio de un intercambio que no se detiene jamás”.

Por otra parte, su rol estratégico lo recogen otros. Carrillo-Durán (2016, p.273) se refiere a la integración de la comunicación en la empresa con el fin de contribuir a la toma de decisiones: *“El director de comunicación (dircom) actual es un traductor de los objetivos y estrategias de gestión de la empresa en objetivos y políticas de comunicación al servicio de los activos intangibles”.* Y para la Asociación de Directivos de Comunicación en España (Dircom 2013, p.20): *“El dircom de hoy es un estratega de la comunicación y de la conducta, un estratega de la reputación, para conseguir la confianza de todos sus públicos de interés por el bien común de todos”.*

Creemos que la definición de Martín Martín (2006, p.77) recoge estos dos cometidos principales: *“persona que crea, coordina, difunde y controla lo que se va a desarrollar en la Dirección de Comunicación, y que al mismo tiempo logra convencer a la Alta Dirección de esa imperante necesidad de informar a la sociedad de lo que es y hace su empresa o institución, a través de los medios de comunicación propios y externos”.*

Para nosotros, el dircom es el estratega dentro de la organización encargado de custodiar la reputación de la compañía y de liderar un proceso de diálogo con los públicos, que va a permitir la transformación interna de la organización y su adaptación al entorno donde opera, con el fin de lograr el bien común. El director de comunicación será el encargado de convertir la estrategia en táctica, a través del diseño e implementación de un plan de comunicación.

Con este enunciado apuntamos dos cuestiones. Por un lado, el dircom debe apoyar desde su posición y *expertise* los fines de la organización y el desarrollo e implementación de la estrategia empresarial. Y, por otra parte-y derivado de este objetivo anterior-crear, desarrollar y poner en marcha una política de comunicación en la organización-fruto del proceso de diálogo-que sea coherente,

sólida y efectiva y con el fin de lograr el apoyo público, y que se traducirá en un plan de comunicación.

Las funciones del dircom son bastante inciertas en parte porque cada organización tiene su propia casuística y necesidades comunicativas. En estas páginas vamos a intentar aproximarnos a su rol de una manera más precisa (indicando sus funciones, responsabilidades y tareas principales), con el fin de dar luz a esta figura que consideramos esencial para el éxito empresarial.

El dircom tiene múltiples funciones¹⁷⁴ aunque creemos que su función principal es el *análisis estratégico*¹⁷⁵. Este profesional contribuye a la estrategia empresarial porque es el encargado de gestionar la imagen y reputación de la compañía (Álvarez y Caballero 1997; Freixa 2004), los intangibles y de dar ese valor diferencial a la corporación:

“Este papel que desempeña va más allá de la función integradora de los mensajes, abarca la gestión de la reputación, de la identidad, de la marca, de la cultura corporativa y de la responsabilidad social, así como la estrategia de comunicación inserta en la estrategia global del negocio” (Dircom 2013, p.70).

Esto supone una escucha permanente dentro y fuera de la organización para recabar información sobre la percepción que los públicos tienen de la compañía. Se trata de permitir que la información fluya dentro y fuera de la corporación, de aglutinarla, analizarla y derivarla.

Con esa información, el director de comunicación podrá asesorar a la Dirección para que la cúpula de la empresa pueda tomar mejores decisiones, y transformar la organización a nivel interno si fuera necesario. Su rol, como indicó Gutiérrez-García (2014, p.32) es transformador, es decir, *“antepone el pensamiento y*

¹⁷⁴ Westphalen y Piñuel (1993, p.574) dicen que el trabajo de un responsable de comunicación es muy diverso: documentación, análisis estratégico, relaciones públicas y creativo (Los autores desglosan cada uno de estos estadios en diversas tareas).

¹⁷⁵ Dice Costa (2011) que la condición principal del dircom es de estratega y luego gestor de comunicaciones.

análisis a la ejecución” y por este motivo es necesario que tenga ese rol directivo con capacidad de decisión e influencia interna (Berger y Reber 2006).

En la mesa de las decisiones, consideramos que la comunicación interna y externa deberá estar impregnada de la identidad y personalidad de la empresa (De Córdoba 1993): *“el director de comunicación debe entender la cultura de la organización, sus percepciones y su gente para que él o ella sean capaces de comunicar su imagen, mensajes y temas a los públicos importantes”* (Dolphin 1999, p.173).

El proceso de diálogo debe ser continuo entre la empresa y sus stakeholders. El dircom va a ser el puente entre la organización y sus públicos y tiene que buscar el equilibrio de intereses, asegurarse de que la conducta de la empresa sea la adecuada, gestionar las relaciones de la firma y asegurarse que sean fructíferas y de calidad:

“Su misión es estratégica, ha de servir para construir un capital simbólico de la organización en términos de reputación, credibilidad y servicio, sobre la base del cual asentar una relación de confianza y reconocimiento que perdure en el tiempo” (Dircom 2013, p.30).

Esta es la forma que entendemos de perseguir el bien común y de que la organización logre el respaldo social, en parte, porque son los públicos los que participan de la realidad de la organización de una manera democrática. Y para que esto tenga buen efecto, el dircom debe conocer la realidad de la organización, de sus públicos y del propio sector¹⁷⁶, relacionarse con ellos y crear un discurso coherente que penetre en la audiencia. Por ello es necesario que integre las comunicaciones para que el mensaje que pretende transmitir no se disperse.

¹⁷⁶ Para Velasco (2014, p.20) el dircom tiene que buscar el equilibrio en los tres entornos donde la empresa opera: *“el de su propia organización, el del sector o industria de la que forma parte y el geográfico”*. Cornelissen (2011, p.86) apunta en la misma dirección: *“una visión estratégica de cómo la comunicación puede contribuir a la estrategia corporativa y del mercado y diferenciar las áreas funcionales de la compañía”*.

Este es el rol estratégico del dircom y su principal contribución a la implementación de los objetivos y estrategia empresarial (Andrade 2003; Dircom 2013): “*Es un papel que posibilita la apertura de canales de información y que facilita la comunicación a las audiencias clave de mensajes y temas institucionales*” (Dolphin 1999, p. 146).

Otras funciones¹⁷⁷-algunas complementarias a su rol estratégico-que indicaron Reyes y Giquel (1993): *normativa*, como coordinador de todo lo que crea la imagen de la organización; *portavoz*, ante los diferentes públicos de la empresa; *servicio* con otros departamentos de la organización en la coordinación de las políticas comunicativas¹⁷⁸ (Dircom 2013; Martín Martín 2006); *observatorio* externo de la imagen de la empresa; *cultural*, revisando los valores empresariales e integrando las acciones comunicativas internas y externas.

De estas funciones que venimos indicando se derivan una serie de responsabilidades y tareas. Consideramos que las responsabilidades principales del dircom tienen una doble naturaleza: por una parte están aquellas derivadas de su responsabilidad directiva, y por otra, aquellas propias de la comunicación¹⁷⁹ (Gómez de Enterría 1993; Costa 2011).

Para Costa (2011) el dircom tiene responsabilidades en tres esferas: *institucional*, en lo que respecta a las relaciones institucionales, definiendo la identidad, valores, la política de comunicación, la marca, identidad visual, la cultura, la estrategia de patrocinio y RSC, comunicación interna, gabinete de crisis; *organizacional*, con el diseño del plan de comunicación interna en colaboración

¹⁷⁷ Grunig y Hunt (2000) señalan las siguientes funciones: *prescriptor experto* (investigación del problema, desarrollo y ejecución de programas para su resolución); *mediador de comunicación*, intermediario entre la empresa y el entorno asegurándose de que el diálogo fluya; *mediador en la resolución de problemas*, ayudando a otras personas de la empresa a solucionar los problemas de comunicación.

¹⁷⁸ Entendemos que una función del dircom es gestionar la Dirección de la Comunicación a nivel estructural, es decir, las necesidades del personal (Martín Martín 2006) y los recursos materiales, y a nivel organizativo en lo que respecta al reparto de tareas. Además, y como señala Mora (2009) el director de comunicación tiene que integrar el departamento en la estructura de la organización.

¹⁷⁹ En lo que respecta a la comunicación el dircom tendrá que definir los objetivos, diseñar la estrategia y articular un plan de comunicación de acuerdo a la estrategia general de la firma (Reyes y Giquel 1993). Para Gómez de Enterría (1993, p.44) el dircom tiene tres responsabilidades propias en materia de comunicación: “*definición y establecimiento de mensajes (posicionamiento), identificación de destinatarios de dichos mensajes (públicos) y coordinación de métodos y acciones de comunicación (procedimientos)*”.

con Recursos Humanos; *mercadológica*, supervisando las campañas publicitarias, comerciales y de marketing.

Algunos autores como Goodman (2006), Freixa (2004) y Westphalen y Piñuel (1993) apuntan en una línea similar respecto a las tareas y facultades comunicativas del dircom: relaciones con los medios, relaciones públicas, relaciones con los empleados, comunicación de crisis, comunicación ejecutiva, comunicación interna, comunicación financiera, comunicación audiovisual-impresa, comunicación publicitaria y de producto, portavocía, cultura e imagen corporativa, patrocinio-mecenazgo, organización de eventos, y la estrategia y política de comunicación, entre otras.

Si consideramos que estos son los compromisos más relevantes que atañen a la comunicación, de su papel directivo se podrían desprender los siguientes: gestión de los recursos humanos y materiales del departamento de comunicación; y contribuir activamente a la toma de decisiones desde su posición, esto es, proponer, coordinar y liderar proyectos de comunicación que contribuyan notablemente al desarrollo empresarial implicando a los miembros de la organización.

Gráfico 8. Funciones principales del dircom. Elaboración propia.



Una vez identificadas las funciones, responsabilidades y tareas que consideramos más significativas para la figura del director de comunicación, cabe realizarnos algunas preguntas: ¿El dircom requiere de alguna formación académica específica? ¿Qué cualidades debe tener este profesional?

Con el fin de simplificar creemos conveniente dividir en tres los pilares que configuran el perfil del director de comunicación. Por una parte está su formación profesional, en lo que respecta a su preparación académica; por otra parte las habilidades y cualidades; y por último los rasgos de personalidad más propicios para desarrollar su función.

La mayor parte de autores apuntan a que el dircom tiene que tener una formación basada en las Ciencias Sociales, más específicamente en las ramas de Periodismo, Comunicación y Relaciones Públicas. Algunos autores como Fernández Fernández (2011), Almansa (2011) y Freixa (2004) critican el intrusismo y consideran que es necesario que el dircom sea comunicador para entender el papel que desempeñan los medios de comunicación en la vida social. Ramírez (1995, p.29) dice que los responsables de comunicación son “*artesanos de la noticia*”. Por su parte, Freixa (2004) dice que el dircom tiene que ser “*cocinero antes que fraile*”, es decir, haber sido profesional de los medios de comunicación para lograr entender sus rutinas¹⁸⁰, y debe ser un experto en medios, relaciones humanas, psicología y organización.

Nosotros creemos que es imprescindible que el dircom tenga esa formación académica pues es importante que sepa gestionar la relación con los medios, y que conozca los entresijos y dinámicas propias del Periodismo. Pero, además, creemos interesante que el director de comunicación, por su faceta directiva-estratégica debe tener una formación en gestión empresarial (Mora 2009; Costa 2001) que le permita adquirir competencias para interpretar y gestionar los recursos del departamento.

¹⁸⁰ Sin embargo, Dolphin (1999) dice que la experiencia y formación en Periodismo puede estrechar la visión de este profesional, pudiendo focalizar sus responsabilidades hacia los medios de comunicación olvidándose de otras competencias importantes.

Consideramos que el director de comunicación tiene que ser capaz de convencer a la dirección general de que la comunicación es un elemento fundamental para la corporación. Además, el dircom tiene que tener un pensamiento y actitud estratégica, es decir, debe potenciar la integración, su visión de cálculo, analítica y sintética. Con esto nos referimos a que debe aunar lo interno y lo externo en una misma realidad; desarrollar y fortalecer su capacidad de análisis y de anticipación tanto a las situaciones internas como a aquellas provocadas por la evolución social; planificar a largo plazo mientras gestiona el corto alcance; y saber canalizar el cómo y el cuándo:

“ha de ser capaz de anticiparse, observando que pasa fuera y dentro; de tomar decisiones fundamentadas y correctas; de proceder con método eficaz; de buscar la posición correcta para el objetivo marcado; de conocer el marco de referencia en el que se desenvuelve su objetivo; de ver con perspectiva desde todos los ángulos posibles o desde otro ángulo completamente diferente y nuevo; de elaborar el adecuado contenido del discurso; y de comprender y amalgamar el entorno y la organización” (Dircom 2013, p.102).

Reyes y Giquel (1993, p.115) concretan de esta forma la mentalidad estratégica necesaria para el dircom: *“sentido de la observación, visión global de la empresa y de las situaciones que atraviesa, capacidad de análisis de la realidad y de síntesis, espíritu resolutivo y anticipativo, visión de futuro”*.

Y para ello debe primero conocer la realidad interna, involucrar a los grupos de interés en la configuración de la identidad, para posteriormente divulgarla al exterior (Ramírez 1995; Fernández Fernández 2011; Álvarez y Caballero 1997). Estas capacidades dibujan al dircom como un líder interno y externo, al servicio de la organización y de la sociedad.

Además del pensamiento estratégico, la Asociación de Directivos de Comunicación en España (Dircom 2013, p.104) recoge la flexibilidad intelectual y el pensamiento creativo del dircom para adaptarse a los cambios: *“El dircom que trabaja con creatividad trabaja con libertad, buscando el cambio; trabaja con*

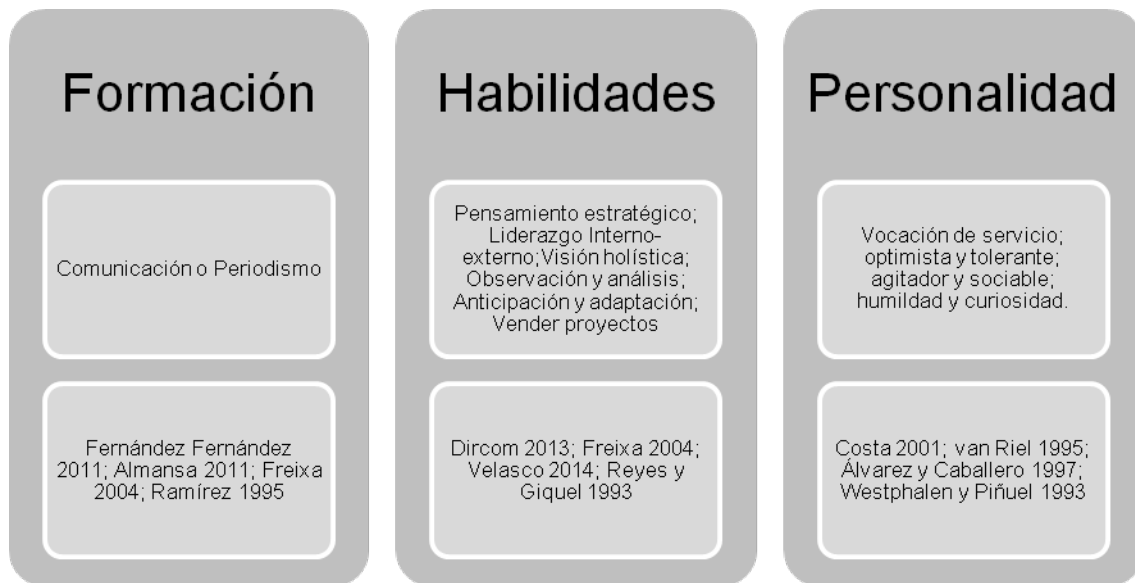
independencia, consiguiendo inspiración; trabaja con curiosidad, consiguiendo atención; trabaja con innovación, buscando emoción y memoria”.

Coincidimos con Freixa (2004, p.133) cuando afirma que el dircom tiene que tener “*espíritu crítico* (Costa 2001), *el talante positivo, ser muy receptivo y optimista, tolerante y de mentalidad abierta*”. Otros rasgos que se le pueden atribuir: lealtad y vocación de servicio (van Riel 1995); saber hablar y escuchar (Reyes y Giquel 1993; Costa 2001); creatividad, capacidad intelectual, energía y credibilidad (Dolphin 1999); “*diplomático, animador y agitador*” (Álvarez y Caballero 1997, p.88); visión holística y sin miedo al cambio (Velasco 2014); “*mentalidad abierta, versatilidad, capacidad de agregar, hábito de aprender y conciencia con los propios límites*” (Mora 2009, p.70); libertad de pensamiento e innovación (Dircom 2013; Costa 2001); “*personalidad disponible y simpática*” y “*buena presencia*” (Westphalen y Piñuel 1993, p.574).

Otras cualidades que consideramos que encajan en su figura: *la humildad* (Costa 2001) y *sociabilidad*, para tratar con personas y gestionar equipos; *perseverancia* en su trabajo en un entorno en constante cambio; *curiosidad e intelectualidad*, en una investigación continuada de las percepciones internas y externas; *capacidad de negociar y habilidad comercial*, en su rol político interno-a la hora de proponer proyectos e ideas-y externo-en su tarea de relaciones institucionales y relaciones con la sociedad-.

Algunos autores le han caracterizado como el *Pepito Grillo* de la organización (Velasco 2014); con cualidades de mago por su capacidad transformadora (Gutiérrez-García 2014); o como un director de orquesta (Álvarez y Caballero 1997). Reyes y Giquel (1993) recogen cinco facetas (basándose en la obra de Westphalen 1989): *regulador*, encargado de los discursos de la organización para equilibrar su contenido; *portavoz*, para hablar en nombre de la organización; *cuidador*, de la imagen de la institución respecto a las dinámicas del entorno; *maestro de obra*, ya que es planificador y ejecutor; *jefe de banda*, como transmisor de los valores y objetivos de la empresa dentro de la organización.

Gráfico 9. Perfil dircom: formación, habilidades y personalidad. Elaboración propia.



A pesar de esta caracterización somos conscientes que cada director de comunicación es único, pues será su carácter y personalidad el que determine en parte su perfil profesional. Además, entendemos que es complejo que un dircom reúna todas las cualidades mencionadas por los distintos autores.

En cualquier caso, consideramos que la jerarquía de su figura radica en la gestión de tres pilares fundamentales, como indicó Costa (2011, p.101): *“dirección, es decir, iniciativa e integración. Y por otra parte, administración, o sea, tratamiento de un sistema de relaciones sociales dentro y fuera de la organización. Y además, servicio al personal y cultura de servicio hacia el exterior, es decir, estudio de los problemas de la personalidad de los colaboradores, y de las necesidades y deseos de la sociedad para la mejora de la calidad de la vida”*.

El dircom va a ser el profesional, dentro de la organización, encargado de que las cosas sucedan. Por su rol estratégico y participación en la toma de decisiones, así como su posición cercana a la sociedad-como moderador del diálogo-, va a ser la figura capaz de reconciliar intereses entre las partes, en busca del bien común, y buscar, de esta manera, la aceptación social.

Y en esta encrucijada se sitúa el dircom. Entre lo propio y lo ajeno. Entre la organización y la sociedad. Porque de una buena gestión social creemos que logrará la legitimidad pública. Y para lograrlo deberá ser líder en el proceso de diálogo, para unir a las partes y reconciliar intereses.

Creemos necesario que cualquier empresa debe disponer de una sólida política de comunicación sobre la que descansen objetivos, estrategias y acciones tácticas. El director de comunicación necesitará transformar la estrategia empresarial en tácticas de comunicación. Es en el plan de comunicación, que él mismo diseña y ejecuta, donde se materializa la realidad comunicativa de cualquier organización.

2.4. El plan de comunicación: la transformación de la estrategia en táctica.

El plan de comunicación es un documento que se genera como consecuencia de la planificación estratégica de comunicación que es: “un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación” (Aljure 2015, p.77).

Las organizaciones necesitan hacer operativa la estrategia, es decir, llevar a la realidad material el plano de las ideas. Por este motivo, y desde un punto de vista comunicacional, la empresa debe disponer de una sólida política de comunicación. Y para que la política sea efectiva debe estar inspirada en unos criterios, como señaló Fernández Fernández (2011, pp.130-135): planificación y definición de objetivos; presencia y alcance a todos los públicos; legalidad, ética y rigor; prudencia, realismo y mesura; transparencia; credibilidad; protección de la organización; calidad informativa; servicio a los públicos; ampliación informativa; y anticipación.

Entendemos que en primer lugar va la estrategia comunicativa; en segundo lugar la política de comunicación-principios que van a guiar la actuación interna y

externa-, y por último, el plan de comunicación, que aglutina de una manera concreta todas las acciones y recursos que se pretenden desarrollar.

El plan estratégico de comunicación es necesario para que la empresa pueda comunicarse con sus grupos de interés de una forma consistente, coherente y ordenada (Aguilera y Camacho 2008; Martín Martín 2011; Martín Martín 1995). Este plan permite a las empresas coordinar las informaciones internas y externas que se generan sobre la organización y, además, sirve a las corporaciones para informar-en el proceso de diálogo-“*de una manera lógica, clara y organizacional*” (Martín Martín 2011, p.105).

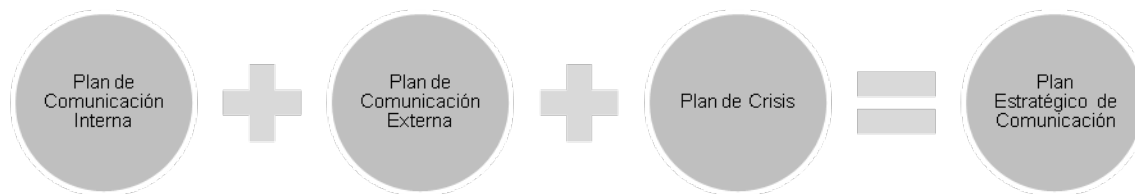
Aljure (2015, p.82) lo sintetiza muy bien: “*Un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su visión*”. Con esto queremos remarcar que el plan de comunicación no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de trabajo al servicio de los fines de la organización, como indicaron algunos autores como Petit (2004) o Fernández Fernández (2011).

Y la responsabilidad del plan estratégico de comunicación recae sobre el departamento de comunicación y su responsable. El dircom es el encargado de coordinarlo, implementarlo y supervisarlos¹⁸¹ (Costa 2001; Ferguson 1999). Y parece razonable que así sea, puesto que es el profesional que está entre dos vertientes: el ámbito interno y externo.

En las próximas páginas describiremos qué es un plan estratégico de comunicación, su objetivo, funciones y las fases que consideramos más adecuadas para su desarrollo práctico. Además, destacaremos las características de las partes que lo configuran: comunicación interna, externa y de crisis.

¹⁸¹ Algunos autores como Aljure (2015) y Fernández Fernández (2011) dicen que el plan debe estar apoyado por la Dirección de la empresa y que otros departamentos-además de la Dirección de Comunicación-deben participar y estar involucrados en el desarrollo del plan estratégico de comunicación.

Gráfico 10. Partes que configuran el plan estratégico de comunicación. Elaboración propia.



Definición, características, funciones y objetivo del plan de comunicación.

Los autores que han escrito sobre esta materia reflejan los mismos conceptos para definir el plan de comunicación. Las aportaciones se centran en la fijación de objetivos, los medios y recursos para alcanzarlos, las actividades comunicativas y su posterior evaluación. Reflejamos aquí algunos enunciados y características del plan estratégico de comunicación:

Westphalen y Piñuel (1993, p.1073) recogen la idea de que el plan descende de la política de comunicación: *“Conjunto de principios fundamentales que guían la política comunicativa de una empresa o de una organización. El plan de comunicación fija objetivos, diseña una estrategia y expone sistemáticamente las vías y los medios para conseguirlos”*.

Soler (2008, p.89) introduce algo interesante: el plan de comunicación debe, en primer término, identificar las necesidades de comunicación: *“El Plan de Comunicación es la herramienta idónea que debe explicar a partir de la identificación de unas necesidades lo que hay que hacer para lograr los objetivos previstos”*.

Por su parte, Monserrat (2014, p.10) nos indica el carácter preventivo y la temporalidad de esta herramienta: *“un Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados”*.

La coordinación de actividades de comunicación y su sistematización son características del plan estratégico de comunicación como reflejaron estos autores: *“documento donde se encuentran ordenadas las acciones de la estrategia”* (Aguilera y Camacho 2008, p.108); *“un conjunto de actividades formuladas hacia audiencias internas y externas, las cuales pueden incluir actividades de divulgación, iniciativas con la comunidad y otras maneras en las que las organizaciones y sus empleados se comunican con los stakeholders”* (Cornelissen 2011, p.107); *“programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación”* (Petit 2004, p.171); *“un Plan de Comunicación es un proyecto o modelo sistemático para organizar la actividad de comunicación de una empresa o institución durante un período determinado en función de los fines y objetivos de la organización”* (Fernández Fernández 2011, p.136).

La Porte (2009, p.97) lo definió como una *“formulación teórica”* cuyo fin es transformar la realidad mientras que Freixa (2004, p.135) lo definió como *“una verdadera obra de ingeniería”*.

Pero si hay algo relevante que consideramos que debe caracterizar al plan de comunicación es que debe estar inspirado en la identidad, misión, visión y cultura de la organización (Soler 2008; La Porte 2009), donde las estrategias y acciones tácticas serán consecuencia de este punto. Y es lo relevante, lo que va a dar cohesión a todo el plan como un documento global. Eso lo refleja Martín Martín (2011, p.112) en su definición: *“herramienta estratégica de gestión e inversión: en ella se resume la cultura, personalidad y esencia de la organización, así como las diversas acciones comunicativas que logran trasladar a sus públicos (objetivos y potenciales) una serie de valores y objetivos que se propone explicar y aplicar en el sector y mercado (confianza, calidad, credibilidad)”*.

Los planes de comunicación están hechos a la medida de cada organización por lo que no hay una fórmula universal que se pueda aplicar a todas las instituciones (Aguilera y Camacho 2008). La flexibilidad es una de sus características importantes porque una vez puesto en marcha el plan de comunicación pueden darse condicionantes del entorno que nos obliguen a cambiar el rumbo de las acciones.

Por otra parte, esa flexibilidad responde también a su propia configuración, es decir, en una organización puede haber un plan general y de éste derivarse otros planes para objetivos o eventos concretos, o incluso convivir varios planes de manera simultánea, como indicó Aljure (2015). Y por último, la flexibilidad también se aprecia en la caducidad o vigencia que tiene un plan de comunicación. En este sentido, Aljure (2015) indicó que la vida útil de un plan de comunicación oscila entre los tres y cinco años, mientras Fernández Fernández (2011) apuntó entre dos y cuatro años. En cualquier caso cada año ha de revisarse por si ha habido cambios significativos en la organización o en el entorno.

A modo de síntesis podemos decir que las características principales del plan de comunicación son:

- Inspirado en la identidad de la empresa.
- Alineado con la estrategia general de la organización.
- Flexibilidad.
- Aplicación práctica y concreta.
- Metodología propia.
- Pretende cambiar la realidad.
- Carácter preventivo.
- Temporal.
- Orden y lógica en las acciones.

El objetivo principal del plan estratégico de comunicación es identificar una deficiencia de la organización y mediante acciones tácticas de comunicación lograr su refutación (La Porte 2009; Petit 2004). Y para ello es necesario, una vez

identificado el problema que queremos resolver, fijar una serie de objetivos, destinar recursos y realizar una programación ordenada de acciones (Aguilera y Camacho 2008).

Fernández Fernández (2011, p.140) recoge algunas aportaciones de la literatura y sintetiza en tres frentes las funciones del plan de comunicación: “*Abordar la imagen de la empresa desde la globalidad; Coordinar los conocimientos, técnicas y medios o canales informativos; Hacer que la comunicación dentro de la empresa o institución sea directa*”. A estas tres podríamos añadir otra función destacada por Petit (2004) y que son las relaciones con el entorno¹⁸².

Estructura y fases del plan de comunicación interna y externa.

En este epígrafe vamos a plantear las fases que consideramos más importantes para el desarrollo de un plan de comunicación. En la revisión de la literatura también hemos apreciado esta flexibilidad en la estructura del plan, ya que cada autor propone un número de fases o etapas para el desarrollo de esta herramienta comunicativa.

Los autores revisados en esta materia cuyas contribuciones hemos considerado interesantes son: Estanyol (2016); Aljure (2015); Monserrat (2014); Smith (2013); Fernández Fernández (2011); Martín Martín (2011; 1995); Cornelissen (2011); La Porte (2009); Soler (2008); Aguilera y Camacho (2008); Austin y Pinkleton (2006); Andrade (2005); Petit (2004); Ferguson (1999); van Riel (1995); Westphalen y Piñuel (1993) y Selnow y Crano (1987).

Las propuestas de estos autores coinciden con la columna vertebral que nosotros consideramos que debe sustentar la planificación estratégica de la comunicación: investigación, estrategia, táctica y evaluación (Smith 2013; La Porte 2009).

¹⁸² Para Petit (2004) el plan se vertebra en torno a tres cuestiones: la información, la imagen corporativa y las relaciones con el entorno.

Partiendo de esta estructura básica, hemos decidido seguir el planteamiento de Aljure (2015) porque consideramos que las etapas que recoge el autor contemplan la mayor parte de sugerencias de la literatura. Además, la sencillez de su planteamiento nos parece la más adecuada para un documento que pretende ser útil, práctico, y de fácil interpretación y ejecución.

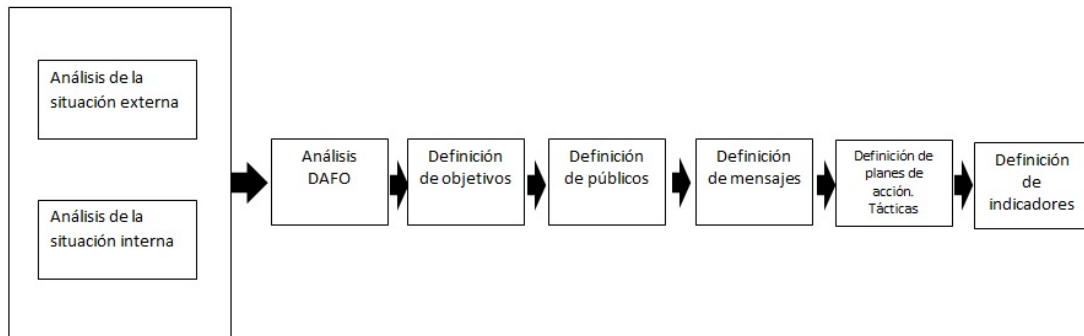
Por otra parte, consideramos que estas fases que vamos a describir a continuación son útiles para desarrollar tanto el plan de comunicación interna como externa-con algunas particularidades propias de cada ámbito que reflejaremos más adelante-, y dejando a la comunicación de crisis su propio escenario.

Entendemos que, al igual que indicaron Petit (2004) y Fernández Fernández (2011), la realidad interna y externa de una organización responde a unos patrones similares-salvo en público y contenido-y que el plan de comunicación general de una organización debe albergar las tres esferas: interna, externa y crisis. Esta es nuestra propuesta para esta investigación: un plan de comunicación que contemple tanto la comunicación en situaciones regulares (entorno interno-externo), así como la comunicación en situaciones especiales-imprescindible para el sector que vamos a estudiar en esta investigación-.

Dice Aljure (2015, p.78) que el plan estratégico de comunicación debe reflejar: *“Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación; Objetivos de comunicación; Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación; Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados; Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos; Cronograma, presupuesto e indicadores”*.

Siguiendo a Aljure (2015) el plan estratégico de comunicación lo configuran siete fases.

Gráfico 11. Fases del plan estratégico de comunicación. Elaboración propia.



Fuente: Aljure (2015, p.109)

La primera etapa corresponde con el *análisis de la situación*. En esta fase se pretende buscar información para identificar el problema que queremos afrontar, sus causas (Austin y Pinkleton 2006), y determinar la posición que la organización ocupa respecto a esa situación. Dicen Selnow y Crano (1987) que esta etapa va a justificar el plan, ya que la definición del problema y el reconocimiento de una debilidad son el primer paso antes de plantear una posible solución: “*Antes de que una compañía pueda diseñar sus soluciones de comunicación, debe entender sus problemas*” (1987, p.193).

Este análisis de la situación se realiza tanto del entorno interno como externo. En el plano interior, se recoge toda la información de la organización, desde su historia, misión, visión, objetivos así como la política-estrategia empresarial, información relativa a la actividad que desempeña y la imagen actual de la organización. En el plano exterior se aglutina información del mercado, entorno, sector y de los grupos de interés que tuvieran cualquier interacción con la corporación.

Este primer peldaño es investigación, es decir, se trata de reunir e interpretar información para obtener una radiografía actual de la organización, detectar el asunto que queremos enmendar, y de esta manera poder plantear soluciones de futuro. Este análisis nos va a indicar los riesgos y oportunidades que se pueden derivar, como indicaron Aguilera y Camacho (2008, p.111): “*establecimiento de la*

relación de datos e información obtenida para construir una abstracción de lo que está sucediendo en la organización o a lo que se está enfrentando”.

El segundo eslabón que indica Aljure (2015) es el *análisis DAFO*, y se trata de sintetizar la información recabada en la etapa anterior por medio de la detección de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Para el autor (2015, p.137): “Este análisis ayuda a identificar los aspectos clave que se han de considerar para definir los objetivos, potenciando las fortalezas y oportunidades y buscando minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas”. Este diagnóstico nos va a permitir sacar conclusiones y plantear la estrategia y objetivos más adecuados para la resolución del problema (Montserrat 2014).

La tercera etapa es la *definición de objetivos*, que nos posibilita indicar una propuesta de solución al problema. Los objetivos tienen que estar basados en la investigación anterior, es decir, deben ajustarse al problema, y jerarquizarse como indicaron Smith (2013) y Montserrat (2014). Además, los autores revisados indican que los objetivos tienen que ser singulares, realistas, claros, específicos, unívocos, legítimos, coherentes, alcanzables, medibles, pactados, consistentes, éticos, asumibles por la organización, orientados a públicos concretos, relacionados con la misión, y que nos avancen el reto que pretendemos conseguir.

En cuanto a la definición de objetivos, las propuestas sugeridas en la literatura coinciden en que tienen que indicar el tiempo de ejecución, el público al que se dirige, cómo se van a medir o cuantificar los resultados, y la acción concreta que se pretende desarrollar¹⁸³.

Respecto a los tipos de objetivos, Aljure (2015) marcó la diferencia entre aquellos relacionados con la organización en general o con la comunicación. Por su parte, Montserrat (2014) distingue entre objetivos cuantitativos-relacionados con el

¹⁸³ Para cuantificar el alcance esperado de un objetivo Aljure (2005) propone atender a las siguientes variables: tamaño y dispersión geográfica del público; disponibilidad de medios y espacios; recursos y presupuesto; y tiempo previsto para lograr el objetivo. La cuantificación de objetivos es importante según el autor para poder disponer de indicadores de evaluación y comprobar durante la ejecución del plan que los objetivos se van cumpliendo.

mercado-y cualitativos-aquellos que hacen referencia a las percepciones, imagen y notoriedad de la organización-.

Un aspecto crucial que conviene tener presente en esta etapa-como señalaron diferentes autores-es que los objetivos deben estar relacionados y coordinados con la evaluación (última etapa), pues al final tendremos que revisar si los objetivos planteados se han cumplido.

La cuarta etapa es la *definición de públicos*, donde se tratará de identificarlos y clasificarlos-internos y externos-según la prioridad que hayamos deducido en los objetivos. Los públicos se pueden segmentar en función de diversos criterios. Por ejemplo, Petit (2004) habla de que la priorización se realice según su implicación (directa e indirecta). Aljure (2015) atiende a otros criterios: género, edad, geografía, estatus socioeconómico, acceso a medios, posición respecto a la empresa, nivel de injerencia sobre la organización o la situación, y percepción que tengan de la empresa.

Una vez determinados los objetivos y el mapa de públicos deberemos pasar a la siguiente etapa: *definición de mensajes* para cada tipo de público. Se determinarán los mensajes principales y se desarrollará el tono, contenido, estilo e interlocutor, para poder hacer una transmisión eficiente.

La *definición de un plan de acción* o táctico es la penúltima fase para Aljure (2015). En este apartado habrá que plantear las tácticas de comunicación, los medios, herramientas, técnicas y canales necesarios para alcanzar los objetivos¹⁸⁴. Para ello necesitaremos contar con recursos (económico-materiales y humanos) y por ello es determinante cuantificar mediante un presupuesto cada acción destinada para cada público¹⁸⁵. Para poder desarrollar el plan táctico es necesario además situar las acciones en una línea temporal (cronograma) de tal manera que se indiquen los plazos para la ejecución de acciones.

¹⁸⁴ Aljure (2015, p.177, pp. 243-251) plantea y define diferentes acciones tácticas de comunicación interna y externa.

¹⁸⁵ Petit (2004) sugiere que en la valoración del presupuesto hay que indicar el costo real que implica el plan de comunicación, teniendo en cuenta tanto los gastos generales, personal, servicios externos, medios y soportes, relaciones institucionales, documentación y estudios de opinión.

La última etapa del plan estratégico de comunicación es la *definición de indicadores*. La fase evaluativa “*te posibilita determinar el grado en el que los objetivos establecidos se han alcanzado para modificar o continuar las actividades de comunicación*” (Smith 2013, p.17). Se trata de indicar métodos para medir si las acciones realizadas han sido efectivas en consecuencia con los objetivos planteados y de “*detectar las causas del éxito o el fracaso*” (La Porte 2009, p.118).

Creemos que establecer indicadores es necesario para, partiendo de una evaluación anterior y posterior, poder sacar conclusiones sobre la efectividad del plan y realizar las modificaciones oportunas en la dirección y estrategia comunicativa (Aguilera y Camacho 2008). Aljure (2015) diferencia entre indicadores de gestión y de impacto. En el primer caso nos van a dar información sobre la utilización adecuada de los recursos y tácticas empleadas. Los de impacto están ligados a la consecución del objetivo.

Estas son las siete etapas que indicó Aljure (2015) y que consideramos recogen la esencia en estructura de un plan de comunicación, aplicable a la comunicación en situaciones regulares en cualquiera de sus dos ámbitos-(interno y externo). El autor señaló que podría tener cabida una nueva etapa-situada entre los objetivos y la definición de públicos-que es la *definición de estrategias*¹⁸⁶. Esta etapa es la línea maestra o los principios que van a guiar las acciones tácticas.

La comunicación interna: la mirada dentro de la organización.

En esta parte vamos a reflejar la importancia que tiene para cualquier organización este tipo de comunicación, así como su definición, objetivo, funciones, características, tipos, estructura y aquellas contribuciones particulares al plan comunicativo.

¹⁸⁶ Esta fase la describen otros autores como Smith (2013), Monserrat (2014) o La Porte (2009). Monserrat (2014) habla de cuatro tipos de estrategia: corporativa (misión, visión); de cartera (estrategia por unidad de negocio o producto); de segmentación y posicionamiento; funcionales (producto, precio, distribución y comunicación).

En primer lugar queremos aclarar que a pesar de que hemos diferenciado entre los dos ámbitos (externo e interno) consideramos que no hay una separación tan delimitada entre las dos esferas, ya que tanto la comunicación interna como externa pueden responder a un “*efecto bumerán*” (Gómez de Enterría 1993, p.42).

Por otra parte, creemos que para que pueda existir una efectiva comunicación externa es necesaria una buena comunicación interna (Ramírez 1995) y viceversa. Como indicaron Martín Martín (2006), Westphalen y Piñuel (1993) y Board (2011) ambas esferas se necesitan y retroalimentan¹⁸⁷.

Los aspectos que pueden diferir entre las dos vertientes-como ya indicamos-es el público y contenido. Westphalen y Piñuel (1993) y Fernández Fernández (2011) matizaron también la diferencia de enfoque que existe entre las dos fuerzas: “*comunicación interna, centrada en la estabilidad, el buen clima interior, el crecimiento de la organización y la contribución a la cultura corporativa, y comunicación externa, más adecuada para fomentar el cambio y la adaptación al entorno y más dirigida a mantener y mejorar la imagen de la empresa en el exterior*” (2011, p.88).

Aunque se ha dado más peso-en la teoría y en la práctica-a la comunicación externa (Almansa 2011) consideramos que la comunicación interna es necesaria e importante por el siguiente motivo: los empleados son un público crucial para que la organización pueda alcanzar sus objetivos (Cornelissen 2011; Board 2011; Mounter 2005); demandan información de la empresa y sobre su trabajo (Andrade 2005); y son prescriptores de la marca.

Podríamos decir que las aportaciones principales de la comunicación interna son: construcción de una cultura corporativa (Álvarez y Caballero 1997); democratización de la empresa (Argenti 2014); ayuda a que los empleados conozcan la estratégica, misión, visión y valores (Spear y Roper 2016); contribuye a mejorar la eficacia, productividad, cohesión interna (Westphalen y Piñuel 1993;

¹⁸⁷ Por su parte, Cornelissen (2011) puntualizó que las nuevas tecnologías han posibilitado a los miembros de la organización difundir información al exterior. Por lo tanto, y tal y como indicó Ramírez (1995, p.49) la comunicación interna es la base de comunicación de toda la organización.

Aguilera y Camacho 2008; Mounter 2005; Almansa 2011); satisfacción del cliente (Board 2011), puede contribuir a una exitosa comunicación externa (Spear y Roper 2016), entre otras.

Nos parece precisa la definición de comunicación interna que propone Andrade (2005, p.17): *“conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales* ¹⁸⁸“.

Aunque por lo general se habla de público interno como una sola categoría, los destinatarios dentro de la organización son muy diversos (Jethwaney 2012). Por ejemplo, Almansa (2011, p.97) cita a Morales (2001) quien estableció la siguiente tipología de públicos internos: empleados, propietarios, representantes de los trabajadores, los sindicatos y los comités de empresa.

Cada organización tendrá su propia tipología y por ello, y desde un punto de vista comunicacional, parece conveniente en primer lugar identificar a los públicos internos de la firma. La segmentación-como indicaron Westphalen y Piñuel (1993)-puede realizarse atendiendo a variables demográficas o por la función que desempeñan en la empresa.

La comunicación interna tiene diferentes formas de manifestarse para alcanzar los objetivos planteados en esa área. Siguiendo a Andrade (2005) la comunicación interna se puede agrupar en cinco categorías: vertical-horizontal-diagonal; formal-informal; interpersonal-intragrupal-intergrupal-institucional; verbal-no verbal; y directa-mediada ¹⁸⁹.

¹⁸⁸ Westphalen y Piñuel (1993, p.766) lo definen de una manera más simple: *“conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización”*.

¹⁸⁹ Otros autores también han establecido sus tipologías: Aguilera y Camacho (2009) hablan de comunicación ascendente, descendente, horizontal, integral; Mounter (2005) de comunicación corporativa, en cascada y personal; Cornelissen (2011) señala dos categorías-comunicación de la dirección y corporativa; Almansa (2011) describe la vertical (ascendente- descendente), horizontal-lateral, transversal-cruzada-diagonal; Argenti (2014) la comunicación formal (ascendente-descendente-cara a cara-online-publicaciones-visuales-

La comunicación *vertical* “es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en sentido opuesto” (2005, p.18); la *horizontal* se establece entre miembros que ocupan una posición similar en el organigrama; y la *diagonal* se da entre profesionales de diferente jerarquía en la organización pero que pertenecen a distintos departamentos.

La comunicación *formal* es la que se establece de manera oficial en la corporación y la *informal* es la que se da fruto de las relaciones personales. Por otra parte, mientras la comunicación *verbal* emplea el lenguaje en sus formas oral y escrita, la *no verbal* emplea el lenguaje corporal. La comunicación *directa* es la que se da entre personas que interactúan físicamente en un espacio, y la *mediatizada* la que se lleva a cabo a través de diferentes canales y tecnologías.

La forma en que participa el personal de la empresa en la comunicación nos permite hablar de otras categorías destacadas por Andrade (2005): *Interpersonal*, sucede cuando interactúan diversos profesionales de la corporación; *intragrupal*, se manifiesta en un mismo grupo de trabajo; *intergrupal*, donde los miembros de diferentes equipos de trabajo entablan conversación; e *institucional*, cuando la organización transmite con una única voz oficial mensajes a sus públicos internos.

El objetivo principal de la comunicación interna (también de la externa) es que los públicos se identifiquen con la empresa. Consideramos que si los empleados sienten esa conexión con la organización se sentirán propietarios, alinearán sus bienes particulares con el bien común de la empresa (ver capítulo 1 epígrafe 1.3), estarán satisfechos con su trabajo, tendrán una participación, compromiso y lealtad mayores, y serán más productivos.

A este objetivo general podríamos añadir algunos específicos que indicó Andrade (2005) como son la identificación, información, integración, imagen e

vinculadas a la marca) e informal (entrevistas, conversaciones privadas, etc.); y Spear y Roper (2016), oficial y no oficial.

investigación: “*Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios*” (2005, p.23)¹⁹⁰.

La función principal de la comunicación interna es fortalecer las relaciones con los trabajadores de la organización e intentar generar sentido de pertenencia. Otras funciones señaladas por Ramírez (1995, p.49) son: “*Fomento de la participación interna (diálogo) dentro de la organización (preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical); Formación interna de sus portavoces (cómo deben comportarse en público); Elaboración de boletines especializados (publicaciones internas y/o externas, circulares, órganos internos de información para afiliados, clientes, etc.); Eficaz funcionamiento del departamento de documentación, análisis e investigación (resúmenes de prensa, auditorías de comunicación, etc.)*”.

Para que la comunicación interna sea efectiva coincidimos con Mounter (2005, p.53) en la importancia que tiene, en primer lugar, tratar a las personas “*como un fin en sí mismo, no como un medio para un fin*”. Este asunto ya lo abordábamos en el primer capítulo de este trabajo cuando exponíamos el modelo comunitario de empresa y el perfil humano que consideramos que deben tener las organizaciones (Ver capítulo 1, epígrafe 1.2).

Además, creemos que la comunicación interna tiene que ir ligada a la cultura empresarial (Andrade 2005; Del Pozo 2004; Westphalen y Piñuel 1993). La cultura es lo que va a dar el fundamento a la forma de actuar dentro de la organización: “*conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los*

¹⁹⁰ Para el autor, la investigación busca conocer la satisfacción de información de los trabajadores; con la identificación se busca generar sentido de pertenencia; con la información se pretende ofrecer información relevante y de primera mano; con la integración fomentar la participación, y con la imagen, se quiere recoger una percepción favorable de la organización por parte de los empleados. Algunos autores como Board (2011), Cornelissen (2011), Argenti (2014), Dolphin (1999), Almansa (2011), Fernández Fernández (2011), Morales (2001) y Álvarez y Caballero (1997) también comentaron algunos de estos cinco objetivos.

miembros de una organización y que proporciona coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno” (Del Pozo 2004, p.143).

Entendemos también que el proceso comunicativo interno debe ser bidireccional (Cornelissen 2011; Board 2011; Del Pozo 2004) de tal manera que la empresa pueda transmitir esa cultura a este colectivo y a su vez escuchar sus propuestas para el beneficio del bien común de la corporación. Consideramos que el diálogo interno es fundamental para una política adecuada de comunicación en el interior, ya que no se trata únicamente de la transmisión de mensajes institucionales sino también de recoger la participación de los empleados a través del *feedback*, involucrarles y hacerles partícipes de las decisiones de la empresa.

Desde un punto de vista operativo, podemos indicar otros argumentos para una política efectiva de comunicación interna indicados por Casas (1990)-citado en Ramírez (1995, p.58)-: necesidad de un responsable u órgano encargado de esta tarea quien establezca objetivos, mecanismos de acceso a la información y diseñe el plan; desarrollar objetivos y estrategias; definir los contenidos de la comunicación interna; fomentar la comunicación cara a cara; edición de canales internos de información; celebración de reuniones periódicas informativas; publicaciones que recojan los hitos más relevantes de la empresa; formación del personal; empleo de los nuevos medios tecnológicos; y seguir los resultados con encuestas internas.

Ya hemos indicado que la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de la organización-todos comunicamos (Spear y Roper 2016; Andrade 2005)-, a pesar de que los directivos tengan un peso específico para integrar todos los tipos de comunicación interna posibles (Del Pozo 2004). Del Pozo (2004) dice que el estilo de dirección es fundamental para el éxito de la comunicación interna y que éste ha de ser participativo, motivador y basado en la confianza.

La literatura no despeja la incógnita sobre si la comunicación interna debería depender de la Dirección de Comunicación o de la de Recursos Humanos. En lo que sí coinciden los autores es en la colaboración mutua que debe existir entre los departamentos, pues ambos contribuyen-desde la formación e información-a fortalecer el vínculo: *“Ambos vectores, formación e información, constituyen la palanca que posibilita el incremento de la productividad, calidad y modernidad de la empresa o institución”* (Álvarez y Caballero 1997, p.105).

Nosotros consideramos que la comunicación interna debe depender de la Dirección de Comunicación y que debe tener un responsable-experto que lidere ese área (Morales 2001) y cuya responsabilidad será realizar la estrategia y el plan de comunicación interna con la *“definición de objetivos y estrategias, las prioridades comunicativas, los sistemas de acceso a la información y los elementos de comunicación”* (Álvarez y Caballero 1997, p.106).

Morales (2001, p.244) indica las siguientes obligaciones para este profesional: *“Valorar los mensajes emitidos por la dirección; Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima; Suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa; Asesorar a los directivos y a todos los responsables internos; Mantener relaciones diarias con los representantes del personal; Favorecer y mantener un buen clima social”*¹⁹¹.

Ya hemos señalado antes las siete fases que debe seguir un plan de comunicación. Consideramos que ese patrón es un procedimiento útil para diseñar la estrategia de comunicación interna. Para Fernández Fernández (2011) el plan de comunicación interna debe seguir los siguientes criterios: transparencia, previsión, anticipación, ampliación de información y seguimiento, informar, escuchar, comprometer y movilizar.

¹⁹¹ Otras funciones del responsable de comunicación interna remarcadas por Westphalen y Piñuel (1993, p.201) son: *“valorar los mensajes emitidos por la dirección; asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima por parte del público al que se dirige; suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa a fin de establecer un verdadero “tejido” de redes de información; asesorar a los directivos y a todos los responsables internos que tengan algún problema de comunicación que resolver; mantener relaciones diarias con los representantes del personal; favorecer y mantener un buen clima social”*.

Como ya indicamos en las fases del plan comunicativo-después del análisis y el establecimiento de objetivos-, lo primero es la identificación de los públicos, para determinar qué mensajes se enviarán y a través de qué canales.

Los mensajes que la organización enviará a sus públicos internos van a servir para cohesionar a la organización, para estrechar el vínculo, para motivar a sus empleados y lograr la implicación de la plantilla en la consecución de las metas empresariales. Andrade (2005) señala diferentes tipos de mensajes de comunicación interna: *informativos o de contexto*, son aquellos que informan de la realidad de la empresa; *directivos*, que ordenan lo que la gente tiene que hacer; *motivacionales*, que buscan la participación en proyectos; *de apoyo*, que dan información sobre cómo actuar en momentos de crisis; de *desempeño*, que permite mejorar las práctica a través del *feedback*.

Sobre los medios empleados en comunicación interna creemos que se deben elegir aquellos que verdaderamente lleguen a su destino y que produzcan el efecto deseado (Jethwaney 2012). Si tenemos presentes las diferentes formas de comunicación internas-ya indicadas-y siguiendo la propuesta de Andrade (2005), podemos dividir en dos secciones los instrumentos y canales más empleados para la comunicación interna¹⁹². Por una parte están los *institucionales* donde, como dice el autor, tendrían cabida la revista interna, boletines, intranet (Castillo 2004), correo electrónico, circulares, tablero de avisos, vídeos, carteles, folletos y merchandising. Otras sugerencias que recoge la literatura y que podrían estar en esta categoría: flash informativo, carta personal, revista de prensa, dossier informativo, libro de estilo, mensajes por altavoces, manual de acogida, memoria anual, documentos audiovisuales, buzón de sugerencias, web corporativa, mobiliario y entorno físico.

Por otro lado están los canales *interpersonales* donde el emisor y receptor interactúan directamente y donde podríamos incluir: juntas de trabajo, reuniones informativas, eventos, cursos de iniciación a la empresa y al puesto de trabajo.

¹⁹²Mounter (2005) diferencia entre la comunicación primaria (que se podría corresponder con la comunicación institucional de Andrade) y secundaria (la propuesta interpersonal de Andrade).

Algunos autores proponen también estos: focus group, foros, gala de premios, entrevistas personales, road-shows, jornada de puertas abiertas, celebraciones y seminarios.

A modo de conclusión podemos decir que la comunicación interna es el paso previo para una efectiva comunicación externa. Creemos que los directivos tienen que salir de sus despachos, mirar dentro de su organización, conocer a sus trabajadores, informarles, escucharles, motivarles, hacerles partícipes de la realidad de su empresa. Para ello necesitarán marcar una estrategia de comunicación interna utilizando los canales e instrumentos más adecuados para cada público.

Tabla 3. El plan de comunicación interna: función, objetivo, tipos y herramientas de comunicación. Elaboración propia.

| Plan de Comunicación Interna | | | |
|--|---|---|---|
| Función <ul style="list-style-type: none">• Que los públicos internos se identifiquen con la empresa. | Objetivos <ul style="list-style-type: none">• Difusión de información• Formación• Motivación• Implicación | Tipos <ul style="list-style-type: none">• Vertical-horizontal-diagonal• Formal-informal• Interpersonal-intragrupal, intergrupal, institucional.• Verbal-no verbal• Directa-mediatizada | Herramientas <ul style="list-style-type: none">• Institucionales• Interpersonales |

La comunicación externa: de puertas hacia fuera.

Ya hemos indicado que una buena comunicación externa tiene que tener como base una sólida política de comunicación interna y para ello el punto de partida es el reconocimiento en la organización de que todo el mundo en la empresa es portavoz de información de puertas hacia fuera (Bel Mallén 2004).

La comunicación externa es importante porque va a permitir construir y fortalecer relaciones con los públicos externos. Va a ser el vehículo a través del cual la empresa entre en interacción con el entorno externo. Y esta comunicación es

necesaria porque de las percepciones que los públicos externos tengan sobre la organización puede depender su viabilidad. Por este motivo, entendemos que el diálogo externo es una necesidad para cualquier organización pues se pretende emitir conocimiento y recabar información.

Bel Mallén (2004) indicó algunas aportaciones de la comunicación externa que nosotros suscribimos: va a contribuir a tener una mayor presencia pública y posicionamiento en el mercado; fomentar las relaciones empresa-públicos de interés; transmitir la identidad a la sociedad; conocer bien a los medios y equilibrar intereses; coordinar los medios de comunicación de la organización para lograr que el mensaje sea coherente.

Andrade (2005, p.17) define así la comunicación externa: *“es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”*.

Los objetivos de esta forma de comunicación hacia el exterior los divide Westphalen y Piñuel (1993) en dos tipos: *estructurales o permanentes*, que son aquellos encaminados a transmitir a los públicos externos una imagen positiva de la empresa; y *coyunturales*, que son aquellos que suponen la transmisión de información interesante o demandada por el exterior.

La función principal de la comunicación exterior es estrictamente informativa: trata de difundir información sobre la empresa y recabar información del entorno. Otras funciones que Fernández Fernández (2011) atribuye a la comunicación externa son: el establecimiento de la coherencia con la comunicación interna; la consistencia con los objetivos empresariales; información transparente y periódica con los grupos de interés sobre el presente y futuro de la organización; trasladar a la dirección las percepciones externas; aumentar la notoriedad pública con la difusión de actividades y eventos propios.

La dedicación y el peso principal de la comunicación externa ha recaído en las relaciones con los medios de comunicación. Esto puede ser debido a la falta de criterio informativo de las cúpulas empresariales que solo atienden a las apariciones en prensa de las organizaciones. Nosotros creemos que la comunicación externa va mucho más allá de este ámbito y que debe incluir *“todas aquellas iniciativas tendentes a estrechar los vínculos de la organización con el conjunto de la sociedad”* (Ramírez 1995, p.87).

El público externo de la organización va más allá de los medios de comunicación. Aunque los medios son un público crítico, tanto por la formación de imagen como por el alcance e impacto de sus informaciones en la opinión pública, existen otros stakeholders externos relevantes, como indicó Almansa (2011): clientes, proveedores, instituciones públicas y entidades bancarias.

Por este motivo, nos parecen interesantes los ámbitos de actuación en comunicación externa que destacan Ramírez (1995), Álvarez y Caballero (1997) y Almansa (2011). Estos autores coinciden en destacar tres áreas de trabajo en comunicación exterior para cubrir las necesidades de todos los públicos: relaciones informativas, marketing y publicidad, y relaciones públicas.

Las *relaciones informativas*, cuyo objetivo es situar a la organización como referente informativo de su propia realidad (Martín Martín 2006) con la base de la calidad, rigor y transparencia informativa con los medios de comunicación¹⁹³ y teniendo presente que la relación empresa-medios es de mutua dependencia y ha de ser de doble sentido: *“La relación entre periodistas y directores de comunicación debe ser satisfactoria, ya que están obligados a entenderse y los dos se necesitan: el periodista necesita a la fuente de información que es el gabinete y el dircom a los medios para difundir contenidos entre sus públicos más amplios”* (Almansa 2011). Además, el protagonismo que ha tenido esta área

¹⁹³ Ramírez (1995, p.89-90) señala que el responsable de relaciones informativas se encargará del diseño de las campañas, del envío de información a los medios de comunicación, atender las demandas de los periodistas, de conocer la idiosincrasia y rutinas de cada medio y fortalecer el vínculo empresa-medio de comunicación.

puede ser debido al alcance y función que los medios de comunicación desempeñan ya que son stakeholder y canal de difusión a la vez. Aspectos en los que coincide Matilla (2018).

Citamos algunos consejos para el desarrollo de esta área de trabajo aportados por autores como Argenti (2014), Martín Martín (2006) o Túñez (2004): gestión de los medios online y offline; responder a las peticiones informativas de los medios; evaluación de resultados; y mantenimiento y estabilidad de la red de contactos.

En lo que respecta al *marketing y publicidad*, podríamos sintetizar que se trata de colaborar en la promoción de productos y servicios de la organización, desde el punto de vista del posicionamiento de su imagen (Almansa 2011).

El tercer ámbito de actuación son las *relaciones públicas o institucionales* que, como ya indicamos, tiene como objetivo la creación de relaciones de calidad con los públicos clave y proyectar hacia ellos una imagen positiva de la empresa, de tal manera que se produzca una integración absoluta de la empresa como un miembro más del sistema social: “*Un gabinete de comunicación no ha de preocuparse únicamente de las relaciones con los medios de comunicación, sino que también debe establecer lazos directos con los demás públicos externos (instituciones, clientes, proveedores, entidades bancarias, etc.). Tiene que eliminar barreras entre la entidad para la que trabaja y la sociedad, proyectarse hacia su alrededor*¹⁹⁴” (Almansa 2011, p.130).

Sobre las relaciones institucionales Argenti (2014) abordó la necesidad de que el departamento de comunicación desempeñe su rol político con gobiernos y reguladores para obtener una legislación favorable. Sobre los organismos reguladores indicó: “*un nuevo grupo de interés clave para las organizaciones si quieren conseguir licencias para operar y garantizar su supervivencia a largo plazo*” (2014, p.479).

¹⁹⁴ Smith (2005) señala la necesidad de contar con un profesional que se encargue de las relaciones con la comunidad así como de un plan coordinado de acciones cuyo fin es que los grupos de interés se adhieran a la política de la organización.

Consideramos que estas áreas de trabajo de comunicación externa descritas tienen que estar bajo supervisión y control de un responsable inmediato, quien se encargará de diseñar el plan propio de comunicación externa, seleccionar el contenido y el canal empleado con cada grupo de interés (Almansa 2011). Para ello, entendemos que deberá tener una formación periodística con el fin de que comprenda la dinámica de los medios de comunicación y la capacidad de seleccionar la información que puede ser proyectada por los medios, tanto online como offline. Y este perfil de responsable de comunicación externa (al igual que sucede con la interna) deberá depender directamente del dircom (Westphalen y Piñuel 1993).

El plan de comunicación deberá contemplar las diferentes áreas de actuación aquí señaladas, cada ámbito con sus propias particularidades en cuanto a públicos, acciones e instrumentos.

Autores como Argenti (2014), Almansa (2011), Fernández Fernández (2011), Martín Martín (2006), Smith (2005), Bel Mallén (2004), Túnnez (2004), Álvarez y Caballero (1997) y Ramírez (1995) han señalado algunas herramientas que se podrían emplear en comunicación externa. Hemos decidido agrupar las aportaciones de los diferentes autores siguiendo la clasificación de Bel Mallén (2004) y añadiendo otras categorías:

-de carácter personal: entrevistas, mesas redondas, reuniones informativas, ruedas de prensa, charlas, conferencias, sesiones informativas, presentaciones y discursos, visita a instalaciones, comidas de trabajo, reuniones informales, regalos institucionales y esponsorización, jornada de puertas abiertas, encuentros sociales, reunión con líderes de opinión, congresos, ferias y exposiciones.

-escritos: cartas, notas de prensa, informes, comunicados, expedientes, memoria anual, revista institucional, dossier informativo, folletos informativos e institucionales, periódicos, revistas sectoriales, newsletters, artículos y publlirreportajes.

-*audiovisuales*: videoconferencias, comunicación telefónica, CD-rom, vídeos, películas, fotografías, cortometrajes y nuevas tecnologías.

-*digitales*: redes sociales, webs y plataformas 2.0.

-*lobby y otras*: creación de asociaciones sectoriales, filantropía, organización de eventos y RSC, off the record, filtraciones y rumores.

Tabla 4. El plan de comunicación externa: función, objetivo, ámbitos y herramientas de comunicación. Elaboración propia.

| Plan de Comunicación Externa | | | |
|--|---|---|---|
| Función | Objetivos | Ámbitos | Herramientas |
| <ul style="list-style-type: none">• Construir y mantener relaciones con los públicos externos. | <ul style="list-style-type: none">• Transmitir una imagen positiva de la empresa• Atender a la demanda informativa• Informar a la Dirección de la Empresa | <ul style="list-style-type: none">• Relaciones informativas• Marketing y Publicidad• Relaciones institucionales | <ul style="list-style-type: none">• Personal• Escritos• Audiovisuales• Digitales• Lobby y otros |

La planificación de la comunicación en situaciones especiales.

Hasta ahora hemos abordado cómo se planifica la comunicación en situaciones de actividad ordinaria, ya sea de carácter interno o externo. Ahora vamos a contemplar cómo se debe orientar el proceso comunicativo en situaciones de crisis. En primer lugar indicaremos las características y tipos de crisis para, posteriormente, tratar lo más específico que atañe a la comunicación.

La crisis puede definirse como un suceso imprevisto que afecta al curso regular y ordinario de la actividad de una organización y a su propia imagen (Paniagua 2004; Coombs 1999; Dolphin 1999; Westphalen y Piñuel 1993). Y el punto de

partida es reconocer que cualquier organización puede estar expuesta a una situación especial a lo largo de su vida útil¹⁹⁵.

Las características de la crisis pueden ser diversas-al igual que sus causas-, y variarán en función de la naturaleza de la organización y del propio acontecimiento. Señalamos aquí algunas características generales a toda crisis: única, sorpresa, suceso negativo, gravedad, inestabilidad, repercusión pública, urgencia de respuesta, justificación (De la Cierva 2009; Fita 2004; Cornelissen 2011; Westphalen y Piñuel 1993).

Las causas de la crisis pueden derivarse de su tipología. Resulta complicado dar una clasificación precisa y universal-por esa diversidad anunciada-. Nos parece interesante la propuesta de López-Quesada (2003): *Según su fuente de origen* las crisis pueden ser endógenas-si se generan dentro de la organización-o exógenas-si han sido producidas por motivos externos; *según el ámbito de influencia*, pueden ser corporativas, laborales, sectoriales, de producto o derivadas de incidencias graves; *según su repercusión pública* podemos hablar de silenciosas o mediáticas¹⁹⁶; *según su nivel de importancia o intensidad* el autor trata las leves, moderadas o graves; y *según el alcance geográfico* pueden ser locales, nacionales e internacionales¹⁹⁷.

Creemos que las consecuencias de una crisis 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

¹⁹⁵ Dice Alcat (2014, p.179) que el 95% de las empresas tiene a lo largo de su vida al menos una situación de crisis.

¹⁹⁶ Castillo y Ponce (2015) hablan de la hostilidad comunicativa en el entorno 2.0-cuando los opositores cargan con sus críticas contra la organización-y establecen una tipología (pp.63-89) y un modelo de análisis (pp. 131-137).

¹⁹⁷ Para el autor todas las categorías indicadas son compatibles. Por otra parte, otros autores que han establecido una tipología interesante son: Paniagua (2004)-personal, producto, proceso, seguridad, gestión-; Pont (2013)-política, social, económica, natural-sísmica, científico-técnica-; Westphalen y Piñuel (1993) clasifican: según los orígenes de la crisis (objetivos-subjetivos; técnicos-políticos; exógenos-endógenos) y según la duración (preliminar; aguda, crónica y post-traumática); Fernández Fernández (2011)-evitables e inevitables-; Argenti (2014) en función de la responsabilidad: la empresa es responsable de la crisis; la organización es víctima por parte de un tercero, o a causa de un desastre medioambiental.

materiales, etc.) (Dolphin 1999). Y, por último, puede poner en riesgo la vida humana y el equilibrio medioambiental.

Consideramos que la forma de gestionarse el conflicto y su comunicación varía en función de la fase en la que se encuentre la empresa respecto a la crisis. En este sentido, López-Quesada (2003) y Westphalen y Piñuel (1993) coinciden en que toda crisis tienen cuatro etapas¹⁹⁸: *inicial*, donde se detectan las señales e indicios de la existencia de un suceso; *aguda*, cuando se conocen las consecuencias y la crisis estalla a nivel mediático; *crónica*, se asumen responsabilidades y se plantean soluciones a nivel interno; *post-traumática*, donde se intenta planificar la recuperación y hacer balance de lo acontecido.

En cualquiera de los escenarios expuestos a los que se puede enfrentar una organización 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 (Dolphin 1999).

Consideramos que en situaciones de crisis las organizaciones tienen que gestionar en paralelo la resolución del conflicto y su comunicación (De la Cierva 2009; Paniagua 2004), 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; Paniagua 2004) y procurar informar de manera paralela a los grupos de interés, quienes reclamarán información sobre lo sucedido (Jethwaney 2012). López-Quesada (2003, p.79) lo dice de forma contundente: “*mucho más importante que el cierre mediático de la crisis es que la incidencia se haya resuelto desde un punto de vista técnico*”.

Y 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

¹⁹⁸ Otros autores como Coombs (1999), Fita (2004) y Jethwaney (2012) inciden en la misma realidad a través de tres etapas: pre-crisis, crisis y post-crisis.

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 (Barquero 2002; Jethwaney 2012; Fita 2004).

En esta misma línea, Coombs (2010) señala dos funciones de la comunicación de crisis: por una parte la *gestión de la información* con los stakeholders para hacerles partícipe de la realidad de la situación; y por otro lado la *gestión del conocimiento*, para alterar la percepción que la gente tiene sobre la crisis.

Las características generales de esta forma de comunicación podrían ser: *delicada*-por la rapidez con la que suceden los hechos-(Westphalen y Piñuel 1993); *ubicua*, ya que se desarrolla en todas las fases de la crisis (Coombs 2010); *preventiva* (Alcat 2014, 2005); reactiva, arriesgada, cambiante y portadora de un mensaje relevante y de interés, como indicó López-Quesada (2003). De la Cierva (2009) señaló la importancia de que las comunicaciones sean un equilibrio de información racional y emocional.

Además de estas características creemos que es necesario que sea una actividad ordenada y coordinada, reduciendo al mínimo cualquier tipo de improvisación. Y por este motivo consideramos imprescindible contar con planes propios de gestión de conflictos y de comunicación de crisis que deberán prepararse cuando la situación de la empresa sea estable¹⁹⁹.

¹⁹⁹ Dice Dolphin (1999) que cada organización debe contar con planes únicos y propios debido a su naturaleza exclusiva y diferencial.

Será necesario informar tanto a públicos internos como externos que puedan verse perjudicados por la situación crítica de la organización, como indicó Barquero (2002): *externos*-clientes y familiares; proveedores y suministradores; entidades financieras, organismos oficiales; entorno geográfico; medios de comunicación; estado y administraciones públicas-e *internos*-directivos, jefes, mandos intermedios, empleados de oficina, obreros de fábrica, familias de los trabajadores, representantes, transportistas, mantenimiento y seguridad-.

El plan de gestión de crisis reflejará las medidas y respuestas globales que la organización deberá considerar para refutar la crisis, es decir, aquellos asuntos referentes a la operación técnica y a la seguridad. Asimismo, deberá contemplar un plan de comunicación de crisis donde se describan los procedimientos, mensajes, estructura, estrategias, tácticas y recursos para informar. El plan de crisis es un plan de contingencia²⁰⁰ (Coombs 1999): *“Este documento tiene por objeto precisar los ejes de la estrategia de respuesta y definir, bajo la forma de un plan de actuaciones, las medidas que se pueden poner en práctica”* (Westphalen y Piñuel 1993, p.122).

El plan de gestión de crisis es un plan preventivo y necesario que tiene como fin reducir los riesgos, anticiparse a los conflictos y disponer de un arsenal de contingencias para responder a la crisis y salir lo antes posible de esa situación inestable (Enrique 2008; Cornelissen 2011; López-Quesada 2003; Fita 2004; Alcat 2005; Dolphin 1999): *“Si nos anticipamos, podremos identificar las áreas más susceptibles de padecer crisis, prever los riesgos y preparar las posibles estrategias que permitan alcanzar el objetivo principal que prevalece en una situación crítica: atajar la crisis y minimizar sus efectos”* (Enrique 2008, p.85).

Tomamos como referencia las fases del plan de comunicación de crisis desarrolladas por Ana María Enrique (2008) aunque otros autores también

²⁰⁰ Sobre sus contenidos, De la Cierva (2015, pp.212) indica los principales: reflejo de la cultura; descripción de escenarios y respuesta a cada uno de ellos; determinar el umbral de la crisis; composición del equipo de crisis-competencias y responsabilidades-; determinar el centro de crisis y los recursos; determinar canales informativos internos y externos; y procedimientos de evaluación.

reflejan la esencia y función principal de esta herramienta²⁰¹. La investigadora apunta ocho fases que debe contemplar el plan de comunicación de crisis:

Gráfico 12. Fases del plan de comunicación de crisis. Elaboración propia.



Fuente: Enrique (2008, pp.77-84).

- a) La *investigación previa*, donde se recopila información de los sucesos que ha padecido la organización y cómo se han gestionado desde el punto de vista operativo y de la comunicación. Conviene en esta fase, además, realizar una auditoría de riesgos para identificar las situaciones potenciales que pueden derivar en una crisis para la corporación, la probabilidad de que ocurran y sus consecuencias²⁰² (De la Cierva 2015; Westphalen y Piñuel 1993). Para Fernández Fernández (2011) en este diagnóstico de vulnerabilidades se debe contemplar: identificación y análisis de riesgos; equipo de seguimiento; activación de medidas de prevención; planes de seguridad y emergencia; fomento de aprendizaje y entrenamiento; diseño y equipamiento del centro de comunicación e información de la crisis; y programas de comunicación.

²⁰¹Por ejemplo, Fernández Fernández (2011) distingue tres fases: prevención; plan para afrontar la crisis; y plan de superación. Cobos (2012) sugiere un método preventivo para la comunicación de crisis basado en tres ejes principales: análisis y valoración de la posición; elaboración del plan de comunicación y la toma de decisiones. Para Argenti (2014) debe incluir: evaluación de riesgos; plan de crisis; objetivos de comunicación por público; canal y mensajes; y personal que participa. Westphalen y Piñuel (1993): identificación de riesgos, plan preventivo, identificar a los profesionales, ajuste de dispositivo y ensayo. Para Alcat (2005): introducción al problema; objetivo general; objetivos específicos; públicos; plan de acción. Cornelissen (2011) sitúa los siguientes ejes del plan de comunicación de crisis: identificación de portavoces; entrenamiento de emergencias; crear un equipo de crisis y una oficina de prensa; establecer espacios físicos para atender a los medios; e identificar a contactos externos relevantes. Por su parte, Barquero (2002) sugiere nueve fases: diagnóstico de la situación; sugerencia de medidas para corregir la situación; determinación de la política de acuerdo con las medidas; presupuesto para evaluar la rentabilidad de cada medida; creación de mecanismos de control y eficiencia; plan de contingencia que nos dirá lo que hay que hacer ante cada situación; revisión del manual de crisis anualmente; revisar y actualizar el plan de emergencia; y decidir anualmente la composición del comité de crisis.

²⁰² López-Quesada (2003, p.27) propone cómo realizar un mapa de riesgos teniendo en cuenta la gravedad del suceso, la probabilidad de que ocurra y la repercusión pública que puede. Por su parte, Fita (2004) incide en la gestión de temas (*issue management*) para la identificación de riesgos. Dice el autor que el "*issue management ayuda a la organización a anticiparse a cuestiones y sucesos que puedan afectarla y a ganar el tiempo necesario para desarrollar una respuesta positiva*" (2004, p.200).

- b) La segunda fase es el *establecimiento de objetivos*, cuyo fin es proteger a la corporación ante la crisis o posibles conatos que pudieran devenir, tanto desde el punto de la comunicación como de la operación. Los objetivos principales son recuperar la normalidad en la actividad y la credibilidad pública de la marca.
- c) La *identificación de públicos* internos y externos es clave para determinar a posteriori que acciones, mensajes, canales y herramientas se destinarán a cada uno de ellos. Fita (2004) señala tres públicos importantes para la crisis: los medios de comunicación²⁰³, el público interno, y el gran público. La propuesta de Fita (2004) nos parece acertada aunque consideramos que habría que incluir a otros stakeholders externos críticos como, por ejemplo, las instituciones públicas.
- d) En todo plan comunicativo de emergencias es necesario *constituir un comité de crisis* con capacidad de decisión y autoridad (De la Cierva 2015; Dolphin 1999) que estará formado por un equipo de personas equilibrado en responsabilidad y formación, para atender a cualquier incidencia durante las fases de la crisis y que, además, será quien decida, gestione y controle las acciones y tiempos durante la emergencia²⁰⁴ (De la Cierva 2015; Paniagua 2004; López-Quesada 2003). Los autores han indicado que el gabinete de crisis debe estar formado por un presidente, el director de comunicación, portavoz, asesores legales, y directores o responsables de otros departamentos críticos para el funcionamiento y seguridad de la organización-aunque esto puede variar en función del tipo de organización²⁰⁵ (De la Cierva 2015; Paniagua 2004)-, y que deberán tener

²⁰³ Estamos de acuerdo con Pont (2013) cuando apunta que la ubicuidad tecnológica nos obliga a pensar en los nuevos medios y plataformas como, por ejemplo, las redes sociales. Por su parte, De la Cierva (2015, p.103) distingue entre partícipes, públicos, mediadores y víctimas.

²⁰⁴ Enrique (2008) señala que su función en tiempos de estabilidad será reunirse periódicamente y revisar los procedimientos y protocolos. De la Cierva (2015, p.217) señala la diferencia entre quienes planifican las crisis y quienes ejecutan las respuestas a la emergencia (comité de crisis).

²⁰⁵ Por ejemplo Fita (2004) dice que el comité debe estar formado por: el presidente o director de la empresa; un responsable de prensa; un responsable de relaciones externas y un responsable de comunicación interna. Paniagua (2004) lo configura con: un coordinador que será un alto ejecutivo; técnico de crisis; y un comunicador. Por otra parte Dolphin (1999) dice que el equipo lo deben integrar profesionales con experiencia y formación en la dirección, marketing, comunicación, finanzas, derecho. Y Westphalen y Pífuél

un lugar físico para trabajar durante la crisis y plena disponibilidad para la resolución del conflicto (López-Quesada 2003; De la Cierva 2015, 2009).

López-Quesada (2003) sugiere una serie de perfiles psicológicos para un comité de crisis: *estratega*, busca soluciones racionales anticipándose al futuro; *resolutivo*, pone en marcha el plan y el timing; *creativo*, trata de buscar soluciones diferentes buscando la oportunidad; *pesimista*, baraja los peores escenarios; *táctico*, pendiente de todos los detalles; y *líder*, quien coordina al equipo profesional-humano²⁰⁶.

Por otra parte, Cobos (2012) señala diferentes roles que debe asumir un dircom en situaciones de crisis-en función de la posición y responsabilidad que ocupe la organización respecto al conflicto-: *estratega*, *psicólogo*, *lógico*, *ambicioso*, *táctico*, *científico*, *técnico*, *especulativo*, *profiláctico*, *polifacético*, *líder*, *posicional* y *calculador*²⁰⁷.

- e) La *elaboración de estrategias* es la fase posterior a la constitución del comité de crisis. Se trata de definir la postura institucional y de definir los mensajes online/offline (Argenti 2014) que se emitirán a los grupos de interés. De la Cierva (2009) indica que el mensaje institucional deberá reflejar lo que ha ocurrido y sus causas, sobre quién recae la responsabilidad, y si la situación está controlada.

Westphalen y Piñuel (1993) citan algunas estrategias para la comunicación en situaciones de crisis: *de silencio*, no reaccionando a las acusaciones con el fin de desaparecer de la escena²⁰⁸; *de la negación*, cuando la empresa niega que haya sucedido el evento; *de transferencia de responsabilidades*, pasar la responsabilidad a un tercero de la crisis; *de la*

(1993), De la Cierva (2015, 2009) y Paniagua (2004) señalan la importancia de contar en el equipo con asesores externos-tanto en la planificación como ejecución de la crisis-para tener una visión independiente.

²⁰⁶ De la Cierva (2015, p.221) dice que el grupo no debe ser homogéneo.

²⁰⁷ El autor extrae estos roles de los estilos de juego de los trece campeones del mundo de ajedrez oficiales.

²⁰⁸ Alcat (2014, p.181) dice que "*el silencio no es rentable*" y aconseja en una situación de crisis informar de lo sucedido aunque no se disponga de la información completa.

confesión, se trata de reconocer la culpa y de colaborar a nivel informativo²⁰⁹.

- f) El *análisis de las herramientas empleadas* para cada público podría ser la próxima etapa. De la Cierva (2009) separa en dos grupos los instrumentos de comunicación utilizados para informar a los públicos en la emergencia. Para el público interno dice el autor que los canales más apropiados son el boletín interno, el vídeo y la Intranet. A nivel externo, y de cara a informar a los medios de comunicación destaca la rueda de prensa y el correo electrónico, por la velocidad en la transmisión.

Por su parte, Enrique (2008) dice que la rueda de prensa y el comunicado son las técnicas más empleadas con los *medios de comunicación*. La página web de la organización-dice De la Cierva (2009)-que es la herramienta más adecuada para el público en general por su alcance y posibilidades: *“el website externo puede convertirse en la columna vertebral de la comunicación de crisis y en el punto de referencia para todas las informaciones: comunicados de prensa, un webcast de una entrevista o de una rueda de prensa (audio y/o vídeo) y una lista de correo para quienes deseen estar actualizados sobre los acontecimientos”* (2009, p.188).

Pero sin duda a estas indicadas habría que añadir y destacar los perfiles de la organización en las redes sociales como vehículo inmediato de transmisión de la información hacia todos los públicos (De la Cierva 2015; Enrique 2013) ya que hay que tener en cuenta que los comportamientos

²⁰⁹ López-Quesada (2003) recoge estas cuatro estrategias y añade la proactividad controlada (Alcat 2014), es decir, llevar la iniciativa en la transmisión de información pero con el control del mensaje. Para Coombs (1999, pp.121-134) las estrategias pueden ser verbal-no verbal: defensiva, atacar al acusador, excusa, negación, justificación, zalamería, acción correctiva y disculpa. Por su parte, Cornelissen (2011, p.204) resumen las estrategias en función de cómo es visto el grado de responsabilidad de la empresa ante el conflicto. Si la percepción de la responsabilidad es alta: aceptación y acomodativas. Si es baja: de no existencia, de distancia, de asociación y de sufrimiento. Y Cobos (2012) propone identificar la posición que la empresa ocupa respecto al conflicto para determinar luego que reacción estratégica será la más adecuada: *natural*, donde el objetivo es mantener la posición con jugadas sencillas y de transición, y suele darse cuando la posición en el conflicto es más ventajosa; *posicional*, es una alternativa reflexiva cuyo fin es mejorar ligeramente la posición en el conflicto y cuando nuestra posición es estable o de igualdad; y *táctica*, cuando nos situamos en una zona crítica del conflicto y tenemos que reaccionar de forma agresiva para evitar caer en una situación crítica (Zugzwang).

del público han cambiado con el uso de las redes sociales y nuevas plataformas de comunicación (Castillo y Ponce 2015).

Por otra parte, nos resulta obvio citar las llamadas telefónicas a grupos críticos-en función de la dimensión de la crisis-: gobierno y administraciones públicas; medios de comunicación; clientes; protección civil, etc. Se trata, en definitiva de emplear los canales más apropiados para llegar a cada grupo de interés de una manera directa, ágil y personalizada (De la Cierva 2009).

- g) En la fase *evaluativa post-crisis* trataremos de extraer conclusiones de la experiencia vivida y se incorporarán aquellas mejoras que se consideren necesarias en el plan de gestión de crisis y de comunicación.
- h) La *simulación y formación de portavoces* es la última fase del plan preventivo de comunicación de crisis. Autores como Westphalen y Piñuel (1993), De la Cierva (2015, 2009) o Fita (2004) señalan la necesidad de realizar simulacros para probar y mejorar los planes de gestión de la emergencia y de la comunicación, así como las funciones y roles de cada uno de los participantes previstos.

La figura del portavoz es clave para la efectividad de la emisión de mensajes hacia los públicos²¹⁰. Autores como Coombs (1999), Dolphin (1999), López-Quesada (2003), De la Cierva (2009) y Ramírez (1995)-entre otros-han señalado la importancia de este perfil que debe ser capaz de cohesionar los mensajes, transmitir con claridad la posición institucional, mostrar serenidad ante el acontecimiento y empatía con los públicos afectados por la crisis. López-Quesada (2003, p.53) sintetiza su función principal: *“hacer llegar información a la opinión pública de una manera clara, entendible y, a menudo, tranquilizadora. Debe explicar lo que la*

²¹⁰ De la Cierva (2009) sugiere la elaboración de tres documentos que faciliten el trabajo del portavoz: posicionamiento, donde se refleje la información básica de lo ocurrido; preguntas y respuestas posibles; y un argumentario sobre temas sensibles sobre la empresa y lo acontecido.

*organización está haciendo para resolver el problema y actualizar los datos confirmados*²¹¹.

Algunos consejos señalados por Paniagua (2004) para la ejecución del plan de crisis son: *iniciativa* a la hora de informar para situarse como fuente de información primaria sobre el suceso (Alcat 2014; De la Cierva 2009; Westphalen y Piñuel 1993); *sinceridad* y veracidad en las informaciones para mantener la credibilidad; y *proactividad*, teniendo presente que podemos fortalecer la imagen en la gestión de la crisis, resaltando los aspectos positivos de la empresa. La rapidez, consistencia, simpatía, información y transparencia son recomendaciones dadas por Coombs (1999) mientras Westphalen y Piñuel (1993) apelan al sentido colaborativo, no dramatizar, dar prioridad a los trabajadores, entre otras.

Los procedimientos de respuesta a la emergencia deberán figurar en un manual de crisis y que incluirá un documento de escenarios donde se reflejen las crisis potenciales que pueda tener la organización (De la Cierva 2015, 2009). El manual de crisis es una de las tres patas del plan de comunicación-junto con el plan de comunicación interna y externa-, y deberá incluir: equipo que conforma el comité de crisis; distribución de tareas; líneas de actuación; recursos; argumentario sobre temas críticos; mensajes de respuesta a cada público; cronograma de acciones; listado de contactos con los público clave; ejemplos de acciones comunicativas e instrumentos, entre otras cuestiones (Fernández Fernández 2011; De la Cierva 2009; López-Quesada 2003).

Los expertos en comunicación de crisis hablan de un manual vivo, práctico, comprensible y adaptado a las necesidades de cada organización. En este sentido Alcat (2005) lo describió como “*El traje a medida*” y como un una herramienta “*indispensable*” (2005, p.65). Martín Martín (2011, p.111) reflejó también esta necesidad: “*resulta vital contar con un posible manual (de elaboración anual) que pormenore las fases o pasos a seguir en caso de producirse una crisis en la organización*”.

²¹¹ Compartimos la visión de Paniagua (2004) quien considera que el portavoz de crisis tiene que ser una persona diferente al portavoz oficial de la organización, para evitar que se asocie su imagen-en circunstancias normales-a la crisis sufrida por la empresa.

Algunos consejos de comunicación para afrontar los periodos turbulentos señalados por Fernández Fernández (2001), Dolphin (1999), López-Quesada (2003), Fita (2004) y Alcat (2014, 2005) y De la Cierva (2015) son: profilaxis, transparencia, seguridad y compromiso informativo, ética, profesionalidad, responsabilidad, colaboración en la solución de la emergencia, empatía, escucha, equilibrio racional-emocional, atender las demandas de información, agilidad en la respuesta, dar prioridad a los afectados, ponerse en la peor situación, detectar las señales de emergencia, aprender de los errores y una buena actitud.

Tabla 5. El plan de comunicación de crisis: función, objetivo, ámbitos y herramientas de comunicación. Elaboración propia.

| Plan de Comunicación de Crisis | | | |
|---|--|---|--|
| Función <ul style="list-style-type: none"> •Prevención •Informar de lo sucedido •Minimizar la pérdida de reputación | Objetivo <ul style="list-style-type: none"> •Recuperar la confianza y credibilidad pública | Ámbitos <ul style="list-style-type: none"> •Interno •Externo | Herramientas <ul style="list-style-type: none"> •Externo: rueda de prensa, comunicado, Teléfono, web y redes sociales •Interno: Boletín interno, Intranet y reuniones |

Hemos intentado reflejar las particularidades propias de una crisis y qué procedimientos y recomendaciones se pueden seguir desde el punto de vista de la gestión de la crisis y de su comunicación. Nosotros entendemos que la mejor comunicación de crisis es aquella buena gestión y responsable que se hace en el día a día pues puede ser un aval determinante en una situación de emergencia.

La comunicación interna, la comunicación externa y la comunicación de crisis son los tres ejes que consideramos que debe sustentar el plan estratégico de comunicación. Entendemos que este planteamiento responde a las necesidades informativas de la organización tanto en situaciones regulares como en

situaciones especiales. Cada uno de esos ejes tiene su propia idiosincrasia y procedimientos comunicativos. El plan global de comunicación va a unificar estos tres pilares para hacer posible la materialización de la estrategia empresarial.

**Parte II. Aplicación al sector atómico.
La Comunicación Nuclear en España:
organización y estructura de los
departamentos y propuesta de un
plan de comunicación.**

Capítulo 3.

Contexto sectorial: la aportación nuclear al mix energético y el espejo de la opinión pública.

En este capítulo vamos destacar la importancia que tiene la energía eléctrica y cuál es la contribución nuclear a su producción en comparación con otras fuentes de energía. En el primer punto destacaremos los principales datos de producción y consumo de electricidad en el mundo, en las principales zonas geográficas²¹² y en España. El segundo epígrafe lo destinaremos a realizar una radiografía de la energía nuclear en el mundo y en España para conocer las características y estructura del sector. En el tercer apartado abordaremos qué piensa la opinión pública sobre la energía atómica en el mundo, en Europa y en España. Este capítulo nos va a dar una situación real del sector nuclear y de su reputación, y nos va a servir de base para afrontar la propuesta comunicativa para las centrales nucleares que trataremos en el quinto capítulo.

3.1. Evolución del consumo y producción de energía eléctrica en el mundo, por zonas geográficas y en España.

“La humanidad está llamada a tomar conciencia de la necesidad de realizar cambios de estilos de vida, de producción y de consumo, para combatir este calentamiento o, al menos, las causas humanas que lo producen o acentúan” (Francisco 2015, artículo 23).

La energía es el motor de la economía mundial. La industria, el transporte, el comercio, los servicios públicos, la agricultura o la pesca no se podrían desempeñar con perspectivas de crecimiento futuro sin este recurso. Los países más desarrollados son los que reflejan un consumo de energía mayor.

En la siguiente tabla podemos ver el mapa energético mundial según los indicadores de 2012 Y 2015²¹³ extraídos por la Agencia Internacional de la Energía (AIE a partir de ahora).

²¹² La Agencia Internacional de la Energía (AIE) es un organismo internacional que vela por el desarrollo energético de los países, en términos de seguridad, medioambiente y desarrollo económico. Puede consultarse su página web: www.iea.org. La AIE agrupa por zonas geográficas según la producción y consumo: OCDE; Oriente Medio; Europa y Eurasia (No OCDE); China; Asia (No OCDE); América (No OCDE) y África. Pueden consultarse los países que forman parte de cada área: www.iea.org/statistics/statisticssearch/

²¹³ La AIE recoge en su página web información energética desde 1973 a 2015 (Última consulta: 20/12/17). A pesar de realizar la consulta vía correo electrónico a la AIE (14/10/17) su respuesta fue que no disponen de las estadísticas a fecha (23/10/17). Los datos de 2015 nos pueden servir como aproximación del 2018 puesto que en los históricos no se producen variaciones sustanciales.

| Tabla 6. Mapa energético mundial. Comparativa de indicadores (2012 2015). Elaboración propia. | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|-------|--------------------------|---------|-------------------------------------|--------|-----------------------------------|--------|--|--------|--------------------------------|--------|--|--------|--|-------|
| <i>Zona</i> | Población (millones) | | PIB (Billones \$) | | Producción de energía (Mtep) | | Importaciones netas (Mtep) | | Abastecimiento de energía primaria (Mtep) | | Consumo eléctrico (TWh) | | Emisiones CO₂ (Mt de CO₂) | | Consumo electricidad per cápita (Kwh) | |
| | 2012 | 2015 | 2012 | 2015 | 2012 | 2015 | 2012 | 2015 | 2012 | 2015 | 2012 | 2015 | 2012 | 2015 | 2012 | 2015 |
| Mundo | 7.037 | 7.334 | 54.588 | 75.489 | 13.461 | 13.790 | - | - | 13.371 | 13.647 | 20.915 | 22.386 | 31.734 | 32.294 | 2.972 | 3.052 |
| OCDE | 1.254 | 1.277 | 39.490 | 48.750 | 3.869 | 4.164 | 1.543 | 1.320 | 5.250 | 5.259 | 10.145 | 10.234 | 12.146 | 11.720 | 8.089 | 8.016 |
| Oriente Medio | 213 | 227 | 1.430 | 2.201 | 1.796 | 1.884 | -1.091 | -1.116 | 681 | 729 | 790 | 920 | 1.647 | 1.740 | 3.704 | 4.052 |
| Eurasia Europa (No OCDE) | 341 | 341 | 1.644 | 2.767 | 1.842 | 1.833 | -627 | -696 | 1.194 | 1.106 | 1.552 | 1.551 | 2.732 | 2.403 | 4.551 | 4.548 |
| China | 1.358 | 1.379 | 4.757 | 9.174 | 2.525 | 2.496 | 496 | 518 | 2.909 | 2.987 | 4.737 | 5.593 | 8.251 | 9.085 | 3.488 | 4.057 |
| Asia (No OCDE) | 2.320 | 2.438 | 3.568 | 5.948 | 1.464 | 1.479 | 235 | 371 | 1.644 | 1.769 | 2.071 | 2.397 | 3.698 | 3.887 | 893 | 983 |
| América (No OCDE) | 467 | 485 | 2.369 | 4.342 | 802 | 816 | -172 | -167 | 611 | 628 | 979 | 1.019 | 1.148 | 1.132 | 2.094 | 2.101 |
| África | 1.083 | 1.187 | 1.331 | 2.306 | 1.162 | 1.118 | -418 | -318 | 733 | 788 | 641 | 671 | 1.032 | 1.140 | 592 | 566 |
| España | 46.16 | 46.4 | 1.160.46 | 1.414.9 | 33.34 | 33.6 | 100.45 | 95.4 | 124.97 | 118.9 | 260.69 | 254.4 | 266.58 | 247.0 | 5.647 | 5.481 |

Fuente: AIE.

El consumo de energía eléctrica per. cápita es un indicador económico en el desarrollo de cualquier país. Aquellas zonas del mundo que tienen un consumo eléctrico elevado-teniendo en cuenta a la población que representan-, son las más desarrolladas.

Por ejemplo, en el año 2015, los treinta cuatro países que conforman la OCDE- con una población de 1.277 millones de habitantes-representan el valor más alto de consumo de electricidad per.cápita: 8.016 kilovatios/hora (a partir de ahora KWh). En este mismo año, sin embargo, África con una población de 1.187 millones de personas tenía un consumo eléctrico por habitante de 566 KWh²¹⁴, y los países asiáticos (que no están dentro de la OCDE) suponen el segundo valor más bajo del mapa mundial: 983 KWh. España, que pertenece a la OCDE, tiene un consumo de energía eléctrica per cápita de 5.481 KWh, por encima de algunas zonas económicas importantes como, por ejemplo, China (4.057 KWh) y Oriente Medio (4.052 KWh).

El consumo de electricidad en el mundo se ha duplicado en los últimos veinticinco años debido a las nuevas necesidades energéticas de los estados y en especial de aquellos países con economías emergentes, gracias al crecimiento industrial y a las mejoras en el transporte y servicios públicos.

Si revisamos la evolución histórica del consumo final de electricidad en los últimos tres años referenciados (2013-2015) observamos que el consumo de energía eléctrica en el mundo aumenta cada año de manera progresiva y moderada (Ver tabla 7).

²¹⁴ En África más de 620 millones de personas no tienen acceso a la electricidad. Puede consultarse World Energy Outlook (2014, p.453): www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO2014.pdf

Tabla 7. Serie histórica del consumo final de energía eléctrica* en el Mundo por sector. Elaboración propia.

| Año | Industria | Transporte | Residencial | Comercio. S. Público | Agricultura | Pesca | Otros** | Total |
|------|-----------|------------|-------------|----------------------|-------------|-------|---------|-------------------|
| 1990 | 4.517.340 | 243.329 | 2.521.781 | 1.952.426 | 341.808 | 2.038 | 135.717 | 9.714.439 |
| 1995 | 4.731.948 | 208.897 | 3.056.520 | 2.381.394 | 359.770 | 2.261 | 144.124 | 10.884.914 |
| 2000 | 5.380.441 | 215.927 | 3.573.405 | 3.002.419 | 330.199 | 1.670 | 193.774 | 12.697.835 |
| 2005 | 6.242.603 | 265.076 | 4.228.103 | 3.591.017 | 408.463 | 4.130 | 403.891 | 15.143.283 |
| 2010 | 7.396.821 | 351.125 | 4.978.311 | 4.211.118 | 482.427 | 4.903 | 479.118 | 17.903.823 |
| 2013 | 8.243.404 | 401.712 | 5.286.936 | 4.360.710 | 533.322 | 5.388 | 652.928 | 19.484.400 |
| 2014 | 8.449.509 | 410.514 | 5.364.445 | 4.390.985 | 552.904 | 6.013 | 702.053 | 19.876.423 |
| 2015 | 8.496.090 | 417.461 | 5.465.703 | 4.492.158 | 588.836 | 6.369 | 733.745 | 20.200.362 |

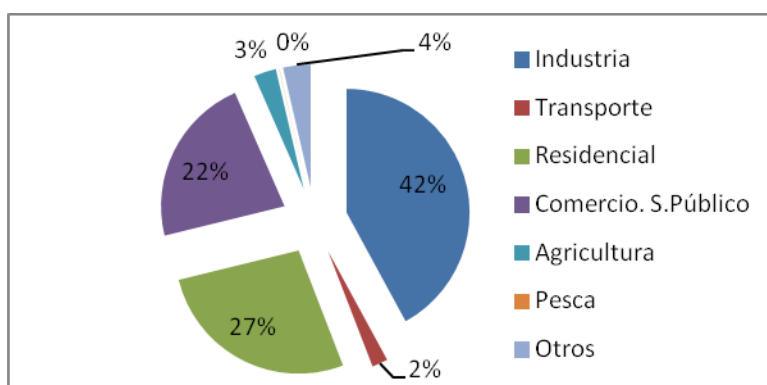
* La unidad de energía de esta tabla son GWh (Gigavatio hora). Puede utilizarse este conversor de energía que nos proporciona la AIE en su página web (para la conversión en otras unidades): www.iea.org/statistics/resources/unitconverter/

** No especificados por la AIE

Fuente: AIE

En el año 2015 la industria es el sector donde más electricidad se consume con un 42% del consumo total, seguido por el uso doméstico de la energía eléctrica (27%) y el comercio y los servicios públicos (22%).

Gráfico 13. Consumo de electricidad en el mundo por sector (%). Año 2015. Elaboración propia.



La Agencia Internacional de la Energía Atómica (AIEA a partir de ahora) prevé que el consumo de electricidad en el mundo aumentará en un 2,5% por año hasta 2030 y sobre el 2% por año a partir de esa fecha²¹⁵.

Si atendemos a nuestro objeto de estudio, creemos necesario revisar la evolución histórica de la producción de energía eléctrica, con el fin de establecer una comparativa en términos de oferta y demanda, y para conocer la contribución de la energía nuclear respecto a otras fuentes en la generación mundial de electricidad.

En los últimos años la producción de energía eléctrica en el mundo ha ido aumentando ligeramente, y desde los años 90 se ha duplicado²¹⁶ (ver tabla 8).

A pesar de que la AIE no recoge a fecha datos de 2016, BP Global recoge en un informe estadístico los totales de producción de electricidad por país y en una evolución histórica (2006-2016)²¹⁷. De este informe se desprende que en 2016 la producción total de electricidad en el mundo fue de 24.816.400 GWh., muy similar a la cifra del año 2015 (ver tabla 8).

²¹⁵ Cfr. "Energy, Electricity and Nuclear Power Estimates for the Period up to 2050" (2017, p.16): www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/17-28911_RDS-1%202017_web.pdf

²¹⁶ En el año 2015 más de la mitad de la electricidad generada en el mundo corresponde a países que no forman parte de la OCDE. Cfr. Electricity Information: Overview (2017, p.3): www.iea.org/publications/freepublications/publication/ElectricityInformation2017Overview.pdf

²¹⁷ BP es una compañía de gas y petróleo que opera en más de 80 países: www.bp.com. Puede consultarse BP Statistical Review of World Energy (June 2017, p.46): www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf

| Tabla 8. Serie histórica de la producción de energía eléctrica* en el mundo por combustible. Elaboración propia. | | | | | | | | |
|---|---------------|-----------------|------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|-------------------|
| <i>Año</i> | Carbón | Petróleo | Gas | Nuclear | Hidroel. | Bio/resid | Otros** | Total*** |
| 1990 | 4.424.902 | 1.358.371 | 1.752.460 | 2.012.902 | 2.192.101 | 130.524 | 41.940 | 11.913.200 |
| 1995 | 4.992.226 | 1.278.752 | 2.021.541 | 2.331.951 | 2.546.280 | 131.113 | 50.256 | 13.352.119 |
| 2000 | 6.005.082 | 1.251.646 | 2.752.701 | 2.590.623 | 2.699.992 | 164.421 | 87.393 | 15.551.858 |
| 2005 | 7.335.369 | 1.178.120 | 3.701.934 | 2.767.952 | 3.019.035 | 226.555 | 179.772 | 18.408.737 |
| 2010 | 8.664.188 | 981.931 | 4.827.917 | 2.756.288 | 3.531.132 | 371.804 | 456.874 | 21.590.134 |
| 2015 | 9.538.300 | 989.865 | 5.543.363 | 2.571.365 | 3.978.000 | 528.052 | 1.195.574 | 24.344.519 |

*La unidad de energía utilizada es el GWh (Gigavatio hora).

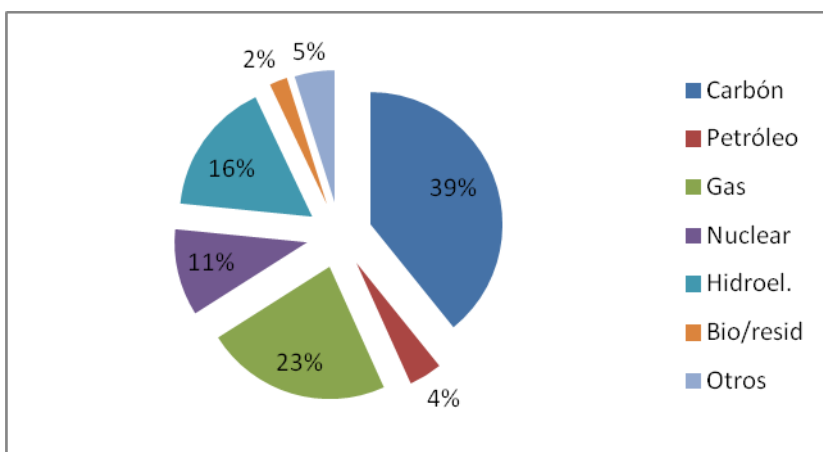
**Otros incluyen energía geotérmica, solar, eólica, marea, etc.

***Los valores reflejados en esta tabla son netos.

Fuente: AIE.

En la actualidad el carbón es la principal fuente de energía en la producción de electricidad con casi un 40%, seguido por el gas natural (23%), y la energía hidroeléctrica (16%). La energía nuclear aporta a la cesta energética mundial un 11% y en 2016 la producción de electricidad nuclear se incrementó en 2,5% respecto al año anterior. La AIEA prevé-en su escenario positivo-un incremento en la producción de electricidad de origen nuclear con una participación sobre el total de 12,4% para 2030 y 13,7% para 2050. El peor escenario que este organismo baraja es de 7,8% en 2030 y 6% en 2050²¹⁸.

Gráfico 14. Producción final de electricidad en el mundo por combustible (%). Año 2015. Elaboración propia.



En la actualidad y en términos generales no se producen en el mundo desajustes de electricidad en oferta y demanda. En el año 2015 se consumieron más de veinte millones de GWh y la producción de electricidad en ese año fue superior a los veinticuatro millones de GWh.

Si hablamos de las previsiones energéticas a largo plazo la Agencia Internacional de la Energía establece dos tipos de escenarios. Por una parte una visión a 2040 en la que incluye políticas que todavía están sin aprobar y que denomina Escenario de Nuevas Políticas. En esta previsión la AIE destaca el protagonismo del petróleo, carbón y gas en la energía suministrada. En 2040 la AIE preve que los sectores de mayor consumo serán los edificios y agricultura (32,8%) seguidos por la industria (31,4%) y el transporte (27,4%).

²¹⁸ Cfr. "Energy, Electricity and Nuclear Power Estimates for the Period up to 2050" (2017, p.14): www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/17-28911_RDS-1%202017_web.pdf

En el escenario 450-que tiene en cuenta diferentes prácticas enfocadas a la sostenibilidad-no se perciben cambios sustanciales en consumo por sector en 2040 (respecto al Escenario de Nuevas Políticas) y la AIE muestra que el carbón, petróleo y gas bajan considerablemente su producción en favor de otras fuentes renovables y un aumento considerable de la energía nuclear²¹⁹.

Para el año 2040²²⁰ se estima que la demanda de electricidad haya crecido en un 80%, y son los países que no corresponden a la OCDE los que representan la mayor parte de este aumento, liderados por China (33%), India (15%), sudeste asiático (9%) y Oriente Medio (6%). Los combustibles fósiles dominan el sector energético aunque su contribución en la generación de electricidad se reduce en un 13% para 2040, margen de crecimiento de las energías renovables y otras fuentes.

Las previsiones de la AIE son buenas para 2040 en cuanto a la emisión de gases a la atmósfera. Esta Agencia Internacional sitúa a la energía nuclear como una de las principales fuentes de energía que menos gases libera, con el dato para 2040 de una reducción hasta de 4 años sobre los valores actuales²²¹.

Si atendemos a las **zonas clásicas**, los países que conforman la OCDE son los que más electricidad consumen con un 47% sobre el total, seguidos por China (24%) y Asia (No OCDE) con un 11%²²².

²¹⁹ Cfr. Key World Energy Statistics 2017 (pp.58-59):

www.iea.org/publications/freepublications/publication/key-world-energy-statistics.html

²²⁰ Puede consultarse la hoja informativa de la AIE (World Energy Outlook 2014) en:

www.iea.org/publications/freepublications/publication/world-energy-outlook-2014.html

²²¹ Cfr. www.worldenergyoutlook.org/media/publications/weo/WEO2016Factsheet.pdf

²²² Véase el balance de flujo de energía de la AIE: www.iea.org/Sankey/

Gráfico 15. Consumo final de energía eléctrica por zona (%). Año 2015. Elaboración propia.

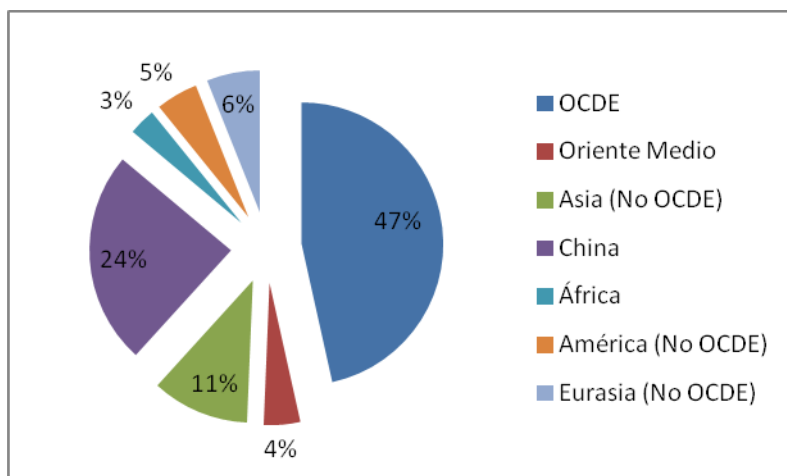


Tabla 9. Consumo final de energía eléctrica* por zona y sector (Año 2015). Elaboración propia.

| Zona | Industria | Transporte | Residencial | Comercio. S. Público | Agricultura | Pesca | Otros** | Total |
|--------------------------|-----------|------------|-------------|----------------------|-------------|-------|---------|------------------|
| OCDE | 2.967.216 | 107.521 | 2.925.651 | 2.996.941 | 134.209 | 4.527 | 261.311 | 9.397.376 |
| Oriente Medio | 167.450 | 549 | 361.464 | 222.044 | 38.938 | 0 | 45.267 | 835.712 |
| Asia (No OCDE)*** | 983.066 | 21.157 | 608.094 | 347.858 | 207.576 | 1.253 | 70.801 | 2.239.805 |
| China**** | 3.215.345 | 179.638 | 768.291 | 333.661 | 103.983 | 0 | 319.856 | 4.920.774 |
| África | 256.787 | 5.519 | 204.339 | 108.281 | 22.516 | 0 | 22.149 | 619.591 |
| América (No OCDE) | 378.462 | 4.106 | 297.998 | 242.568 | 32.752 | 307 | 8.675 | 964.868 |
| Eurasia (No OCDE) | 527.764 | 98.971 | 299.866 | 240.805 | 48.862 | 282 | 5.686 | 1.222.236 |

* La unidad de energía de esta tabla son GWh (Gigavatio hora)

** No especificados por la AIE

***Excluye China

****Incluye Hong Kong

Fuente: AIE

Si analizamos las zonas por separado podemos observar que el mayor consumo de la OCDE corresponde con la industria, uso doméstico, comercio y servicio públicos (en porcentajes muy similares que rondan el 32%). La pesca es el sector donde menos energía se consume.

Los países de Oriente Medio consumen más electricidad en los hogares (más de un 43% de su consumo total) situando al transporte y a la pesca en porcentajes próximos al 0,06%.

Asia (No OCDE), en el año 2015, destinó su mayor parte del consumo eléctrico a la industria (43%). Si lo comparamos con China, esta zona destina casi el 65% del consumo de la electricidad a este mismo sector. África, y los países americanos, europeos y asiáticos que no forman parte de la OCDE están entorno al 40% de su consumo eléctrico en industria y en torno al 25-30% en el área residencial.

La OCDE ha sido históricamente la zona donde más energía eléctrica se ha producido en el mundo, obteniendo el pico más alto en el año 2010 con cerca de 11 millones de GWh. En el año 2015 esta zona económica produce casi el 45% de toda la electricidad en el mundo.

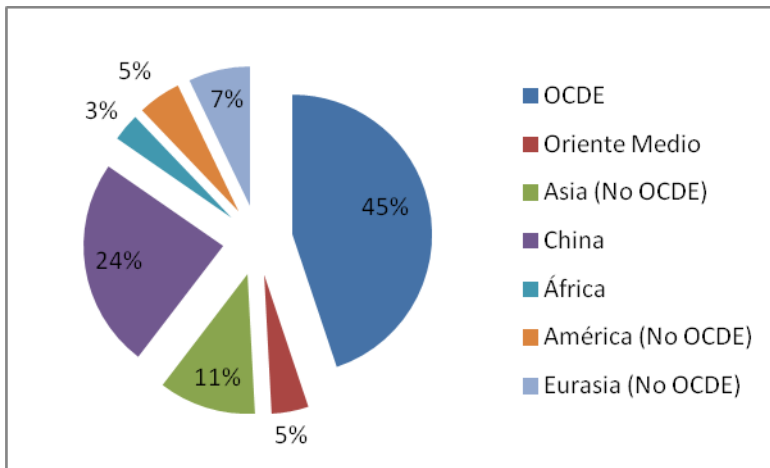
| Tabla 10. Serie histórica de la producción total de energía eléctrica* por zonas. Elaboración propia. | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
| <i>Zona</i> | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 |
| OCDE | 7.718.303 | 8.649.601 | 9.844.063 | 10.622.874 | 10.985.068 | 10.919.513 |
| Oriente Medio | 223.587 | 315.339 | 429.531 | 597.172 | 833.135 | 1.046.533 |
| Asia(NoOCDE)** | 626.080 | 926.561 | 1.253.397 | 1.619.063 | 2.096.917 | 2.740.793 |
| China*** | 650.206 | 1.035.830 | 1.387.069 | 2.538.917 | 4.246.380 | 5.897.988 |
| África | 317.913 | 364.275 | 444.377 | 563.489 | 674.223 | 784.094 |
| América (No OCDE) | 489.243 | 612.193 | 763.120 | 885.557 | 1.069.050 | 1.211.913 |
| Eurasia(NoOCDE) | 1.887.868 | 1.448.320 | 1.430.301 | 1.581.665 | 1.697.873 | 1.743.686 |

*La unidad de energía utilizada es el GWh (Gigavatio hora). ** Excluye China ***Incluye Hong Kong.

Fuente: AIE.

A mediados de los años noventa China comienza un aumento vertiginoso en producción de electricidad llegando en el año 2015 a situarse como la segunda zona más importante en producción final de energía eléctrica con un 24% de participación respecto al total. Asia (No OCDE) empieza a despertar en el nuevo milenio y, en la actualidad, es la tercera zona en producción con una 11%.

Gráfico 16. Producción de energía eléctrica por zona (%). Año 2015. Elaboración propia.



Si nos centramos en el origen de la producción de energía eléctrica en la OCDE (año 2015), el 18% proviene de centrales nucleares, y el carbón es el principal combustible empleado en esta zona para la generación de electricidad (30%), seguido por el gas natural (26%).

Tabla 11. Producción de energía eléctrica* por zona y combustible. Radiografía 2015.
Elaboración propia.

| Zona | Carbón | Petróleo | Gas | Nuclear | Hidroel. | Bio/resid. | Otros | Total** |
|--------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------|-------------------|
| OCDE | 3.227.775 | 260.883 | 2.847.217 | 1.970.682 | 1.441.855 | 353.551 | 817.549 | 10.919.513 |
| Oriente Medio | 462 | 321.111 | 703.775 | 2.914 | 17.607 | 20 | 644 | 1.046.533 |
| Asia (No OCDE) | 1.488.901 | 125.158 | 604.949 | 79.962 | 322.080 | 41.955 | 77.788 | 2.740.793 |
| China | 4.133.881 | 9.866 | 158.196 | 170.789 | 1.130.270 | 63.832 | 231.154 | 5.897.988 |
| África | 256.522 | 88.097 | 285.302 | 12.237 | 123.836 | 1.913 | 16.187 | 784.094 |
| América (No OCDE) | 44.535 | 163.572 | 238.424 | 21.873 | 647.197 | 61.759 | 34.553 | 1.211.913 |
| Eurasia (No OCDE) | 386.224 | 21.178 | 705.500 | 312.908 | 295.155 | 5022 | 17.699 | 1.743.686 |

*La unidad de energía utilizada es el GWh (Gigavatio hora).

**Los valores reflejados en esta tabla son netos.

Fuente: AIE.

La electricidad producida en Oriente Medio proviene fundamentalmente del gas natural (67%) y el petróleo (31%). La participación nuclear es muy pobre y se sitúa en un porcentaje inferior al 1% respecto al total.

En Asia (No OCDE) los combustibles más utilizados para la producción de energía eléctrica son el carbón (54%) y gas (22%). Lo nuclear aporta un 3%. En China aumenta aún más el empleo del carbón (70%) y lo nuclear se sitúa en un 3%. En África la participación nuclear está en el 2% y se reparten en porcentajes similares el uso del carbón y del gas (33% y 36% respectivamente).

En Latinoamérica, la energía hidroeléctrica es la principal fuente de producción con más de un 50% y lo nuclear supone un 2%. Los países de Europa y Asia que no pertenecen a la OCDE tienen una participación importante de gas (41%) y de carbón (22%). Lo nuclear aporta a la cesta energética un 18%.

En resumen, la OCDE, China y Asia son las zonas donde se registra una mayor producción de energía eléctrica y la mayor contribución nuclear al *mix* energético la aportan la OCDE, Europa y Asia (No OCDE).

Si establecemos una balanza entre la energía eléctrica que se produce y se consume, en las zonas más desarrolladas nos encontramos con que China y Asia (No OCDE) satisfacen sus necesidades de una manera equivalente (China 24% y Asia 11% en consumo y producción). Sin embargo la OCDE tiene un consumo de electricidad del 47% y su producción de este tipo de energía es del 45%.

Además, estas tres zonas presentan diferencias importantes en la aportación de lo nuclear para la generación eléctrica. La energía nuclear en la OCDE representa un 18% sobre la producción de electricidad, por debajo del carbón y del gas natural. China y Asia (No OCDE) tienen como protagonista al carbón en la producción de energía eléctrica. Y como dato relevante para nuestra investigación, en China la contribución nuclear es del 3% y está planteando la construcción de nuevas centrales nucleares (ver epígrafe 3.2).

Gráfico 17, 18, 19, 20. Producción de energía eléctrica por zona y combustible (%). Año 2015. Elaboración propia.

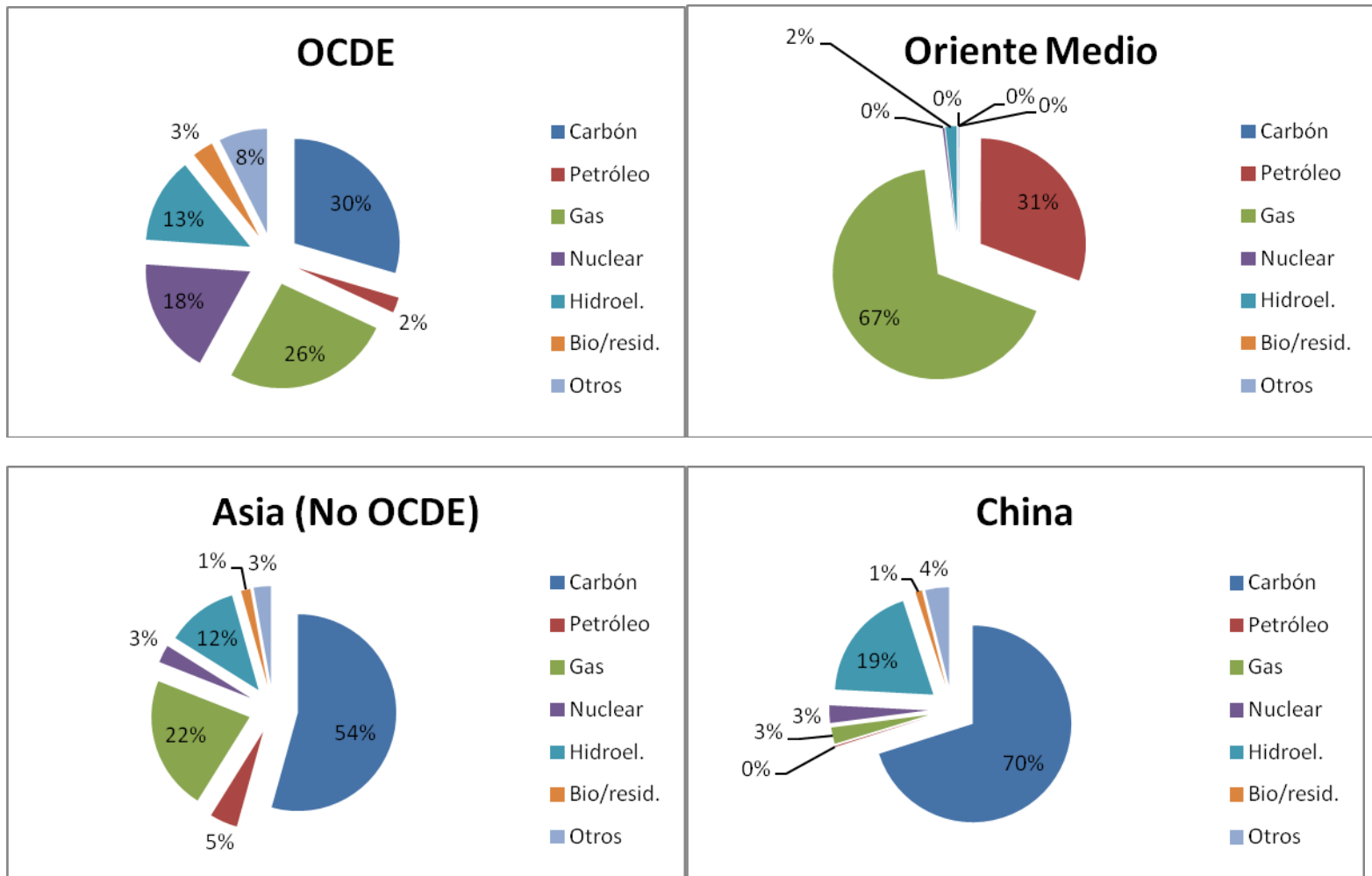
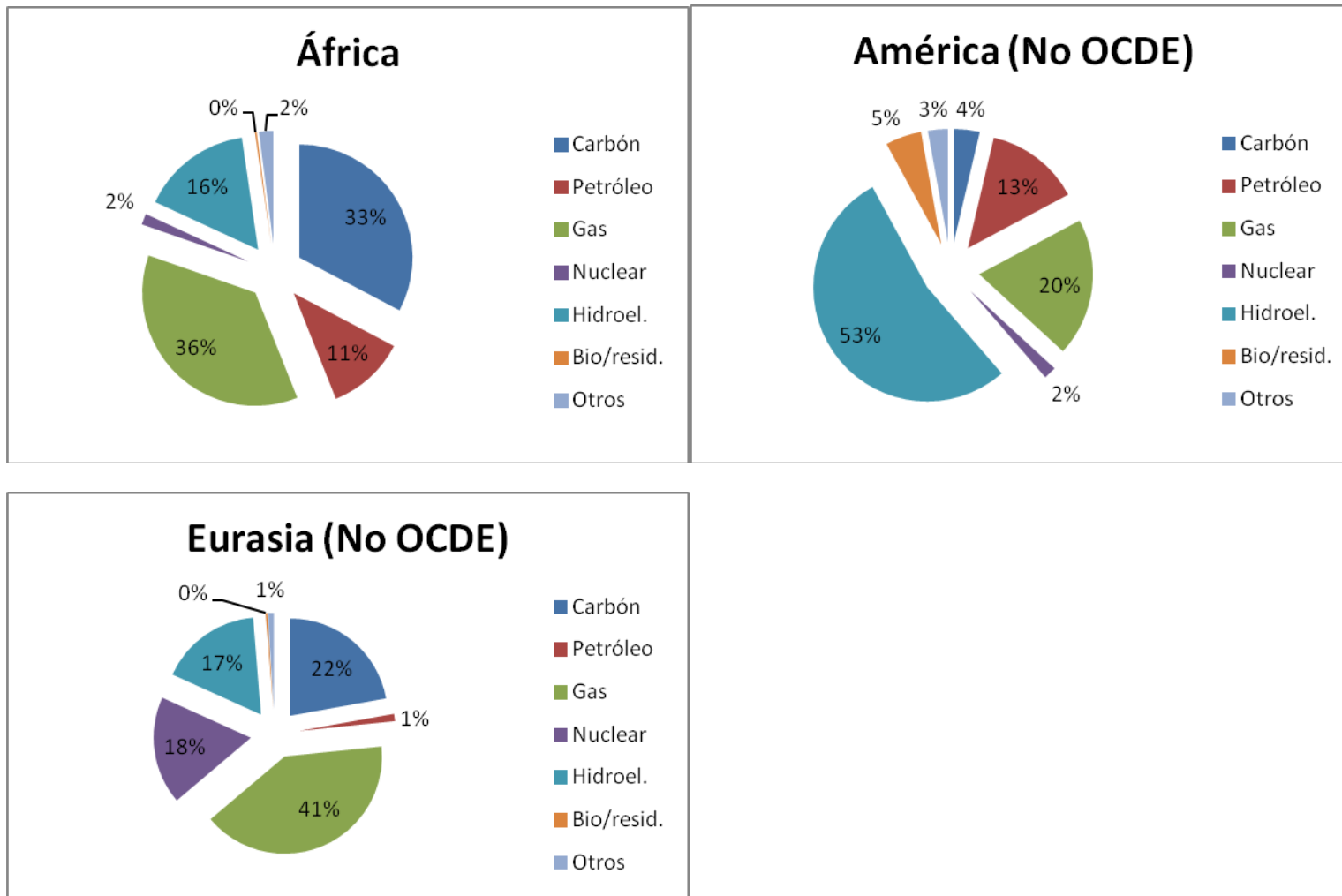


Gráfico 21, 22, 23. Producción de energía eléctrica por zona y combustible (%). Año 2015. Elaboración propia.



El consumo de electricidad en **España** ha ido cayendo desde el año 2010. En el año 2015 los sectores donde el consumo de electricidad es mayor son la industria (33%), el comercio y los servicios públicos (31%) y el uso residencial (30%).

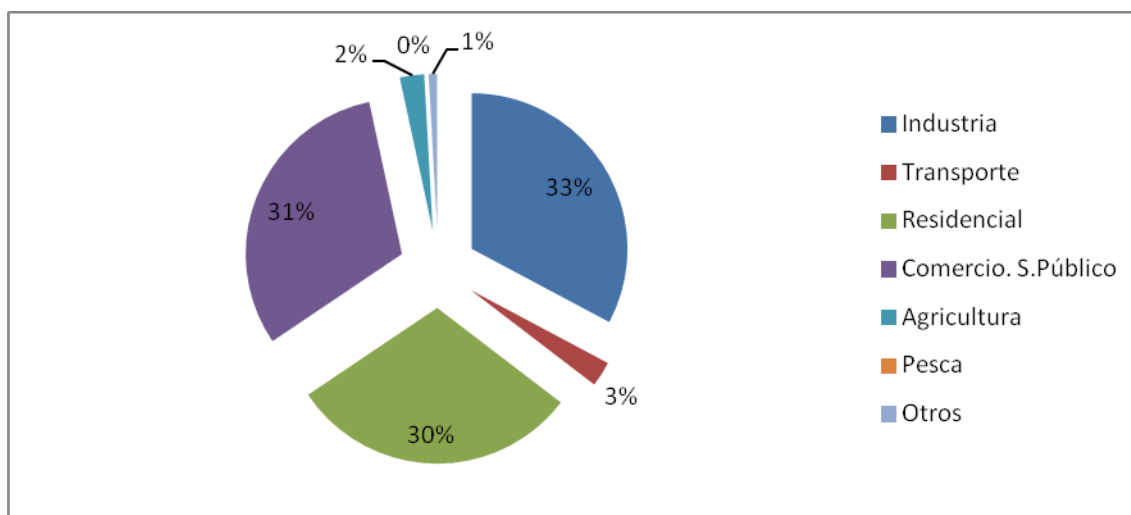
Tabla 12. Serie histórica del consumo final de energía eléctrica en España por sector. Elaboración propia.

| Año | Industria | Transporte | Residencial | Comercio. S. Público | Agricultura | Pesca | Otros* | Total** |
|------|-----------|------------|-------------|----------------------|-------------|-------|--------|---------|
| 1990 | 63.279 | 3.669 | 30.210 | 25.103 | 3.538 | 0 | 0 | 125.799 |
| 1995 | 60.609 | 3.937 | 35.988 | 29.569 | 4.868 | 0 | 5.940 | 140.911 |
| 2000 | 85.640 | 4.163 | 43.619 | 50.023 | 5.014 | 0 | 0 | 188.459 |
| 2005 | 105.036 | 5.363 | 62.584 | 63.823 | 5.294 | 0 | 122 | 242.222 |
| 2010 | 73.490 | 3.222 | 75.679 | 83.892 | 4.149 | 0 | 4.370 | 244.802 |
| 2013 | 70.828 | 4.552 | 71.060 | 75.569 | 4.507 | 0 | 3.571 | 230.087 |
| 2014 | 71.657 | 4.159 | 70.710 | 70.309 | 5.167 | 0 | 4.895 | 226.897 |
| 2015 | 76.045 | 6.072 | 70.056 | 72.001 | 5.824 | 0 | 2.040 | 232.038 |

*No especificados por la AIE. **La unidad de energía de esta tabla son GWh (Gigavatios horas).

Fuente: AIE.

Gráfico 24. Consumo final de electricidad en España por sector (%). Año 2015. Elaboración propia.



La producción de electricidad en España, desde los años noventa hasta la actualidad, ha venido marcada por un aumento significativo, especialmente a partir del año 2000 (Ver tabla 13). Nos llama la atención la producción de

electricidad a partir del gas natural y su evolución en el tiempo, puesto que en veinticinco años el incremento ha sido muy importante-sucede igual con las energías renovables-, a diferencia de otros combustibles que han evolucionado de una manera más estable (energía nuclear, hidroeléctrica o carbón). La producción de electricidad a través del petróleo se empieza a estabilizar a partir del año 2010.

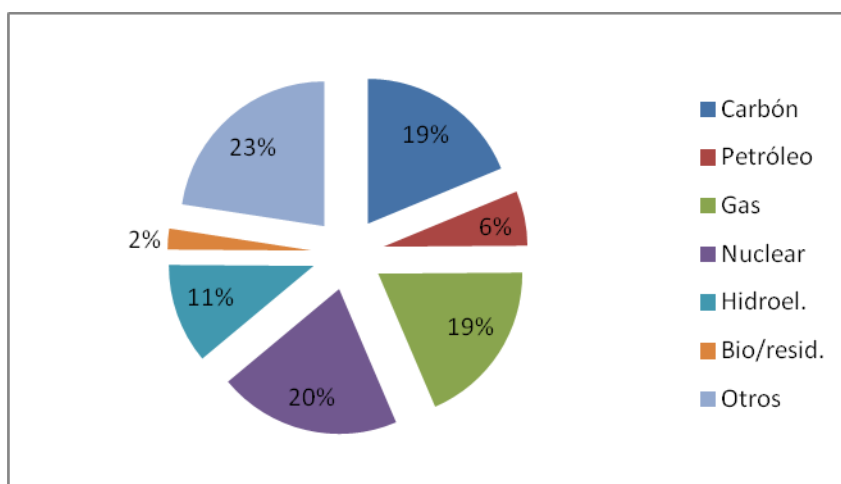
Tabla 13. Serie histórica de la producción de energía eléctrica* en España por combustible. Elaboración propia.

| | Carbón | Petróleo | Gas | Nuclear | Hidroel. | Bio/resid. | Otros** | Total*** |
|-------------|--------|----------|--------|---------|----------|------------|---------|----------------|
| 1990 | 60.663 | 8.604 | 1.509 | 54.268 | 26.184 | 672 | 20 | 151.920 |
| 1995 | 67.079 | 14.623 | 3.750 | 55.455 | 24.569 | 1.324 | 285 | 167.085 |
| 2000 | 80.858 | 22.578 | 20.178 | 62.206 | 31.807 | 2.100 | 4.745 | 224.472 |
| 2005 | 80.767 | 24.420 | 79.011 | 57.539 | 23.025 | 3.104 | 26.211 | 294.077 |
| 2010 | 26.323 | 16.562 | 94.851 | 61.990 | 45.511 | 4.674 | 51.616 | 301.527 |
| 2015 | 52.676 | 17.241 | 52.498 | 57.305 | 31.368 | 6.532 | 63.400 | 281.020 |

*La unidad de energía utilizada es el GWh (Gigavatio hora). **Otros incluyen energía geotérmica, solar, eólica, calor, etc. ***Los valores reflejados en esta tabla son netos.

Fuente: AIE.

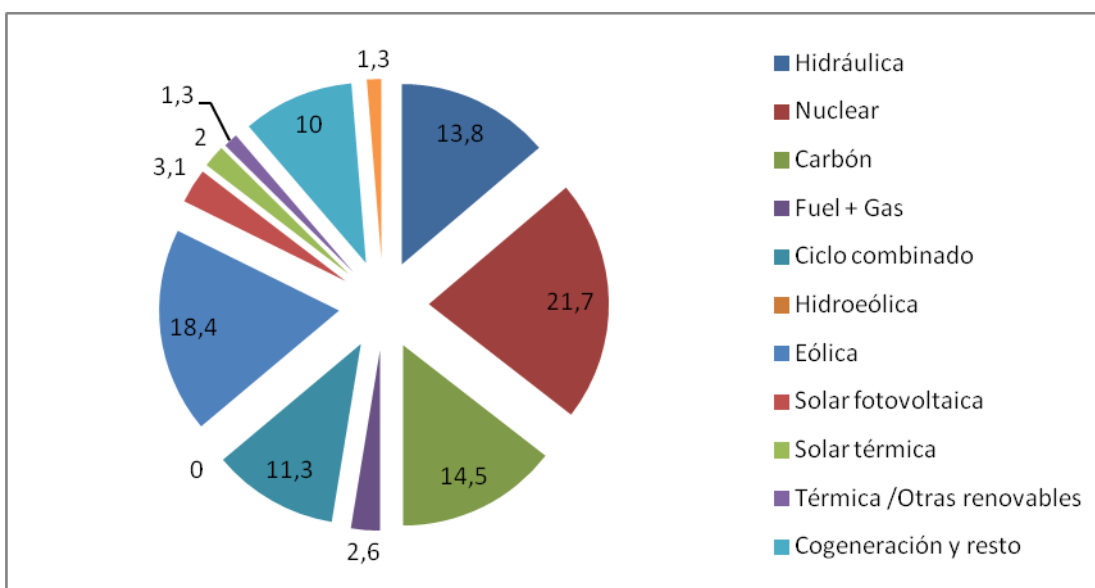
Gráfico 25. Producción de electricidad en España por combustible (%). Año 2015. Elaboración propia.



Los datos que nos proporciona Red Eléctrica España nos muestran que la energía nuclear ha sido líder de producción de electricidad en España en los

últimos siete años²²³. Este hecho nos permite pensar que la energía atómica da la estabilidad a la red y garantiza el suministro eléctrico en este país (más del 20% en 2015, 21,7% en 2016 y 22,2% en 2017). En el año 2016 y 2017 la energía eólica es la segunda fuente de generación de electricidad con un 18,4% y 18,2% respectivamente. La tercera fuente de producción de energía eléctrica en España es el carbón (14,5 % en 2016 y 16,6% en 2017).

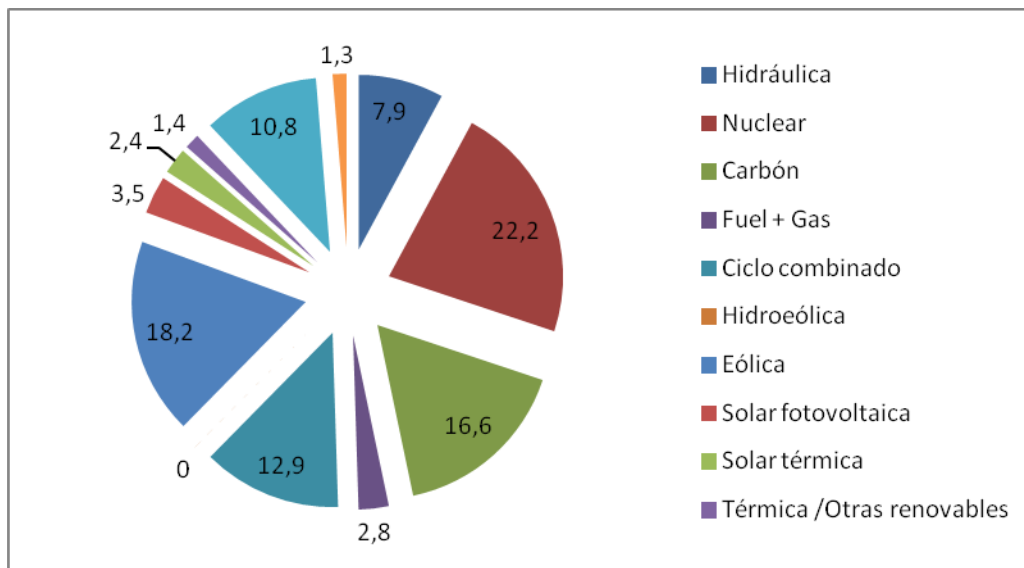
Gráfico 26. Producción de electricidad en España por combustible (%). Año 2016. Elaboración propia.



Fuente: Red Eléctrica España.

²²³ Pueden consultarse las series estadísticas (2007-2017) en Red Eléctrica España: www.ree.es/es/estadisticas-del-sistema-electrico-espanol/series-estadisticas/series-estadisticas-nacionales

Gráfico 27. Producción de electricidad en España por combustible (%). Año 2017. Elaboración propia.



Fuente: Red Eléctrica España.

3.2. La energía nuclear en el mundo: radiografía de la situación actual.

“Hoy la energía nuclear es imprescindible para España, porque es la primera fuente de generación eléctrica y lo ha sido el año pasado, y seguramente también este, y en los años anteriores también (...) Y luego también porque es un tipo de energía que cumple con los tres principios de la Unión Europea sobre sostenibilidad: es una energía que garantiza el suministro, es una energía que es competitiva en sus costes, es una energía que es limpia en cuanto a la protección ambiental” (A. Cornadó, 2016).

Después de este análisis del consumo y la producción de energía eléctrica en el mundo, por zonas y en España, podemos extraer como conclusión general que es necesaria la participación de todas las fuentes de energía en la producción de electricidad.

Aunque el compromiso de los países es tender a economías bajas en carbón y combustibles fósiles-en favor de la protección ambiental y la limitación de recursos de la Tierra como se acordó en la cumbre sobre el Clima de París en el año 2015²²⁴ y revisados en la Conferencia del Clima de Marrakech (2016) y Bonn

²²⁴ Puede consultarse el Convenio Marco sobre el Cambio Climático que suscribieron 195 países: www.foronuclear.org/es/energia-nuclear/energia-nuclear-y-cambio-climatico/121948-acuerdo-de-paris

(2017)-, entendemos que la transición energética debe realizarse de manera escalonada y con políticas energéticas nacionales concretas. En este sentido puede parecer evidente que las energías renovables deben ir en aumento y que la energía nuclear-que da estabilidad al suministro eléctrico y no emite gases contaminantes a la atmósfera (Cobos 2017)-debe tener un papel protagonista en esa transición mencionada²²⁵.

Si hablamos de lo estrictamente nuclear, en el mundo se produce un 11% de energía eléctrica de origen atómico siendo la OCDE la zona geográfica que más participación nuclear tiene con un 18%. En España, la producción de electricidad de origen nuclear supera el 20% y es la fuente líder de abastecimiento energético en los últimos siete años. Estas son cifras importantes en conjunto puesto que, aunque el uranio no es el principal combustible en la producción eléctrica (el carbón está por delante y en ocasiones el gas natural dependiendo de las zonas), la contribución nuclear no tiene un claro sustituto con las políticas energéticas actuales.

Las previsiones de la AIE para el año 2040²²⁶ son positivas, puesto que la energía nucleoelectrónica supondría un aumento moderado y progresivo respecto a las cifras actuales. Este dato no refleja un incremento sustancial para los próximos 23 años pero nos dice que esta fuente otorga fiabilidad y estabilidad a la red. A pesar de esto, esta contribución discreta de lo nuclear pudiera ser una causa por la que algunos países están valorando la retirada de la energía atómica²²⁷.

En el año 2017 la capacidad neta instalada en el parque nuclear mundial es de 391 GW. La Agencia Internacional de la Energía Atómica prevé un incremento en la capacidad de generación de electricidad nuclear de 554 GW para 2030 y 874 GW para 2050 lo que supondría aumentar en un 42% y 50% respectivamente²²⁸.

²²⁵ Cfr. www.iea.org/media/publications/weo/WEO2016Factsheet.pdf

²²⁶ Puede consultarse la publicación de la AIE (Key World 2017, pp.58-59): www.iea.org/publications/freepublications/publication/key-world-energy-statistics.html

²²⁷ Es obvio que los riesgos asociados a la tecnología nuclear es una causa principal por la que algunos países han decidido retirar esta fuente de energía para el abastecimiento eléctrico.

²²⁸ El peor escenario que baraja la AIEA es tener la misma capacidad actual de generación nuclear en el año 2050. Cfr. "Energy, Electricity and Nuclear Power Estimates for the Period up to 2050" (2017, p.18): www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/17-28911_RDS-1%202017_web.pdf

Estas previsiones nos apuntan que la energía nuclear, por sus características, puede participar en la transición energética.

Si establecemos una comparativa por países en función de su participación nucleoelectrónica (año 2016) nos encontramos que Francia es el país líder en generación de electricidad nuclear con un 72,3%. Le sigue Eslovaquia (54,1%), Ucrania (52,3%), Bélgica (51,7%) y Hungría (51,3%). España se sitúa en el puesto catorce (sobre 31 países) con una participación en la cuota nuclear de más del 21%.

Nos llama la atención la baja cuota de Estados Unidos (19,7%) si tenemos en cuenta que existen cerca de cien reactores nucleares en operación distribuidos a lo largo del territorio americano. Por otra parte, los países que emplean tecnología nuclear para el abastecimiento eléctrico pero con poca participación son Irán (2,1%), Japón (2,2%), Brasil (2,9%), India (3,4%) y China (3,6%). Curiosamente tanto India como China tienen prevista la construcción de nuevas centrales nucleares en los próximos años.

Gráfico 28. Contribución nuclear a la generación eléctrica por países (%). Año 2016. Elaboración propia.

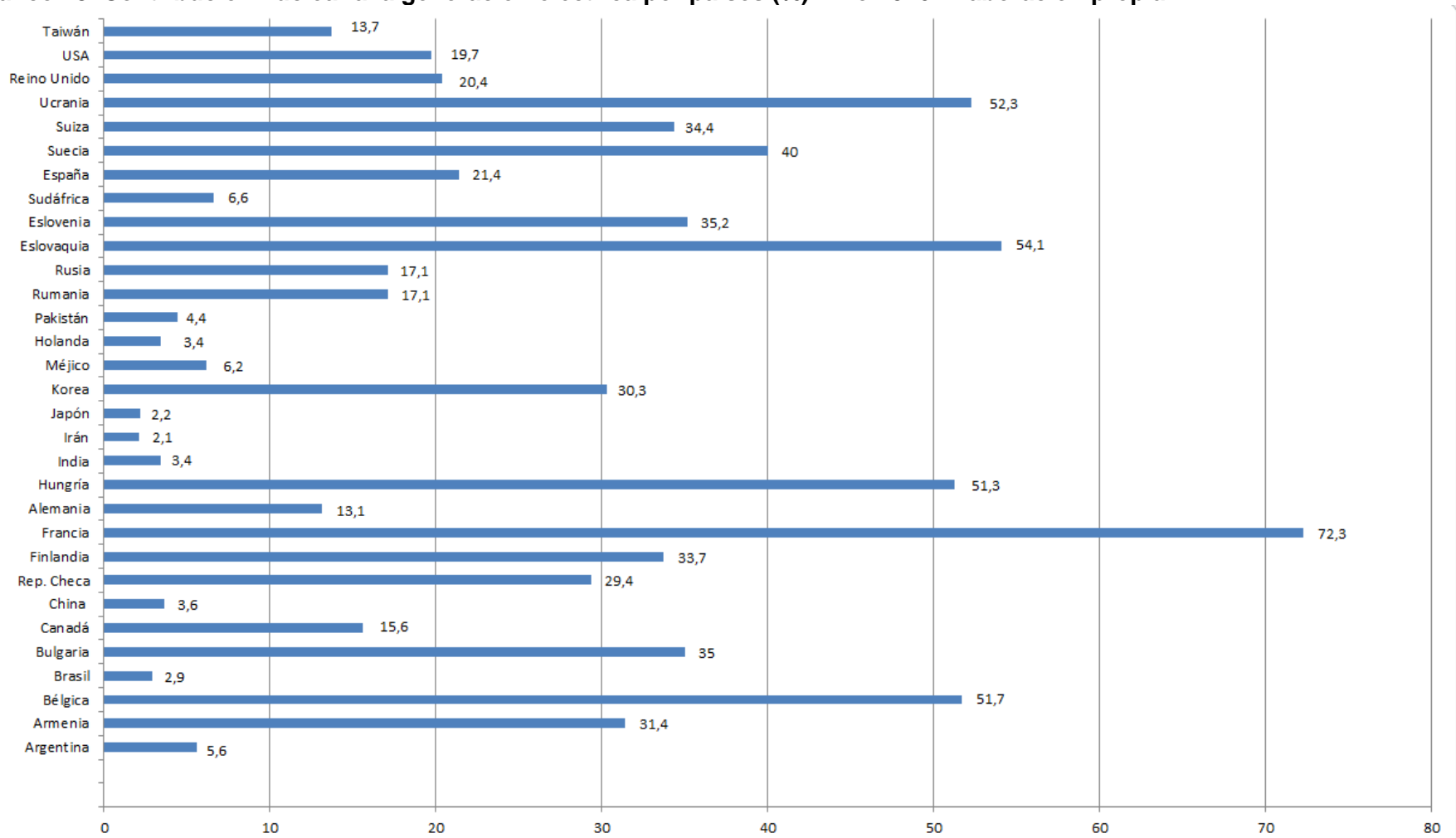


Tabla 14. Reactores operativos en el mundo por países. Año 2017. Elaboración propia.

| País | Nº reactores operativos | Capacidad elect. (MW net) | Elec.nuclear suministrada (GW.h) | Contribución nuclear (%) |
|--------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Argentina | 3 | 1.632 | 7.677.17 | 5.6 |
| Armenia | 1 | 375 | 2.194.85 | 31.4 |
| Bélgica | 7 | 5.913 | 41.430.45 | 51.7 |
| Brasil | 2 | 1.884 | 14.970.46 | 2.9 |
| Bulgaria | 2 | 1.926 | 15.083.45 | 35.0 |
| Canadá | 19 | 13.554 | 95.650.19 | 15.6 |
| China | 38 | 33.384 | 197.829.04 | 3.6 |
| Rep. Checa | 6 | 3.930 | 22.729.87 | 29.4 |
| Finlandia | 4 | 2.764 | 22.280.10 | 33.7 |
| Francia | 58 | 63.130 | 386.452.88 | 72.3 |
| Alemania | 8 | 10.799 | 80.069.61 | 13.1 |
| Hungría | 4 | 1.889 | 15.183.01 | 51.3 |
| India | 22 | 6.240 | 35.006.83 | 3.4 |
| Irán | 1 | 915 | 5.923.97 | 2.1 |
| Japón | 42 | 39.752 | 17.537.14 | 2.2 |
| Korea | 24 | 22.501 | 154.306.65 | 30.3 |
| Méjico | 2 | 1.552 | 10.272.29 | 6.2 |
| Holanda | 1 | 482 | 3.749.81 | 3.4 |
| Pakistán | 5 | 1.320 | 5.438.90 | 4.4 |
| Rumania | 2 | 1.300 | 10.388.20 | 17.1 |
| Rusia | 35 | 26.111 | 184.054.09 | 17.1 |
| Eslovaquia | 4 | 1.814 | 13.733.35 | 54.1 |
| Eslovenia | 1 | 688 | 5.431.27 | 35.2 |
| Sudáfrica | 2 | 1.860 | 15.209.47 | 6.6 |
| España | 7 | 7.121 | 56.102.44 | 21.4 |
| Suecia | 8 | 8.629 | 60.647.40 | 40.0 |
| Suiza | 5 | 3.333 | 20.303.12 | 34.4 |
| Ucrania | 15 | 13.107 | 76.077.79 | 52.3 |
| Reino Unido | 15 | 8.918 | 65.148.98 | 20.4 |
| USA | 99 | 99.869 | 804.872.94 | 19.7 |
| Taiwán | 6 | 5.052 | 30.461.09 | 13.7 |
| Total | 448 | 391.744 | 2.476.217.00 | - |

Fuente: International Atomic Energy Agency. Última consulta: 01/08/2018

En el mundo hay 448 reactores²²⁹ en operación comercial. De los treinta y un países que utilizan la energía nuclear para la producción de energía eléctrica, los países con mayor número de reactores operativos son: Estados Unidos (99), Francia (58), Japón (42), China (38), Rusia (35), Korea (24), India (22), Canadá (19), Reino Unido (15) y Ucrania (15). España tiene siete reactores en operación (ver tabla 14).

²²⁹ Creemos conveniente establecer la diferencia entre reactor y central nuclear. Una central nuclear es un tipo de industria donde se produce energía eléctrica y puede tener más de un reactor.

La primera central nuclear que se construyó en el mundo fue en Óbninsk (Rusia) en 1954²³⁰. Desde entonces, y sobre todo hasta los años 80, hubo una proliferación de las centrales nucleares en muchos países del planeta.

En la actualidad, el parque nuclear mundial es antiguo ya que tan solo existen 65 reactores por debajo de los quince años²³¹. 95 reactores se sitúan entre los dieciséis y los veintinueve años y el mayor número de reactores (288) están por encima de los treinta años. Este dato es llamativo puesto que solo hay una previsión de 57 nuevos reactores en todo el mundo²³² con una potencia neta total de 57.946 MW lo que nos hace pensar que todavía no hay una apuesta fuerte por los países para emplear la tecnología nuclear en el camino de la transición energética²³³.

Las previsiones más optimistas de la AIEA dicen que de estos reactores que superan la barrera de los treinta años varios extenderán su vida útil, y que para 2030 solo se perderán 44GW de capacidad de generación de electricidad y 241 GW hasta 2050. Para este Organismo Internacional los nuevos reactores aportarán 206 GW para 2030 y 561 GW de capacidad para mitad del nuevo siglo. El peor pronóstico de la AIEA dice que se retirarán 147 GW y los nuevos reactores aportarán 101 GW para 2030 y 218 GW para 2050²³⁴.

En el año 2017, existe un reactor con previsión de cierre a largo plazo ubicado en Japón con una capacidad de electricidad neta de 280 MW. Por otra parte, del total de reactores operativos, hay 164 con previsión de cierre permanente en veinte países, y con una capacidad de electricidad neta total de 64.933 MW. Estados Unidos encabeza la lista con 34, seguido por el Reino Unido (30), Alemania (28), Japón (17) y Francia (12).

²³⁰ Cfr. www.iaea.org/sites/default/files/16304700712_es.pdf

²³¹ Puede consultarse la antigüedad del parque nuclear mundial por países, nº de reactores y años de vida en la Agencia Internacional de la Energía Atómica: www.iaea.org/PRIS/WorldStatistics/OperationalByAge.aspx

²³² Los países que tienen previsto abrir más reactores nuevos son: China (19), Rusia (7), India (6) y Emiratos Árabes (4). La AIEA actualiza en su página web los nuevos planes nucleares (última consulta 20/12/17): www.iaea.org/PRIS/WorldStatistics/UnderConstructionReactorsByCountry.aspx

²³³ En el año 2016, en todo el mundo, se conectaron a la red 10 nuevos reactores, se clausuraron 3 y otros 3 se empezaron a construir. Puede consultarse "Energy, Electricity and Nuclear Power Estimates for the Period up to 2050" (2017, p.7): www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/17-28911_RDS-1%202017_web.pdf

²³⁴ Cfr. "Energy, Electricity and Nuclear Power Estimates for the Period up to 2050" (2017, p.20): www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/17-28911_RDS-1%202017_web.pdf

Para nuestro objeto de estudio consideramos necesario situar el estado actual del parque nuclear español. Como hemos señalado antes, el consumo de electricidad en España ha ido disminuyendo desde el año 2009-2010. En la actualidad, la industria, el uso doméstico de la electricidad, los servicios públicos y el comercio son los grandes consumidores de este tipo de energía.

Si hablamos del origen, la producción de electricidad en España está muy repartida aunque con dos fuentes protagonistas: en el año 2017 se produce en España más del 20% de energía nucleoelectrónica-líder de producción de electricidad en los últimos años-dejando a la energía eólica (18%) la segunda posición en la generación eléctrica en este país.

Si nos centramos en el modelo español de producción de electricidad de origen nuclear podemos resumir que en España hay diez reactores (distribuidos en siete centrales nucleares), de los cuáles siete se encuentran en operación comercial y tres en estado de cierre permanente²³⁵.

En la actualidad, el parque nuclear español es de los más antiguos de Europa puesto que todos los reactores operativos se conectaron a la red en la década de los ochenta²³⁶ y no hay previsión de construcción de nuevas centrales.

Queremos señalar que en la historia nuclear de España hubo dos centrales nucleares más que son Lemóniz y Valdecaballeros, cada una con dos reactores, y cuya construcción se paralizó en 1984.

²³⁵ El Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital en España anunció en agosto de 2017 el cierre definitivo de la central nuclear de Santa M^a de Garoña (Burgos): www.minetad.gob.es/es-ES/GabinetePrensa/NotasPrensa/2017/Paginas/denegacion-garona20170801.aspx

²³⁶ El primer reactor en conectarse a la red en España fue el de la Central de José Cabrera en 1968. Le siguió el de Santa María de Garoña en 1971 y en 1972 el primer reactor de Vandellós.

| Tabla 15. Situación de los reactores en España. Año 2017. Elaboración propia. | | | | | | |
|--|------|-------------------|---------------------|---------------|---------------------|------------------|
| Nombre | Tipo | Estado | Localización | Potencia (MW) | Cap. Eléctrica (MW) | Primera conexión |
| Almaraz-1 | PWR | Operativa | Almaraz | 1.011 | 1.049 | 01-05-1981 |
| Almaraz-2 | PWR | Operativa | Almaraz | 1.006 | 1.044 | 08-10-1983 |
| Ascó-1 | PWR | Operativa | Ascó | 995 | 1.033 | 13-08-1983 |
| Ascó-2 | PWR | Operativa | Ascó | 997 | 1.035 | 23-10-1985 |
| Cofrentes | BWR | Operativa | Cofrentes | 1.064 | 1.102 | 14-10-1984 |
| José Cabrera | PWR | Cierre permanente | Almonacid de Zorita | 141 | 150 | 14-07-1968 |
| S.Mª. Garoña | BWR | Cierre permanente | S.Mª. Garoña | 446 | 466 | 02-03-1971 |
| Trillo-1 | PWR | Operativa | Trillo | 1.003 | 1.066 | 23-05-1988 |
| Vandellós-1 | GCR | Cierre permanente | Vandellós | 480 | 500 | 06-05-1972 |
| Vandellós-2 | PWR | Operativa | Vandellós | 1.045 | 1.087 | 12-12-1987 |

Fuente: IAEA-Power Reactor Information System. Última consulta: 01/08/2018

Gráfico 29. Ubicación de las centrales nucleares españolas en operación. Año 2017. Elaboración propia.



La mayoría de las centrales españolas están en régimen de copropiedad y gestionadas por asociaciones de interés económico. La tabla 18 muestra la propiedad de las centrales españolas y sobre qué empresas recae la explotación.

Tabla 16. Propietarios y operadores de las centrales nucleares españolas. Año 2017. Elaboración propia.

| Central | Licencia propietaria | Operador |
|--|---|--|
| Cofrentes | Iberdrola Generación, S.A. | Iberdrola Generación, S.A. |
| S. M ^a de Garoña ²³⁷ | Nuclenor, S.A. (Iberdrola Generación, S.A. 50%; ENDESA Generación, S.A. 50%) | Nuclenor, S.A. |
| Almaraz I Almaraz II | Iberdrola Generación, S.A. (52.7%); ENDESA Generación, S.A. (36%); Gas Natural SDG, S.A. (11.3%) | Centrales Nucleares Almaraz-Trillo, A.I.E. |
| Trillo | Iberdrola Generación, S.A. (48%); Gas Natural SDG, S.A. (34.5%); Hidrocantábrico energía, S.A. (15.5%); Nuclenor, S.A. (2%) | |
| Ascó I | ENDESA Generación, S.A. | Asociación Nuclear Ascó-Vandellós, A.I.E. |
| Ascó II | ENDESA Generación, S.A. (85%); Iberdrola Generación, S.A. (15%) | |
| Vandellós II | ENDESA Generación, S.A. (72%); Iberdrola Generación, S.A. (28%) | |

Fuente: IAEA-Power Reactor Information System. Última consulta: 01/08/2018

Después de esta radiografía podemos decir que España depende de la energía nuclear para la estabilidad en el suministro con las políticas energéticas actuales. En España no hay previsión de construcción de nuevas centrales nucleares, y a medio y largo plazo-hablamos de horizonte 2030 y 2050-el escenario parece de consolidación y mantenimiento de las instalaciones actuales como indicó Antonio Cornadó (2016), director de comunicación de Nuclenor (Garoña) y expresidente de Foro de la Industria Nuclear Española²³⁸:

“Yo creo que hoy en día las centrales nucleares están funcionando bien y la tendencia internacional, y también la que estamos empezando a ver en España es que lo que funciona bien pueda seguir funcionando siempre con seguridad. Pero mi percepción es que va a haber una consolidación del funcionamiento de las centrales y un mantenimiento de su operación en el tiempo”.

²³⁷ A pesar del cierre definitivo en agosto de 2017 de la central burgalesa, para esta investigación se estudiará su modelo comunicativo.

²³⁸ Antonio Cornadó dejó la presidencia de Foro Nuclear en marzo de 2017, después de cuatro años al frente de este lobby de la industria atómica.

En esta misma línea, Jesús Cruz, director de comunicación de la central nuclear de Cofrentes (1984-2015) apuesta por el mantenimiento de las centrales nucleares en España siempre si la operación se hace de forma segura y con estrictos “*planes de inspección y supervisión*”. Cruz (2017) considera que no se construirán nuevas centrales nucleares en España debido al riesgo que podría suponer una inversión de esas dimensiones y la incertidumbre política y social que hay en este país.

3.3. La opinión pública en España, Europa y el Mundo respecto a las centrales nucleares.

“La gente cree que la radiación de una central es diferente a la de un hospital. (...). La gente cree que en los entornos de las centrales nucleares no hay naturaleza, no hay verde, no hay pájaros, no hay vida. Y eso son prejuicios en todos los casos” (C. Gómez, 2017).

En la encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas²³⁹ (CIS a partir de ahora) de mayo de 2018 el paro (37,7%), la corrupción y el fraude (17,7%), la clase política (12,5%) y los problemas económicos (7%) son los principales problemas que los ciudadanos ven en España. Esta tendencia es constante si miramos la evolución desde el año 2011. En el barómetro de mayo de 2018²⁴⁰, la subida de la tarifa de la luz es la única cuestión energética de preocupación para los españoles (solo un 0,2%).

Por otra parte, Ipsos Consulting²⁴¹-realiza cada año-a petición del Foro de la Industria Nuclear Española-un estudio de opinión pública respecto a las centrales y la energía nuclear²⁴². Hemos tomado como referencia estos estudios puesto

²³⁹ El Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) es un organismo que depende del Ministerio de Presidencia en España. Entre sus funciones destaca la investigación sobre la opinión pública acerca de temas relevantes para la sociedad española. Cada mes publica en su página web un barómetro-con una muestra en torno a las 2.500 personas entrevistadas-que pueden consultarse en: http://www.cis.es/cis/opencm/ES/11_barometros/index.jsp

²⁴⁰ Se han revisado todos los estudios y barómetros CIS desde el inicio hasta julio de 2018 para localizar preguntas sobre la energía nuclear. Los más relevantes son: febrero 1995 y 1996; mayo 1997; noviembre 1997; abril 2000; diciembre 2000, 2001, 2002, 2003, 2004; septiembre 2006; marzo 2007; mayo 2010 y 2011. Existen otros seis estudios anteriores que fueron desarrollados a petición del Consejo de Seguridad Nuclear y que también han sido revisados: junio 1978; noviembre 1990; julio 1991 y diciembre 1991, 1992, 1993.

²⁴¹ Ipsos Consulting realiza el trabajo de campo e Innova Investigación y Mercados realiza el estudio y las conclusiones.

²⁴² La muestra de estos estudios es de 1.000 entrevistas telefónicas con cuestionario asistidas por ordenador.

que otros organismos en España-como por ejemplo el CIS-no recogen periódicamente en sus sondeos preguntas sobre energía nuclear.

Las centrales nucleares emplean estos informes del Foro ya que no realizan encuestas propias sobre opinión pública, salvo ANAV que realiza un sondeo cada dos años en los entornos de Ascó y Vandellós (M. Godall, 2016)²⁴³.

Los resultados del estudio realizado por Ipsos para el Foro Nuclear en los últimos años (2014-2018) desprenden opiniones similares de los españoles respecto a sus preocupaciones principales. En estos informes, el porcentaje mayor de los encuestados ve el coste de la energía como la principal cuestión energética que afecta a la sociedad española (valores entorno al 40%²⁴⁴) seguido por el consumo y el efecto medioambiental.

Como vamos a ir desgranando a lo largo de estas páginas, la población puede tener una opinión formada respecto a la energía nuclear y sus centrales de producción, aunque el origen de la electricidad realmente no les preocupa y su posición es “*bastante neutra*” como indicó Juan Pedro Alcázar (2016), integrante del equipo de comunicación de CNAT. En la misma dirección apunta Jesús Cruz (2017), exdirector de Comunicación de Cofrentes, quien matiza que aunque la información nuclear no sea de interés inicial para los ciudadanos, quieren disponer de los recursos informativos en caso de sucesos.

Por otra parte, los responsables de comunicación de la central de Cofrentes-Javier Sala y Carlos Gómez-señalan que la ciudadanía da por hecho el buen funcionamiento del sistema eléctrico y se dan cuenta de la importancia que tiene cuando, por ejemplo, se producen cortes en el suministro eléctrico. En cualquier caso, y como señala Carlos Gómez (2017), lo importante para los ciudadanos es

²⁴³ Por otra parte, Jesús Cruz-responsable de comunicación de Cofrentes (1984-2015)-señala que en la época de construcción y arranque de la central valenciana sí realizaban estos estudios de opinión pública y de impacto socioeconómico de la actividad nuclear sobre el entorno.

²⁴⁴ En el informe de 2014 el 82% de los entrevistados cree que el precio que pagamos en España por la electricidad es superior al resto de los países de la Unión Europea.

que todo funcione de forma segura: *“Realmente la seguridad yo creo que la anteponen todos los colectivos a cualquier otro aspecto”*.

A pesar de esta preocupación sobre los precios de la electricidad, el debate nuclear en España ha estado marcado en los últimos años por el cierre de aquellas plantas que cumplían su ciclo vital y por la sustitución de este tipo de energía. En España, en agosto de 2017, el Ministerio decidió el cierre permanente de la central nuclear de Santa M^a de Garoña, cuatro años después de que la Orden Ministerial ITC/1785/2009 dictara el cese de su actividad²⁴⁵.

En 2018, el 43% de los consultados son anti-nucleares, es decir, cerrarían las centrales existentes; el 27% permitiría la operación de las plantas españolas siempre que se garantice la seguridad; y el 27% son pro-nucleares, esto es, construirían nuevas centrales nucleares con el fin de garantizar el suministro y frenar el cambio climático²⁴⁶ (datos muy similares a los de años anteriores).

Según los informes de Ipsos (2010-2018), los españoles consideran que tienen que ser los informes técnicos quienes decidan sobre la renovación de las licencias de funcionamiento de las centrales españolas (valores entre 60 y 70%), por encima de decisiones o ideales políticos, o la situación socioeconómica.

En 2018, los españoles están en contra de las centrales nucleares (62%) y el 20% están a favor (un 18% no tiene una posición clara respecto a este tipo de industria). En este gráfico podemos ver la evolución (2004-2018) de la opinión pública española respecto a las centrales nucleares:

²⁴⁵ Cfr. www.boe.es/boe/dias/2009/07/04/pdfs/BOE-A-2009-11115.pdf

²⁴⁶ El 31% de los españoles estaría de acuerdo en no construir más centrales nucleares y cerrar las que existen cuando concluya su plazo de vida útil. Tan solo el 19,5% estaría de acuerdo en abrir nuevas plantas (barómetro del CIS de mayo de 2011).

Gráfico 30. Serie histórica: posicionamiento de los españoles ante las centrales nucleares (%). Elaboración propia.



Fuente: Informes Ipsos Consulting e Innova para el Foro Nuclear.

Los ciudadanos que están a favor de las centrales nucleares tienen en cuenta las características positivas de esta fuente de energía: estable, limpia, segura y competitiva (Cobos 2017).

En la encuesta de opinión del Foro Nuclear-año 2018-los aspectos positivos que ven los españoles en la energía nuclear son la eficiencia (21%), el precio (14%) y garantía (11%). Como valores negativos más votados se encuentran la contaminación (40%), radioactividad-residuos (33%) y peligro-riesgo (27%)²⁴⁷. En la encuesta del año 2015 los españoles destacaron atributos positivos al uso de la energía nuclear (barata 31%; eficiente 19%, limpia 15%) y negativos (35% radioactividad; contaminación 33%; riesgo 28%). Los posibles accidentes y los efectos que se pudieran derivar sobre el medio ambiente y la salud son los argumentos esgrimidos por los antinucleares²⁴⁸.

²⁴⁷ Los barómetros del CIS (febrero de 1995 y 1996; mayo y noviembre de 1997; abril y diciembre de 2000) reflejan que la contaminación radioactiva, el almacenamiento de residuos y el riesgo de accidentes nucleares son las preocupaciones de los españoles respecto a la energía nuclear. A finales del año 2000 el 60% de los encuestados piensa que el riesgo mayor de la energía nuclear son las enfermedades asociadas a la radiación.

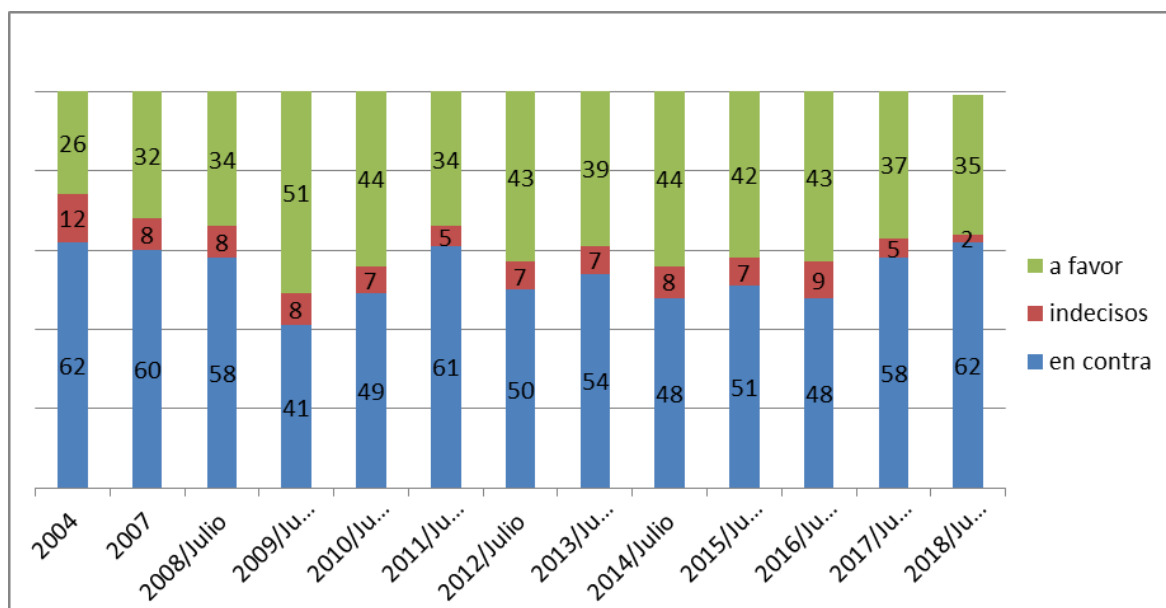
²⁴⁸ Uno de los temas que se desprende del barómetro del CIS (mayo de 2011) es la percepción del riesgo. El 20% cree que las centrales nucleares son extremadamente peligrosas y el 37,2% le causa bastante temor la construcción de nuevas plantas. Hasta en un 51,9% creen que los riesgos de la energía nuclear superan a sus beneficios.

¿Por qué no se acepta la energía nuclear? ¿Hay desinformación en la población respecto a esta fuente de energía? ¿Los españoles forman su opinión con información contrastada o se dejan llevar por su percepción del riesgo?

Si analizamos la opinión pública española de acuerdo con estos parámetros, encontramos que la aceptación de los españoles respecto a las centrales nucleares crece hasta un 35% (62% de rechazo) en el año 2018 si consideran que este tipo de industria da estabilidad a la red eléctrica y garantiza el suministro (recordamos que más del 20% de la electricidad que se consume en España es de origen nuclear).

La producción nuclear de electricidad parece satisfacer a los españoles y hace cambiar de opinión a aquellos que estaban indecisos respecto a este tipo de industria, y a aquellos que mostraban un rechazo inicial. En este gráfico podemos ver la evolución de la opinión pública española ante las centrales nucleares teniendo en cuenta la contribución nuclear a la electricidad:

Gráfico 31. Serie histórica: posicionamiento de los españoles ante las centrales nucleares productoras de electricidad (%). Elaboración propia.

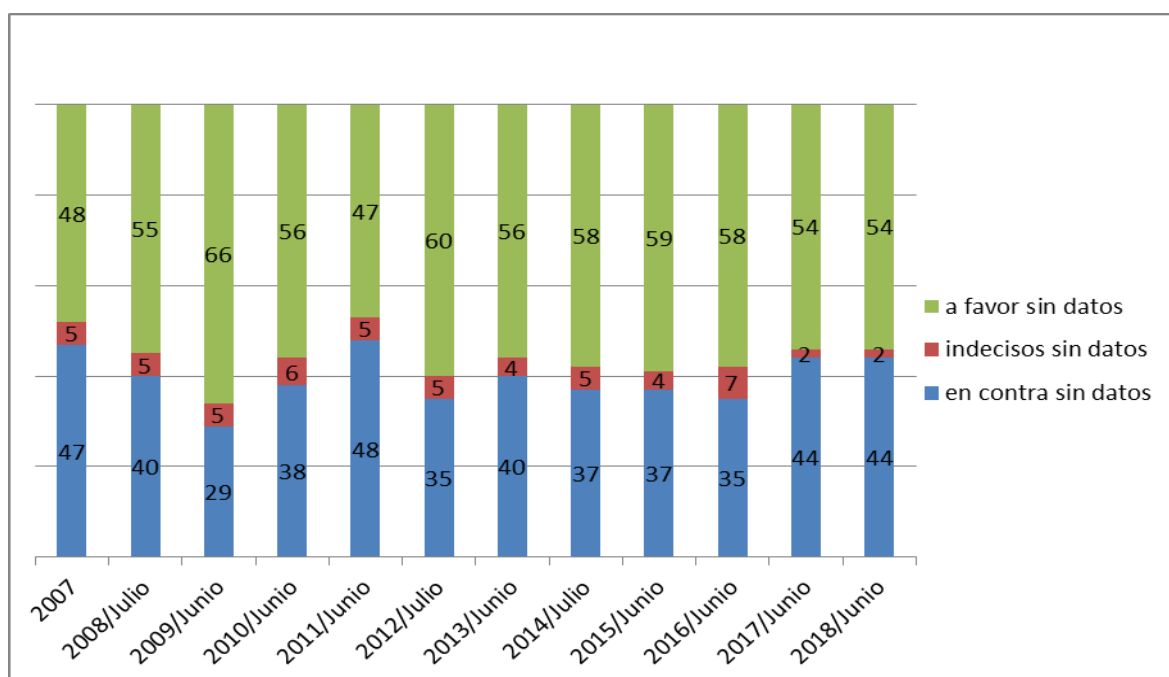


Fuente: Informes Ipsos Consulting e Innova para el Foro Nuclear.

Si establecemos una comparativa entre la posición general de los españoles respecto a las centrales nucleares (sin información) y su percepción con la información de que la energía nuclear es la base de la cesta energética en España, se produce una variación en la opinión y una posición más favorable hacia este tipo de energía (más de 15 puntos).

Si tenemos en cuenta que la energía nuclear no emite gases contaminantes a la atmósfera, el rechazo de los españoles ante las centrales nucleares disminuye aún más: en 2018 la energía nuclear como industria limpia tiene un apoyo del 54% y un 44% está en contra. Desde el año 2007 el apoyo de los españoles a las centrales nucleares-como empresas que no emiten CO₂-ha sido constante, salvo en junio de 2011 (con un punto de diferencia), meses después del accidente de Fukushima²⁴⁹.

Gráfico 32. Serie histórica: posicionamiento de los españoles ante las centrales nucleares de producción limpia (%). Elaboración propia.

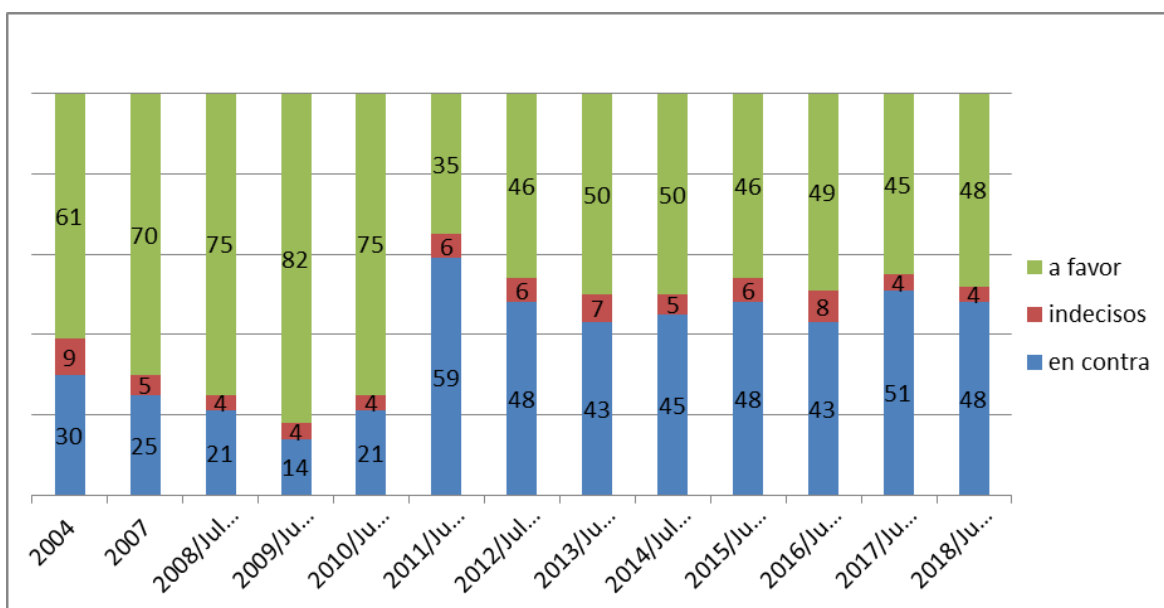


Fuente: Informes Ipsos Consulting e Innova para el Foro Nuclear.

²⁴⁹ En mayo de 2011, dos meses después del accidente nuclear en Fukushima, el CIS, en su barómetro de mayo, reflejó el estado de la sociedad española respecto a la energía nuclear. Se entrevistaron a 2482 personas en el territorio nacional de las que el 40% se manifestaron en contra de la energía nuclear y un 13,6% a favor. Un 18,4% manifestaron estar más en contra que a favor de este tipo de energía y un 12,2% más a favor que en contra. Consideramos que estos datos pueden estar contaminados debido a la proximidad temporal con el accidente japonés.

Uno de los temas que más controversia ha generado en los últimos años en España es si hay una solución efectiva para la gestión de residuos radioactivos de baja, media o alta intensidad. Los españoles aumentarían su adhesión respecto a su oposición principal (sin información) si se disponen de planes y soluciones de contingencia para el combustible gastado. En una revisión histórica, la situación sería de no aceptación aunque muy próximo a los que se posicionan a favor.

Gráfico 33. Serie histórica: posicionamiento de los españoles ante las centrales nucleares con solución a residuos (%). Elaboración propia.



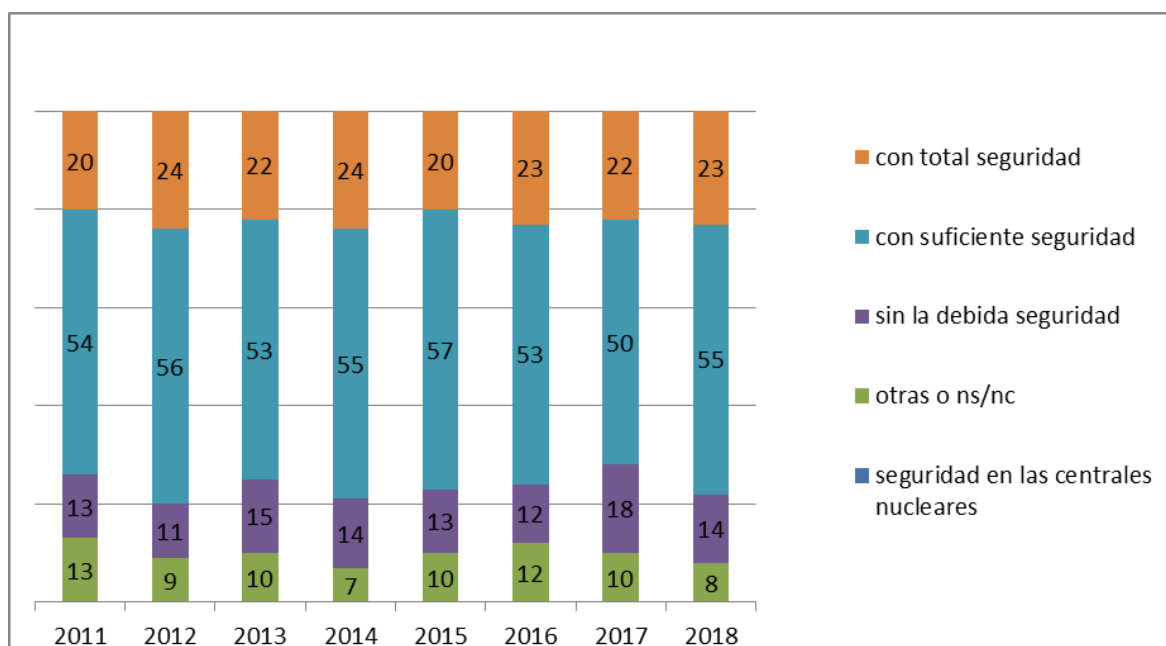
Fuente: Informes Ipsos Consulting e Innova para el Foro Nuclear.

Una de las causas por la que los españoles rechazan a las centrales nucleares está vinculada al temor de posibles accidentes que puedan afectar al medioambiente y a la salud de las personas. Tanto es así, que después de los grandes accidentes de la historia (Three Mile Island 1979, Chernóbil 1986 y Fukushima 2011) han llevado a los gobiernos de muchos países (incluido España) a replantearse su política energética y, en concreto, la continuidad de la producción nuclear.

Si extraemos la opinión de los españoles respecto a la seguridad de las plantas en el año 2018, el 55% opina que las centrales españolas funcionan con suficiente seguridad; el 23% con total seguridad y un 14% sin la debida

seguridad²⁵⁰, es decir, cerca de tres cuartas partes de la población cree que la industria nuclear es segura. El informe de Ipsos (2015) nos dice lo siguiente sobre la percepción de la seguridad: si se les pregunta a los españoles por las mejoras de seguridad en las centrales tras el accidente de Fukushima, el 33% opina que ha mejorado bastante y el 43% que se han mantenido los mismos niveles de seguridad.

Gráfico 34. Serie histórica: posicionamiento de los españoles ante la seguridad de las centrales nucleares (%). Elaboración propia.



Fuente: Informes Ipsos Consulting e Innova para el Foro Nuclear.

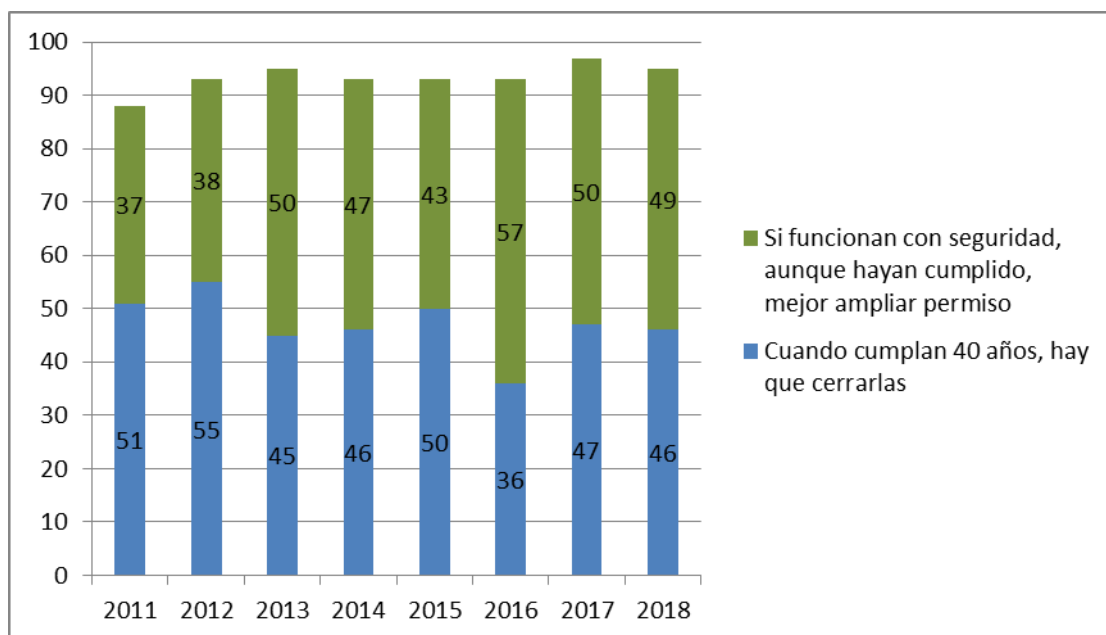
Como indicábamos al principio de este apartado, a los españoles, en materia energética, les preocupa principalmente los costes de la electricidad. El debate en torno a los precios de la energía nuclear es difuso, puesto que es una energía más barata que otras fuentes en la producción de electricidad, pero su inversión inicial, el tratamiento de los residuos radioactivos o el desmantelamiento requieren unos costes elevados.

²⁵⁰ En el CIS de noviembre de 2007 el 40% de los encuestados creía que la energía nuclear debería ser la fuente de energía que menos se utilice. Las principales razones que se esgrimen son la falta de seguridad, la contaminación y la producción de residuos radioactivos. En marzo de ese mismo año las encuestas reflejan que la energía nuclear es, para los españoles, la energía más peligrosa para la salud humana (58%). También la mayoría de los encuestados consideraba este tipo de energía como la más contaminante para el medio ambiente (38%).

Si hablamos del precio de la producción de electricidad, para los españoles las energías con los precios más competitivos son la eólica, solar e hidráulica con más del 50% de apoyo. Lo nuclear solo estaría por encima de los combustibles fósiles en cuestión de tarificación. En 2018 el 14% considera que la producción de electricidad nuclear es más barata que otras fuentes y el 4% considera que es más costosa si se incluye desde la inversión inicial, medidas de seguridad, gestión de residuos o desmantelamiento²⁵¹.

En el informe de opinión pública de Ipsos Consulting e Innova (2018) el 49% de los encuestados está a favor de ampliar el permiso de operación de las plantas españolas siempre que sean seguras, y el 46% opina que hay que cerrarlas cuando cumplan 40 años.

Gráfico 35. Serie histórica: posicionamiento de los españoles ante la continuidad de las centrales nucleares (%). Elaboración propia.



Fuente: Informes Ipsos Consulting e Innova para el Foro Nuclear.

En esta misma encuesta, el 71% cree que tienen que ser los informes técnicos quienes tengan más peso sobre la renovación de los permisos de funcionamiento

²⁵¹ En los barómetros del CIS (diciembre de 2001, 2002, 2003, 2004; septiembre de 2006) los españoles consideran que habría que limitar el desarrollo científico del campo nuclear en porcentajes altos que oscilan desde el 40 al 55%. Tan solo en el año 2006 aumentó el porcentaje de lo nuclear como el ámbito de la energía en el que habría que aumentar el esfuerzo en la investigación en España con un 9,5% de apoyo. De 2000 a 2005 el porcentaje de apoyo a los avances científicos en materia nuclear nunca superó el 2,2%.

de las centrales (el 14% considera que la situación política y el 10% la socioeconómica).

Si nos situamos en el **marco europeo**, la Comisión Europea realiza encuestas para conocer la opinión de los ciudadanos de este continente sobre temas de interés de los estados miembros de la UE, a través de dos eurobarómetros estándar (uno en otoño y otro en primavera). Además, cada tres años se realizan dos encuestas especiales que competen al sector nuclear, una sobre energía nuclear y seguridad, y otra sobre residuos radioactivos, aunque desde el accidente de Fukushima (marzo de 2011) no se han renovado estos estudios temáticos. Y ya por último la Comisión realiza eurobarómetros especiales (temáticos o flash) que tienen una periodicidad variable, y una encuesta cada cuatro años sobre tecnologías energéticas²⁵².

En el año 2017 el terrorismo (44%), la inmigración (38%) y la situación económica (18%) son los temas que más preocupación causan a los ciudadanos del viejo continente y el suministro de energía tan solo les preocupa un 3%²⁵³. El eurobarómetro especial sobre el Clima (2017) refleja que tres cuartas partes de los europeos (75%) consideran que el cambio climático es un problema muy serio²⁵⁴, cinco puntos por encima de la encuesta realizada en el año 2015. Para el 43% de los europeos los gobiernos son los responsables de este asunto, mientras que un 38% cree que las industrias tienen también responsabilidad. Por otra parte, en este mismo sondeo se muestra que la mayoría de europeos apuestan por reducir los combustibles fósiles y apostar por las energías renovables (89%).

En el eurobarómetro de mayo de 2015 el 72% de los europeos consideran que la Unión Europea debe apostar-en cuestiones energéticas-por el desarrollo de las

²⁵² La muestra de estas encuestas europeas oscila entre las 25.000 y 30.000 entrevistas. Para esta investigación se han revisado todos los eurobarómetros desde el inicio hasta el año 2017. Los estudios europeos de opinión pública que atañen al sector nuclear son: octubre de 2011, marzo de 2010, junio de 2008; febrero de 2007; enero de 2006; septiembre de 2005; diciembre de 2002; abril de 2002. Pueden consultarse todos los informes en: ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

²⁵³ Cfr. Eurobarómetro 87 (2017, p.4): ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/STANDARD/surveyKy/2142

²⁵⁴ Cfr. Eurobarómetro especial 459 “Cambio Climático” (p.5): ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2140

energías renovables y la estabilidad de los precios. Proteger el medio ambiente (34%), luchar contra el calentamiento global (26%), reducir el consumo energético (26%) o asegurar el suministro (19%) son otros temas que los europeos consideran importantes en materia energética²⁵⁵.

¿Qué percepción tienen los ciudadanos de Europa respecto a la energía nuclear? En el eurobarómetro de abril de 2015²⁵⁶, observamos que la energía no está entre sus principales problemas. En materia de seguridad, solo al 4% de los europeos les preocupa los desastres nucleares (En España al 2%).

Las encuestas de 2008 dejan dividido el mapa europeo, con el 44% de los ciudadanos que apoya a las centrales nucleares y un 45% que se posicionan en contra²⁵⁷. Si lo comparamos con el año 2005²⁵⁸ (encuesta anterior) se ve un aumento notable en el apoyo a la energía atómica, como productora de electricidad, con un 37% a favor y con el 65% de los europeos en contra.

El debate nuclear en Europa se ha movido en los últimos años en términos de seguridad, residuos radiactivos y medio ambiente. Los europeos ven con buenos ojos la energía nuclear como industria limpia que no emite gases contaminantes a la atmósfera; como energía más económica que otras fuentes; e incluso por la estabilidad energética que aporta a los países limitando la dependencia de otros combustibles. Pero las encuestas europeas también indican que los asuntos que influyen en la formación de la opinión son el miedo, la seguridad, el terrorismo y cómo se gestionan los residuos (Foratom 2017, p.17).

²⁵⁵ Cfr. Eurobarómetro 85: ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/STANDARD/surveyKy/2099

²⁵⁶ Eurobarómetro especial 432 “Europeans Attitudes Towards Security” (Abril de 2015): ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_432_en.pdf

²⁵⁷ En 2008, en España el 24% de los españoles apostaba por lo nuclear lo que suponía un aumento de 8 puntos respecto al año 2005. Cfr. Eurobarómetro 297 “Attitudes towards radioactive Waste” (Junio de 2008) en: ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_297_en.pdf

²⁵⁸ Eurobarómetro “Attitudes towards radioactive Waste” (Septiembre de 2005) en: ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_227_en.pdf

El eurobarómetro especial de marzo de 2010²⁵⁹ refleja que cerca del 70% de los europeos están de acuerdo en que la energía nuclear ayuda a los países a ser menos dependientes de los combustibles fósiles. Los países que tienen esta posición más clara son Suecia (87%), seguido por Finlandia (83%) y Eslovaquia (82%). Los países europeos que presentan un desacuerdo mayor son Grecia (35%), Letonia (31%), Luxemburgo (28%), Hungría (26%) y España (26%).

Si hablamos de la industria nuclear en términos de contaminación, casi la mitad de los europeos (46%) cree que este tipo de energía ayuda a limitar el cambio climático (barómetro marzo 2010), resultados que no varían sustancialmente respecto al año 2007²⁶⁰. Nos llama la atención las percepciones en Francia, que con más del 70% de la electricidad producida por centrales nucleares, el 43% está de acuerdo y el 40% en contra. Según el barómetro de residuos radioactivos (Julio 2008) la principal preocupación de los europeos sobre el uso de la energía nuclear es el tratamiento, gestión y solución de los residuos con un 78% de los europeos que piensan que son peligrosos. El 61% estaría a favor de la energía nuclear si el tema de los residuos tuviera una solución.

Los mayoría de los europeos ven las energías renovables (70% de los entrevistados) como la opción energética que debería ser prioritaria para los países en los próximos 30 años²⁶¹. Uno de cada cinco europeos menciona la energía nuclear (18%) como fuente prioritaria de energía por la que habría que apostar. En España el apoyo a lo renovable es aún mayor (81%) y lo nuclear recibe un respaldo del 16%²⁶².

²⁵⁹ Puede consultarse Eurobarómetro 324 “Europeans and Nuclear Safety” (marzo de 2010) en: ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_324_en.pdf

²⁶⁰ En España, el 34% está a favor de que este tipo de energía contribuye a frenar el cambio climático y el 39% estaría en contra. Cfr. Eurobarómetro 271 “Europeans and nuclear safety” (Febrero de 2007) en: ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_271_en.pdf

²⁶¹ El eurobarómetro especial de Octubre de 2011 (372 “Climate Change”) refleja que casi el 90% de los encuestados esperan que Europa use más energía renovable en el año 2050. Esta percepción positiva de los europeos por las energías alternativas puede estar marcada por el accidente de Fukushima (marzo de 2011), siete meses antes de realizarse el sondeo. Puede consultarse en: ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_372_en.pdf

²⁶² Cfr. Eurobarómetro Flash 360 “Attitudes of Europeans Towards Air Quality” (Enero de 2013): ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_360_en.pdf

En el eurobarómetro de Seguridad (2010) el 51% de los europeos creen que los riesgos de lo nuclear pesan más que sus ventajas²⁶³. En España el 61% percibe la energía nucleoelectrica como un peligro, por encima de los beneficios que puede generar al país. Solo la República Checa, Suecia, Eslovaquia, Bulgaria y Lituania sitúan los beneficios de lo nuclear por encima de la inseguridad.

Si tenemos en cuenta que el parque nuclear mundial es antiguo (ver epígrafe 3.2), el tema de la seguridad es un asunto clave para que los ciudadanos y los políticos puedan valorar la ampliación de la vida de las centrales nucleares. El 39% de los europeos cree que se puede ampliar la vida de estas industrias si se cumplen los requisitos nacionales e internacionales de seguridad y el 19% está rotundamente en contra de ampliar los años operativos del parque de Europa. Los porcentajes más altos a favor corresponden a países con centrales en operación (República Checa 65%, Suecia 62%, Finlandia 61%.) En España la población se divide en porcentajes que rondan el 29%.

A nivel europeo es difícil extraer una radiografía actual de la opinión pública respecto a la energía nuclear por varios motivos. Entendemos como razón principal que desde el accidente de Fukushima no se ha preguntado a los ciudadanos de Europa qué visión tienen sobre esta fuente de energía. Además, los contextos sociales, políticos y culturales de algunos países europeos y su tradición pronuclear (por ejemplo Hungría, Suecia o Lituania) o antinuclear (por ejemplo, Austria, Malta, Portugal) dificulta extraer una visión general de Europa respecto a la energía atómica, como se indica en el informe de opinión pública de Foratom (2017, p.6).

En el caso de España, el informe más regular lo realiza cada año Ipsos Consulting e Innova para el Foro de la Industria Nuclear Española, ya que el CIS no pregunta de manera periódica a los españoles que opinan sobre temas energéticos y en concreto sobre la energía atómica.

²⁶³ Cfr. Informe Foratom (2017, p.5) "What people really think about nuclear energy: <https://www.foratom.org/publications/>

A nivel mundial, Ipsos realizó un estudio de opinión en el año 2012²⁶⁴ sobre las percepciones de la energía nuclear y las implicaciones en las políticas energéticas de los países, un año después del accidente de Fukushima. Este estudio nos desvela que lo que más preocupa en el mundo en materia energética siguen siendo los costes de la energía (61%), seguido por el impacto en la atmósfera de los combustibles fósiles (56%).

Lo más interesante que nos deja este sondeo es que el apoyo de los países a la energía nuclear varía en función de sus circunstancias concretas. Por ejemplo, aquellos países que tienen una fuerte dependencia energética, el apoyo a los planes nucleares es mayor (Ej.: Francia, Turquía) y viceversa (Ej.: Suecia, Polonia).

A través de este informe descubrimos que cada país, dependiendo del porcentaje nuclear que asumen en la generación eléctrica, obtiene un apoyo determinado a la energía atómica como una opción viable a largo plazo (Ej.: España menos del 25%; Japón 45%; Estados Unidos y Korea 30%; Bélgica más del 15%). El caso de Francia nos llama la atención puesto que, a pesar de ser uno de los países en el mundo que más contribuye a la cesta energética nuclear, tienen un apoyo bajo a los planes nucleares.

Sin embargo, Méjico tiene uno de los respaldos más altos por parte de su población, a pesar de tener una contribución nuclear menor. El caso de Japón nos resulta también sorprendente ya que, un año después del accidente de Fukushima, tiene un apoyo muy alto a diferencia de lo que ha ocurrido en otros países como Italia, Suiza o Alemania que han decidido retirar la energía nuclear de sus planes energéticos futuros y cerrar las centrales existentes.

En otro estudio mundial realizado por Ipsos en 2016²⁶⁵ para medir la satisfacción de la ciudadanía respecto a sus infraestructuras (transportes, empresas,

²⁶⁴ El estudio se realizó en 23 países del mundo. Puede consultarse en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/1970-01/ipsos-sri-after-fukushima-march-2012.pdf>

²⁶⁵ El sondeo se realizó en 26 países. Puede consultarse "Global infrastructure. Public satisfaction and priorities": <https://www.ipsos.com/en/global-infrastructure-public-satisfaction-and-priorities>

comunicaciones, etc.) a nivel global, el 33% está bastante o muy satisfecho mientras que en España el 25% muestra esa aceptación. Si hablamos de las instalaciones nucleares-como generadoras de electricidad-a nivel general hay una satisfacción del 32% y en España es del 21%.

En suma, en el Mundo, en Europa y en España existe un posicionamiento en contra por parte de los ciudadanos respecto a la energía nuclear influenciado por su percepción del riesgo, y a pesar de confiar en las medidas de seguridad de las plantas.

A pesar de que los ciudadanos ponderan el riesgo frente al beneficio, la población en general ve con buenos ojos esta fuente de energía cuando conocen que da estabilidad al suministro eléctrico y a los precios; y también como energía limpia que no emite gases de efecto invernadero a la atmósfera.

Lo que se escapa a nuestro objeto de estudio es porqué ante estas variables positivas, la población se posiciona en contra y da más valor al riesgo de la energía atómica que a sus ventajas²⁶⁶.

Sobre esta ponderación se ha hablado desde sectores no solo políticos o científicos, sino también religiosos. Por ejemplo, el Papa Francisco en la encíclica sobre el cuidado de la casa común “Laudato SI” (2015)²⁶⁷. La energía nuclear se menciona en el artículo 184 (Capítulo 5) donde se insta a que las decisiones que pudieran afectar al medio ambiente deben sopesarse según sus ventajas e inconvenientes, como pudiera ser el caso-entre otros que se citan-de “*los efectos del uso de la energía nuclear*”.

El capítulo tercero de la carta encíclica habla sobre el origen humano de la crisis ecológica. El Sumo Pontífice muestra su conformidad con los avances

²⁶⁶ De Oliveira (2015) indicó la influencia importante de los medios de comunicación a la hora de definir los riesgos y las amenazas. La autora desarrolló su tesis doctoral sobre la percepción del riesgo y el periodismo en España tras el accidente de Fukushima.

²⁶⁷ Puede descargarse la encíclica en el siguiente enlace: w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

tecnológicos y científicos (artículos 101, 102, 103) pero advierte del peligro que puede entrañar quienes tienen el poder económico y conocimiento en áreas como la biotecnología, informática, ADN y la energía nuclear (artículo 104).

En esta carta se apela a resolver la crisis ambiental y reducir el calentamiento global de la Tierra, reduciendo los gases de efecto invernadero propiciados en parte por la actividad del hombre (artículo 23).

En la encíclica del Papa (artículo 26) también se indica-en materia energética-la necesidad de abandonar los combustibles fósiles y la apuesta por las energías renovables: *“se ha vuelto urgente e imperioso el desarrollo de políticas para que en los próximos años la emisión de anhídrido carbónico y de otros gases altamente contaminantes sea reducida drásticamente, por ejemplo, reemplazando la utilización de combustibles fósiles y desarrollando fuentes de energía renovable”*.

En las entrevistas en profundidad realizadas para nuestra investigación, los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España coinciden en que el desconocimiento (Perko et al. 2012), la falta de información y prejuicios son las causas principales del rechazo a lo nuclear.

La AIEA (1994) señala que la percepción negativa está guiada por: miedos a la radiación; la creencia de que es una industria que contamina el medio ambiente; la percepción de que hay inseguridad en el ámbito laboral en las centrales; los riesgos del sabotaje y terrorismo; la vinculación militar de lo nuclear; desconfianza de los científicos nucleares y empresas propietarias que solo buscan su beneficio; y el peligro para las futuras generaciones.

Otro de los ejes principales de la no aceptación es el temor en caso de accidentes, propiciado en parte por los grandes sucesos de la historia nuclear civil (el más reciente el accidente de Fukushima en 2011) y el tratamiento que se le ha dado en los medios de comunicación (De Oliveira 2015; Guirado 2015; Yamamura 2012; Abe 2013).

En esta línea, Siegrist y Visschers (2013) realizaron varios estudios en Suiza (Otoño 2010; marzo 2011; Octubre 2011) para conocer la percepción que la población tenía antes y después del accidente de Fukushima. Las conclusiones de esa investigación reflejan que, en la comparativa de estos períodos, no se producen cambios importantes en corrientes de opinión, pero sí que hay un aumento leve de los detractores de la energía nuclear. Los autores reflejan la influencia que tuvo el accidente en la confianza social, pero indican también el peso significativo que tienen las convicciones personales anteriormente consolidadas, a pesar de sucesos imprevistos como el de la central de Fukushima.

Yamamura (2012) realizó un estudio con datos de 37 países para conocer la influencia que los medios de comunicación tienen en la opinión pública después del accidente nuclear de Fukushima. Las conclusiones de esta investigación dicen: cuando la libertad de expresión y de medios está asegurada existe una probabilidad menor de que la gente perciba que las plantas nucleares son seguras; existe una asociación positiva entre la libertad de expresión y prensa con la presencia de centrales nucleares; cuanto mayor sea la libertad de expresión se reduce la asimetría de información entre la población y los gobiernos; la información adecuada a la población permite una formación de opinión más consistente ya que les posibilita entender los riesgos y beneficios de la actividad nuclear.

Abe (2013) analizó las editoriales de tres periódicos nacionales japoneses después del accidente de Chernóbil. El autor destaca la influencia de los medios de comunicación sobre la población a la hora de tratar la realidad nuclear, debido a su posicionamiento y tendencia: en ocasiones algún periódico apeló a mejorar la seguridad después del accidente ucraniano pero no cuestionaron la opción nuclear; en la evaluación de los riesgos se emplearon símbolos; en algunos casos no se reflejó la preocupación de la sociedad ante el riesgo nuclear; y en otras circunstancias se apeló al diálogo entre los políticos y los ciudadanos.

Las campañas de los grupos ecologistas y antinucleares que causan ese temor a la población se nutren de un discurso emocional, como indican Monserrat Godall- directora de comunicación de ANAV- y Antonio Cornadó- director de comunicación de Nuclenor-:

“Yo nací y crecí a 50 kilómetros de esta central (...). Yo de pequeña, mi idea de que a 50 kilómetros había una central nuclear era remotísima. Y casi me acuerdo antes del adhesivo de Greenpeace “Nuclear, no gracias” de las carpetas del instituto que de ser consciente de que a 50 kilómetros tenía una central nuclear” (M. Godall, 2016).

“Estos grupos de oposición nuclear... ¿Cuál es la base de su discurso? Es una base emocional, totalmente emocional. Nuclear igual a cáncer. Ya está hecho el discurso, no necesitas más. Tres palabras (...). Genera miedo (...). Y la forma de comunicar, de combatir o contraponer “Nuclear igual a cáncer” son diez folios de un estudio” (A. Cornadó, 2016).

La percepción del riesgo nuclear se ha concebido en la literatura como un fenómeno social, psicológico y cultural (Perko et al. 2012; Gamson y Modiglianiu 1989; Pahner 1976) ya que difiere según el contexto y el marco en el que centremos el análisis. El riesgo se asocia a procesos emocionales del público (Cornadó 1995), a la propia incertidumbre de las evaluaciones cuantitativas de tales riesgos (Guirado 2015; Mirel 1994), así como al prestigio, confianza y autoridad de quien informa de tales acontecimientos:

“Los países pueden diferir en creencias, valores culturales, experiencias pasadas sociales y de riesgo, la relevancia de aspectos particulares de un tema de política, el perfil socioeconómico y la confianza en las agencias reguladoras” (Perko et al. 2012).

“Las actitudes hacia la energía nuclear son impulsadas directamente por el riesgo percibido de la tecnología y los niveles de confianza en las instituciones responsables de su gestión” (Whitfield et al. 2009, p.433).

La población, cuando establece su juicio, valora las graves consecuencias que se pudieran derivar de un accidente (por ejemplo, la radiación) y no sopesa la probabilidad de que ocurra un suceso en una planta atómica (Liébana 2017; Pahner 1976). También existe el caso de que parte de la opinión pública acepte la actividad nuclear y minusvalore el riesgo. Entendemos que la percepción del riesgo depende también de la base cultural y la educación sobre determinados temas de la Ciencia (Kilinç, Boyes y Stanisstreet 2013).

Pero hay ocasiones en que la necesidad se impone al miedo. Bisconti (2011) habla del apoyo de los ciudadanos americanos a la energía nuclear-en un estudio realizado en 2008 (en comparación con otros estudios en la década de los 90)-donde concibieron la importancia de la necesidad energética para el desarrollo del país, la no dependencia de combustibles fósiles, los costes de la energía y la contribución para frenar el cambio climático.

Nelkin (1981) ya señaló que ese temor no se puede medir en la ecuación de riesgo-beneficio, a pesar de que ha sido la tónica que ha marcado históricamente el debate nuclear. De hecho Guirado (2015) dice que tienen que ser los poderes públicos-teniendo en cuenta a la población que representan y las opiniones de expertos-quienes valoren si los beneficios tienen que pesar más que el riesgo asociado a esta tecnología.

Por otra parte, Alonso (2004, p.39) diferencia entre riesgo percibido por la sociedad, riesgo calculado por los expertos o técnicos, y el riesgo aceptado en favor de los beneficios. Dice el autor que el riesgo percibido por la población es subjetivo a diferencia del calculado por los expertos, que es más técnico y racional, pero difícil de comunicar: *“En lo que respecta a las centrales nucleares, el riesgo ahora percibido por la sociedad es muy elevado, mientras que el riesgo calculado por los expertos es muy remoto. Lo importante es admitir que ambos riesgos son válidos, que es preciso tenerlos en cuenta y que deben ser mutuamente discutidos a fin de tomar decisiones sensatas”*.

Para Kasperson (1980, p.17): *“Sólo el experto, en este punto de vista, está en una posición para ejercer juicios informados e inteligentes en políticas o decisiones reglamentarias sobre un tema tan complejo técnicamente como la energía nuclear”*.

Entendemos la visión de que el riesgo cero no existe (Guirado 2015), y que cualquier elección supone asumir riesgos, por ejemplo, aceptar la tecnología nuclear supone asumir riesgos derivados a situaciones de crisis nuclear, y no asumir la proliferación nuclear supone asumir el riesgo de falta de estabilidad en el suministro o su contribución a reducir el calentamiento global de la Tierra.

La Agencia Internacional de la Energía Atómica (1994, p.9) recomienda abordar el miedo-desde el punto de vista de la Comunicación Nuclear-con serenidad, racionalidad y consistencia: *“primero debemos reconocer el miedo y hablar abiertamente al respecto. También debemos hablar sobre los riesgos y los beneficios, reconociendo que las personas tienen miedos tanto racionales como irracionales y que respetan sus juicios de valor. No debemos prometer más de lo que podemos ofrecer. Y debemos ponerle cara humana a la energía nuclear”*. A pesar de que han pasado 24 años este organismo no ha renovado este manual sobre Comunicación Nuclear.

Al público en general no le importa la información nuclear salvo en caso de accidentes o incidentes en plantas atómicas (Perko et al. 2012). A la población no le preocupa el origen de la producción de electricidad y saben muy poco sobre la energía nuclear. Por ejemplo, extraemos un dato muy general: el 7% de los españoles cree que no hay centrales nucleares en España; el 10% no sabe si hay o no hay estas instalaciones; el 50% dice que hay pero no sabe cuántas; y solo el 33% conoce el número de centrales en operación (Ipsos 2018). Otro ejemplo en esta misma línea: tan solo uno de cada cuatro españoles es capaz de señalar una actividad de la industria nuclear en España y la mayoría hacen referencia a la medicina nuclear (Ipsos 2018).

En un estudio realizado por Arranz y De Albornoz (2010, p.54) se vio como el público daba mayor peso a las ventajas de la medicina nuclear que a la radiación: *“En este estudio se concluye que la diferencia está en el beneficio que el paciente obtiene, mientras que los demás riesgos radiológicos (energía nuclear por ejemplo) no son asumidos en absoluto y se perciben como un problema impuesto de manera ajena por una compañía eléctrica, el Gobierno, el organismo regulador o cualquier otro agente y en el que no recibe un beneficio tan claro (existen otras fuentes de energía)”*.

Sin embargo, y a pesar de esa desinformación, la opinión pública se posiciona a favor o en contra de la energía atómica, es decir, forman su opinión sin un conocimiento general ni específico adquirido de fuentes primarias.

Las encuestas de Ipsos nos indican que cuanto mayor es la información y el conocimiento de la energía atómica y sus centrales, existe una aceptación más alta por parte de la población (Ver gráfico 31, 32, 33 y 34). Con esto queremos destacar que la distancia y el vacío que existe entre la industria nuclear y la opinión pública es informativo (Cobos 2017).

Cornadó (2018, p.62) señala que en la historia nuclear de España las centrales se han centrado en poner en conocimiento la realidad del sector desatendiendo a otras dos cuestiones que completarían el ciclo de la aceptación pública: *“La aceptación pública es, en términos generales, el resultado de la suma favorable de tres factores: la opinión, la información y el conocimiento que tiene la sociedad sobre una actividad”*.

Juan Pedro Alcázar (CNAT) y Antonio Cornadó (Garroña) señalan que es la industria nuclear la que tiene que asumir esa responsabilidad sobre el desconocimiento de lo nuclear: *“Yo creo que la culpa está en nosotros mismos que no hemos sabido transmitir de una forma adecuada lo que es la realidad del sector nuclear. Entonces, la gente no tiene porqué saber cómo es la realidad”* (A. Cornadó, 2016).

Un asunto relevante que nos indican los eurobarómetros es la necesidad de mantener informada a la opinión pública en los temas que les importan de la energía nuclear (medio ambiente, salud, estabilidad energética y precios) y sobre todo en asuntos que competen a la seguridad y a los residuos radioactivos.

Solo un cuarto de los ciudadanos europeos (25%) se siente bien informado sobre temas de seguridad en torno a las centrales nucleares según el eurobarómetro 324 (marzo 2010). En España el 83% de los españoles no se sienten informados sobre estos asuntos y a pesar de ello, muestran una oposición tajante respecto a la opción nuclear²⁶⁸.

Si analizamos cuáles son las fuentes informativas a las que acuden los europeos para conocer la realidad nuclear nos encontramos con que el 72% acude a la televisión (como primera opción); un 40% acude a la prensa escrita y un 27% a Internet. El 86% de los españoles se informan del sector nuclear a través de la televisión (como primera opción); el 34% en los periódicos y la radio (23%) desbanca a Internet. A pesar de estos datos, para un 63% de los europeos (eurobarómetro marzo 2010) la información de los medios de comunicación no es suficiente.

Los europeos dan más credibilidad a la información que viene de los científicos que a otras fuentes (46%). El nivel de confianza disminuye mucho si la información proviene de las compañías que operan las centrales nucleares (12%). En España la mayor credibilidad en materia de información nuclear se la dan al Gobierno (41%), a los científicos (36%) y a las compañías energéticas (11%).

La opinión pública en España ha ido moviendo su posición en las diferentes etapas de su historia nuclear. Con el nacimiento de las centrales nucleares en los años 60 los ciudadanos mostraron un entusiasmo inicial por la contribución económica que esta industria podría dar al país y, en paralelo, una desconfianza hacia una tecnología nueva que avisaba de posibles riesgos. Con los accidentes

²⁶⁸Eurobarómetro 324 “Europeans and Nuclear Safety” (marzo de 2010) en: ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_324_en.pdf

históricos y las campañas de grupos ecologistas y antinucleares los españoles se fueron moviendo hacia un rechazo a la energía nuclear.

Antonio Cornadó, director de comunicación de Nuclenor, señala que la etapa que vivimos en la actualidad es de realismo pragmático:

“No me gusta (la energía nuclear) pero entiendo que es necesaria. O a lo mejor no me gusta, o a lo mejor no soy favorable pero entiendo que es necesaria para garantizar el nivel de vida, para garantizar el nivel de bienestar, para garantizar la sostenibilidad del sistema, para garantizar la perdurabilidad y el desarrollo de las empresas” (A. Cornadó, 2016).

Por su parte, Montserrat Godall, directora de comunicación de ANAV, señala que la próxima etapa debe ser la de la aceptación de la energía nuclear:

“Solo quiero, y me gustaría entender y pensar que estamos trabajando para que otra parte de la gente nos acepte, para la aceptación. Ni que sea entusiasmo, ni que sea desconfianza, ni que sea rechazo, es decir, aceptación. Pero para eso nosotros tenemos que seguir trabajando” (M. Godall, 2016).

Con el panorama perceptivo ya descrito, podemos concluir que uno de los retos de la industria atómica pasa por cambiar la actitud del consumidor de energía transmitiendo el conocimiento e información necesarios para que formen su opinión de manera sólida y consistente.

Para lograr esto, creemos necesario que las centrales nucleares deben trazar un diálogo con sus grupos de interés sobre los temas que les preocupa de la energía nuclear (Cobos 2017) y que corresponden, en la mayoría de los casos, con las fortalezas de esta fuente de energía (limpia, segura, estable y competitiva). Y sobre todo con aquellos stakeholders primarios que tienen capacidad de decidir sobre el futuro de estas industrias: la clase política y el organismo regulador.

Por lo tanto, y como indicó Piper (2012) la comunicación va a ser el camino para romper el miedo ante lo nuclear. Som, Kim y Han (2013) también indicaron que la calidad de esa comunicación, la credibilidad y la eficacia percibida son asuntos cruciales para reducir la percepción del riesgo nuclear y para una mayor aceptación de esta fuente de energía.

Por otro lado, las compañías atómicas, ante esta situación y si pretenden ser un activo estratégico en las políticas energéticas nacionales, tienen la necesidad de organizar y estructurar su comunicación de una forma estratégica para intentar lograr una opinión ecuánime sobre un sector que ha ido perdiendo confianza y credibilidad con el paso de los años. Para ello consideramos que la industria nuclear debe interactuar de manera específica con cada grupo de interés con el fin de educar al público en lo que respecta a la actividad nuclear (Zelevnik y Perko 2012).

Capítulo 4.
La Comunicación Nuclear en España.

A lo largo de este capítulo vamos a mostrar cómo se desempeña la comunicación en las centrales nucleares de España. En el primer epígrafe trataremos la legislación internacional, europea y nacional para descubrir en qué asuntos el Derecho compromete y restringe al sector atómico en materia de comunicación. El segundo punto lo destinaremos a explicar los ejes del argumentario pronuclear y antinuclear, y situaremos los orígenes de la Comunicación Nuclear en España. En el tercer apartado extraeremos una tipología de stakeholders para el sector atómico y analizaremos cómo se estructura la comunicación en las centrales nucleares españolas, así como las diferentes estrategias y acciones tácticas comunicativas que desarrollan las centrales en situaciones regulares-a nivel interno y externo-y en situaciones especiales o de crisis. Este mapa de la Comunicación Nuclear en España nos va a posibilitar identificar aquellos puntos susceptibles de mejora, necesarios para la propuesta comunicativa que plantearemos en el último capítulo.

4.1. El Derecho Nuclear y las buenas prácticas en comunicación.

"Es absolutamente necesaria, la información y la transparencia por parte de los gobiernos, de los organismos reguladores y de las propias empresas sobre las ventajas e inconvenientes de la energía nuclear" (Ruiz de Apodaca 2011, p.71).

A lo largo de este epígrafe trataremos la legislación nuclear que afecta a la gestión de la comunicación de una central nuclear. La legislación nuclear es amplia y no contempla una normativa desarrollada e impositiva sobre cómo tienen que comunicarse las centrales nucleares con sus grupos de interés²⁶⁹.

A **nivel internacional** existen tratados o declaraciones-algunos no vinculantes-que suscriben algunos Estados. El Convenio de Aarhus fue firmado el 25 de junio de 1998 en Dinamarca por la Unión Europea y 51 Estados de Europa y Asia. Este tratado internacional garantiza el derecho de los ciudadanos a la

²⁶⁹ Se ha revisado toda la normativa europea y española sobre energía nuclear (última revisión: 01/08/18). Puede consultarse en: www.csn.es/index.php/es/normativa/

información, participación en la toma de decisiones y el acceso a la justicia en materia de medio ambiente²⁷⁰.

Aarhus es de los tratados internacionales que afecta al sector nuclear. En su artículo 4 se recoge el derecho de los ciudadanos a estar informados en temas de medio ambiente²⁷¹ por las autoridades públicas²⁷², y la responsabilidad que éstas tienen de informar, de manera transparente, sobre el medio natural²⁷³.

En el artículo 5 de Aarhus se indica también la obligación de una difusión inmediata de información a aquellas personas que puedan resultar afectadas por cualquier amenaza para la salud o el medio ambiente, ocasionado por causas naturales o actividades humanas.

Aarhus es una herencia de la Declaración de Río²⁷⁴ de 1992. En el artículo 10 de la carta brasileña se apela a la transparencia informativa de los Estados en materia medioambiental:

“En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos

²⁷⁰ Puede consultarse en la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas: www.unece.org/env/pp/introduction.html

²⁷¹ En el artículo 2 se especifica qué se entiende sobre información de medio ambiente. La energía, las radiaciones y la salud de las personas entran dentro de esta categoría. Puede consultarse el texto en español en: www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43s.pdf

²⁷² En el artículo 2 se define “Autoridad Pública” como administración pública nacional, regional y local pero, además, como todas aquellas personas físicas o jurídicas que presten servicios públicos o tengas funciones públicas relacionadas con el medio ambiente. Se entiende que las centrales nucleares entrarían dentro de esta categoría.

²⁷³ Aarhus solo permite negar el acceso a la información ambiental en determinados casos que puedan afectar a la confidencialidad, a la seguridad pública, y situaciones determinadas que estén sujetas a un procedimiento judicial.

²⁷⁴ La Declaración de Río de Janeiro fue una cumbre mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo organizada por las Naciones Unidas en Brasil del 3 al 14 de junio de 1992. Puede consultarse el texto en español: www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm

judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes”.

El artículo 18²⁷⁵ de esta declaración exige a los Estados que informen de manera inmediata en caso de desastres que pudieran afectar al medio ambiente.

Veinte años después de aquella reunión, se celebró en Río de Janeiro, la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible que reafirmó los temas de Río'92 en lo que concierne a nuestro objeto de estudio²⁷⁶.

La Declaración de Río es considerada *soft law*²⁷⁷ ya que la responsabilidad de los Estados no va más allá de un compromiso moral o de una declaración de intenciones. Sin embargo, Aarhus tiene el carácter obligatorio para los países que lo suscriben²⁷⁸.

En **Europa**, la implantación de las directivas es normativa para los Estados miembros de la UE. Es competencia exclusiva de los Estados la seguridad de las centrales nucleares y la gestión del combustible gastado.

Con el nacimiento del Tratado Euratom²⁷⁹, la Unión Europea ha creado directivas sobre energía nuclear²⁸⁰, con el objetivo de proteger a los ciudadanos europeos de la radiación y de salvaguardar el medio ambiente.

²⁷⁵ Artículo 18 de la Declaración de Río: “Los Estados deberán notificar inmediatamente a otros Estados de los desastres naturales u otras situaciones de emergencia que puedan producir efectos nocivos súbitos en el medio ambiente de esos Estados. La comunidad internacional deberá hacer todo lo posible por ayudar a los Estados que resulten afectados”.

²⁷⁶ Río+20 se desarrolló en junio de 2012 en Río de Janeiro (Brasil). Los países mostraron de nuevo su compromiso en dos temas centrales: desarrollo sostenible y erradicación de la pobreza. Puede descargarse aquí: www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/66/288

²⁷⁷ Disposiciones sin carácter normativo ni vinculante a los Estados que las suscriben.

²⁷⁸ Por ejemplo, España ratificó el Convenio en 2004 y entró en vigor en 2005. En el año 2006 nace la ley 27/2006 que asume Aarhus: www.csn.es/images/stories/acerca_csn/normativa_nacional/leyaccesoalainformacion1907061.pdf

²⁷⁹ La Comunidad Europea de la Energía Atómica (EURATOM) nace como consecuencia del Tratado de Roma (1957). El Tratado Euratom establece las bases para el desarrollo de la energía nuclear en Europa.

²⁸⁰ Puede consultarse la legislación europea más relevante en materia nuclear en la página del Consejo de Seguridad Nuclear: www.csn.es/index.php/es/normativa/normativa-ue

En la última directiva europea sobre energía nuclear y seguridad se establecen las normas básicas en seguridad nuclear para los Estados miembros de la UE²⁸¹. En esta directiva del año 2014 se recogen también algunas normas generales referentes a la comunicación con el público. En el artículo 8 se aboga por la transparencia informativa de los Estados-en materia de seguridad de las plantas-hacia los grupos de interés principales donde operan las centrales, esto es, poblaciones cercanas, autoridades locales y trabajadores de la planta nuclear.

Además, se establece como obligación la información a los trabajadores de la central, autoridades locales y público en general por parte de los titulares de las nucleares y organismos competentes en materia de regulación, no solo en la operación ordinaria de las centrales, sino también una información rápida a estos *stakeholders* en caso de accidentes o incidentes.

Esta transparencia informativa exigida a los Estados miembros puede estar vinculada a la aceptación de la energía nuclear por parte de la opinión pública como señala Ruiz de Apodaca (2010, p.9): *“Transparencia, información y participación en la toma de estas decisiones es lo que hace generar la confianza necesaria entre el público, la industria nuclear y los reguladores para posibilitar el ejercicio de tales actividades”*.

Cornadó (2006, p.34) también menciona la transparencia que la legislación otorga al sector nuclear: *“La normativa en materia nuclear prevé desde sus inicios un completo y complejo sistema de información sobre todo el proceso industrial relacionado con la generación eléctrica nuclear. Este tipo de información otorga un grado de transparencia significativo a las actividades del sector”*.

Muñoz (2012, p.35), integrante del equipo de comunicación del CSN, también incide en la misma idea: *“Se debe estar preparado para responder a una sociedad que reclama no sólo que las cosas se hagan bien sino que también se transmitan*

²⁸¹ Cfr. Directiva 2014-87-EURATOM, del Consejo, de 8 de julio de 2014, por la que se modifica la Directiva 2009-71-EURATOM del Consejo, de 25 de junio de 2009, por la que se establece un marco comunitario para la seguridad nuclear de las instalaciones nucleares.

con transparencia. Y es que la transparencia y la comunicación son asuntos cruciales en la sociedad de la información que ha traído consigo el siglo XXI".

En este sentido, podemos decir que el punto de partida en la construcción de la confianza del público en materia nuclear, puede encontrarse en una información transparente por parte de las autoridades nucleares de cada Estado a los ciudadanos, en los temas que les preocupan en materia nuclear (seguridad, salud y medio ambiente).

Otra de las directivas europeas clave en materia nuclear es la que hace referencia a los residuos radioactivos y a la gestión del combustible gastado (2011)²⁸². Una de las apuestas de esta directiva es suministrar información efectiva y establecer un diálogo con el público en favor de la transparencia.

España, como país miembro de la Unión Europea, cumple con estas directivas en materia nuclear y debe asumir, en su totalidad, todo lo referente a la información al público y a la transparencia.

Si hacemos una revisión histórica de la legislación nuclear en España para ver el compromiso normativo que existe entre el Estado y los españoles-en lo que concierne a la información suministrada a la opinión pública-, podemos decir que, en la ley sobre energía nuclear de 1964²⁸³ (LEN a partir de ahora), no se hace referencia a la necesidad de información de las autoridades competentes en materia nuclear (Ministerio, Junta de la Energía, o centrales nucleares) hacia los ciudadanos españoles. La LEN es el fundamento base sobre el desarrollo de la energía nuclear en España y, a pesar de que esta ley ha sufrido varias

²⁸² La Directiva 2011/70/Euratom obliga a cada Estado miembro a crear un almacén de residuos radioactivos en su territorio y a disponer de un organismo regulador independiente (En España es el Consejo de Seguridad Nuclear). Puede descargarse esta directiva en: www.csn.es/images/stories/acerca_csn/normativa_ue/directiva2011_70_euratom.pdf

²⁸³ La Ley 25/1964 sobre Energía Nuclear es un compendio preconstitucional de 97 artículos en el que se pone en marcha el desarrollo de los usos pacíficos de la energía nuclear en España. Se abordan temas como la organización y competencia del Estado en materia nuclear, la investigación o enseñanza nuclear, medidas de seguridad, autorizaciones de apertura, protección sobre las radiaciones ionizantes, responsabilidad civil, indemnizaciones y sanciones, entre otros.

modificaciones²⁸⁴, no se contemplan indicaciones específicas a las centrales nucleares sobre cómo tienen que gestionar y organizar su comunicación con el público.

En las entrevistas realizadas para esta investigación se señala que las centrales nucleares tienen una comunicación reglada al Consejo de Seguridad Nuclear²⁸⁵ (CSN a partir de ahora), es decir, deben informar sobre los sucesos que tengan lugar en la instalación²⁸⁶: “*Nosotros cualquier cosa que se produzca-por mínima que sea-tenemos que notificarla*” (J.P. Alcázar, 2016). Estos sucesos notificados pueden ser a una hora y a 24 horas. En el primer caso suelen ser sucesos más relevantes desde el punto de vista de la operación y van asociados a una nota de prensa por parte de las nucleares. En este caso, el CSN también comunica el incidente por sus medios a los grupos de interés.

A pesar de que las nucleares comuniquen al organismo regulador cualquier incidente operativo en la planta y cuelguen en su página web estos sucesos notificados, la comunicación con el público no está legislada pero si protocolizada en caso de accidentes (Ver 4.3.1).

El Consejo de Seguridad Nuclear sí que recoge entre sus funciones²⁸⁷ informar a la opinión pública a través de los medios de comunicación, publicaciones, Centro de Información, Internet o Twitter²⁸⁸. Este compromiso del CSN con la opinión pública se ve reflejado en la Ley de su creación²⁸⁹ y también en los objetivos de

²⁸⁴ Cfr. Ley 33/07, Ley 11/2009, Ley 12/2011, Ley 15/2012: www.csn.es/normativa-del-csn/normativa-espanola

²⁸⁵ El CSN es un organismo independiente del Estado con jurisprudencia propia y la autoridad competente en materia de regulación, vigilancia y control nuclear en España. Su objetivo principal es velar por la seguridad nuclear y radiológica de los españoles. Puede consultarse su página web: www.csn.es

²⁸⁶ Las instrucciones del Consejo (IS-10) marcan aquellos aspectos que las centrales deben notificar al organismo regulador. Puede consultarse la última revisión del IS-10 (año 2014): www.csn.es/documents/10182/27596/Instrucci%C3%B3n+IS-10%2C+revisi%C3%B3n+1%2C+de+30+de+julio+de+2014%2C+del+Consejo+de+Seguridad+Nuclear%2C+por+la+que+se+establecen+los+criterios+de+notificaci%C3%B3n+de+sucesos+al+Consejo+por+parte+de+las+centrales+nucleares

²⁸⁷ En la página web del Consejo se encuentran redactadas todas las funciones de este organismo regulador: www.csn.es/funciones-del-csn

²⁸⁸ El CSN es el único organismo en España en materia nuclear-junto con el Foro Nuclear Español y la SNE- que dispone de una cuenta en esta red social desde marzo de 2011: @CSN_es.

²⁸⁹ La Ley 15/1980, de Creación del CSN puede descargarse en: www.csn.es/images/stories/acerca_csn/ley33071.pdf.

su Plan Estratégico 2017-2022²⁹⁰ en los que se concibe la construcción de la credibilidad como la confianza que los ciudadanos españoles tienen en el Consejo para protegerles de la radiación, y sin influir en su sentimiento nuclear o antinuclear, como señala Muñoz (2012, p.34).

La transparencia es un objetivo del CSN y se traduce en facilitar a los ciudadanos el acceso a la información de tal manera que entiendan el proceso regulador, intentando reducir la asimetría en la información. El CSN entiende que, como organismo competente, dispone de una información más precisa que las autoridades nacionales y la opinión pública española²⁹¹.

La instrucción IS-19 del CSN del 22 de octubre de 2008 sobre los requisitos del sistema de gestión de las instalaciones nucleares tiene dos apuntes interesantes para nuestro objeto de estudio²⁹². En el quinto punto-que hace referencia a las responsabilidades del personal directivo-se aborda la importancia de tener satisfechos a los grupos de interés (5.2): *“La alta dirección tendrá en cuenta las expectativas de los grupos de interés en las actividades e interacciones en los procesos del sistema de gestión, con el fin de aumentar el grado de satisfacción de los grupos de interés y de garantizar al mismo tiempo que la seguridad no se vea comprometida”*.

Por otra parte, el punto siete de esta instrucción trata sobre la ejecución e implantación de diferentes procesos y aborda el tema comunicativo (7.3.16): *“La información relevante para los objetivos de seguridad, de prevención de riesgos laborales, de protección medioambiental, de protección física, de calidad y económicos, se comunicará a las personas de la organización y, cuando sea necesario, a otros grupos de interés”*.

²⁹⁰ El Plan Estratégico 2017-2022 es el último consultado: www.csn.es/documents/10182/27628/Plan%20Estrat%C3%A9gico%202017-2022

²⁹¹ De igual forma, las centrales nucleares disponen de información sobre sus actividades que el CSN no dispone de primera mano.

²⁹² Puede consultarse IS-19: www.csn.es/instrucciones-tecnicas-is-

Otro compromiso de las centrales nucleares españolas a nivel normativo, es seguir las directrices del Plan Básico de Emergencia Nuclear²⁹³ (PLABEN) y la implantación, en caso de accidentes o incidentes, de sus planes específicos²⁹⁴:

Tabla 17. Plan de Emergencia Nuclear Exterior por central. Elaboración propia.

| PEN | Provincia | Central | Acuerdo Consejo de Ministros | Fecha aprobación | Publicación BOE |
|--------|-------------|------------------|------------------------------|------------------|-----------------|
| PENBU | Burgos | Garoña | 16/10/09 | 20/10/09 | 10/11/09 |
| PENTA | Tarragona | Ascó y Vandellós | 16/10/09 | 20/10/09 | 10/11/09 |
| PENVA | Valencia | Cofrentes | 16/10/09 | 20/10/09 | 10/11/09 |
| PENCA | Cáceres | Almaraz | 16/10/09 | 20/10/09 | 10/11/09 |
| PENGUA | Guadalajara | Trillo | 16/10/09 | 20/10/09 | 10/11/09 |

Fuente: Consejo de Seguridad Nuclear (www.csn.es/centro-de-documentacion).

Estos planes de respuesta exterior (PEN) recogen entre sus funciones-durante la emergencia-la información a la población afectada, a las Administraciones públicas y a los medios de comunicación. Cuando se produce la emergencia, el director del PEN²⁹⁵ dispondrá de un gabinete de comunicación encargado de informar a los grupos de interés sobre los riesgos que pudiera conllevar el accidente, las medidas de protección y sobre el propio plan de emergencia. Este gabinete estará integrado por personal de la delegación del gobierno donde se ubique la planta nuclear y podrá incorporarse personal especializado en materia de información de las comunidades autónomas afectadas, así como expertos de la central nuclear²⁹⁶ (trataremos este tema de una manera más específica en el epígrafe 4.3.1)

²⁹³ El PLABEN fue aprobado por Real Decreto el 25 de junio de 2004 y está vigente en la actualidad. Esta guía directiva contiene normas para actuar de acuerdo con los planes de emergencia nuclear de Protección Civil y es competencia de la Administración General del Estado. Puede consultarse en: www.csn.es/images/stories/acerca_csn/normativa_nacional/plaben_051.pdf

²⁹⁴ El Consejo de Ministros acordó en el año 2006 los planes de emergencia exteriores y específicos de las centrales españolas, denominados según la distribución geográfica de las plantas: Burgos (PENBU), Cáceres (PENCA), Guadalajara (PENGUA), Tarragona (PENTA) y Valencia (PENVA). Cada plan es una derivación del PLABEN.

²⁹⁵ Según se especifica en el PLABEN (Título III), este cargo lo asumirá el Delegado del Gobierno de la Comunidad Autónoma donde esté ubicada la central nuclear.

²⁹⁶ En la ejecución del programa de información previa a la población participan además: los grupos operativos del PEN; los directores de los PAMEN; Ministerio de Sanidad y Consumo; el CSN y los órganos competentes de las Comunidades Autónomas afectadas, y del Ministerio del Interior.

En materia nuclear, algunos organismos internacionales como la Agencia Internacional de la Energía Atómica²⁹⁷ (AIEA), el Instituto Nuclear de la Energía²⁹⁸ (NEI) o la Asociación Mundial de Operadores Nucleares²⁹⁹ (WANO) sí que disponen de algunas recomendaciones de buenas prácticas en asuntos de Comunicación Nuclear, aunque en ningún caso son normativas.

La AIEA dispone de un manual de uso para que las centrales nucleares puedan comunicarse con el público en caso de emergencia nuclear o radiológica. Es un documento con recomendaciones para orientar la comunicación en caso de accidentes, pero en ningún caso es impositivo. En este documento se recogen asuntos como la organización de la comunicación en la emergencia, funciones de cada organismo, una guía de actuación para las comunicaciones públicas o reseñas informativas³⁰⁰. Este Organismo también dispone de un manual de Comunicación Nuclear con recomendaciones prácticas para situaciones regulares³⁰¹.

El NEI también dispone de una guía de recomendaciones prácticas-no normativas-para la difusión de la información al público por parte de la industria nuclear en caso de accidentes³⁰².

Con esta revisión de la legislación nuclear en materia de comunicación, podemos concluir que las centrales nucleares en España tienen libertad para organizar la comunicación con sus grupos de interés en situaciones de actividad ordinaria. La ley les exige, de manera general, transparencia y acceso a la información con los ciudadanos.

²⁹⁷ En inglés: *International Atomic Energy Agency*-IAEA- Puede consultarse su página web: www.iaea.org

²⁹⁸ NEI es la voz de la industria nuclear ante el Congreso de los Estados Unidos. En inglés: *Nuclear Energy Institute*: www.nei.org

²⁹⁹ La WANO dispone de recomendaciones en el área corporativa y suelen incluir algunos asuntos relacionados con la comunicación que vienen registrados en Corporate Peer Reviews (www.wano.info/en-gb/programmes/peerreviews). Nos ha sido imposible acceder a esta publicación porque está destinada a socios. Hemos solicitado a CNAT y no hemos podido acceder (última petición por mail: 08/11/17).

³⁰⁰ Puede descargarse este manual en español en: www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/EPR-Communications_S_web.pdf

³⁰¹ Puede consultarse "Nuclear Communications: A Handbook for Guiding Good Communications Practices at Nuclear Fuel Cycle Facilities" (1994): www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub966_web.pdf

³⁰² El *Joint Information System* de NEI puede consultarse en: pbadupws.nrc.gov/docs/ML1435/ML14351A046.pdf

Sin embargo, las nucleares tienen que informar al organismo regulador sobre cualquier suceso que se produzca en las instalaciones. La comunicación de crisis sí que está reglada en caso de incidentes o accidentes, no así en otras situaciones que no entrañan riesgo para la salud de las personas o el medio ambiente (por ejemplo, manifestaciones de ecologistas) donde la responsabilidad de la comunicación recae sobre la central y su equipo de comunicación.

Gráfico 36. Mapa de la legislación en Comunicación Nuclear. Elaboración propia.



4.2. Antecedentes de la Comunicación Nuclear y las claves del discurso.

“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” (Cornadó 1995, p. 22).

Los primeros pasos de Comunicación Nuclear en España fueron en los años 60³⁰³, con la construcción de las centrales de primera generación³⁰⁴, con el desarrollo del movimiento ecologista y, por extensión, con el nacimiento de los

³⁰³ En 1964 el sector nuclear en España-en un análisis de los principales problemas con los que se iba a encontrar el desarrollo nuclear en el país-tuvo en consideración la percepción social de la energía nuclear como indica Sánchez Vázquez (2010).

³⁰⁴ En 1965 se inicia la construcción de la primera central nuclear en España: la central nuclear de José Cabrera (Guadalajara). Un año después, en 1966, se empieza a construir la central nuclear de Santa María de Garoña (Burgos), y en 1967 la central de Vandellós I (Tarragona).

primeros grupos antinucleares³⁰⁵ (Sánchez Vázquez, 2010). Desde entonces, las centrales españolas se han visto en la necesidad de desarrollar políticas de comunicación dirigidas a la opinión pública, principalmente en el entorno donde se asientan las centrales (SNE, 2008).

La comunicación entre la industria nuclear y el público ha sido una necesidad hasta nuestros días por dos motivos. Por un lado, la empresa nuclear ha tenido que justificar su presencia y comunicar los beneficios y los riesgos de su actividad en una zona geográfica determinada. En este sentido, en las entrevistas realizadas para esta investigación, los responsables de comunicación aseguran que en los entornos de las centrales nucleares hay un apoyo mayoritario a estas instalaciones, entre otras cuestiones, porque la central emplea a muchos ciudadanos de estas poblaciones y *“tienen información directa del funcionamiento de las centrales”*³⁰⁶ (M. Godall, 2016).

Por otra parte, las centrales han tenido que contrarrestar el sentimiento antinuclear, interactuando con sus grupos de interés, para la supervivencia del negocio. En 1978 debido a las movilizaciones de grupos antinucleares en España, el Fórum Atómico Español (Ahora Foro de la Industria Nuclear Española) creó un grupo interno de trabajo denominado “Opinión pública y energía nuclear” (Sánchez Vázquez, 2010). De esta iniciativa surgió una campaña informativa a nivel nacional que incluía diversas actividades de comunicación destinadas a los grupos de interés del sector nuclear: edición de boletines informativos, conferencias, dossiers informativos, comunicados y otras acciones con los medios de comunicación y agencias de noticias, como indica Sánchez Vázquez (2010) en su tesis doctoral.

Esta necesidad comunicativa del sector atómico tiene su razón de ser en la opinión pública quien posee en su mano la llave para el renacimiento o el apagón nuclear en España. Creemos que si el sector nuclear no es capaz de mantener la

³⁰⁵ Uno de los hitos que provocó las primeras movilizaciones antinucleares en España fue el incidente de Palomares el 17 de enero de 1966 (Sánchez Vázquez, 2010). A pesar de este suceso, las protestas antinucleares con mayor repercusión en España sucedieron tras la aprobación del Plan Energético Nacional (PEN) en 1975.

³⁰⁶ Javier Sala (2017) también indica que el impacto económico y el buen hacer de las plantas durante años son factores que han influido en la aceptación de las poblaciones próximas. Por otra parte, Jesús Cruz (2017) dice que el 80% de los ciudadanos que viven en los entornos próximos a las plantas atómicas aceptan la energía nuclear.

credibilidad ante la opinión pública y la clase política tendrá pocas oportunidades de desarrollo y supervivencia (Taylor, Ford, y Reinschmidt 2012; AIEA, 1994). En este sentido, la Agencia Internacional de la Energía Atómica (AIEA a partir de ahora), recomienda una escucha activa por parte del sector nuclear hacia su mayor cliente, es decir, hacia la población, siempre con una actitud de respeto hacia sus opiniones (AIEA, 1994).

Las centrales nucleares han apostado por dar información sobre el funcionamiento de las instalaciones, sobre su seguridad y sobre el impacto que ocasionan en el exterior (AIEA, 1994; García Ferrando, 1982). El sector nuclear se ha centrado en una política informativa dirigida hacia la opinión pública y, en particular, hacia la clase política en quienes recae el peso de la continuidad de las plantas nucleares (Sánchez Vázquez, 2009; Ferreira y Soares 2012).

Si nos centramos en la política informativa del sector nuclear en la historia de España, podemos observar que se ha producido una evolución *“del hermetismo propio de los años 60-70 a una cuidada estrategia de información para la mejora de imagen y generación de confianza”* (Sánchez Vázquez 2009, p.113).

En las entrevistas realizadas para esta investigación, los responsables de comunicación de las centrales nucleares españolas afirman que la comunicación ha mejorado positivamente en el sector con el paso de los años aunque todavía queda camino por andar.

El reconocimiento por parte de la industria de que la comunicación es esencial para la operación de las centrales nucleares es una de las cuestiones principales de mejora que apuntan Monserrat Godall (2016), Antonio Cornadó (2016) y Javier Sala (2017) en las entrevistas realizadas. Por su parte, Jesús Cruz (2017) señala la importancia de que se haya evolucionado de una opacidad inicial a compartir toda la información nuclear, gracias en parte a los avances tecnológicos. Antonio Melo, director de Organización y Recursos Humanos de CNAT (Entrevista por mail, 25 de enero de 2017) también señala que *“el enfoque de transparencia y cercanía hacia los medios de comunicación en general”* es una de las mejoras sustanciales del sector en los últimos años.

En materia nuclear, la opinión pública se divide en dos segmentos principales: aquellos ciudadanos que están a favor del desarrollo y continuidad nuclear y los que están en contra de esta fuente de energía para el suministro eléctrico³⁰⁷ (Ver capítulo 3, apartado 3).

Los pronucleares respaldan los argumentos esgrimidos por la industria y el *lobby* nuclear (En España el Foro Nuclear), mientras que los antinucleares defienden el discurso del movimiento ecologista. Tanto el sector nuclear como los grupos ecologistas y antinucleares intentan acercar su postura a buena parte de la opinión pública (Kasperson et al. 1980) con “*argumentos científicos, económicos, sociales y políticos*” (García Ferrando, 1982).

Como ya indicamos en el capítulo 3, los pronucleares centran su discurso en los siguientes ejes: la energía atómica no emite gases contaminantes a la atmósfera y contribuye a frenar el cambio climático; da estabilidad a la red; es una industria segura y en constante supervisión técnica; y es la opción energética más rentable (Sánchez Vázquez, 2009).

Algunos autores señalan otros argumentos en favor de la energía nuclear. Por ejemplo, Sánchez Vázquez (2009, p.107) cita a Fernández Vázquez y Pardo Guerra (2005), quienes apuntan que el desarrollo tecnológico nuclear es mayor que el de otras energías alternativas, de producción a gran escala y estable en el suministro, sin depender de condiciones medioambientales.

Por otra parte, los antinucleares dan prioridad a los siguientes mensajes: inseguridad en el tratamiento, transporte y almacenamiento de los residuos radioactivos (Sánchez Vázquez, 2010; Carbonell, 2013), y la falta de competitividad de esta fuente de energía respecto a otras. Sánchez Vázquez (2009) pone en la palestra otros temas defendidos por los antinucleares y que señalan a este tipo de industria: salud pública, medio ambiente y las radiaciones en el ámbito laboral.

³⁰⁷ En un estudio de opinión realizado en Suiza por Keller, Visschers y Siegrist (2012) se concluye que los que están a favor de la energía nuclear asocian las centrales a términos como energía, necesidad y descripción de las plantas. Aquellos que se oponen a esta fuente de energía relacionan a esta industria con el riesgo, accidentes, radioactividad, residuos, uso militar y consecuencias negativas sobre la salud y el medio ambiente.

Algunos organismos relacionados con la energía nuclear y algunos autores han apuntado varios motivos que pudieran ser el detonante de ese escepticismo ante lo nuclear: la falta de información de la opinión pública respecto a esta fuente de energía y el funcionamiento de las instalaciones; la falta de conocimiento de los diferentes recursos energéticos; el hastío a las tecnologías; la falta de credibilidad de las instituciones y gobierno; las campañas antinucleares; el miedo a lo nuclear y la influencia de los grandes accidentes de la historia (AIEA, 1994). El miedo a posibles atentados terroristas en nucleares, las posibles fugas radioactivas, y el propio tratamiento de residuos también pueden ser razones de ese sentimiento antinuclear (García Ferrando, 1982, Sánchez Vázquez, 2010).

Por su parte, Martín Herrero (2015) señala seis causas principales de esta desafección de la población hacia lo nuclear: los accidentes nucleares en centrales³⁰⁸; el desconocimiento sobre cómo actuar en caso de accidentes; la falta de información y la opacidad en su tratamiento (Sánchez Vázquez, 2010); la mala prensa de lo nuclear; la falta de seguridad en la producción de energía y el peligro que conlleva para los ciudadanos; la contaminación y los residuos radioactivos. Otra de las preocupaciones del público respecto a la energía nuclear es la vinculación militar de este tipo de tecnología (Sánchez Vázquez, 2010)³⁰⁹.

Las causas reflejadas por los autores y organismos antes mencionados, son reflejo de la percepción y actitudes del público sobre la energía nuclear en las diferentes encuestas de opinión realizadas sobre esta materia. Las preocupaciones del público sobre la energía nuclear están ligadas a la falta de información sobre el sector (Ferreira y Soares 2012), como indicaron los responsables de comunicación de las centrales españolas en las entrevistas realizadas para esta investigación (Ver 3.3).

³⁰⁸ Sánchez Vázquez (2010) habla de las consecuencias internacionales-a nivel mediático y de percepción social-que causó el primer gran accidente en la historia nuclear, el 29 de marzo de 1979 en la central *Three Mile Island* de Pensilvania.

³⁰⁹ Otras causas reflejadas por el autor son: el coste excesivo de la electricidad, las puertas giratorias entre las Administraciones Públicas y las empresas propietarias; las tensiones entre los diferentes Gobiernos (nacional, autonómico o local) y las propias plantas de producción; los beneficios sólo se perciben en los pueblos del entorno y no en el conjunto de la sociedad; cuestiones legales relacionadas con los domicilios fiscales y el pago de tributos.

Con este panorama en el que el sector nuclear necesita informar a la opinión pública sobre las fortalezas de su apuesta energética, y con grupos radicalmente en contra de esta fuente de energía, permanece abierto un debate histórico en la opinión pública que gira en torno al cierre de las centrales nucleares o al renacimiento del sector³¹⁰.

La variación de la opinión pública en lo referente a la energía nuclear se ha movido sustancialmente con el paso de los años, debido a la carga emocional que tienen algunas actitudes de la población hacia temas nucleares. Estos cambios de opinión han surgido, en ocasiones, por accidentes en centrales nucleares de otros países (Carbonell, 2013) e incluso por la comparecencia de líderes de opinión y referentes sociales a favor o en contra de la energía nuclear (García Ferrando, 1982).

La formación de la opinión pública en temas nucleares está muy ligada a los medios de comunicación, por el posicionamiento que este colectivo muestra hacia la energía nuclear³¹¹ (Carbonell, 2013) y porque las noticias en los medios reflejan sucesos en las plantas nucleares (Koerner 2014; Ferreira y Soares 2012). En este sentido Cornadó (2006, p.35) considera que los medios de comunicación pueden tomar parte en el debate nuclear empleando la información de una manera adecuada *“restando carga emocional (ideológica) y sumando carga racional (técnica)”*.

El reflejo del sector nuclear en los medios de comunicación está ligado a sucesos en estas instalaciones o a cuestionar la continuidad de las plantas como veremos en el estudio realizado para esta investigación (ver epígrafe 4.3.2. Medios de comunicación).

³¹⁰ Carbonell (2013, p.10) cita a Gamson y Modigliani (1989) y a Bickerstaff (2008) para señalar las cuatro etapas de la historia del debate nuclear. La primera comprende el periodo entre las bombas atómicas sobre Hiroshima en la década de los 60 en donde la opinión pública pide el uso pacífico de la energía nuclear. La segunda etapa abarca desde 1970 hasta el accidente de *Three Mile Island* en 1979. En esos años la energía nuclear es una alternativa con buenas perspectivas debido a las crisis del petróleo de 1973. La tercera etapa se situaría entre el accidente de Harrisburg (1979) y el accidente de Chernóbil de 1986. En este periodo la sociedad se opone a la energía nuclear y los grupos ecologistas y antinucleares crecen con fuerza. La cuarta etapa comienza con el protocolo de Kyoto y finaliza en el accidente de Fukushima.

³¹¹ Carbonell realizó un estudio en 2013 sobre el posicionamiento de los medios de comunicación en España tras el accidente de Fukushima. La autora analizó los encuadres periodísticos de los artículos editoriales sobre el accidente nipón mediante la teoría del framing. Los medios analizados fueron los siguientes: El País, El Mundo, La Vanguardia, ABC, El Periódico, El Correo y el Diario de Burgos entre el 11 de marzo y el 11 de abril de 2011. Las conclusiones de este estudio nos presentan que el Periódico es el único diario que se posiciona en contra de la energía nuclear.

Marco (2017) realizó un estudio de las cabeceras de siete periódicos nacionales (El País, El Mundo, ABC, La Razón, La Vanguardia, Público y El Periódico) para analizar el tratamiento informativo de la energía nuclear en estos medios, en los años más críticos del debate sobre la continuidad de la central de Garoña (2008-2012). En el estudio se indica que en cuestiones energéticas, la energía nuclear aparece en segundo lugar con un 12% de las noticias (en primer lugar las renovables con casi un 30%). Las informaciones sobre energía atómica tratan, en la mayoría de los casos, sobre las decisiones políticas en el empleo de esta fuente de energía:

“tres de cada cuatro textos informativos sobre energía nuclear en la prensa española se dedican a reflejar el posicionamiento político y económico-empresarial en el debate nuclear, y no así el posicionamiento ecologista o científico” (Marco 2017, p.114).

Según Marco (2017), estas fuentes informativas político-económicas en las noticias nucleares provienen de la prensa-y no tanto de acciones de los gabinetes de comunicación-quienes provocan las declaraciones de los protagonistas.

En este sentido los responsables de comunicación de las nucleares de España entienden y asumen que serán noticia cuando se produzca un evento negativo, como indicó Monserrat Godall (2016), dircom de ANAV: *“si a mí no me pasa nada y opero cuatrocientos días sin ninguna historia no voy a salir en los periódicos”*. En la misma línea apuntó Antonio Cornadó (2016): *“Siempre somos información o somos noticia cuando pasa algo negativo. Por lo positivo es muy difícil. Entonces yo creo que estamos cada vez siendo todos más realistas”*.

Algunos autores presentan posturas distintas en sus recomendaciones para un buen discurso nuclear. García Ferrando (1982) aconseja dotar a los argumentos nucleares de elementos más emocionales que cognitivos, para lograr acercar más posturas hacia lo nuclear, a diferencia de otros autores como Koerner (2014) o Kasperson (1979) quienes consideran que el apoyo a las centrales nucleares aumenta con un mayor conocimiento del sector. Por su parte, Antonio Cornadó (2016) señaló la necesidad de agregar al mensaje racional y técnico una carga emocional y subjetiva para llegar a la población.

Ferreira y Soares (2012) creen imprescindible escuchar a la población para poder identificar sus preocupaciones e intereses y a partir de ahí contar con los expertos para nutrir los argumentos del discurso nuclear.

Ford (2011) cree necesario-para el renacimiento nuclear-abrir un nuevo diálogo con el público basado en el conocimiento de la energía nuclear y sus posibilidades futuras, cerrando lo ocurrido en el pasado. Para lograr esto, este autor recomienda iniciar una conversación honesta con la población con la finalidad de transmitir que la industria nuclear quiere verdaderamente *“construir un diálogo público fuerte, productivo y eficaz”*(Ford 2011, p.1182). Además, Ford señala que las ventajas de la honestidad en el discurso nuclear pasan por reducir la resistencia y crear aliados en los ciudadanos.

Por su parte, García Ferrando (1982, p.61) apuesta por alcanzar un consenso *“entre las diversas fuerzas sociales y políticas en admitir que los beneficios de la energía nuclear van a superar a los posibles riesgos que comporta su proliferación”* con el fin de cambiar las perspectivas de la energía nuclear.

Para cualquier emprendimiento nuclear es necesario ganar la confianza del público a través de una comunicación honesta y de una clara información que debe durar todo el proceso del proyecto nuclear (Ferreira y Soares 2012). En este sentido, Keller *et al.* (2012) señalan que la comunicación de la industria con pronucleares y antinucleares es muy diferente, y recomiendan segmentar según la afinidad: con los antinucleares la industria debe separar su discurso en función del tema que trate (seguridad, residuos, medio ambiente, salud, etc.) y con los pronucleares la comunicación debe orientarse hacia la estabilidad que da esta fuente de energía al suministro eléctrico.

Gráfico 37. Argumentario nuclear versus antinuclear. Elaboración propia.



4.3. Organización y características de la comunicación en las centrales nucleares de España. Experiencias del sector y recomendaciones.

“Este sector tiene una connotación no solo operativa, económica...sino que tiene una connotación social y política fundamental. Entonces, esa comunicación es una herramienta estratégica para que siga funcionando. Tácticamente utilizas ambos escenarios, tanto el de comunicación interna como el de comunicación externa, entendiendo además que la comunicación interna acaba siendo externa porque aunque la compañía tiene unos portavoces autorizados, el resto de personas que trabaja en la organización acaban siendo fuentes de información” (M. Godall, 2016).

La comunicación en la industria nuclear en España tiene su propia idiosincrasia. En las siguientes páginas vamos a exponer algunas consideraciones generales de la comunicación interna, externa y de crisis en una central nuclear. A continuación analizaremos cuáles son los públicos principales de las centrales españolas. Y para finalizar este epígrafe realizaremos una radiografía de cada planta atómica en España para conocer cómo organiza su comunicación, es decir, qué jerarquía tiene la comunicación en el organigrama de cada empresa y cuál es su casuística: política, estrategias, acciones tácticas, herramientas y soportes empleados a nivel interno y externo.

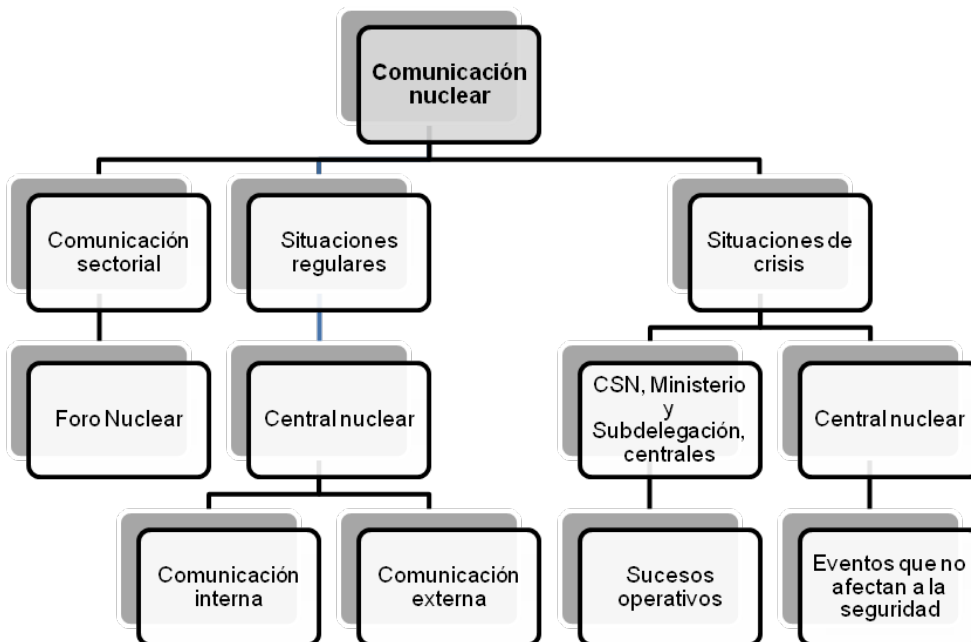
4.3.1. La comunicación interna, externa y de crisis de una central nuclear.

Si hablamos de la comunicación regular y ordinaria con el público (interno y externo) las centrales nucleares españolas tienen autonomía y actúan de acuerdo a las políticas de comunicación impuestas por las empresas que las respaldan, o bien las grandes compañías eléctricas o agrupaciones de interés económico y sociedades anónimas (Godall 2016; Alcázar 2016; Cornadó 2016 y Sala 2017). Monserrat Godall (2016) incide en que la comunicación de la central no solo es competencia de la instalación sino que es una “responsabilidad”.

Pero las centrales en España tienen una parte de la comunicación que si está reglada y es la notificación al organismo regulador (CSN) de cualquier suceso, incidente o accidente operativo que pudiera tener lugar en la instalación. En este sentido, la comunicación de crisis en nucleares sigue un patrón establecido y tiene su propio protocolo, común a todas las plantas.

En el siguiente gráfico podemos ver sobre quién recae la responsabilidad de la comunicación en el sector nuclear:

Gráfico 38. Atribución de responsabilidad en la comunicación nuclear en España. Elaboración propia.



Vamos a destacar, en primer lugar y de forma general, algunas recomendaciones de autores y de la AIEA de cada tipo de comunicación: interna-externa y la especificidad del plan de comunicación de crisis.

La comunicación regular: interna y externa.

Cada central sigue su propia política de comunicación interna y externa y se relaciona con sus públicos de manera independiente, utilizando los canales y medios que considera oportunos. Las centrales españolas tienen áreas de comunicación propias, desde donde se organiza la información que irá destinada a los grupos de interés (indicaremos la estructura comunicativa de cada planta en el epígrafe 4.3.3).

Las centrales realizan acciones de **comunicación interna** destinadas principalmente a los empleados de las plantas, pero también a empresas de servicios que realizan trabajos en las instalaciones (Cornadó, 2001).

El objetivo de este tipo de comunicación es crear pertenencia con la instalación, y lograr la aceptación del proyecto de la empresa (Cornadó, 2001) para que los trabajadores se conviertan en portavoces de la central en su entorno, a través de la difusión de mensajes (Cornadó, 1995).

Jesús Cruz lo ejemplifica de manera clara: *“el mejor comunicador nuclear es la gente de la central. Que cuando va al mercado, y que le cuenta en casa a su mujer “Oye, ¿qué ha pasado?” “Pues no ha pasado nada, mira una válvula que no sé qué (...), pero ha sido en la parte de la turbina, no ha sido en el reactor”. Eso, la mujer se lo aprende y en el mercado: “¿Qué ha pasado en la nuclear, tu marido te lo habrá dicho?” “Sí, pero lo que ha pasado ha sido en la parte de la turbina que no tenía nada que ver con el reactor, no os preocupéis que...”. (...) Porque los comunicadores son los trescientos y pico de plantilla y los trescientos y pico de contratados”* (J. Cruz, 2017).

Por otro lado, el plan de **comunicación externa** de una industria nuclear tiene el fundamento de mejorar la imagen de la empresa en el exterior (SNE, 2008), y de la energía atómica como fuente de suministro eléctrico.

Las centrales nucleares han depositado la confianza en que la información del sector atómico a nivel externo la trate el Foro de la Industria Nuclear Española. Toda la información general de energía nuclear en España-no solo de centrales sino de cualquier empresa relacionada con este tipo de tecnología y sus aplicaciones-la difunde y divulga este lobby sectorial. Lo explica Antonio Cornadó, dircom de Nuclenor y presidente del Foro Nuclear (2013-2017):

“El Foro Nuclear tiene la responsabilidad, y tiene la competencia, y tiene el personal, y tiene el presupuesto y tiene la experiencia para llevar adelante la comunicación sectorial. Nosotros no estamos trabajando para una central concreta, ni para una empresa concreta, ni para una ciudad concreta, sino que nuestro papel es defender y promocionar el conjunto de la industria nuclear. (...) Nuestro trabajo es apoyar, ayudar, defender, mejorar la imagen y la percepción que tiene la opinión pública sobre la actividad nuclear” (A. Cornadó, 2016).

Cornadó (2018) habla de tres tendencias consolidadas por el sector nuclear en materia de comunicación: la transparencia como compromiso; la estrategia comunicativa; y la coherencia entre los mensajes y la realidad.

Podemos destacar dos tipos de acciones que realizan las centrales con sus públicos externos: por un lado están las iniciativas dirigidas a los *stakeholders* del entorno inmediato a la planta (que son los que analizaremos en profundidad en esta investigación) y, por otra parte, aquellas acciones destinadas a grupos del ámbito autonómico, nacional e internacional³¹². Según la AIEA estos *stakeholders* tienen diferentes intereses y motivaciones, pero tienen en común que quieren recibir información y que su opinión tenga influencia (AIEA, 1994).

³¹² La AIEA señala, en su manual de comunicación, otros grupos de interés alejados del entorno como son: organizaciones regionales y estatales; medios de comunicación, políticos, organizaciones científicas y profesionales y ciudadanía nacional e internacional (AIEA, 1994).

Esta relevancia que las centrales otorgan a su entorno inmediato puede estar justificada por la repercusión que tuvieron las protestas de las poblaciones cercanas en algunos proyectos nucleares en la década de los 70³¹³.

La AIEA-en su manual de comunicación-considera al entorno como el *“grupo clave en todas las etapas de vida de la industria nuclear”* resaltando que las actitudes de la comunidad local hacia lo nuclear estarán reflejadas en los grupos de interés del entorno: políticos, prensa local, grupos de presión, etc. (AIEA 1994, p.23).

Las centrales tienen en su entorno lo que Cruz denomina *“Público Objetivo”* donde se perciben a los grupos de interés de la zona *“no como audiencia estática frente a un escenario, sino con una fuerte interacción, acentuando el carácter de doble vía en el proceso de comunicación, más persistente si cabe en el caso de nuestra actividad nuclear”* (Cruz 1995, p.30).

Las nucleares españolas dan protagonismo al entorno y se relacionan con él a través de dos vías principales: promoviendo el desarrollo económico y cultural en su zona de influencia; y surtiendo información a los *stakeholders* sobre el funcionamiento de la central, y sobre aquellos acontecimientos destacados en su operación (SNE, 2008).

La presencia de las centrales españolas ha supuesto un impacto económico importante en la zona donde se asientan ya que, además de las tasas e impuestos que estas compañías pagan por operar, se contrata personal y servicios, fruto de la actividad de estas industrias (SNE, 2008; Cornadó, 2001; Cornadó 2018).

La apuesta de las centrales por el desarrollo cultural de la zona también es notable, ya que se promueven concursos escolares, se patrocinan eventos

³¹³ Algunas centrales nucleares previstas inicialmente en el Plan Energético Nacional, que fueron canceladas y que tuvieron una fuerte oposición, fueron: Lemóniz en Vizcaya, Santillana en Santander, Punta Endata en Guipúzcoa, Valdecaballeros en Badajoz, Regodola en Lugo, Sayago en Zamora y Vandellós III en Tarragona (Sánchez Vázquez, 2010).

sociales, culturales, artísticos y deportivos, se editan publicaciones sobre el entorno, etc., iniciativas que pretenden integrar a las plantas en las poblaciones donde se asientan (Cruz, 1995; Cornadó, 1995).

Para entablar relaciones con el entorno, las centrales tienen que satisfacer las necesidades informativas de sus grupos de interés más próximos, teniendo en cuenta que la conversación ha de ser responsable, útil y comprometida con las poblaciones cercanas (Ford, 2011) y siempre con el propósito de mirar *“desde fuera hacia dentro”* (AIEA 1994, p.12)

En esta gestión territorial la comunicación *“juega un papel determinante en la percepción social de la central nuclear”* (Cruz 2009, p.47) y *“donde la correcta gestión de la comunicación, la transparencia informativa, y la credibilidad, juegan un papel clave para lograr un clima de respeto entre los diferentes colectivos que constituyen el entorno físico, humano e institucional”* (SNE 2008, p.15).

Para materializar el plan de comunicación exterior, estas industrias pretenden dialogar con sus públicos a través de una *“comunicación transparente, clara y sensible que fomente la seguridad, la credibilidad, el respeto y la confianza”* (Cruz 2009, p.47) huyendo de la jerga técnica (Ford, 2011; AIEA, 1994) y aunque *“se encuentren en el polo opuesto de la actividad y los intereses de la empresa”* (SNE 2008, p.14).

La comunicación externa con los grupos de interés del entorno se concreta en: *“las relaciones con los medios de comunicación, las autoridades e instituciones de la zona, líderes de opinión, partidos políticos, asociaciones y particulares”* (Cornadó 2001, p.51) y líderes locales como profesores o doctores (AIEA, 1994).

En este plan de comunicación externa-cuyo fin es la legitimidad social de la empresa-se emplean diversas acciones con cada grupo de interés que *“van desde las publicaciones tradicionales a la utilización de medios informáticos, pasando por contactos directos a través de reuniones o jornadas específicas”* (SNE 2008, p.15; AIEA, 1994).

El reto para las empresas nucleares en este campo de la comunicación externa pasa por contar a la sociedad la realidad del sector y la *“contribución de la energía nuclear en nuestro entorno próximo, en la Comunidad y en nuestro país”* (Cruz 2009, p.47).

Cornadó (2006, p.35) nos da algunas pautas recogidas de las experiencias acumuladas en otros países y basadas en la honestidad y la transparencia:

“la necesidad de transparencia interna y externa; la comunicación debe ser un valor estratégico para las empresas con instalaciones nucleares, no un mero recurso táctico; la necesidad de profesionalizar la comunicación nuclear y de comprender realmente cual es el papel de los medios de comunicación; el control público de la actividad nuclear debe ser una garantía para las instalaciones y para los ciudadanos; la coordinación de actividades en asuntos de comunicación en el conjunto del sector debe ser una prioridad; la sociedad civil debe ganar protagonismo en la información para la toma de decisiones; la información y la Responsabilidad Social son una manera adecuada y justa de buscar el apoyo y la colaboración de los entornos nucleares más próximos”.

La AIEA señala-en su manual de Comunicación Nuclear-que una buena información o una adecuada política de relaciones públicas no es suficiente para la aceptación pública de la energía nuclear, sino que lo fundamental para construir la credibilidad del sector, son las buenas prácticas de las centrales y la responsabilidad de la empresa en temas de operatividad y seguridad (AIEA, 1994).

Para poder participar en el debate energético en una posición igual, las centrales nucleares necesitan crear-a través de la comunicación-confianza en el consumidor de energía, mostrando que los beneficios que entraña esta fuente de energía superan a los riesgos o a la probabilidad de que ocurran, respetando todas las opiniones, y buscando *“aliados en la comunicación nuclear (terceros que ayuden y den prestigio a nuestros argumentos)”* (Cornadó 1995, p.22).

La AIEA recomienda que el discurso nuclear debe ser honesto y abierto a los públicos para eliminar aquellas etiquetas que califican a la industria como empresas no transparentes con los públicos. Para combatir estas premisas, este Organismo Internacional recomienda a las centrales una comunicación *“rápida, sencilla, amable, consistente, precisa, objetiva, comprensible, continua y creíble”* con sus *stakeholders*, y la proactividad comunicativa (AIEA 1994, p.12).

Las centrales interaccionan-a nivel informativo-con sus grupos de interés, y por este motivo la comunicación es una herramienta *“imprescindible”* (SNE 2008, p.14) que permite escuchar las demandas del entorno, tomar mejores decisiones y darse a conocer: *“se trata de una herramienta positiva de gestión que puede resultar en muchos casos crítica para la toma de decisiones de la empresa y también importante para la cohesión interna, el logro de objetivos y la eficaz proyección hacia el exterior”* (Cruz 1995, p.30). Además, la comunicación se presta *“necesaria”* (De la Torre et al. 1995, p. 38) para mantener una cultura de calidad y seguridad a nivel interno y externo.

En este sentido, Vigso y Wigren (2010, p.367) apuntaron que *“el hecho que la energía nuclear no sea vista como un tema relevante, creemos que responde a la cuestión de la confianza y la comunicación de la industria”*. Estos autores indicaron que en Suecia, en la primera década del año 2000, la opinión pública y los partidos políticos aumentaron su apoyo a la energía nuclear debido a la buena comunicación del sector.

Van Loon (1992, p.627) reflejó la importancia que tiene la comunicación para lograr esa comunión entre la industria nuclear y la opinión pública: *“una buena comunicación entre la industria de la energía nuclear y el público tendrá una influencia favorable en la actividad industrial y, por tanto, en el nivel de vida, promoverá desarrollos técnicos, garantizará de forma más fiable un suministro ininterrumpido de energía suficiente y, por lo tanto, ayudará a garantizar que la sociedad pueda continuar en su forma actual y, por último, evitará una desconfianza innecesaria por parte del público”*.

Los responsables de comunicación de las centrales de España consideran necesaria la comunicación para el sector atómico tanto desde una vertiente estratégica como táctica (M. Godall, 2016):

“Me parece vital, sobretodo porque hay un gran desconocimiento (...) No saben realmente qué es lo que se hace y eso está influyendo negativamente muchas veces en la percepción que se tiene de este sector. Entonces, la comunicación me parece esencial para divulgar lo que hacemos” (J. P. Alcázar, 2016).

“Como es un proceso industrial y a los cinco kilómetros, tres kilómetros hay un pueblecito...Esa actividad industrial tiene que estar justificada e informada y ahí aparece que queramos o no la comunicación como herramienta imprescindible” (J. Cruz, 2017).

“Yo creo que lo deseable es que sea estratégico porque es verdad que, al final, es lo que ayuda a conseguir los fines que uno se marca para la empresa, para la central, para esa actividad (...) Pero sí que es cierto que nos hemos encontrado en ocasiones que tiene que ver con una actividad táctica, de resolver un problema, de hacer frente a una crisis, o de contestar a una acusación” (A. Cornadó, 2016).

Las centrales nucleares necesitan de la comunicación para emprender una relación de diálogo y participación con su entorno más inmediato, puesto que las poblaciones próximas a cada central demandan información y desarrollo. Para ello parece necesaria la proactividad, anticiparse y dar información de calidad, como indica Antonio Cornadó (2016): *“yo me empeñé muchísimo en llevar la iniciativa, en que no fuera otros los que contaran lo que estaba pasando sino ser nosotros. Porque eso te da ese plus de credibilidad, ese plus de confianza”*.

Cruz apunta mantener un nivel informativo constante: *“hay que estar informando con un determinado perfil de normalidad. No callado, pero tampoco sacando pecho”* (J. Cruz, 2017).

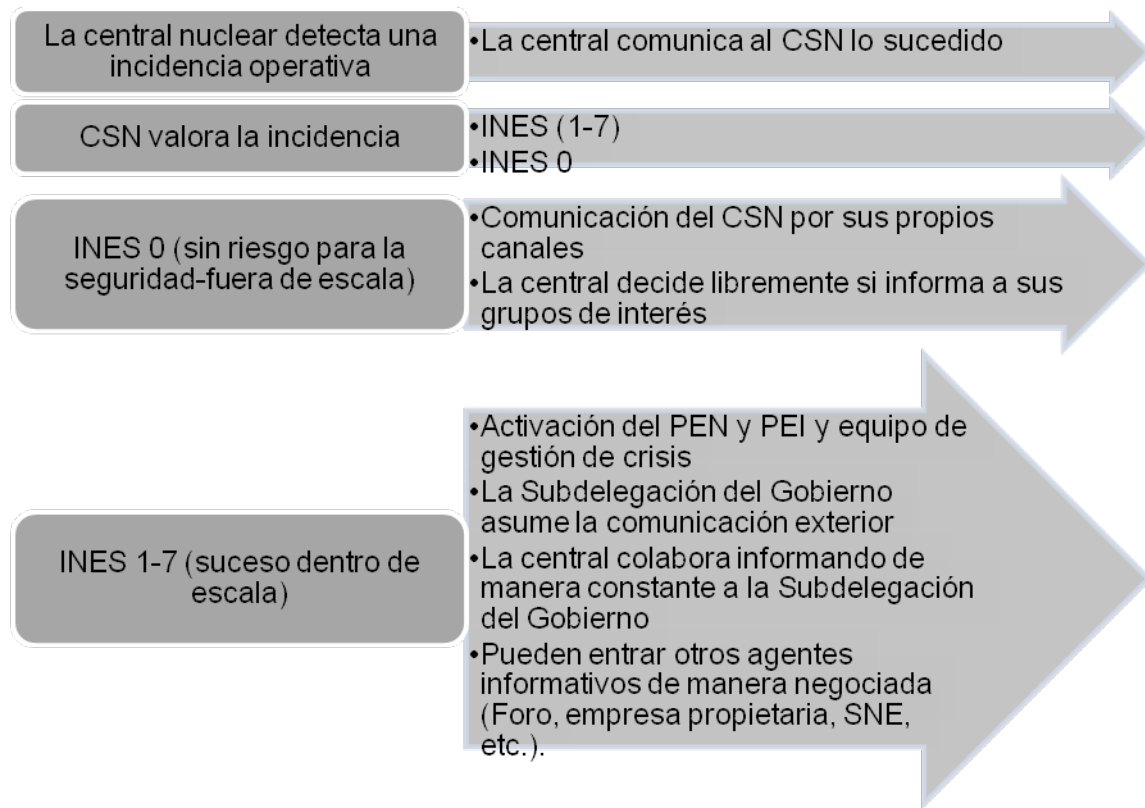
En este sentido, la AIEA recomienda establecer diferentes programas de comunicación para cada público, teniendo en cuenta que estos programas deberán ser dinámicos en temas y argumentos, y siempre basados en la investigación de la opinión. Estos programas ayudarán a la industria a informar al público sobre los beneficios, riesgos, costes y la necesidad de la energía nuclear (AIEA, 1994).

La comunicación en situaciones de emergencia.

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 ecologistas, informaciones en la prensa que afecten a la imagen de la empresa o el sector, etc.):

1) En caso de accidentes o incidentes 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. En las entrevistas realizadas para esta investigación los responsables de comunicación mostraron el siguiente plan preestablecido en España en caso de accidentes y sucesos nucleares y radiológicos:

Gráfico 39. Gestión de la comunicación de crisis nuclear operativa. Elaboración propia.



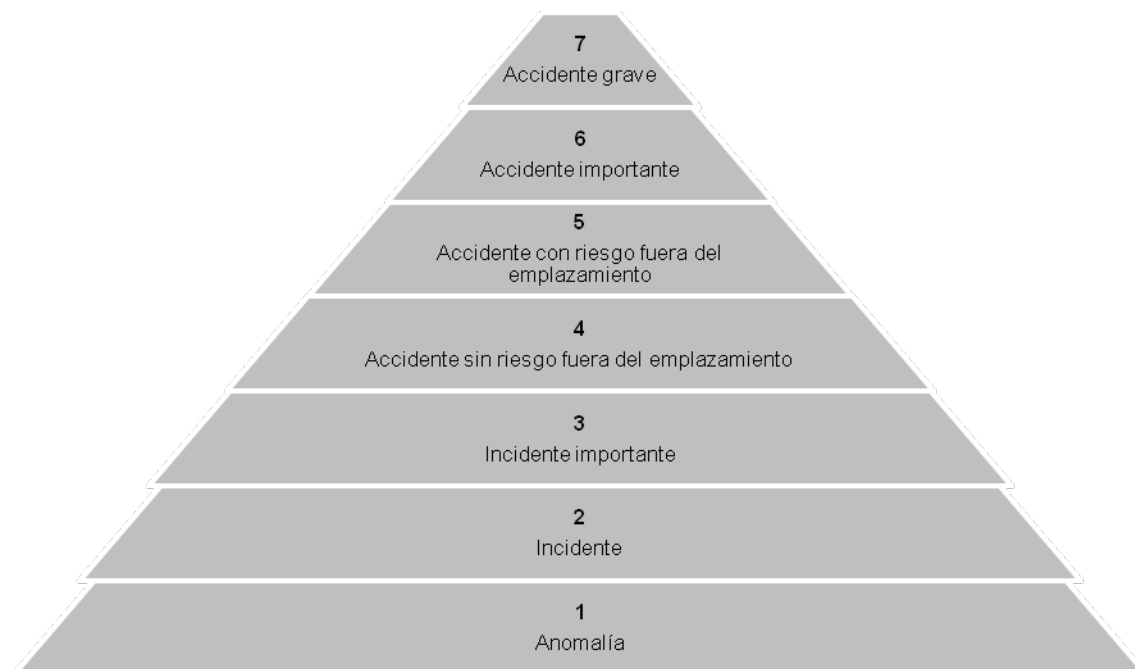
-La central detecta una incidencia operativa y se lo comunica al Consejo de Seguridad Nuclear.

-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 escala³¹⁴) 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.

³¹⁴ 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

Gráfico 40. Escala Internacional de Accidentes Nucleares. Elaboración propia.



Fuente: AIEA

-Activación e integración del Plan de Emergencia Nuclear (PEN)³¹⁵ 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), el Foro Atómico Europeo, 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 realizadas nos indican que el equipo de crisis lo componen: en Garoña el director general, el director de la central, el director de Recursos Humanos y el dircom; en ANAV las empresas propietarias, el director general,

³¹⁵ 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).

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 de este 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 la 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 SNE, 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 para esta investigación-es aproximado a la realidad de la comunicación reglada en caso de accidentes.

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).

2) 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).

Por ejemplo, una manifestación o el acceso ilegal de grupos ecologistas o antinucleares en la planta. En este escenario, 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 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, intentar no magnificar sus acciones con una respuesta comunicativa: *“nosotros planteamos las acciones en función de la repercusión que estamos viendo que tenga. Porque todo lo que sea magnificar un hecho o una noticia que ha quedado muy limitada en determinados ámbitos no tiene ningún sentido que nosotros hagamos nada”* (J.P. Alcázar, 2016).

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 ya que *“el resto es pura acción de marketing”* (M. Godall, 2016). Antonio Cornadó recomienda no competir ni pactar con estos grupos sino *“marcar una línea de información que sea muy clara y que sea muy sostenida”* 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 (A. Cornadó, 2016).

Otro ejemplo de comunicación de crisis-no operativa-podría ser la repercusión en la imagen de las centrales españolas que tuvo el accidente de Fukushima y sobre todo en Santa María de Garoña al tratarse de una central gemela en tecnología a la japonesa. Antonio Cornadó (2016) destaca la importancia de desmarcarse del accidente japonés:

“nosotros hicimos un esfuerzo por separar las dos realidades. (...)¿Qué tecnológicamente son iguales? Es verdad. Pero esto no significa que en Garoña pueda ocurrir lo que ha pasado en Fukushima. No tiene sentido. (...) Nuestros sistemas de seguridad están diseñados para lo que puede ocurrir en Burgos. No tiene ningún sentido tener un dispositivo anti-tsunamis en Burgos” (A. Cornadó, 2016).

Sobre este episodio Juan Pedro Alcázar (2016), Javier Sala (2017) y Carlos Gómez (2017) señalan que tras Fukushima las centrales han mejorado su seguridad: *“está claro que el mensaje es-a raíz de Fukushima-que ha sido una catástrofe natural muy relevante y que las centrales a nivel mundial han mejorado muchísimo. Y se han preparado ante ese tipo de situaciones” (J. Sala, 2017).*

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.

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, Moserrat 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:

“si estás metido de verdad en un accidente tipo lo que pasó en Fukushima y te comprometes a sacar actualización de la información cada hora, cada dos horas, cada 24 horas, cada 36 horas, cada cinco minutos, hazlo. Es decir, tú marca un ritmo y cúmplelo, aunque lo que me vayas a decir sea: “no tengo nada que decirle

respecto a lo que le he dicho hace dos horas". (...) Pero no puedes entrar a competir con nadie porque es que vas a perder".

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.

Lu (2012) 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 en los actores responsables de la gestión de crisis de Fukushima.

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 confíen 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 (nuevos y clásicos).

También 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 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 reanudación de la operación de la central"* (Pardo y Rodríguez 1995, p.16).

Otro ejemplo de crisis para una central podría ser la amenaza sobre su 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:

- 1) El período de renovación de la licencia (2008-2009): *“era un tipo de comunicación muy racional donde intentamos explicar las ventajas de la continuidad en foros, en seminarios, en entrevistas, en visitas...”*.
- 2) Antes de la decisión de renovación: *“lo que hicimos fue un tipo de comunicación muy emocional, entrevistas, reportajes...Pero todo que tiene que ver con familias, con hijos, con entornos, con proveedores, con clientes (...) Todo al final era ponerle rostro a la renovación”*.

Como recomendación general, los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España señalan que el silencio no es rentable en situaciones de crisis nuclear:

“el silencio no es rentable porque lo que tú no cuentes-en este mundo nuclear- lo que tú no cuentes alguien lo va a contar” (A. Cornadó, 2016).

“Callarse no es nunca ninguna buena estrategia. Lo que pasa es que aquí hay voces informadas y luego voces que no están informadas (...) que intentan aprovechar las situaciones. Entonces, yo creo que en una situación de este tipo (crisis) (...) quien tiene que informar es quien debe informar. Debe informar la central, la empresa, los reguladores... y a partir de ahí ver qué exactamente está ocurriendo” (J. Sala, 2017).

Los términos del silencio hay que arbitrarlos y hay que administrarlos bien. Ojo, por no estar callado no corramos y nos precipitemos informando, que eso es un riesgo. (...) lo mejor es decir: “señores estamos analizando qué ha sucedido. Lo que sí que puedo decir en estos momentos es que no ha habido impacto alguno. No ha habido incidencia, no ha habido personal contaminado, ni herido, ni radiado...”. Y a partir de ahora informaremos. (...) Igual que no me precipito tampoco me muero en el olvido” (J. Cruz, 2017).

“En una crisis no puedes estar callado. Tienes que contar las cosas y ser lo más transparente que puedas. (...) La política de comunicación nuestra se basa sobre todo muchas veces en la discreción pero no en el silencio” (J.P. Alcázar, 2016).

“Primero la confianza tienes que ganarla en tiempos de paz para que te sirva de cojín en los tiempos de crisis. Pero el silencio nunca, es decir, tu silencio puede ser llamarte y decirte: “Oye Enrique no tengo nada que decirte, pero estoy aquí, lo estoy siguiendo y en cuanto tenga algo que decirte te lo diré”. O sea, yo no te estoy diciendo nada, pero estoy aquí y sabes que estoy aquí. Entonces, no, el desaparecer nunca” (M. Godall, 2016).

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: *“Lo cierto como cierto, lo dudoso como dudoso, lo no conocido como no conocido. Pero no dejarse arrastrar por la inmediatez en la comunicación de crisis”.*

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.

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:

“La población quiere saber cuál es el riesgo para ellos y sus hijos, si la comida, agua o aire es seguro; y qué puede hacerse para evitar o al menos minimizar el riesgo”.

La comunicación debe ser precisa y transparente-orientada al bien común-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”.

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 el caso de catástrofes naturales, la información y la comunicación son vitales para que haya decisiones políticas y técnicas adecuadas. De allí entonces que se requieren periodistas y profesionales de la comunicación empoderados de las herramientas adecuadas y que no actúen sólo por reacción o en busca del rating o de lo morboso”.*

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:

-“En primer lugar, una comunicación transparente y sana de las autoridades nucleares hacia el público a menudo se ve obstaculizada por la divergencia de opiniones de expertos relacionadas con incertidumbres científicas (por ejemplo, efectos sobre la salud de dosis bajas), diferentes percepciones de la radiación riesgos y experiencias pasadas con escasa transparencia de las actividades nucleares por los operadores y las autoridades.

-En segundo lugar, debe alcanzarse un compromiso entre la transparencia de la comunicación y los requisitos de seguridad en el campo nuclear (por ejemplo, la posibilidad de un ataque terrorista en una instalación nuclear.

-Por último, puede haber un conflicto de intereses entre la industria, los reguladores, grupos de acción, actores públicos, emergencia general en cuánta

transparencia se necesita realmente en el riesgo nuclear y la comunicación de crisis”.

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 entrar en responder a las críticas directamente.

Beelitz y Merkl-Davies (2012, p.105) estudiaron la comunicación después de un incidente en la central nuclear alemana de Krümmel. El estudio 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 y aplaque las críticas: *“Ellos (los discursos) pueden ser desplegados estratégicamente para redefinir la relación de la organización con sus grupos de interés durante una controversia pública o crisis”.*

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.

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, respuesta y solución, y los profesionales que estarán disponibles para ampliar la 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.

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, incluidas 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”.

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

4.3.2. Los grupos de interés nuclear: tipología e interacción.

En un estudio realizado por Oliveira y Capriotti (2015) sobre los públicos que son importantes para las compañías energéticas en España, se llega a la conclusión de que a pesar de que la identificación de stakeholders es considerada una actividad estratégica para los departamentos de comunicación, no hay una consistencia entre la priorización de los grupos y una investigación profunda de los mismos.

En las entrevistas realizadas en profundidad a los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España se citan a determinados grupos de interés con los que estas instalaciones se relacionan.

A efectos de organizar la información hemos creído conveniente reagrupar los *stakeholders* nucleares en primarios y secundarios. Como indicó Clarkson (1995)- ver capítulo 1 epígrafe 1.4-la organización depende de los primarios para su operación continuada y su impacto es directo en la empresa. En el mundo nuclear hablaríamos de aquellos grupos que, por su capacidad decisoria, tienen un poder sobre la viabilidad de la industria nuclear, tanto a nivel de regulación como empresarial.

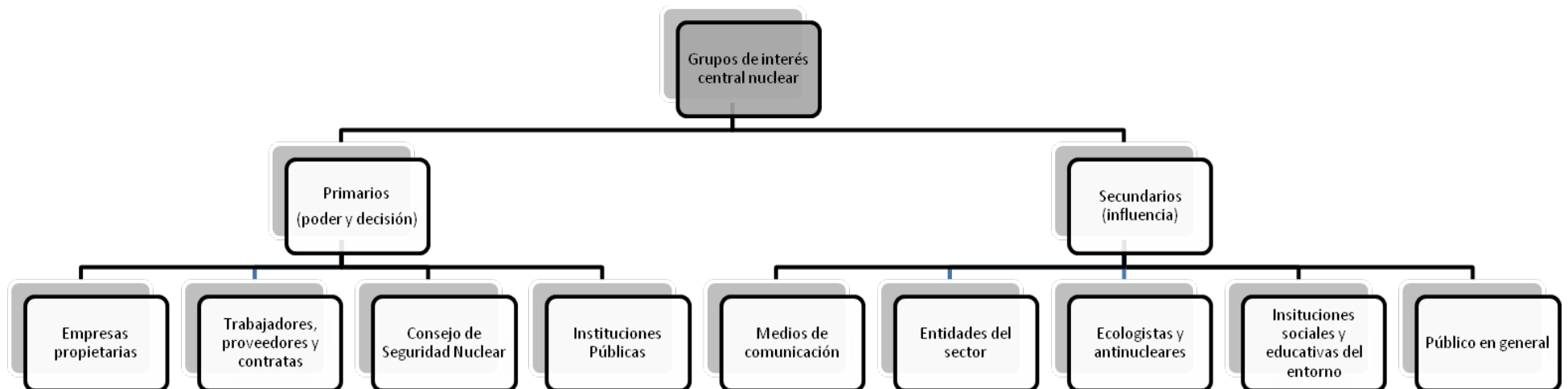
Los grupos secundarios nucleares son aquellos que pueden influir en la operación de la organización pero se consideran menos críticos porque no tienen ningún poder último sobre la instalación.

En esta parte, además de reflejar la tipología de grupos de interés de una central nuclear, queremos mostrar las interacciones que las plantas españolas tienen con los stakeholders, el significado de las mismas, y los canales y herramientas utilizadas para llegar a estos públicos.

Las centrales nucleares de España recurren a tácticas y canales similares para relacionarse con sus stakeholders y transmitirles información. Por este motivo, en las próximas páginas reflejaremos experiencias comunicativas de las diferentes instalaciones que nos van a permitir comprender como se desarrolla la interacción con cada grupo de interés.

En el epígrafe 4.3.3 destacaremos la estructura y política comunicativa concreta de cada central.

Grafico 41. Los grupos de interés según la influencia y poder que tienen sobre la empresa nuclear. Elaboración propia.



Grupos primarios.

Podemos considerar los siguientes grupos de interés primarios de una central nuclear: empresas propietarias, trabajadores, proveedores, organismo regulador (CSN) e instituciones públicas-nacional, regional y local-y partidos políticos. Los ordenamos según el impacto directo que tienen sobre la organización y según su poder respecto a la continuidad de la planta nuclear.

-Organismo regulador.

El Consejo de Seguridad Nuclear³¹⁶ (CSN a partir de ahora) es el organismo encargado de proteger a los españoles de la radiación nuclear desde su creación en los años ochenta. Por este motivo, el CSN ejerce una función de control y regulación sobre las instalaciones nucleares para que operen de forma segura³¹⁷.

El CSN es un ente importante para las centrales nucleares porque es el organismo encargado de revisar la seguridad de las plantas y, a su vez, de informar al Gobierno sobre el cumplimiento de la ley por parte de cada instalación. Además, el Consejo se comunica con la opinión pública española a través de diferentes canales en lo referente a su actividad y, por extensión, sobre el funcionamiento legal de las centrales y la seguridad radiológica del país.

Este organismo se limita al cumplimiento de sus funciones y a buscar la confianza de sus propios *stakeholders*, sin entrar en el debate nuclear (Muñoz 2012).

El CSN desarrolló en el año 2007 una política de comunicación con el fin de ganar credibilidad de cara a sus grupos de interés³¹⁸. Desde entonces, este organismo desarrolla acciones de carácter externo, empleando su página web como soporte

³¹⁶ El CSN (@CSN-es) “Es un ente de Derecho Público, independiente de la Administración General del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se rige por su Estatuto y rinde cuentas al Congreso de los Diputados y al Senado” en: www.csn.es/csn.

³¹⁷ Otras funciones destacadas del CSN son: la vigilancia y protección del medio ambiente; informar sobre las instalaciones, proponer nueva normativa, apoyar técnicamente en situaciones especiales, promover la investigación e informar a la opinión pública y a las Cortes. El CSN tiene asignadas sus funciones en la Ley 15/1980 de Creación del Consejo de Seguridad Nuclear modificada por Ley 33/2007 el 7 de noviembre de 2007.

³¹⁸ La Ley 33/2007 que modifica la ley de Creación del Consejo añade competencias a este organismo en materia informativa y de transparencia: “Informar a la opinión pública sobre materias de su competencia con la extensión y periodicidad que el Consejo determine, sin perjuicio de la publicidad de sus actuaciones administrativas en los términos legalmente establecidos”. Puede consultarse: www.csn.es/documents/10182/38334/ReformaLeyBOE081107.pdf/f12f1c93-3c40-4ed5-aaf0-eb4d9d3a3931

institucional (www.csn.es), conversando en twitter, publicando informes técnicos y divulgativos, edición de la revista Alfa, visitas a su Centro de Información, relaciones con organismos internacionales homónimos, participación en congresos del sector etc., “y promoviendo la relación con los ciudadanos, instituciones y asociaciones, sindicatos y grupos de interés, mediante la relación institucional” (SNE 2008, p.20).

Las principales dificultades a las que se enfrenta este organismo para comunicarse con sus públicos son la complejidad técnica de la información que maneja y la sensibilidad de la opinión pública en todo lo relacionado con lo nuclear. Estas dificultades obligan al CSN a “dejar plena constancia de su independencia y neutralidad con respecto a todo tipo de instituciones, empresas y organizaciones” (Muñoz 2012, p.36). En este sentido, en el año 2015 el CSN realizó un estudio de percepción pública sobre la neutralidad e independencia de sus actividades³¹⁹. Una de las conclusiones de este estudio dice que tan solo el 11% de los entrevistados-en el caso de zonas geográficas próximas a plantas nucleares (el 6% en zonas de no influencia)-conoce la función del CSN. De los que conocen el CSN el 72% confía en su profesionalidad técnica y el 55% en su independencia.

Por estas razones, las centrales-si cumplen con toda la reglamentación en materia de seguridad y medio ambiente-se verán beneficiadas por la imagen que el CSN proyecta hacia el exterior sobre las plantas, tanto a la Administración Pública como a la sociedad en general. Y por supuesto, emiten el veredicto favorable o en contra de la continuidad de una planta atómica³²⁰.

Podemos dividir en dos frentes la interacción de las centrales nucleares con el CSN. Por un lado estaría la parte más técnica y la principal acción de comunicación que son las notificaciones de sucesos operativos. Las páginas web de las centrales españolas recogen de manera íntegra estos comunicados:

³¹⁹ Puede consultarse el estudio en el siguiente enlace: www.csn.es/documents/10182/1008558/Estudio+demoscópico+correspondiente+a+la+cuarta+recomendación

³²⁰ Un ejemplo reciente es el informe favorable del CSN (2017) para la continuidad de Santa María de Garoña, a pesar de que el Ministerio decidiera, a posteriori, el cierre definitivo de la planta.

-www.nucenor.org (Central Nuclear de Santa María de Garoña)

The screenshot shows the website www.nucenor.org. The navigation bar includes: La empresa, Garoña, Seguridad, Notificaciones al CSN, Medio ambiente, Sala de prensa. The main content area features a large banner image of the nuclear power plant. Below the banner, there is a section titled "Notificaciones al CSN (2009)" with a year selector: 2014 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008. Under the 2009 selection, there are three entries:

- Suceso notificable (27/08/2009)
- Suceso notificable (06/04/2009)
- Suceso notificable (20/03/2009)

 To the right of these entries are icons for downloading PDFs. Further right, there are links for "Notas de Prensa", "En los medios", "Publicaciones NUCLENOR", and "Otras Publicaciones".

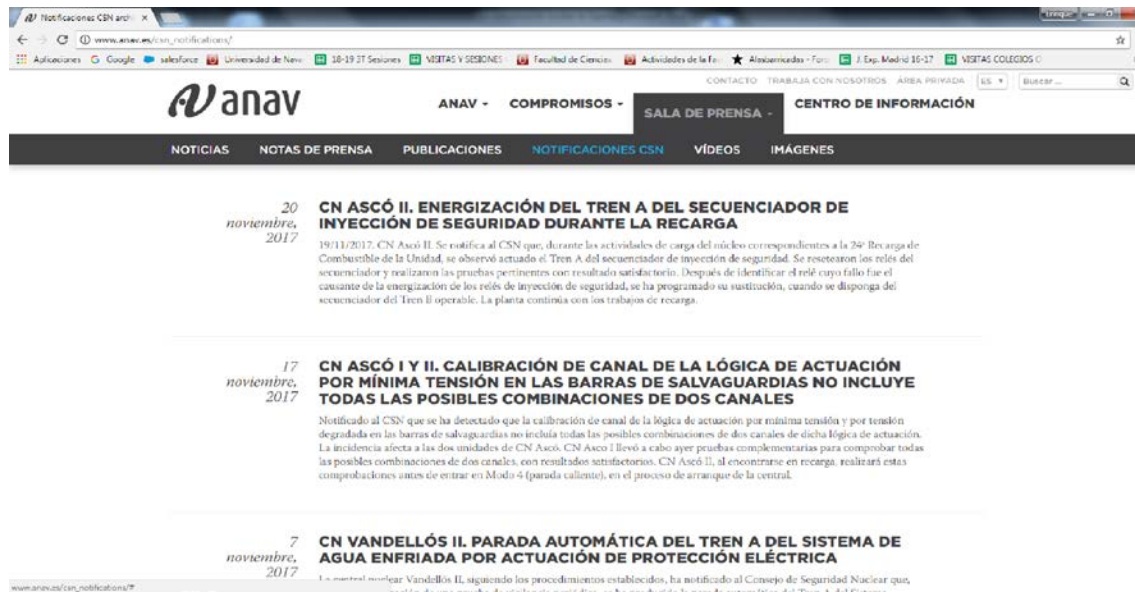
-www.cnat.es (Centrales Nucleares Almaraz-Trillo)

The screenshot shows the website www.cnat.es. The navigation bar includes: CNAT, NUESTRAS CENTRALES, MEDIO AMBIENTE, COMUNICACIÓN, NOTIFICACIONES AL CSN, NOTICIAS. The main content area features a large banner image of people. Below the banner, there is a section titled "NOTIFICACIONES AL CSN" with a table of notifications for 2017. The table has three columns: CENTRAL, FECHA, and INFORME.

| CENTRAL | FECHA | INFORME |
|---------|------------|-------------------------------|
| Trillo | 2017-04-19 | DESCARGAR PDF |
| Almaraz | 2017-04-10 | DESCARGAR PDF |

 A blue circular button with three dots is visible in the bottom right corner of the page.

-www.anav.es (Asociación Nuclear Ascó-Vandellós)



-www.cncofrentes.es (Central Nuclear de Cofrentes)



Como se indica en las entrevistas realizadas existen unidades de Licenciamiento en las centrales nucleares-con inspectores del CSN trabajando de manera permanente en la planta-que son las encargadas de gestionar las inspecciones del Consejo.

Además de informar sobre cualquier suceso que pudiera acontecer en una instalación, las centrales se relacionan con el Consejo a través de las Relaciones Institucionales (Sala 2017; Alcázar 2016; Godall 2016). Lo describe de manera

clara Carlos Gómez (2017), integrante del equipo de comunicación de Cofrentes: *“yo creo que el mensaje que les trasladamos es siempre el mismo, es decir, esta es mi casa, yo trabajo de esta manera, conócela bien porque de ti dependen muchas cosas, muchas decisiones que has de tomar”*.

Por su parte, Jesús Cruz deja claro que lo importante es la independencia en el criterio del CSN y que la central cumpla con sus cometidos de manera profesional: *“Con el organismo regulador, la independencia hay que respetarla y te lo ganas siendo profesional, el mejor profesional en lo tuyo. Porque te están vigilando día a día, están viendo tus indicadores. Te vienen y te hacen inspecciones”* (J.Cruz, 2017).

Antonio Cornadó señala que es un motivo de tranquilidad que la industria nuclear tenga un organismo que regule su actividad y que hay que respetar su posición: *“Yo creo que el Consejo es el árbitro. (...) Entre todos tenemos que hacer que el árbitro sea prestigioso y facilitarle su trabajo. ¿Por qué? Porque al final, cuando un árbitro hace bien su trabajo y es bueno, lo que hace es facilitar el que las cosas fluyan bien y que cada uno cumpla su papel, los jugadores tienen que jugar y los árbitros tienen que arbitrar. Los jugadores jugar bien y poderse lucir. Y cuando toca pitar falta, falta”* (A. Cornadó, 2016).

La AIEA propone a las centrales que desarrollen programas específicos de comunicación con las autoridades reguladoras de la misma manera que lo hacen con otros grupos de interés, puesto que estos organismos dan información a la población sobre las instalaciones nucleares. La AIEA considera que *“las autoridades reguladoras podrán mirar con mejores ojos a aquellas industrias que tengan métodos de comunicación efectivos y confiables”* (AIEA 1994, p.24). Monserrat Godall (2016), dircom de ANAV, lo define como *“público estratégico”*.

-Instituciones públicas y partidos políticos.

Este grupo de interés es relevante para las centrales nucleares por dos motivos: en primer lugar los líderes de opinión y políticos³²¹ *“pueden tener incidencia sobre el futuro de la instalación”* (Cornadó 2001, p.51; García Ferrando, 1982; Sallinen, Ruuska y Ahola 2013), y a nivel informativo son altavoces para las comunidades donde ejercen su labor, ya que *“tienen, entre sus responsabilidades, la de informar sobre la actividad de las instalaciones”*³²² (Cornadó 2006, p.33; Sallinen et al., 2013).

La relación que las centrales nucleares tienen con las instituciones públicas se realizan en tres niveles: local, autonómico y nacional. Las centrales desarrollan a su libre albedrío iniciativas en el ámbito local, mientras que a nivel autonómico y nacional suelen ser encuentros informativos puntuales-y con carácter oficial-marcados en la agenda de estos organismos.

Si hablamos de encuentros oficiales puede destacarse el Comité de Información-que convoca el Ministerio-y al que suelen acudir los alcaldes de las poblaciones del entorno de las nucleares.

En el marco del entorno próximo, las centrales buscan en estos encuentros locales afianzar las relaciones con este público (Cruz, 2009; Cornadó, 2001), para fomentar la colaboración y participación mutua entre la empresa nuclear y las instituciones: *“conseguir un clima de relaciones fluidas y cordiales con los ayuntamientos; ofrecer una completa transparencia informativa de la actividad de la central mediante contactos, reuniones e información fluida; contribuir al desarrollo socio-económico del entorno; buscar la integración sobre la base de buenas relaciones de vecindad”* (SNE 2008, p.15).

³²¹ Sallinen et al. (2013) realizaron un estudio en Finlandia para mostrar como los gobiernos tienen influencia en proyectos nucleares. La investigación muestra como los gobiernos tienen una participación múltiple: por un lado tienen la capacidad de decisión para frenar o impulsar proyectos como el nuclear y, por otro lado, para influir en la percepción moral de la sociedad respecto al proyecto nuclear, sin desmarcarse de los intereses sociales.

³²² Sallinen et al. (2013) destacan que los gobiernos se comunican también con otros organismos y empresas relacionadas con el sector nuclear, y que la percepción que éstos pudieran tener sobre la industria puede beneficiar al sector. Por otra parte, los resultados de este estudio desprenden que el intercambio de información entre el gobierno y la industria nuclear puede ayudar a aumentar el conocimiento en la sociedad sobre la actividad de las centrales.

Para Cruz hay dos premisas que cumplir con este grupo de interés: *“Credibilidad y responsabilidad. Y a esas relaciones institucionales con esas dos herramientas vas a muerte con ellos. Porque cuando pasa algo “Pero Jesús, ¿me lo dices tú? Vale. A mí me queda claro”. Ese cierre hay que conseguirlo. No puedes decir “le digo esto porque hoy me conviene decirle esto”. Es la muerte, porque la confianza y la credibilidad la has perdido”* (J. Cruz, 2017).

Una de las principales acciones que desarrollan las plantas a nivel local son las reuniones periódicas con los ayuntamientos de la zona, donde se presenta a los alcaldes información sobre el funcionamiento y actividades de la central, y donde se establecen convenios de colaboración para potenciar el desarrollo cultural y económico del entorno. En estos comités locales suele asistir el director de comunicación, la persona encargada de las relaciones externas o el director de la central, según casos (Cruz, 1995; SNE, 2008). Suelen ser dos o tres encuentros fijos al año según cada central, aunque pueden existir nuevos encuentros en situaciones excepcionales (Godall 2016; Alcázar 2016; Cornadó 2016): *“les contamos los proyectos y ellos nos cuentan sus particularidades y luego siempre hay con cada uno de los municipios alguna interacción particular”* (J. Sala, 2017).

En la siguiente tabla podemos apreciar los municipios próximos al primer entorno de las plantas nucleares:

Tabla 18. Municipios del entorno local de las centrales españolas. Elaboración propia.

| Central nuclear | Entorno local (Municipios) |
|-----------------|--|
| Garoña | Valle de Tobalina, Trespaderne, Medina de Pomar, Miranda de Ebro, Oña, Espinosa de los Monteros, Frías, Oña, Poza de la Sal. |
| Ascó | Municipios de Ribera d’Ebre y Terra Alta. |
| Vandellós | Hospitalet de l’Infant, Vandellós, municipios pequeños de la zona Baix Camp y Tarragona. |
| Almaraz | Municipios de la comarca Campo Arañuelo. |
| Trillo | Municipios de la comarca de la Alcarria (Guadalajara). |
| Cofrentes | Cofrentes, Jalance, Jarafuel, Teresa de Cofrentes, Zarra, Ayora, Requena, Almansa. |

Además de los encuentros citados Cornadó también señala todo lo referente a la acción social con entidades del entorno, patrocinios, colaboraciones, etc., siempre

buscando una situación win-win basada en el compromiso y la responsabilidad: *“Un compromiso de futuro que tiene que ver con el futuro de la comarca y con el futuro de la instalación que van muy ligados”* (A. Cornadó, 2016).

La AIEA considera necesario realizar encuentros periódicos de trabajo *“con miembros influyentes de la población local, como representantes elegidos, funcionarios locales, líderes de la iglesia y líderes de la comunidad como médicos y maestros”* (AIEA 1994, p.23) y con el único propósito de difundir información sobre la central y recabar la opinión de los asistentes.

Aunque a nivel autonómico y nacional, las centrales nucleares están obligadas a dar información oficial sobre la operación en momentos concretos, algunas centrales han desarrollado iniciativas específicas sin carácter oficial, como es el caso de la central nuclear de Cofrentes:

“la disposición de la Central para informar de todo aquello que, aun sin tener carácter oficial, pueda resultar de interés para el conjunto de las instituciones autonómicas con especial vinculación a la Delegación del Gobierno en la Comunidad Valenciana, Comisión de Seguridad Nuclear en las Cortes Valencianas, Dirección Provincial de Industria y las Consellerías de Industria y de Agricultura y Medio Ambiente” (Cruz 1995, p.31).

Juan Pedro Alcázar nos dice la importancia de cuidar a los que pueden influir de una manera directa sobre la continuidad de las plantas: *“se hace un mapa de tomadores de decisiones con los que se mantienen reuniones a lo largo del año para explicarles las situaciones de las plantas”* (J. Alcázar, 2016).

En los tres ámbitos en los que las centrales ejercen las Relaciones Institucionales, el envío periódico de comunicaciones es una táctica frecuente para dar a conocer el funcionamiento de las plantas a este grupo de interés (SNE, 2008).

Las principales dificultades para una central en el ámbito de las Relaciones Institucionales pasan por los *“cambios de legislatura, tendencias políticas;*

existencia de colectivos y organizaciones contrarias a la energía nuclear con fuerte vinculación socio-política; condicionamiento de la opinión pública y líderes políticos por informaciones difundidas a través de medios de comunicación y otros agentes; distanciamiento entre instituciones y representantes y los responsables de empresas privadas" (SNE 2008, p.15).

Tabla 19. Acciones de comunicación de las centrales nucleares españolas con el organismo regulador e instituciones públicas (2017). Elaboración propia.

| | Consejo de Seguridad Nuclear | | | Instituciones públicas* | |
|------------------|------------------------------|-----------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| | Notificaciones | Reuniones | Envío información | Reuniones | Envío información |
| Garoña | X | X | X | X | X |
| Cofrentes | X | X | X | X | X |
| ANAV | X | X | X | X | X |
| CNAT | X | X | X | X | X |

Se marcar con una X aquellas centrales que realizan cada acción y con un – aquellas que no.

*Las centrales suelen realizar dos reuniones al año con alcaldes locales. A nivel provincial y regional suele ser variable (Por ejemplo, Garoña, en sus años de actividad tenía una cita anual con la Junta de Castilla y León). El trato con las instituciones locales es frecuente y el nivel informativo es alto, es decir, se les informa de todas las incidencias (por ejemplo ANAV envía con periodicidad mensual una newsletter a las instituciones). Sin embargo con entes regionales y provinciales el ritmo informativo es menor.

Fuente: Información recabada en las entrevistas.

-Público interno: empresas propietarias, trabajadores y proveedores.

Con la comunicación interna se pretende buscar la *“implicación”*, *“satisfacción”* y *“productividad”* de los empleados de las centrales (Cruz 2009, p.46) además de fomentar su creatividad y participación³²³.

Para materializar los objetivos de comunicación interna, las centrales disponen de diferentes herramientas y medios. Las más comunes son las pantallas informativas *“que se encuentran situadas en lugares de paso y que muestran datos e indicadores significativos”* (Cruz 2009, p.47), *“información en tiempo real*

³²³Cfr. Comunicación Nuclear. Políticas, estrategias y planes de actuación, Iberdrola Generación disponible en: www.cncofrentes.es/wcofrnts/gc/prod/es_ES/prensa/COM_NUCLEAR_int.pdf

del funcionamiento de la central y un conjunto de noticias de interés para las personas que prestan sus servicios” (Cornadó 2001, p. 51).

Otras iniciativas que comparten las centrales nucleares de España son: la Intranet *“que alberga información de todo tipo: información sobre actividades, dossier de prensa, datos de interés, oportunidades de formación para los empleados”* (Cruz 2009, p.47); boletín informativo *“en el que se explican los temas más significativos que tienen lugar en las instalaciones de la central”* (Cruz 2009, p.47); reuniones del director de la central con los departamentos y con los trabajadores de las instalaciones, y seminarios (Cruz, 2009; Cornadó, 2001).

Otra herramienta de comunicación que podemos destacar con el público interno es una hoja informativa en papel con periodicidad semanal que desarrolla la central nuclear de Cofrentes: *“Sacamos siete puntos, el top siete operativo. Decimos a todo el mundo qué es la prioridad más técnica de la central, a qué nos estamos dedicando hoy. Y luego, a partir de ahí, damos datos siempre, un mensaje siempre de seguridad-resultados de seguridad laboral, resultados o mensajes relacionados con la protección radiológica, con la seguridad física...”* (J. Sala, 2017). Las recargas de combustible, inspecciones del CSN, visitas institucionales o eventos se cubren en esta hoja informativa interna cuando procede.

Una iniciativa que impulsó CNAT o ANAV para sus empleados es una revista interna cuyo objetivo es alinear a los trabajadores con la empresa y trasladar algunos mensajes relacionados con la prevención de riesgos, procedimientos laborales y estrategia empresarial (J.P. Alcázar, 2016; M. Godall, 2016).

Los programas de comunicación interna incluyen además los tableros de información, las sesiones informativas internas, notas informativas especiales, grupos de discusión, reuniones y publicaciones periódicas (AIEA 1994). El envío de información específica a los trabajadores vía email completarían el *set* de actividades comunicativas destinadas al público interno.

En las entrevistas realizadas para esta investigación se apunta que la interacción de las centrales con las empresas propietarias es de coordinación tanto a nivel de comunicación como con el resto de áreas de la central (Cruz 2017; Godall 2016):

“Igual que se informa a un alcalde, igual que se informa al delegado del gobierno, o igual que se informa a la Consellería, o al bombero como te digo yo, o al responsable de contra incendios, y ahí tienes que dar claridad y transparencia, lo mismo con nuestra empresa” (J. Cruz, 2017).

También se incide en la idea de que esta tarea de relaciones con la cúpula se encarga la Dirección de la planta, y que el trato es frecuente (Alcázar 2016; Sala 2017).

Tabla 20. Acciones de comunicación de las centrales nucleares españolas con su público interno (2017). Elaboración propia.

| Central | Pantallas informativas**** | Intranet* | Newsletter | Revista en papel | Reuniones departamentos**** | Tablones informativos**** | Mailing con información***** |
|-----------|----------------------------|-----------|------------|------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Garoña | X | X | X | - | X | X | X |
| Cofrentes | X | X | - | - | X | X | X |
| ANAV | X | X | X** | X*** | X | X | X |
| CNAT | X | X | X | X | X | X | X |

Se marcar con una X aquellas centrales que utilizan cada herramienta comunicativa y con un – aquellas que no.

*Actualización periódica de la Intranet con noticias de las plantas o relacionadas con la organización, el sector y esporádicamente el entorno.

**INFOANAV. Publicación quincenal que recoge la información relevante para la seguridad y relacionada con la operación de las tres unidades.

***ANAVANT. Publicación periódica en papel para tratar temas con mayor profundidad.

****Las reuniones de acuerdo con lo establecido en los procedimientos de cada planta. En Garoña por ejemplo son semanales y en cascada.

*****Las pantallas informativas y los tablones no tienen una periodicidad definida y por lo general los nutre la dirección de RRHH.

*****Muy esporádico y para acciones puntuales (Ej.: comunicados del director general).

Fuente: Información recabada en las entrevistas.

Grupos secundarios.

Como stakeholders secundarios de una instalación nuclear podemos citar: medios de comunicación-local, regional y nacional-; organismos, empresas y asociaciones del sector-nacional e internacional-; grupos ecologistas y antinucleares; asociaciones e instituciones sociales y educativas del entorno; y público en general.

El orden que establecemos a continuación no responde a una secuencia de poder o influencia, aunque entendemos que los medios de comunicación son el grupo más relevante por su alcance a la opinión pública.

-Medios de comunicación.

Los medios de comunicación constituyen un público clave para las centrales nucleares porque son los encargados de acercar a la sociedad la información sobre la central (Cornadó, 1995; Contreras et al. 2005), por su influencia en la formación de opiniones en temas nucleares (Perko et al. 2013; Contreras et al. 2005; Abe 2013; Yamamura 2012) y por el papel que juegan en procesos de contestación social (Rodríguez 2008). Vilanova (1998, p.44) indicó que en las redacciones de los medios de comunicación no hay expertos en temas nucleares que puedan hacer un seguimiento continuo del sector y dar una información periódica a la población.

En las entrevistas realizadas se indica que las acciones que desempeñan las centrales están orientadas al ámbito local y regional, salvo en alguna circunstancia especial (Ej.: Cierre de Garoña; sucesos importantes) que entonces habría una interacción con medios nacionales.

Debido a esta influencia que tienen los medios respecto a la opinión pública, las centrales nucleares realizan acciones con este colectivo con el fin de establecer una relación estable de confianza: *"El acercamiento a los informadores resulta esencial si se quiere lograr un clima de confianza mutua, para lo cual es necesario mantener en todo momento rigor y calidad en la información que se les facilita, así como una total transparencia informativa. La existencia de la figura de portavoz de*

la Central facilita ese entendimiento, a veces difícil, entre periodistas y técnicos" (Cruz 1995. p.32).

Para poder crear ese vínculo de cordialidad con los periodistas, las centrales nucleares deben respetar la función de los medios de comunicación y entender cuáles son las prioridades de este público: *"conocer su funcionamiento interno (intereses, prioridades); ayudar a los medios a que comprendan la realidad de la instalación: ponerse en su lugar, dialogar y no dar nada por hecho prematuramente"* (Cornadó 1995, p.22).

Si las centrales nucleares-a través de su departamento de comunicación-son capaces de lograr el respeto profesional de los periodistas, la cobertura en prensa y la imagen que se proyectará al exterior será más positiva, más si cabe en situaciones difíciles (AIEA 1994).

La industria nuclear en España tiene que convivir con un sentimiento de rechazo (Ver Capítulo 3 Apartado 3) que deben combatir con información creíble, veraz y transparente del sector, ya que *"en ocasiones lo que se publica son situaciones y conflictos que poco o nada tienen que ver con lo estrictamente nuclear"* (Cornadó 2006, p.34). En este sentido, Cruz (2009) puntualiza que cuando se une la palabra noticia al término nuclear se asocia a *"mala noticia"*.

Por su parte, Contreras et al. (2005, p.5) indican que en el panorama internacional las informaciones en los medios de comunicación sobre la industria nuclear hablan de accidentes, residuos radioactivos o armas nucleares, sin destacar el buen papel que esta fuente juega en frenar el cambio climático o su aportación sustancial al mix energético.

Koerner (2014) ya indicó que los medios de comunicación dan más peso a una situación conflictiva de un grupo minoritario que a informaciones provenientes de la comunidad científica nuclear y que tan solo reflejan aspectos negativos de esta fuente de energía produciendo consecuencias políticas: *"La cobertura negativa en los medios puede estar ligada a las percepciones públicas, reflejando miedo y*

falta de credibilidad de la industria nuclear, y causando un desarrollo político reactivo” (Koerner 2014, p.248).

En la misma línea, creemos que a pesar de que la cobertura en la prensa española en el tema nuclear no tiene como fuentes protagonistas a los ecologistas-como indicó Marco (2017)-sus apariciones puntuales en prensa-motivadas por acciones vistosas mediáticamente-si que transmiten a la opinión pública una imagen negativa.

En las entrevistas realizadas no se considera, en general, que la empresa nuclear haya recibido un trato injusto por parte de los medios de comunicación-salvo en algunas ocasiones-, y entienden el papel de los medios y lo difícil que es salir en la prensa con buenas acciones.

Para lograr infundir una imagen positiva de la planta hacia este colectivo, el departamento o área de comunicación de la central vertebró todas las acciones destinadas a este público *“lo que incluye trato frecuente, visitas a la central, envío periódico de información y de publicaciones especializadas, notas de prensa, ruedas de prensa y colaboración con suplementos y monográficos de medios de comunicación de la zona”* (Cornadó 2001, p.51; AIEA, 1994) así como *“jornadas de comunicación para periodistas en nuestras instalaciones”* (Cruz 2009, p.47) para que puedan conocer una central por dentro, las características de la maquinaria más relevante en el funcionamiento de la planta, e incluso que puedan grabar imágenes o realizar fotografías para sus noticias (SNE, 2008).

Las centrales nucleares españolas suelen tener, de manera ordinaria, uno o dos encuentros anuales con periodistas. En estos encuentros la central suele hacer evaluación de ese período y se aprovecha para mostrar algún tema de actualidad o de interés relacionado con la instalación, como indica Monserrat Godall, dircom de ANAV: *“intentar compartir con ellos algo que pueda ser de interés para ellos, es decir, no solo hacer balance de la operación de las plantas que eso sí suele ser la parte más informativa, pero sí se les puede enseñar, o explicar alguna cosa o llevarles a visitar la planta”* (M. Godall, 2016).

Los reportajes pactados ha sido una táctica empleada de manera esporádica por las nucleares de España para dar información sobre las instalaciones: *“Es una especie de situación que conviene a ambos, al medio porque le das en exclusiva o le das facilidades para cubrir un tema-que no deja de ser un tema relativamente interesante-y a ANAV le interesa porque es una operación que permite hablar de la planta en positivo”* (M. Godall, 2016).

Sin embargo el patrocinio en medios de comunicación sí que ha sido habitual en las centrales nucleares según nos confirman en las entrevistas realizadas. La AIEA considera el patrocinio en los medios (sobre todo en medios de comunicación locales) como una fórmula interesante de comunicación por el alcance que tienen esos impactos y, además, porque la información en estos espacios es controlada por la propia central (AIEA, 1994).

La AIEA recomienda que las centrales revisen bien los anuncios antes de su publicación, para lograr trasladar el mensaje adecuado, crear el efecto positivo que se desea y evitar errores que puedan ser aprovechados por grupos antinucleares (AIEA, 1994).

Sirva como ejemplo el anuncio “Garuña Informa” que en su día realizada la central nuclear de Santa María de Garuña en los medios del entorno:

“Nuestro anuncio mensual "GARONA INFORMA" aparece en los principales periódicos y emisoras de radio y televisión del entorno de la central. En él se da cuenta de las actividades más importantes llevadas a cabo en la instalación. El formato del anuncio se adapta a cada medio y constituye un vehículo de información muy válido para que muchas personas de nuestro entorno conozcan de primera mano la realidad de la instalación de Santa María de Garuña. Como complemento, Nuclenor también inserta anuncios publicitarios en medios de comunicación de la zona como parte de su estrategia de creación de una imagen positiva de la central” (Cornadó 2001, p.52).

Cornadó nos indica el objetivo de este tipo de anuncios en medios de comunicación: *“lo que queríamos era dar un tipo de información muy aséptica, muy neutra, (...) sin adornos”* (A. Cornadó, 2016).

Además de las interacciones mostradas con este stakeholder, en las entrevistas realizadas se apuntan otro tipo de gestiones con los medios: envío de notas de prensa y publicaciones; contacto personal frecuente con periodistas; y la atención a todas las demandas informativas por parte de este colectivo.

Tabla 21. Acciones de comunicación de las centrales nucleares con los medios de comunicación (2017). Elaboración propia.

| Medios de comunicación* | | | | | | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|------------|-------------------|
| | Trato frecuente | Visitas central | Notas prensa | Jornadas prensa | Ruedas prensa | Patrocinio | Envío información |
| Garoña | - | - | - | - | - | - | - |
| Cofrentes | X | - | X | X | X | - | X |
| ANAV | X | - | X | X | X | X | X |
| CNAT | X | X | X | X | X | X | X |

Se marcar con una X aquellas centrales que realizan cada acción y con un – aquellas que no.

*Las centrales nucleares siguen una política similar respecto a su interacción con medios de comunicación. De manera general, atienden a todas las peticiones informativas-en lo que respecta al funcionamiento de la planta-de este colectivo y mantienen un trato frecuente con periodistas del entorno local y regional. Suelen tener una reunión cada año con la prensa donde se presenta el balance anual de operación de la central. Las ruedas de prensa se hacen de manera esporádica y el patrocinio de manera puntual.

Fuente: Información recabada en las entrevistas.

En esta tabla citamos algunos de los medios de comunicación más importantes de las provincias donde se asientan las instalaciones nucleares de España y que podrían cubrir la actividad de estas industrias:

Tabla 22. Medios de comunicación próximos a la actividad nuclear. Elaboración propia.

| Central nuclear | Medios de comunicación |
|------------------|---|
| Garoña | Diario de Burgos (edición provincial, Miranda y Merindades), El Correo (edición Miranda), El Mundo-Correo de Burgos, Onda Cero Burgos, COPE (Burgos y Miranda), SER (Burgos y Miranda), RTVCyL, RTVE Burgos, Canal 8 Burgos, Canal 54, burgostv.es, La Voz del Ebro, Vive Miranda, Deia. |
| Ascó y Vandellós | El Periódico de Cataluña, La Vanguardia, Diario de Tarragona, El Punt Tarragona, tarragona21.cat, teveon.tv, ebredigital.cat, TV3, TAC12 Tv, COPE Tarragona, SER Tarragona, Onda Cero Tarragona, Radio Ciutat de Tarragona, Catalunya Radio. |
| Almaraz | El Periódico de Extremadura, Diario Hoy (Navalmoral, Trujillo), Avuelapluma, Canal Extremadura Televisión, COPE (Navalmoral y Cáceres), Cadena SER (Navalmoral y Cáceres), Onda Cero (Navalmoral y Cáceres), Canal Extremadura Radio, Radio Almaraz, Onda Norte Radio. |
| Trillo | La Crónica de Guadalajara, Nueva Alcarria, El Día de Guadalajara, La Cerca de Guadalajara, GuadaneWS, guadalajaradiario.es, Castilla La Mancha Media, COPE Guadalajara, Onda Cero Guadalajara, SER Guadalajara, Alcarria TV. |
| Cofrentes | Levante, Las Provincias, delegaciones de El País y El Mundo (Comunidad Valenciana), Valencia Noticias, Valencia News, COPE Valencia, SER Valencia, Onda Cero Valencia, Levante TV, elperiodic.com, comarcalcv.com, revista.revistalocal.es, Radio Requena, La Tribuna de Albacete, La Cerca de Albacete, eldiarioclm.es, eldigitaldealbacete.com, |

Por otra parte, las evaluaciones de las apariciones en prensa y el tono de las noticias, es una de las recomendaciones importantes que da la AIEA como oportunidad de la industria nuclear para corregir errores y desinformaciones (AIEA, 1994).

Todas estas actuaciones que las plantas españolas realizan con los medios de comunicación *“van encaminadas a satisfacer las demandas de información que ellos (los medios de comunicación) plantean o a generar situaciones de interés por parte de la Central (para) que encuentren el adecuado eco”* (Cruz 1995, p.32).

Por último, la industria nuclear también realiza acciones con medios de comunicación alejados del entorno. Esta comunicación se vertebra a través del departamento de la central o a través de la Dirección Corporativa de la empresa

matriz, como es el caso de la central de Cofrentes que coordina estas acciones a través de la Comunicación Externa de Iberdrola (Cruz 2017; Sala 2017; SNE 2008).

La prensa es un vehículo de formación de opinión en temas nucleares. Para poder conocer qué influencia ejerce la prensa escrita sobre la opinión pública en el tema que nos ocupa, hemos realizado un análisis de contenido de los diarios provinciales de mayor difusión en cada región donde se asienta una planta nuclear en España³²⁴. Nuestro objetivo es conocer sobre qué temas nucleares informan los diarios de proximidad y el posicionamiento de las declaraciones que pudieran aparecer en los diferentes géneros periodísticos.

A pesar del interés inicial desestimamos centrar el análisis en diarios nacionales ya que una primera lectura de diarios generalistas nos indicó que los temas más tratados correspondían a sucesos nucleares, aniversarios de accidentes nucleares y sus consecuencias, así como el cierre de Garoña y la ampliación de vida útil de las nucleares de España. Los diarios de proximidad a una planta atómica, sin embargo, tienen una incidencia directa en la opinión pública puesto que es la prensa que se lee en las provincias y en los entornos de las plantas atómicas, y porque las propias centrales inciden con acciones informativas sobre los medios de comunicación locales.

- Planteamos las siguientes cuestiones para este estudio:

1. ¿Qué número de noticias sobre temas nucleares aparecen en el período 2013-2017 en los diarios provinciales de mayor difusión en las zonas geográficas con central nuclear?
2. ¿Sobre qué temas nucleares informan los diarios de proximidad a una planta atómica?
3. ¿Qué rol juegan los periódicos en la percepción pública de la energía nuclear?

³²⁴ Para enriquecer la muestra hemos evaluado también la aparición de la central nuclear de Santa María de Garoña, que cerró en agosto de 2017.

- Para poder responder a las cuestiones formuladas hemos desarrollado la siguiente metodología de trabajo:
 - Hemos seleccionado los diarios provinciales de mayor difusión en cada una de las zonas geográficas donde se ubica una instalación nuclear. Para poder realizar la selección hemos consultado a la Oficina de Justificación de la Difusión. Los diarios provinciales con mayor difusión son: *Levante-EMV* (Valencia); *Diario de Burgos* (Burgos); *Hoy Diario de Extremadura* (Cáceres); *Diari de Tarragona* (Tarragona); y *La Tribuna de Guadalajara* (Guadalajara).
 - Hemos escogido aquellos diarios provinciales que cumplen una serie de características: publicaciones escritas de información general, periódicos de mayor difusión en cada zona con planta nuclear, periodicidad diaria y prensa de pago. Para acotar la muestra hemos evaluado las publicaciones comprendidas entre el 1 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2017. Consideramos que es una muestra representativa para analizar el tratamiento informativo de la prensa respecto a la energía nuclear y sus centrales en España.

Tabla 23. Periódicos provinciales con mayor difusión en las zonas geográficas con central nuclear. Elaboración propia.

| Diarios provinciales | | | | |
|--------------------------------|-------------|--|-------------------|--------------------|
| Central | Provincia | Periódico | Promedio Difusión | Período Evaluación |
| Santa M ^a de Garoña | Burgos | Diario de Burgos | 8.143 | 07/16-06/17 |
| Cofrentes | Valencia | Levante-EMV | 17.215 | 01/17-12/17 |
| Ascó | Tarragona | El Diari de Tarragona | 7.928 | 07/16-06/17 |
| Vandellós II | Tarragona | El Diari de Tarragona | 7.928 | 07/16-06/17 |
| Almaraz I y II | Cáceres | Hoy Diario de Extremadura | 2.713 | 01/17-12/17 |
| Trillo | Guadalajara | La Tribuna de Castilla-La Mancha (Guadalajara) | 55 | 07/16-06/17 |

Fuente: Oficina de Justificación de la Difusión (OJD). Datos facilitados por email el 17/05/18.

- Para extraer las publicaciones que hacen referencia al sector nuclear y las centrales españolas hemos empleado la base de datos Mynews. Hemos

filtrado cada diario de la muestra por las siguientes palabras clave: central nuclear y energía nuclear. Además hemos afinado la búsqueda en cada diario por el nombre de la central nuclear más próxima así como por su empresa propietaria: Almaraz, Trillo, CNAT, Garoña, Nuclenor, Ascó I y II, Vandellós II, ANAV, Cofrentes e Iberdrola.

- Por otra parte, hemos revisado la información sobre energía nuclear con independencia de la sección donde fuera publicada así como apariciones en el titular, subtítulo o cuerpo del texto. La búsqueda en Mynews se ha realizado con éxito para los siguientes diarios: *Diari de Tarragona* y *Hoy de Extremadura*. No aparecen publicaciones sobre *Levante* ni *La Tribuna de Guadalajara* y sobre *Diario de Burgos* tan solo existen publicaciones del año 2015.
- Para completar la muestra y poder extraer publicaciones de estos tres diarios hemos empleado la base vLex Journals, aplicando los mismos criterios de filtrado que en Mynews. La búsqueda se ha desarrollado con éxito para el diario *Levante-el mercantil valenciano*.
- Por otra parte, el 25 de junio de 2018 nos desplazamos al archivo municipal de Burgos para extraer la muestra de *Diario de Burgos*.
- Hemos contactado telefónicamente con *La Tribuna de Guadalajara* y nos han informado que esta publicación estuvo activa como diario de 1999-2009. La cabecera de Guadalajara reabrió en 2016 como semanario. Por lo tanto hemos desestimado analizar esta publicación puesto que no se ajusta a nuestros criterios base para este análisis de contenido: periodicidad diaria y que cubra el marco temporal 2013-2017.

El número total de publicaciones analizadas sobre energía nuclear y centrales es de 1.109 (ver tabla 24). Consideramos conveniente matizar que en la muestra aparecen informaciones y géneros de opinión que abordan directamente la energía nuclear y las centrales en concreto. Pero también hemos revisado aquella

información que aparece de manera indirecta y que versa sobre estos dos asuntos, como por ejemplo, declaraciones o menciones a una central en concreto cuando el tema principal de la noticia versa sobre otro asunto ajeno a la energía nuclear.

Tabla 24. Número total de publicaciones sobre energía nuclear por diario provincial (período 2013-2017). Elaboración propia.

| | Diario de Burgos | Levante-MV | Diari de Tarragona | Hoy Diario Extremadura |
|--------------|------------------|------------|--------------------|------------------------|
| 2013 | 127 | 15 | 44 | 68 |
| 2014 | 90 | 30 | 80 | 42 |
| 2015 | 52 | 19 | 61 | 58 |
| 2016 | 36 | 14 | 58 | 73 |
| 2017 | 124 | 55 | 35 | 28 |
| Total | 429 | 133 | 278 | 269 |

Fuente: Base de datos Mynews y vLex Journals (Última consulta: 25/05/18) y archivo municipal de Burgos (25/06/18).

- Describimos, a continuación, los elementos que pretendemos evaluar de cada noticia y que nos permiten configurar una tabla de análisis propia³²⁵:

-Publicación. Se enumeran las noticias evaluadas en orden cronológico.

-Fecha. Día, mes y año de la publicación.

-Género. Pretendemos destacar el género periodístico de cada información nuclear publicada, es decir, si se corresponde con una noticia o breve, reportaje, entrevista, crónica u opinión.

-Autoría. Tratamos de reflejar la autoría de la publicación, es decir, si la información está firmada por un periodista, si proviene de una agencia o si no está firmada. También recogemos aquellos autores que participan de las secciones de opinión y que son en su mayoría ciudadanos.

³²⁵ A pesar de su indudable interés, hemos desestimado incorporar la sección en la que aparece cada información así como evaluar las fotografías de las publicaciones porque se aleja del objetivo de este estudio.

-Tema. Procuramos destacar el tema nuclear sobre el que versa la información. Hemos creado las siguientes categorías generales para simplificar el análisis y reconocer los grandes temas de la realidad nuclear sobre los que informa la prensa escrita de proximidad:

- Acción Social. Colaboraciones de la central nuclear con el entorno próximo donde operan como, por ejemplo, patrocinios, convenios de colaboración, ayudas y subvenciones para actividades de desarrollo del entorno (Ej.: concursos, cursos de formación, etc.).
- Producción. Información relacionada con la producción de electricidad de origen nuclear así como los presupuestos, beneficios que obtiene la planta atómica e incluso las conexiones a la red o recargas de combustible. Entran en esta categoría otras cuestiones que hacen referencia a la empresa como, por ejemplo, sustitución de equipos informáticos, prejubilaciones o convenios.
- Medio Ambiente. Información sobre cuestiones ambientales relacionadas con la planta (emisiones de gases, residuos, menciones de calidad, etc.).
- Seguridad. Medidas de seguridad que toman las centrales o falta de seguridad de las mismas (Ej.: reformas técnicas en la planta, simulacros de accidentes, inversiones en seguridad, Plan de Emergencia Nuclear, inspecciones del Consejo de Seguridad Nuclear etc.).
- Impacto. Contribución económica de la actividad nuclear en el entorno (puestos de trabajo, IBI, PIB, recibo de la luz, impuestos etc.).
- Incidencias. Sucesos operativos en la planta analizada, en otras instalaciones nucleares así como información sobre los accidentes de la historia nuclear civil (Chernóbil y Fukushima). También se recogen en esta categoría las paradas programadas, incidencias laborales de los trabajadores, críticas a la infraestructura nuclear o a su modelo

empresarial, multas a las instalaciones, concentraciones de empleados, e incluso problemas ambientales ajenos a la instalación (por ejemplo, seísmos), etc.

- Opositores. Información referida a campañas, manifestaciones, boicots o declaraciones de grupos ecologistas y antinucleares.
- Política. Todo lo relacionado con declaraciones y posicionamiento de la clase política respecto a la energía nuclear o a una planta atómica en concreto.
- Futuro. Continuidad o cierre de la planta nuclear y consecuencias que se pudieran derivar en el entorno. Generaciones futuras.
- Formación. Se incluye en esta categoría la información relacionada con la central nuclear en lo que respecta a premios, congresos, conferencias, cineforum, presentaciones de libros, cursos de formación para empleados, información del Comité Local, etc.
- General. Información general sobre electricidad y otras fuentes de energía pero siempre relacionado con la energía nuclear. Transición energética.

-Declaración. Se evalúan dos categorías: 1) Presencia o ausencia (1/0) de comparecencias o declaraciones en las publicaciones por parte de los diferentes agentes que participan de la realidad nuclear (políticos, lobby nuclear, trabajadores de centrales nucleares, miembros de plataformas ecologistas o antinucleares, etc.) y 2) Posicionamiento de esas declaraciones: a favor de la energía nuclear o que traslada una imagen positiva de la misma (1); en contra o imagen negativa³²⁶ (0); que no suponen un posicionamiento claro o la presencia de declaraciones a favor y en contra (-) sobre las centrales nucleares o la energía nuclear.

³²⁶ Se tiene en cuenta que la declaración pueda afectar positivamente o negativamente a la imagen de la central o de la energía nuclear.

A continuación reflejamos una muestra del análisis realizado por periódico. El análisis completo, con las respectivas tablas, puede consultarse en el Anexo 4 (p.647).

Tablas 25-42. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Diario de Burgos* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|---------------------|-------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 18/01/13 | Nota | - | Formación | 0 | - |
| 2 | 18/01/13 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 3 | 23/01/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | 1 |
| 4 | 25/01/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 5 | 06/02/13 | Noticia | Redacción/A.C./G.A. | Futuro | 1 | 1 |
| 6 | 13/02/13 | Noticia | A.Castellanos | Futuro | 1 | 0 |
| 7 | 14/02/13 | Noticia | A.Castellanos | Futuro | 1 | - |
| 8 | 14/02/13 | Noticia | A. Castellanos | Futuro | 1 | - |
| 9 | 19/02/13 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 10 | 19/02/13 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 11 | 19/02/13 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 12 | 19/02/13 | Noticia | Redacción | Formación | 1 | 0 |
| 13 | 20/02/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 14 | 22/02/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 15 | 22/02/13 | Noticia | E.P./Redacción | Futuro | 0 | - |
| 16 | 22/02/13 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 17 | 23/02/13 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 18 | 23/02/13 | Noticia | A.C. | Política | 1 | 0 |
| 19 | 24/02/13 | Opinión | Raúl Briongos | Futuro | 1 | - |
| 20 | 11/03/13 | Reportaje | T. Kambayashi | Incidencias | 1 | 0 |
| 21 | 12/03/13 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 22 | 14/03/13 | Noticia | A.Castellanos | Impacto | 1 | 1 |
| 23 | 16/03/13 | Noticia | A.Castellanos | Futuro | 0 | - |
| 24 | 22/03/13 | Noticia | - | Opositores | 1 | 0 |
| 25 | 22/03/13 | Noticia | - | Futuro | 1 | 1 |

Tablas 43-48. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Levante-EMV* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 02/01/13 | Noticia | J. Sierra | Impacto | 0 | - |
| 2 | 06/02/13 | Noticia | j. I. Ilagües | Seguridad | 1 | 1 |
| 3 | 30/04/13 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 1 | - |
| 4 | 10/07/13 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 1 |
| 5 | 26/07/13 | Noticia | A.Calatayud | Medio Ambiente | 0 | - |
| 6 | 01/08/13 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 0 | - |
| 7 | 01/08/13 | Noticia | J.S. | Seguridad | 0 | - |
| 8 | 01/08/13 | Noticia | J.S. | Seguridad | 0 | - |
| 9 | 04/08/13 | Entrevista | J. Sierra | General | 1 | 1 |
| 10 | 13/08/12 | Opinión | S. Herrero | General | 1 | 0 |
| 11 | 05/09/13 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 12 | 19/09/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 13 | 25/09/13 | Noticia | J.S. | Seguridad | 0 | - |
| 14 | 01/11/13 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 0 | - |
| 15 | 22/12/13 | Noticia | C. Alós | General | 1 | - |
| 16 | 15/01/14 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 17 | 06/02/14 | Opinión | F.J.Hernández | Incidencia | 1 | 0 |
| 18 | 09/02/14 | Noticia | Agencia | Producción | 0 | - |
| 19 | 24/03/14 | Noticia | J.S./Agencia | General | 1 | 1 |
| 20 | 30/04/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 21 | 11/06/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 22 | 28/07/14 | Entrevista | J. Sierra | General | 1 | 1 |
| 23 | 01/10/14 | Noticia | J.S./Agencia | Medio Ambiente | 0 | - |
| 24 | 02/10/14 | Noticia | J.M. Vígara | General | 0 | - |
| 25 | 03/10/14 | Noticia | J. Sierra | General | 1 | 1 |

Tablas 49-59. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Hoy Diario de Extremadura* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 02/01/13 | Noticia | M.A. Marcos | Impacto | 1 | 1 |
| 2 | 03/01/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | - |
| 3 | 04/01/13 | Noticia | M.A. Marcos | Impacto | 1 | - |
| 4 | 06/01/13 | Noticia | M.A. Marcos | Impacto | 1 | - |
| 5 | 12/01/13 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 6 | 14/01/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 7 | 16/01/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 8 | 23/01/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 9 | 15/02/13 | Nota | Redacción | Formación | 0 | - |
| 10 | 23/02/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 1 | 0 |
| 11 | 26/02/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 12 | 28/02/13 | Noticia | M. A. Marcos | Seguridad | 1 | 1 |
| 13 | 28/02/13 | Nota | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 14 | 15/03/13 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 0 | - |
| 15 | 16/03/13 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 1 | 1 |
| 16 | 17/03/13 | Nota | Redacción | Formación | 0 | - |
| 17 | 18/03/13 | Nota | Redacción | Formación | 0 | - |
| 18 | 21/03/13 | Noticia | E. G. R. | Acción Social | 0 | - |
| 19 | 27/03/13 | Noticia | S. Lorenzo | Seguridad | 0 | - |
| 20 | 04/04/13 | Noticia | M. A. Marcos | Seguridad | 1 | 1 |
| 21 | 13/04/13 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 22 | 06/05/13 | Noticia | J. Sánchez | Seguridad | 1 | 1 |
| 23 | 15/05/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | 1 |
| 24 | 23/05/13 | Noticia | E. G. R. | Acción Social | 0 | - |
| 25 | 25/05/13 | Noticia | Agencia | Incidencia | 1 | 1 |

Tablas 60-71. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Diari de Tarragona* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 08/03/13 | Noticia | Redacción | Acción Social | 1 | 1 |
| 2 | 10/03/13 | Noticia | J.Díaz | Impacto | 1 | 0 |
| 3 | 13/03/13 | Noticia | Redacción | General | 0 | - |
| 4 | 27/03/13 | Noticia | A. Caralt | Medio Ambiente | 0 | - |
| 5 | 07/04/13 | Noticia | J. Díaz | Seguridad | 1 | - |
| 6 | 07/04/13 | Noticia | A.C. | Impacto | 1 | 1 |
| 7 | 09/04/13 | Noticia | Redacción | Producción | 1 | - |
| 8 | 10/05/13 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 0 | - |
| 9 | 16/05/13 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 10 | 06/07/16 | Nota | Redacción | Producción | 0 | - |
| 11 | 09/07/13 | Noticia | M. Capella | Formación | 1 | 1 |
| 12 | 20/07/13 | Noticia | R. García | Impacto | 1 | - |
| 13 | 20/07/13 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 14 | 06/08/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 15 | 10/08/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 16 | 12/09/13 | Noticia | J. Morales | Opositores | 1 | 0 |
| 17 | 18/09/13 | Opinión | Eugeni Vives | Futuro | 1 | 1 |
| 18 | 23/09/13 | Opinión | F. López | Impacto | 1 | 1 |
| 19 | 25/09/13 | Noticia | E. Pages | Futuro | 1 | 1 |
| 20 | 25/09/13 | Noticia | E. Pages | Seguridad | 1 | 1 |
| 21 | 25/09/13 | Opinión | Raquel Ochoa | Impacto | 1 | 1 |
| 22 | 26/09/13 | Noticia | E. Pages | General | 1 | 1 |
| 23 | 27/09/13 | Noticia | E. Pages | General | 1 | 1 |
| 24 | 28/09/13 | Noticia | E. Pages | General | 1 | 1 |
| 25 | 01/10/13 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |

Tablas 72-75. Resultados: nº de publicaciones por tema y periódico en serie histórica. Elaboración propia.

| Diario de Burgos | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | TOTAL |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Acción social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Producción | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 |
| Medio Ambiente | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 12 |
| Seguridad | 11 | 6 | 5 | 3 | 8 | 33 |
| Impacto | 7 | 4 | 2 | 0 | 6 | 19 |
| Incidencias | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| Opositores | 11 | 4 | 5 | 3 | 10 | 33 |
| Política | 10 | 15 | 13 | 4 | 16 | 58 |
| Futuro | 74 | 40 | 6 | 12 | 62 | 194 |
| Formación | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| General | 7 | 9 | 13 | 9 | 13 | 51 |

| Levante-EMV | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | TOTAL |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Acción social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Producción | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 44 |
| Medio Ambiente | 1 | 2 | 3 | 7 | 2 | 15 |
| Seguridad | 8 | 1 | 3 | 4 | 7 | 23 |
| Impacto | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 |
| Incidencias | 1 | 4 | 5 | 0 | 4 | 14 |
| Opositores | 0 | 15 | 3 | 1 | 6 | 25 |
| Política | 0 | 0 | 1 | 0 | 11 | 12 |
| Futuro | 0 | 1 | 0 | 2 | 15 | 18 |
| Formación | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| General | 3 | 5 | 4 | 0 | 5 | 17 |

| Diari de Tarragona | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | TOTAL |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Acción social | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 8 |
| Producción | 5 | 1 | 6 | 3 | 3 | 18 |
| Medio Ambiente | 2 | 2 | 5 | 4 | 0 | 13 |
| Seguridad | 7 | 9 | 10 | 10 | 4 | 40 |
| Impacto | 7 | 12 | 14 | 14 | 3 | 50 |
| Incidencias | 7 | 23 | 13 | 15 | 8 | 66 |
| Opositores | 1 | 7 | 4 | 3 | 2 | 17 |
| Política | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 7 |
| Futuro | 2 | 10 | 1 | 4 | 12 | 29 |
| Formación | 3 | 6 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| General | 7 | 8 | 1 | 1 | 1 | 18 |

| Hoy Diario de Extremadura | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | TOTAL |
|---------------------------|------|------|------|------|------|-------|
| Acción social | 15 | 16 | 17 | 13 | 0 | 61 |
| Producción | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 14 |
| Medio Ambiente | 0 | 0 | 8 | 18 | 15 | 41 |
| Seguridad | 15 | 1 | 8 | 5 | 2 | 31 |
| Impacto | 11 | 3 | 6 | 4 | 1 | 25 |
| Incidencias | 7 | 5 | 4 | 9 | 0 | 25 |
| Opositores | 4 | 3 | 3 | 6 | 5 | 21 |
| Política | 0 | 2 | 5 | 9 | 0 | 16 |
| Futuro | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 11 |
| Formación | 11 | 3 | 2 | 0 | 0 | 16 |
| General | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 8 |

Tabla 76. Resultados: nº de publicaciones total por tema en serie histórica. Elaboración propia.

| Tema / año | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | TOTAL |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Acción social | 18 | 17 | 20 | 14 | 0 | 69 |
| Producción | 8 | 6 | 11 | 9 | 10 | 44 |
| Medio Ambiente | 4 | 8 | 18 | 30 | 21 | 81 |
| Seguridad | 41 | 17 | 26 | 22 | 21 | 127 |
| Impacto | 27 | 19 | 22 | 18 | 12 | 98 |
| Incidencias | 17 | 37 | 25 | 27 | 14 | 120 |
| Opositores | 16 | 29 | 15 | 13 | 23 | 96 |
| Política | 10 | 18 | 22 | 15 | 28 | 93 |
| Futuro | 78 | 54 | 8 | 20 | 92 | 252 |
| Formación | 17 | 12 | 4 | 1 | 1 | 35 |
| General | 18 | 25 | 19 | 12 | 20 | 94 |
| TOTAL | 254 | 242 | 190 | 181 | 242 | 1.109 |

Tabla 77. Resultados: nº total de declaraciones y posicionamiento por diario. Elaboración propia.

| Diario | Nº publicaciones | Nº declaraciones | Positivo | Negativo | Neutro |
|--------------------|------------------|------------------|------------|------------|------------|
| Diario de Burgos | 429 | 376 | 137 | 135 | 104 |
| Diari de Tarragona | 278 | 184 | 87 | 64 | 33 |
| Levante-EMV | 133 | 79 | 27 | 39 | 13 |
| Hoy D. Extremadura | 268 | 146 | 48 | 51 | 47 |
| TOTAL | 1.109 | 785 | 299 | 289 | 197 |

- Después del análisis realizado podemos concluir lo siguiente:
 - En lo que respecta al número de publicaciones nucleares analizadas en los cuatro periódicos, el año 2013 (254 registros) y el 2017 (242 registros) son los periodos con mayor número de noticias nucleares.

El *Diario de Burgos* es el periódico que tiene un mayor número de referencias nucleares (429). Le sigue *Diari de Tarragona* (278), *Hoy Diario de Extremadura* (269), y *Levante-el mercantil valenciano* (133).

El dato de *Diario de Burgos* responde a la lógica del tratamiento informativo del cese de la actividad de Santa María de Garoña en diciembre de 2012, las consecuencias socioeconómicas que se derivaron, así como el comienzo de un debate sobre la reapertura de la planta burgalesa y la ampliación de la vida útil del resto de instalaciones nucleares en España. Es por estos motivos, que los años 2013 (cese de actividad) y 2017 (cierre definitivo) son los periodos donde más noticias nucleares aparecen en el *Diario de Burgos*. En el resto de diarios no se aprecian diferencias significativas ligadas a hechos nucleares que pudieran alterar el número de publicaciones.

- En respuesta a la segunda pregunta de investigación, sobre los temas que tratan los periódicos cuando abordan la realidad nuclear, podemos destacar-en números totales-que en los cinco años analizados, el mayor número de publicaciones nucleares trata sobre el Futuro de las instalaciones con un total de 252 publicaciones. Le siguen los siguientes temas: Seguridad (127); Incidencias (120); Impacto (98); y Opositores (96). Los valores más bajos son los que se refieren a la Formación (35), Producción (44) y Acción Social (69). Estos datos nos indican que en los cinco temas principales tan solo hay uno que refleja una imagen positiva del sector (Impacto) mientras que Futuro, Incidencias y Opositores trasladan una imagen negativa a la opinión pública e incluso se cuestiona la viabilidad de la industria nuclear (Futuro).

En el año 2013 los asuntos con más reflejo en la prensa fueron el Futuro (78) y la Seguridad (41); en el 2014 el Futuro (34) e Incidencias (37); en el 2015 la Seguridad (26) e Incidencias (25); en el 2016 el Medio Ambiente (30) e Incidencias (27); y en el 2017 el Futuro (92) y Política (28).

Por temas, hay una estabilidad moderada en la serie histórica respecto a la Acción Social, la Producción, Impacto, Formación y General. Estos son los asuntos que posiblemente podrían trasladar a la opinión pública una imagen positiva de las centrales nucleares y que, sin embargo, no adquieren un protagonismo en lo que respecta a la aparición en prensa.

Futuro es el tema que más aparece en la prensa con picos altos en 2013 y 2017, que corresponde con el cese de la actividad de Garoña (2013) y su posterior cierre (2017). Además en 2017 se abre de nuevo un debate sobre la ampliación de la vida útil de las centrales nucleares. Posiblemente, por estos hechos, la Política adquiere su valor más alto en 2017 siendo estable en años anteriores y los Opositores tienen uno de sus mayores valores en 2017. La categoría de Medio Ambiente tiene su valor más alto en el 2016; Seguridad en 2013 e Incidencias en 2014.

En lo que respecta a los temas más tratados en cada diario obtenemos los siguientes datos: en *Diario de Burgos* el Futuro es el tema más cubierto en los cinco años evaluados; en *Levante-el mercantil valenciano* los Opositores; en *Diari de Tarragona* las Incidencias; y en *Hoy Diario de Extremadura* la Acción Social. Estos datos nos indican que tan solo el periódico extremeño (que cubre la realidad de la central nuclear de Almaraz) es el que no traslada una imagen negativa de la central nuclear y la energía atómica a sus lectores.

- Si evaluamos las declaraciones aparecidas en la muestra, en términos generales, más del 70% de las publicaciones sobre energía nuclear o centrales contenían declaración³²⁷. Del total de declaraciones (785) el 38% se posicionaban a favor o transmitían una imagen favorable de la energía nuclear o de una central en concreto. El 36% de las declaraciones transmitían una imagen negativa y el 25% corresponde a valores neutros³²⁸.

En *Diario de Burgos* la imagen que se transmite a través de las declaraciones es la siguiente: 36% a favor; 35% en contra; y el 27% neutro. En *Diari de Tarragona*: 47% a favor; 34% en contra; y 18% neutro. En *Levante-el mercantil valenciano*- el 34% a favor; 49% en contra; y 16% neutro. Y en *Hoy Diario de Extremadura*: 32% a favor; 35% en contra; y 32% neutro.

- Podemos concluir, por lo tanto, que los medios de comunicación juegan un rol importante en la percepción pública sobre la energía nuclear y sus centrales. Los periódicos de mayor difusión en las provincias con central nuclear transmiten-a través de los temas que tratan- una imagen negativa hacia sus lectores. Si hablamos de la imagen que la prensa de proximidad traslada a través de las declaraciones, los valores están equilibrados con la excepción del periódico *El Levante* donde existe un posicionamiento en contra notable.

En este punto se sitúa uno de los retos de la industria nuclear: convencer a la prensa de que la energía nuclear (y por extensión la industria) no es un sector asociado exclusivamente al riesgo, las catástrofes o los residuos. Para cambiar esta percepción negativa de lo nuclear, las plantas tienen que contar a la sociedad, a través de los medios de comunicación principalmente, las fortalezas del sector (energía limpia, segura, estable, competitiva y con impacto

³²⁷ Entendemos por declaración la opinión vertida en los diferentes géneros periodísticos, es decir, una declaración de un político sobre un hecho noticioso o la declaración de una persona en un género de opinión.

³²⁸ Entendemos por valores neutros aquellas declaraciones en publicaciones nucleares que no muestran una clara posición respecto a la energía nuclear y sus centrales, y también cuando la existencia de declaraciones a favor y en contra equilibran el tono de la publicación nuclear.

socioeconómico). En este sentido, la AIEA-en su manual de Comunicación Nuclear-recomienda la proactividad de las centrales con los medios de comunicación, con el fin de llenar el vacío de información que separa a la industria de la esfera pública (AIEA, 1994).

-Grupos ecologistas y antinucleares.

Los años 70 es la época dorada de la energía nuclear en España y aparecen con fuerza los grupos ecologistas y antinucleares (García Ferrando, 1982; Sánchez Vázquez, 2009). Estos grupos en España, desde sus orígenes hasta nuestros días, tienen una base ideológica y ecologista fuerte, alejada de intereses particulares (García Ferrando, 1982) y con prestigio en el debate ambiental (AIEA, 1994). De hecho, la energía nuclear no estaría tan amenazada en nuestros días si no fuera por el movimiento ambientalista, parte activa de los grupos antinucleares (Kasperson et al. 1980).

García Ferrando (1980, p.63) cita a Kasperson (1979) para señalar los diferentes tipos de movimientos antinucleares: *privados*-aquellos que buscan su propio interés y la presencia de una nuclear les puede perjudicar a nivel material (por ejemplo expropiaciones)-, *locales*-activistas que resaltan el impacto de la central en la comunidad (por ejemplo, la alteración del reclamo turístico)-, *ecologistas*-activistas que ya han participado con anterioridad en otros movimientos no relacionados con lo nuclear y cuyo fin es salvaguardar el medio ambiente-e *ideólogos*-aquellos que utilizan la protesta nuclear en un proyecto de construcción-.

García Ferrando (1982) puntualiza que estos grupos antinucleares no han ganado mayor prestigio e influencia social debido a que no ha ocurrido ningún accidente en las plantas españolas que hayan podido aprovechar para sus campañas populares.

A pesar de esto y como señalan Kasperson *et al.* (1980) los ambientalistas se han adelantado a la industria nuclear en contar a la opinión pública los temas más

críticos para el sector: accidentes, escapes radioactivos, explosiones, sabotaje, robo de plutonio, residuos, etc. Para este autor la única voz que puede tomar parte en un sector tan técnico y complejo como el nuclear son los expertos, y puntualiza que la exageración de los peligros nucleares y el hecho de jugar con los miedos del público puede llevar a los ciudadanos a tomar decisiones irracionales.

La salud, los residuos, la seguridad y el medio ambiente son pilares principales del discurso antinuclear (Kasperson et al., 1980), como ya apuntamos en el epígrafe anterior. Además, y como indica García Ferrando (1982), estos grupos completan su argumentario dando mayor protagonismo a las energías alternativas, mostrando preocupación por las formas de conservación de la energía, y señalando que el plan nuclear en España solo responde a los intereses particulares y privados de las grandes eléctricas y no de la sociedad en general.

Para combatir estos argumentos Kasperson et al. (1980, p.17) cita a Roberts (1975) quien señala que el antídoto para combatir la percepción negativa y la actitud pública respecto a la energía nuclear es la información y la educación nuclear.

A pesar de esto, las centrales españolas no se relacionan en la actualidad con los grupos ecologistas y antinucleares. En las entrevistas realizadas en profundidad se justifica que los discursos están polarizados y las reglas del juego son distintas: *“no vale la pena porque no vas a convencerles de nada. (...) Tanto los que están muy a favor como los que están muy en contra son posiciones que están muy consolidadas”* (A. Cornadó, 2016).

Juan Pedro Alcázar refuerza la misma idea: *“por mucho que tu hagas les va a dar igual, no van a cambiar, con lo cual nosotros no entramos en eso”* (J. Alcázar, 2016).

Para Jesús Cruz la forma de llegar a ellos es a través de acciones indirectas como, por ejemplo, la aparición en medios de comunicación: *“¿me preocupa*

informarle (ecologista)? Por supuesto que sí. Pero como es reacio (...). Esa información directa voy a hacerlo de forma indirecta. Voy a informar al público, a todos los grupos de interés. Al periodista, y cuando publique el periodista se va a enterar el ecologista” (J. Cruz, 2017).

Javier Sala indica que no entran en debate con este grupo pero sí que coinciden en determinados foros: *“en la Comunidad Valenciana se ha iniciado un foro para protección de la biodiversidad en el que Iberdrola y Cofrentes queremos participar. Es un foro en el que hay muchas empresas y hay muchas organizaciones ecologistas. No vamos a entrar al debate, no vamos a trasladar nuestros mensajes. Lo que sí que vamos a entrar es a decir qué gestión medioambiental se hace en Iberdrola y qué gestión medioambiental se hace en Cofrentes y cuáles son los objetivos de esa gestión” (J. Sala, 2017).*

Las centrales nucleares, en los años 80-90, sí que interaccionaban con este grupo de interés y les facilitaban información en temas relacionados con la radiación y la salud, la gestión de residuos o temas sobre el medio ambiente³²⁹ (SNE, 2008).

El conflicto existente entre la industria y estos grupos antinucleares genera una confrontación cuyo objetivo es frenar el movimiento de la otra parte. Ford (2011, p.1177) define este fenómeno como *“resistencia”* puntualizando que los grupos se resisten porque no visionan el panorama general, porque están desinformados o han sido engañados.

El autor propone-como remedio a esta resistencia-no contemplar al público como un obstáculo, sino educar e informar a la otra parte para que sea capaz de ver la realidad de lo que sucede, comprenderla y cambiar su punto de vista. Ford (2011) insiste en la actitud honesta de reconocer nuestras acciones del pasado y teniendo presente que en la situación de confrontación somos una parte responsable:

³²⁹ Jesús Cruz apunta en la entrevista que en la década de los años 80 y 90 si se debatía con este grupo de interés.

“La resistencia es feedback, y puede ser utilizado para mejorar el diseño e implementación de los planes que estamos trabajando para alcanzar los objetivos que deseamos. En particular, la resistencia puede utilizarse, si estamos dispuestos a escuchar, para conocer lo que falta en nuestras comunicaciones y que tipo de conversaciones productivas necesitamos emplear” (Ford 2011, p.1178).

La AIEA recomienda a las centrales nucleares destinar esfuerzos de comunicación con este grupo crítico, realizando programas especiales de comunicación para ellos e intentando crear relaciones positivas:

“Tenemos que aceptar que muchos grupos se oponen a la energía nuclear y por lo tanto no buscan una relación positiva. Sin embargo, es importante, no convertir una mala comunicación en pretexto, que puede ser explotado en los medios de comunicación y en otros lugares por los grupos de oposición” (AIEA 1994, p.24).

En la siguiente tabla reflejamos los principales grupos ecologistas y antinucleares en España tanto a nivel nacional como autonómico:

Tabla 78. Principales grupos opositores a la energía nuclear en España. Elaboración propia.

| Central nuclear | Opositores |
|-------------------|---|
| Ámbito nacional | Greenpeace, Amigos de la Tierra, Ecologistas en Acción, SEO/BirdLife, WWF Adena, Científicos por el Medio Ambiente (CIMA), Coordinadora Estatal Antinuclear. |
| Ámbito autonómico | Plataforma de Vecinos Afectados por la Central Nuclear de Almaraz (Extremadura), Movimiento Ibérico Antinuclear, Adenex (Extremadura), Plataforma Ciudadana por el Cierre de Garoña (Castilla y León), Burgos Antinuclear, Asociación de Vecinos Afectados por la Central Atómica de Garoña (Castilla y León), Coordinadora contra Garoña (Castilla y León/La Rioja/Euskadi), Coordinadora de Pueblos Odra-Pisuerga contra el cementerio nuclear (Castilla y León), Asociació Ecologista Agró (Valencia), ADEGA (Galicia), Coordinadora "Tamquem les Nuclears" (Cataluña), Plataforma en Defensa del Territori de Vandellós y L'Hospitalet del Infant (Cataluña), Plataforma Anticementerio Nuclear de Córdoba (Andalucía), Plataforma Anticementerio Nuclear de Guadalajara (Castilla-La Mancha) |

Fuente: Greenpeace.

Puede servirnos, como ejemplo del sector, la estrategia de comunicación empleada en el pasado por la central nuclear de Cofrentes en su relación con estos grupos especiales:

"la Central en su política de información marca y define unas actuaciones que resumidas brevemente pasan por la identificación de grupos y colectivos contrarios a la energía nuclear y de incidencia directa sobre la Central, así como del conocimiento de sus estrategias y argumentos. Una vez realizada la identificación hay que establecer las líneas generales de actuación con nuestros propios argumentos y proceder a la difusión de información con los medios y vías disponibles" (Cruz 1995, p.32).

-Asociaciones e instituciones sociales y educativas del entorno.

Además de los citados, las centrales nucleares se relacionan con otros *stakeholders*, como es el caso de las asociaciones de municipios cercanos y centros escolares, y otros fuera del entorno, como son las Universidades.

Entendemos que los centros escolares es un grupo de interés estratégico para las plantas ya que si los estudiantes reciben información de primera mano en edades tempranas, no participarán a posteriori en el debate con una opinión marcada o influenciada por los medios de comunicación o por la corriente general de la opinión pública (Godall 2016). En este sentido Cornadó (2016) matiza que es un grupo importante-más para el sector que para una central-situando como el principal público al entorno inmediato a la planta.

La AIEA sugiere a las centrales nucleares el desarrollo de un cuidado programa de comunicación con este público, matizando que puede ser decisivo en la aceptación de la energía nuclear a largo plazo. Además, esta Agencia destaca la importancia de una buena relación de la industria nuclear con los profesores de las escuelas puesto que son un gremio clave en la formación de opinión (AIEA 1994).

Para ello la AIEA propone que las centrales empleen algunas tácticas de comunicación en los colegios como, por ejemplo, la entrega de material informativo sobre la energía nuclear y exposiciones atractivas en las aulas (AIEA,

1994). En ambos casos este organismo recomienda que estas actividades estén adaptadas al público, con un diseño atractivo, huyendo de la propaganda y priorizando el elemento educativo:

“La educación tiene beneficios a corto y largo plazo. Es particularmente importante que los materiales educativos producidos y distribuidos por las instalaciones nucleares estén equilibrados, contengan un elemento educativo distinto y no intentan cambiar opiniones o difundir propaganda. Si se actúa así, simplemente nos encontraríamos con el rechazo y atraeríamos críticas de profesores, padres y niños por igual” (AIEA 1994, p.22).

En esta línea inciden Alvarado et al. (2007, p.15): *“Hay que tener en cuenta que la escuela, en cualquier nivel, juega un papel esencial como formador de conocimientos, luego de la familia como grupo social primario portador de aprendizajes básicos. Por ello urge una atención detenida sobre materias más idóneas de incidir en el espacio educativo”*.

Karatchentzeff (2005) recoge la visión antinuclear que se da a las nuevas generaciones y profesores a través de los libros de texto de los colegios de Francia, pues reflejan una imagen negativa de la energía nuclear, a través de imágenes sensacionalistas que evocan el uso militar de la tecnología o las catástrofes de la historia, sugiriendo un debate sobre la continuidad de esta fuente de energía, e incluso apostando por otras fuentes en detrimento de lo nuclear.

La educación es un área clave para la formación de opinión y el sector atómico debe buscar la oportunidad para explicar su propia realidad, sin la influencia de agentes externos, ya que en parte el futuro nuclear depende de la opinión de las nuevas generaciones. En un estudio realizado por Kiliñç, Boyes y Stanisstreet (2013) para conocer el clima de opinión de los escolares respecto a la energía nuclear-en colegios de tres ciudades en Turquía³³⁰-se puede concluir que pesan más los riesgos que los beneficios y que existe una falta de información y prejuicios sobre la opción nuclear: por ejemplo, aunque más de la mitad de los

³³⁰ Dos de estas ciudades han sido propuestas para albergar una central nuclear.

estudiantes cree que la energía nuclear puede contribuir al suministro eléctrico, tres cuartas partes piensan que las centrales pueden afectar a la salud de las personas que viven cerca de las instalaciones; la mayoría de los estudiantes consideran que las centrales influyen negativa y notablemente en el cambio climático.

Los escolares y profesores son un grupo clave para el futuro de las centrales nucleares. Muchos colegios visitan cada año los Centros de Información de las plantas españolas, donde se les forma en materia nuclear, desde conceptos generales sobre las fuentes de energía, sobre la energía eléctrica, los residuos y también sobre el funcionamiento de una planta atómica:

“Lo que intentamos hacer cuando nos dirigimos a colegios o a profesores es precisamente que tengan esos datos objetivos cuando a los niños se les cuenta por primera vez. Una central nuclear tiene sus ventajas y tiene sus inconvenientes. Una central de carbón tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Una central de gas exactamente igual. Los molinos renovables...O sea, que conozcan y (...) que cada uno es libre de tomarse su propia opinión” (J. Sala, 2017).

“Si ahora mismo cualquier claustro de profesores de cualquier centro próximo a nosotros nos pide una visita la priorizamos. Y quiero decir, les damos facilidades, les atendemos. (...) cuando la ocasión lo requiere les facilitamos un medio de transporte e incluso subvencionamos alguna parte de la visita para que no puedan decir nunca “No voy, o no he ido a Cofrentes porque no tengo medios” (C. Gómez, 2017).

En la formación del profesorado el Foro Nuclear dispone en su página web de dos secciones para este colectivo: Rincón Educativo³³¹ y Directorio de Energía³³². En esta imagen apreciamos la portada del Rincón Educativo:

³³¹ www.rinconeducativo.org/

³³² directoriodelaenergia.es/



Cornadó explica estas iniciativas: *“Ya no vamos fuera a dar charlas a institutos y colegios porque no es necesario. Tienes una plataforma online o tienes una web que puedes hacer lo que te dé la gana. Ponlo de una forma atractiva ya verás cómo la gente entra, viene a ti. Tú lo que tienes que tener es el escaparate bien puesto para que la gente entre a comprar”* (A. Cornadó, 2016).

Lo mismo sucede con los universitarios que visitan las instalaciones cada año y se les forma en esta materia. Además, las centrales abren a este colectivo la oportunidad de formación, a través de períodos de prácticas (Cruz, 2009). También las centrales se relacionan con la Universidad como institución, a través de convenios de colaboración con departamentos relacionados con la Ingeniería nuclear y la Química (Cruz 2017, 1995).

Tabla 79. Acciones de comunicación de las centrales nucleares por grupo de interés (2017). Elaboración propia.

| | Grupos ecologistas y antinucleares* | | Asociaciones y empresas del sector** | | Acción Social | |
|------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| | Reuniones | Envío información | Reuniones | Envío información | Patrocinio | Envío información |
| Garoña | - | - | X | X | - | - |
| Cofrentes | - | - | X | X | X | X |
| ANAV | - | - | X | X | X | X |
| CNAT | - | - | X | X | X | X |

Se marcar con una X aquellas centrales que realizan cada acción y con un – aquellas que no.

*Las centrales nucleares no tienen ningún tipo de interacción con sus principales antagonistas.

**La interacción con estos grupos es habitual. Garoña, por ejemplo, mantenía una reunión anual con WANO, tres con ENRESA y dos con el Foro Nuclear.

Fuente: Información recabada en las entrevistas.

Tabla 80. Acciones de comunicación de las centrales nucleares por grupo de interés (2017). Elaboración propia.

| | Centros escolares | | | Universidad | | |
|------------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------------------|-----------|-------------------|
| | C. de Información | Exposiciones | Entrega material sector | Relación institucional | Prácticas | C. de Información |
| Garoña | - | - | - | X | X | - |
| Cofrentes | X | - | - | X | X | X |
| ANAV | X | - | - | X | X | X |
| CNAT | X | X | X | X | X | X |

Se marcar con una X aquellas centrales que realizan cada acción y con un – aquellas que no.

Fuente: Información recabada en las entrevistas.

Por otra parte, la acción social ha sido un punto de interés para las centrales desde su origen. Las nucleares han apostado por el desarrollo cultural y social del entorno a través de la colaboración con asociaciones de la zona, con el fin de mejorar la vida de los habitantes del entorno de la instalación y legitimar la energía nuclear. Estas colaboraciones se han desarrollado *“con diversas asociaciones de enfermos y discapacitados, con asociaciones de amas de casa, con ayuntamientos de la zona en la firma de convenios culturales, recuperación del patrimonio artístico y cultural de la zona, etc.”* (Cornadó 2001, p.51; SNE, 2008).

La AIEA recomienda realizar programas especiales con organizaciones y clubes locales para establecer una relación positiva con ellos (AIEA, 1994). Juan Pedro Alcázar señala lo siguiente sobre este tipo de acciones: *“Es acción social que nos permite que la gente nos perciba de forma positiva pero además es real porque, sinceramente, muchos ayuntamientos dependen de nosotros económicamente para muchas cosas”* (J. P. Alcázar, 2016).

Las acciones de Responsabilidad Social Corporativa pueden ser interpretadas como un compromiso con la sociedad o como una acción para limpiar la imagen de la compañía (Ver capítulo 1 epígrafes 1.2 y 1.3). Monserrat Godall (2016) considera estas acciones como una *“inversión”*, *“responsabilidad social con el entorno”* y una forma de *“promocionar el territorio”*. Cornadó (2016) interpreta estas colaboraciones como un *“compromiso”* y una forma de devolver a la sociedad. Y para Jesús Cruz (2017) es un deber: *“es la integración de un vecino pudiente (la central nuclear) con el resto de vecinos menos pudientes en lo económico. Y eso es casi una obligación”*.

-Empresas y asociaciones del sector.

Las centrales nucleares españolas destinan esfuerzos a comunicarse con entidades próximas a su actividad. Por un lado, existe el contacto de las centrales con otras plantas nucleares o compañías eléctricas lo que les facilita un

conocimiento mutuo de las actividades que realizan y proponer mejoras a través de la identificación de los errores (Cruz, 2009).

Por otra parte, las centrales también se relacionan con empresas o asociaciones del sector eléctrico-nuclear. Es el caso de la relación con el Foro de la Industria Nuclear Española³³³, la Sociedad Nuclear Española³³⁴, la Asociación Española de la Industria Eléctrica (UNESA)³³⁵ o la Asociación de Municipios en Áreas de Centrales Nucleares (AMAC)³³⁶, entre otras.

El Foro de la Industria Nuclear Española es el organismo que asume la comunicación sectorial, ya que las plantas atómicas informan de lo que ocurre en su instalación-y por lo general a nivel local-y no entran en asuntos generales o argumentario sobre energía nuclear. En este sentido, las centrales nucleares emplean algunos medios del Foro como, por ejemplo, las redes sociales, para transmitir información: *“en redes sociales sí que utilizamos los perfiles del Foro para lanzar nuestros mensajes”* (J. Alcázar, 2016). Además de este asunto, en las entrevistas se indica que el lobby nuclear se encarga de publicaciones generales que proyectan la energía atómica e incluso de comparecencias en el Congreso representando al conjunto de la industria española (J. Sala, 2016).

Los responsables de comunicación de las centrales españolas coinciden anualmente en un comité de información liderado por el Foro Nuclear para compartir las experiencias comunicativas de cada planta. Javier Sala (2016), portavoz de Cofrentes, nos indica que en esas reuniones *“se deciden las*

³³³ El Foro de la Industria Nuclear Española (www.foronuclear.org) lleva activo desde 1962. Esta asociación sin ánimo de lucro respalda a las centrales españolas ante las instituciones, proyecta las oportunidades de negocio de sus socios y divulga todo lo relacionado con la energía nuclear de uso pacífico. Entre sus actividades principales destacan: coordinar las actividades del sector nuclear en España, promover la divulgación y fomentar la educación nuclear a través de publicaciones y estudios; y ser el punto de encuentro de las industrias en España. Este organismo se financia con la aportación de cuotas de sus socios.

³³⁴ La Sociedad Nuclear Española (www.sne.es) es una asociación sin ánimo de lucro fundada en 1974 con el objetivo de difundir la tecnología nuclear. Entre sus actividades principales destacan la edición de la revista Nuclear España, la Reunión Anual para socios y profesionales del sector, y reuniones a lo largo del año para tratar aspectos nucleares.

³³⁵ UNESA (www.unesa.es) vela por los intereses del sector eléctrico en España desde 1944 aunque fue en 1999 cuando se constituyó como asociación empresarial. Este organismo tienen como uno de sus principales fines la comunicación externa para explicar la realidad del sector eléctrico.

³³⁶ AMAC (www.amac.es) nace en 1988 por iniciativa de los municipios con centrales nucleares y con el objetivo de mantener la seguridad del entorno, potenciar el desarrollo de sus zonas y compartir experiencias con municipios a nivel nacional e internacional. Anualmente se celebra en cada ubicación nuclear un Comité de Información para informar al entorno del funcionamiento y actividades de cada central.

estrategias”. Sobre este asunto Cornadó dice: “*el comité de comunicación tiene encomendada esa misión de coordinar la actividad de comunicación de las centrales nucleares y del sector. Entonces ahí están representados pues los responsables de comunicación de las instalaciones nucleares, de las empresas propietarias de las instalaciones nucleares, y de algunas empresas industriales*” (A. Cornadó, 2016).

Estos organismos respaldan a las centrales españolas y potencian una imagen positiva de su actividad hacia el exterior convirtiéndose en buenos aliados de las plantas y del propio sector³³⁷.

-Público en general

A lo largo de este trabajo de investigación hemos mostrado el sentimiento antinuclear que hay en España y la falta de interés de la población en general respecto al origen de la electricidad que consumen (Ver Capítulo 3 Apartado 3).

El sentimiento en contra de la energía nuclear ha obligado a las centrales a desarrollar “*una política fiable y rigurosa de información sobre la Central*” (Cruz 1995, p.31) hacia el exterior. Todas las acciones comunicativas de las industrias nucleares en situaciones regulares están destinadas a cambiar la percepción pública de la energía nuclear y la imagen que las poblaciones cercanas tienen de las instalaciones nucleares.

Las plantas españolas disponen de algunas herramientas comunicativas destinadas a la población en general y que les permiten trasladar a la opinión pública la realidad nuclear sin intermediarios-medios de comunicación o autoridades públicas-(De la Torre et al. 1995). Los Centros de Información, las páginas Web y algunas publicaciones son tácticas empleadas por todas las centrales españolas y que se han consolidado positivamente en el sector (Cornadó, 2006).

³³⁷ Sánchez Vázquez (2010) destaca el papel que el *lobby* nuclear ha desempeñado en la historia nuclear de España, reuniendo los intereses de las centrales españolas y participando activamente en la comunicación y las relaciones públicas del sector atómico.

Los Centros de Información

Los Centros de Información se crearon como herramienta divulgativa destinada a todo tipo de público, para dar a conocer el mundo energético y trasladar la importancia de la energía atómica y el funcionamiento de una central nuclear³³⁸ (Cornadó, 2001; Cruz, 1995; AIEA, 1994) *“de forma clara y objetiva”* (SNE 2008, p.16). Estos puntos de información nuclear *“prestan una especial atención a la divulgación de los aspectos medioambientales de la energía nuclear y a su importante contribución a evitar la emisión de gases contaminantes”*³³⁹.

Las visitas al Centro de Información nuclear están diseñadas de manera atractiva para el visitante, con mensajes sencillos y buena presentación del material informativo (De la Torre et al. 1995; AIEA, 1994). Puede servirnos como ejemplo el modelo de visita guiada que se realizaba en la central nuclear de Santa María de Garoña:

“En el Centro se lleva a cabo un recorrido pedagógico que comienza con los aspectos más genéricos relacionados con la energía y las fuentes energéticas y concluye presentando a la instalación de Santa María de Garoña como una alternativa válida en el suministro energético de nuestro país y de la Comunidad de Castilla y León. Para ello se utilizan toda una serie de recursos gráficos y audiovisuales que añaden vistosidad al recorrido. La visita finaliza con una conexión en directo con la Sala de Control a través de un circuito cerrado de televisión y con un paseo por la zona ajardinada de la central, de singular atractivo por la variedad de árboles y animales que la forman” (Cornadó 2001, p.52).

La AIEA considera muy importante la formación de los empleados que se encargan de atender a las visitas y sus cualidades comunicativas, ya que, éstas

³³⁸ Los Centros de Información de algunas plantas nucleares de España se crearon antes del inicio de su operación para ir contando a las poblaciones cercanas el impacto que iba a suponer en el entorno la presencia de la central. Por ejemplo Cofrentes abrió el Centro en 1978 y la central comenzó su actividad en 1984.

³³⁹ Cfr. www.cnat.es/cnatweb/comun_centros.html

últimas pudieran marcar una impresión positiva o negativa sobre los visitantes (AIEA, 1994).

Estas visitas permiten estrechar el vínculo nuclear-entorno, porque las visitas son atendidas de manera personal y cercana (Cruz, 2009) ofreciendo a los visitantes información de primera mano (De la Torre et al. 1995) y siempre adaptadas al público (M. Godall, 2016).

Las centrales nucleares reciben cada año numerosas visitas de diferentes colectivos que, en su mayoría, corresponden a centros de enseñanza, universidades, autoridades, empresas, asociaciones y personas particulares de poblaciones del entorno próximo a la nuclear y de comunidades autónomas limítrofes (SNE, 2008).

Los Centros de Información han supuesto un medio convincente para explicar la realidad nuclear y cómo funciona la industria desde dentro, aumentando el nivel de aceptación de la energía nuclear (AIEA, 1994). Esta ha sido la argumentación principal mostrada en las entrevistas realizadas. Por ejemplo, Godall (2016) señala que el objetivo del Centro de Información es *“acercar a través de la divulgación”*. Jesús Cruz (2017) dice que se trata de *“machacar informando”*. Y Antonio Cornadó (2016) habla de *“generar confianza sobre nuestra actividad (empresarial)”*.

Alcázar (2016) destaca la importancia que tienen las visitas para mejorar la aceptación a largo plazo: *“es un objetivo de divulgación pero es un objetivo también de ir haciendo, ir creando una opinión pública favorable al mundo nuclear desde que eres pequeño”*. Carlos Gómez refuerza la idea de ofrecer información objetiva sobre la energía nuclear: *“siempre son mensajes sobre física nuclear, aspectos básicos, funcionamiento de la instalación, si es un B o es un P, producción, contribución al mercado, respeto medioambiental, vigilancia radiológica, regulación (...) gestión de los residuos radioactivos (...) Eso es lo habitual en el Centro de Información y, como su nombre indica, nosotros nos dedicamos a informar”* (C. Gómez, 2017).

En la siguiente tabla podemos observar una evolución histórica del número de visitantes a los Centros de Información de las centrales españolas. Como vemos en la serie histórica no hay variaciones sustanciales con el paso de los años, pero sí que podemos destacar que son cifras importantes de visitas, si tenemos en cuenta las restricciones legales que existen para el acceso a las plantas nucleares. Estos datos también nos dicen que hay actividad informativa frecuente en los Centros de Información.

Tabla 81. Serie histórica (2006-2016): Número de visitantes a los Centros de Información de las centrales nucleares españolas. Elaboración propia.

| Central | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016*** | Apertura CI |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|-----------------|
| Almaraz | 4.581 | 4.153 | 3.890 | 3.110 | 5.508 | 3.750 | 3.833 | 3.802 | 4.113 | 5.241 | 3.639 | 1977 |
| Trillo | 4.798 | 4.207 | 4.038 | 4.868 | 5.785 | 4.155 | 3.308 | 4.417 | 4.360 | 6.273 | 5.043 | 1981 |
| Ascó | - | - | - | - | - | * | 3.012 | 3.240 | 3.240 | 2.985 | 790 | 2011* |
| Vandellós II | - | - | - | - | - | * | 3.012 | 3.240 | 3.240 | 2.985 | 790 | 2011* |
| Cofrentes | 3.641 | 2.553 | 3.882 | 4.561 | 4.650 | 4.441 | 4.362 | 4.038 | 4.083 | 3.753 | 5358 | 1978 |
| Garoña | 12.989 | 13.877 | 14.876 | 14.010 | 14.973 | 14.241 | 12.522 | 0** | 0** | 0** | 0** | 1992 |
| Vandellós I | 4.655 | 5.482 | 4.609 | 3.545 | 3.323 | 3.111 | 2.811 | 2.473 | 2.618 | 1.511 | - | 1998**** |

*El 28 de noviembre de 2011 ANAV inaugura el C.I. para las centrales de Ascó y Vandellós. Este nuevo centro está ubicado en las proximidades de la central de Ascó. No disponemos del número de visitas entre 2006 y 2010.

**En 2013 se suspende el servicio de visitas al Centro de Información de Garoña. Desde entonces el centro recibe solo visitas técnicas.

***Los datos de 2016 pudieran estar influenciados por la decisión del Ministerio del Interior de elevar a nivel 4 de alerta las infraestructuras críticas por precaución a atentados terroristas. En este contexto las plantas españolas han limitado las visitas de centros escolares.

****Enresa se hizo con la titularidad de esta central en 1998. Desde entonces el Centro Tecnológico Mestral-ubicado en la central de Vandellós I-está orientado a informar sobre el desmantelamiento de las centrales nucleares.

Fuente: Información facilitada por las centrales nucleares.

Las páginas web

Otra de las herramientas destacadas para fomentar la comunicación con el público en general son las páginas web (Cruz, 2009). En la industria nuclear estos soportes son una herramienta exclusivamente destinada a informar, a diferencia de otras organizaciones y sectores que emplean las web para otras cuestiones más allá que la información sobre el producto como, por ejemplo, para la venta de los mismos.

Si hacemos una revisión de las webs de las centrales españolas nos encontramos con que algunas centrales comparten dominio, por su agrupación empresarial (CNAT: Almaraz-Trillo³⁴⁰ y ANAV: Ascó-Vandellós³⁴¹) mientras que las centrales de Cofrentes³⁴² y Garoña³⁴³ poseen una dirección propia.

En una primera aproximación a estos soportes podemos observar que todas las centrales nucleares recogen en sus páginas web contenidos similares, práctica común en las compañías que representan a un mismo sector (Álvarez Ruiz y Reyes 2011).

De manera general, podemos observar que a través de estas plataformas podemos acceder a información detallada de la empresa nuclear (origen, fines de la institución, recursos humanos, características técnicas, informes de producción, etc.) e información acerca de la seguridad y del medio ambiente.

Estos soportes nos permiten el acceso a noticias, notas de prensa, galería de imágenes, apariciones en los medios de comunicación, notificaciones al Consejo de Seguridad Nuclear, publicaciones de la empresa y del sector nuclear, contenidos didácticos de la energía electronuclear, e información de visitas y de la comarca donde se ubica la planta. Martín Herrero (2015) señala la importancia de una actualización constante de este canal y de utilizar el lenguaje, redacción de contenido y el diseño adecuado.

³⁴⁰ Puede consultarse la página web de Almaraz-Trillo en: www.cnat.es.

³⁴¹ Puede consultarse la página web de Ascó-Vandellós en: www.anav.es.

³⁴² Puede consultarse la página web de Cofrentes en: www.cncofrentes.es.

³⁴³ La central nuclear de Garoña está representada en el dominio de Nuclenor: www.nuclenor.org.

En la siguiente tabla podemos observar la evolución de visitas a las páginas web de las centrales nucleares españolas en una serie histórica. Nos parece complicado extraer conclusiones de la información de esta tabla puesto que en determinados casos las propias centrales no disponen de mediciones de algunos años. Al menos en ANAV, Cofrentes y Garoña sí que vemos una estabilidad a partir del año 2011.

Tabla 82. Serie histórica (2006-2016): Número de visitas a las páginas web de las centrales nucleares españolas. Elaboración propia.

| Central | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------|------|------|--------|------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CNAT | * | * | * | * | 32.000 | 34.000 | 36.000 | 39.000 | * | * | * |
| ANAV | 0*** | 0*** | 0*** | 0*** | 47.836 | 155.362 | 164.302 | 171.989 | 166.177 | 178.510 | 123.784 |
| Cofrentes | 0** | 0** | 0** | 0** | 0** | 15.134 | 13.708 | 12.438 | 8.016 | 14.089 | 9.415 |
| Garóña | 0*** | 0*** | 70.166 | 0*** | 99.359 | 123.567 | 119.839 | 106.641 | 119.633 | 129.732 | 130.169 |

*Información no disponible por la organización.

**Página actual de Cofrentes en funcionamiento desde 2011.

***No disponible la medición en esos años. En el caso de ANAV se activan las estadísticas en octubre de 2010.

Fuente: Información facilitada por las centrales nucleares y recabada de informes anuales de las instalaciones.

Vamos a realizar un análisis integral de las páginas web de las centrales españolas para determinar la calidad informativa de las mismas.

Lo que procuramos es establecer algunos parámetros y mediante una serie de indicadores determinar si las webs de las nucleares de España cumplen con determinados estándares de calidad en lo referente al tema que nos ocupa, es decir, la presentación de la información al público. Además, a través de este análisis, queremos establecer una comparación entre las diferentes páginas web.

Para poder realizar esta evaluación hemos cogido como referencia el patrón SAAMD (Sistema articulado de análisis de medios digitales), propuesto por Lluís Codina y Rafael Pedraza-Jiménez (2016)-académicos de referencia en este tema- y lo hemos adaptado a nuestro caso de estudio:

- Preguntas dimensionales.

1. ¿Cuáles son las características más importantes-en lo referente al contenido y acceso informativo, visibilidad y usabilidad-de las páginas web de las centrales nucleares de España?
2. ¿Qué similitudes y diferencias-en lo referente a la exposición de información al público-presentan las diferentes páginas webs de las plantas atómicas de España?
3. ¿Qué aspectos estructurales y de contenido pueden mejorar las webs nucleares de España para atender a su misión informativa?

- Enumeración de parámetros.

Nos hemos centrado en la obra de Lluís Codina para poder establecer determinados parámetros e indicadores que nos permitan trazar un modelo de evaluación para el caso que nos concierne. Siguiendo a Codina (2000, 2003)

dividimos en tres bloques el modelo de análisis y proponemos una serie de parámetros para cada sección:

Contenido y acceso a la información

Se determinan los siguientes parámetros de aplicación para evaluar este tema:

-*Tipo de información.* Pretendemos saber sobre qué temas informan las centrales nucleares en sus páginas web y si comunican las ventajas e inconvenientes de esta fuente de energía, y en comparación con otros recursos energéticos.

-*Presentación de la información.* Intentamos averiguar qué enfoque se le da a la información nuclear así como los recursos que se utilizan para la presentación en este soporte.

-*Organización de la información.* Queremos conocer qué tipo de secciones son las elegidas por las centrales para categorizar la información, y si existen determinados apartados para públicos específicos.

-*Calidad informativa.* Pretendemos reconocer si la información publicada tiene rigor e interés informativo, y si ha sido tratada con unos estándares básicos de calidad.

-*Acceso a la información.* Perseguimos conocer qué facilidades o limitaciones tienen los usuarios para acceder a la información nuclear.

-*Confianza en la información.* Procuramos descubrir el grado de confiabilidad del sitio web y si la información proviene o está avalada por fuentes expertas y solventes.

-*Interacción informativa empresa-usuarios.* Se aspira a observar si las centrales nucleares emplean las páginas web como un medio de diálogo e interacción con sus públicos.

Visibilidad

Añadimos dos parámetros más para conocer la visibilidad de estas páginas web:

-*Luminosidad*. Queremos conocer la calidad de los enlaces de la página web.

-*Ubicuidad*. Pretendemos explorar si determinadas partes de la estructura de la web están bien seleccionadas con el fin de que tengan una mayor presencia en Internet.

Usabilidad

Aunque no se ha realizado un estudio experimental de usuarios, establecemos algunos parámetros para analizar este ítem:

-*Procesos*. Queremos conocer si las posibilidades del usuario son claras y sencillas en ejecución.

-*Errores*. Pretendemos detectar algunos errores que pudieran aparecer cuando realizamos una acción en la web y qué facilidades se da al usuario para interpretarlos.

-*Adaptación al usuario*. Queremos conocer si las páginas web nucleares se adaptan a diferentes tipos de usuarios.

- Fichas sistemáticas de los indicadores.

Se presentan a continuación los indicadores seleccionados para cada parámetro. Se ha intentado que los indicadores sean precisos, de tal forma que denoten ausencia o presencia en la aplicación de los indicadores propuestos al caso de estudio, para restar subjetividad al análisis. Por este motivo, la puntuación para la medición en la que nos basamos es binaria (0/1).

Contenido y acceso a la información

Parámetro 1. Tipo de información.

| 1.1. Mensajes pronucleares | |
|----------------------------|--|
| Definición | El sitio web lanza en la home, de manera aleatoria, una batería de mensajes con las fortalezas principales del producto. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen mensajes directos-a modo de eslóganes-que apelen al usuario? |
| Puntuación | 0-1 |

| 1.2. Medio ambiente | |
|----------------------|--|
| Definición | El usuario puede conocer las características de la política ambiental de la central nuclear y las iniciativas en este campo. |
| Pregunta de análisis | ¿Se explica la política ambiental de la central? |
| Puntuación | 0-1 |

| 1.3. Impacto ambiental | |
|------------------------|---|
| Definición | El usuario puede acceder a información oficial y medible de datos que reflejen el impacto ambiental que la industria ocasiona en el medio ambiente. |
| Pregunta de análisis | ¿Se determina a nivel técnico qué impacto ambiental realiza la central en su entorno? |
| Puntuación | 0-1 |

| 1.4. Seguridad | |
|----------------------|--|
| Definición | La web recoge un apartado donde se puede acceder a información sobre las medidas de seguridad de la central. |
| Pregunta de análisis | ¿Hay un apartado específico donde se informe sobre las medidas de seguridad de las plantas? |
| Puntuación | 0-1 |

| 1.5. Sucesos operativos | |
|-------------------------|---|
| Definición | El usuario puede acceder a todas las incidencias acontecidos en la planta y que han sido notificados al Consejo de Seguridad Nuclear. |
| Pregunta de análisis | ¿Hay una información oficial sobre las incidencias acontecidas en la planta? |
| Puntuación | 0-1 |

| 1.6. Accidentes | |
|-----------------|--|
| Definición | La central nuclear, a través de su web, recoge un protocolo sobre las medidas que debe tener en cuenta |

| | |
|----------------------|---|
| | la ciudadanía en caso de accidente nuclear. |
| Pregunta de análisis | ¿Se informa de qué medidas debe tomar la población en caso de accidentes nucleares? |
| Puntuación | 0-1 |

1.7. Suministro eléctrico

| | |
|----------------------|---|
| Definición | La central nuclear informa de la producción de electricidad mensual/anual. |
| Pregunta de análisis | ¿Se recoge información sobre la contribución de la central al suministro eléctrico? |
| Puntuación | 0-1 |

1.8. Impacto económico

| | |
|----------------------|---|
| Definición | El usuario puede conocer con datos concretos el impacto económico de la central nuclear en el territorio. |
| Pregunta de análisis | ¿Se recoge el impacto económico que supone para el entorno la operación de la central nuclear? |
| Puntuación | 0-1 |

1.9. Factura de la luz

| | |
|----------------------|---|
| Definición | El interesado puede conocer información relativa a la contribución nuclear y al desglose de la misma en la factura de la luz. |
| Pregunta de análisis | ¿Se informa del impacto que puede tener la operación nuclear sobre la factura de la luz? |
| Puntuación | 0-1 |

1.10. Tecnología nuclear

| | |
|----------------------|--|
| Definición | La central nuclear informa de las inversiones en tecnología para mejorar la seguridad. |
| Pregunta de análisis | ¿Se explican la inversión en mejoras tecnológicas que realiza cada planta? |
| Puntuación | 0-1 |

1.11. Funcionamiento de la central

| | |
|----------------------|--|
| Definición | El usuario puede conocer cómo funciona técnicamente la central nuclear y cuáles son sus características concretas. |
| Pregunta de análisis | ¿Se informa sobre las características y el funcionamiento de la central? |
| Puntuación | 0-1 |

1.12. Entorno local

| | |
|-------------|---|
| Definición | El usuario puede acceder a información relacionada con el entorno donde se ubica la central, las poblaciones, sus orígenes, historia, festividades, ubicación, etc. |
| Pregunta de | ¿Existe información del entorno local donde está |

| | |
|------------|--------------------|
| análisis | ubicada la planta? |
| Puntuación | 0-1 |

1.13. Información sectorial

| | |
|----------------------|--|
| Definición | La central nuclear informa de la contribución y de las diferentes esferas de influencia y repercusión de la Ciencia Nuclear en España. |
| Pregunta de análisis | ¿Se informa a nivel general de la contribución del parque nuclear español a la ciencia o a la investigación científica? |
| Puntuación | 0-1 |

1.14. Cierre de las centrales

| | |
|----------------------|--|
| Definición | La central informa con datos objetivos de las consecuencias negativas de un escenario de cierre. |
| Pregunta de análisis | ¿Se refleja qué ocurriría si se cierran las plantas atómicas, desde un punto de vista económico, energético, etc.? |
| Puntuación | 0-1 |

1.15. Proliferación nuclear

| | |
|----------------------|--|
| Definición | La web recoge información actualizada sobre la apuesta nuclear de países en el mundo y las razones de esta proliferación. |
| Pregunta de análisis | ¿Se informa de los países que apuestan por la construcción de nuevas centrales nucleares y las razones que esgrimen para ello? |
| Puntuación | 0-1 |

1.16. Fuentes de energía

| | |
|----------------------|---|
| Definición | La central informa de manera general sobre las ventajas e inconvenientes de las diferentes fuentes de energía que participan en el mix español. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe formación en la web sobre las diferentes fuentes de energía y sus ventajas e inconvenientes? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 2. Presentación de la información.

2.1. Comprensión de la información

| | |
|----------------------|--|
| Definición | La información es comprensible para todos los públicos y no solo para técnicos expertos (Ej.: físicos o ingenieros). |
| Pregunta de análisis | ¿La información presentada es inteligible para todos los públicos? |
| Puntuación | 0-1 |

| 2.2. Tratamiento de la información | |
|------------------------------------|--|
| Definición | El enfoque de la información es objetiva, racional, y técnica. |
| Pregunta de análisis | ¿La información presentada en la web es técnica? |
| Puntuación | 0-1 |

| 2.3. Recursos audiovisuales | |
|-----------------------------|--|
| Definición | La información de la web nuclear se nutre de fotos, videos y otros contenidos audiovisuales. |
| Pregunta de análisis | ¿Se emplea, en la presentación informativa, recursos audiovisuales? |
| Puntuación | 0-1 |

| 2.4. Narrativa transmedia | |
|---------------------------|---|
| Definición | Empleo de la narrativa transmedia para contar hechos nucleares. |
| Pregunta de análisis | ¿La web emplea narrativa transmedia? |
| Puntuación | 0-1 |

| 2.5. Claridad | |
|----------------------|---|
| Definición | Composición equilibrada de los elementos de la web. |
| Pregunta de análisis | ¿Se emplean de manera adecuada, en favor de la claridad informativa, los diferentes elementos de la página (texto, fotos, vídeos, fondo, etc.)? |
| Puntuación | 0-1 |

| 2.6. Legibilidad | |
|----------------------|---|
| Definición | Capacidad para seguir la lectura del texto de forma clara. |
| Pregunta de análisis | ¿El tipo de letra, fuente y tamaño, así como los espacios y márgenes, son adecuados para una lectura ágil y comprensible del texto? |
| Puntuación | 0-1 |

| 2.7. Diseño | |
|----------------------|---|
| Definición | Apariencia general del diseño web. |
| Pregunta de análisis | ¿La página web tiene, en términos visuales, un diseño atractivo y apropiado para los temas que trata? (por ejemplo, una apariencia que combine el texto y elementos audiovisuales y con armonía en la elección de colores). |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 3. Organización de la información.

| 3.1. Sección seguridad | |
|------------------------|--|
| Definición | La web recoge un apartado para informar sobre la seguridad. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe una sección que haga referencia a la seguridad de la planta? |
| Puntuación | 0-1 |

| 3.2. Sección medio ambiente | |
|-----------------------------|--|
| Definición | La web tiene una sección para hablar de sus compromisos ambientales. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe una sección específica para el ítem de medio ambiente? |
| Puntuación | 0-1 |

| 3.3. Sección producción | |
|-------------------------|---|
| Definición | La web dispone de una sección para informar de su rendimiento productivo y de su contribución a la demanda eléctrica. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe una sección concreta sobre la producción mensual y diaria de la central? |
| Puntuación | 0-1 |

| 3.4. Sección impacto socioeconómico | |
|-------------------------------------|--|
| Definición | La web tiene un apartado para dar datos sobre el impacto socioeconómico de su actividad en el entorno. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe una sección donde se refleje el impacto social y económico que origina la planta? |
| Puntuación | 0-1 |

| 3.5. Sección suceso nuclear | |
|-----------------------------|--|
| Definición | La web dispone de un apartado donde se informa de los pasos que debe seguir la población en caso de accidente nuclear. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe un apartado específico donde se aborde que debe hacer la población en caso de accidente? |
| Puntuación | 0-1 |

| 3.6. Sección empresa propietaria | |
|----------------------------------|--|
| Definición | La empresa dispone de un espacio para justificar su presencia ante la sociedad. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe una sección donde se informe sobre la organización y estructura de la empresa? |
| Puntuación | 0-1 |

| 3.7. Sección empleados | |
|------------------------|----------------------------|
| Definición | La web recoge una Intranet |

| | |
|----------------------|--|
| Pregunta de análisis | ¿Existe una sección destinada a la Intranet? |
| Puntuación | 0-1 |

3.8. Sección medios de comunicación

| | |
|----------------------|---|
| Definición | La web dispone de una sección para información destinada exclusivamente a periodistas y medios de comunicación. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe una sala de prensa con información y materiales para este colectivo? |
| Puntuación | 0-1 |

3.9. Sección público en general

| | |
|----------------------|---|
| Definición | La web de la central tiene un apartado que se destina a información general sobre energía nuclear y otras aplicaciones de la ciencia nuclear. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe un apartado destinado al público en general, donde haya material didáctico para la formación sobre energía nuclear? |
| Puntuación | 0-1 |

3.10. Sistematización

| | |
|----------------------|--|
| Definición | Misma estructura para las diferentes secciones web. |
| Pregunta de análisis | ¿La estructura narrativa es la misma para todas las secciones? |
| Puntuación | 0-1 |

3.11. Identificación

| | |
|----------------------|--|
| Definición | Identificación básica en cada sección. |
| Pregunta de análisis | ¿En cada sección existe un título, autor y fecha de actualización? |
| Puntuación | 0-1 |

3.12. Jerarquización

| | |
|----------------------|---|
| Definición | Priorización de los contenidos o estructura de la web. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen evidencias de que los contenidos o secciones están jerarquizados según su importancia? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 4. Calidad informativa.

4.1. Tema, público, objetivos

| | |
|----------------------|--|
| Definición | Claridad con la que se define el público, objetivos de la web y los temas que se tratan. |
| Pregunta de análisis | ¿Se especifica el tema, público y objetivos de la web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.2. Interés intrínseco | |
|-------------------------|---|
| Definición | Los temas que se abordan tienen un interés científico-social relevante. |
| Pregunta de análisis | ¿Los temas que se tratan en la web tienen un valor social y científico? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.3. Originalidad | |
|----------------------|---|
| Definición | Exclusividad en el tratamiento de determinada información. |
| Pregunta de análisis | ¿El enfoque y el tratamiento de la información son exclusivos de mi página web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.4. Política editorial | |
|-------------------------|---|
| Definición | Criterios de la empresa para publicaciones en la web. |
| Pregunta de análisis | ¿Se describe la política editorial de manera explícita? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.5. Cantidad | |
|----------------------|--|
| Definición | Volumen informativo de la web. |
| Pregunta de análisis | ¿Es suficiente la información existente en la web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.6. Rigor | |
|----------------------|---|
| Definición | La información de la web responde al criterio de veracidad y está contrastada con evidencias. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen evidencias de que la información ha sido elaborada de manera cuidadosa y está contrastada con datos objetivos? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.7. Edición | |
|----------------------|---|
| Definición | La información de la web tiene apariencia de haber sido editada. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen evidencias de que la web ha pasado por un proceso de edición y corrección (unidad de estilo de todos los textos, ausencia de faltas de ortografía, gráficos de acuerdo al estilo general, etc.)? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.8. Actualización | |
|----------------------|--|
| Definición | Actualización periódica de la página web. |
| Pregunta de análisis | ¿La web presenta indicios (ej.: noticias recientes, temas nuevos, etc.) de que la información se actualiza con |

| | |
|------------|--------------------|
| | cierta frecuencia? |
| Puntuación | 0-1 |

| 4.9. Archivo | |
|----------------------|---|
| Definición | Acceso a publicaciones o recursos antiguos. |
| Pregunta de análisis | ¿Se puede acceder a publicaciones anteriores? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 5. Acceso a la información.

| 5.1. Buscador | |
|----------------------|---|
| Definición | La web corporativa dispone de un buscador de información. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe un buscador de información en la página web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.2. Descarga de información | |
|------------------------------|---|
| Definición | Existe material informativo que se puede descargar y almacenar. |
| Pregunta de análisis | ¿Se puede descargar información en pdf o excel como, por ejemplo, informes? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.3. Difusión de información | |
|------------------------------|---|
| Definición | Los usuarios pueden, a través de la web, compartir información en redes sociales. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe la posibilidad de compartir la información a través de redes sociales? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.4. Restricciones informativas | |
|---------------------------------|---|
| Definición | La web destina espacios informativos a públicos concretos (por ejemplo, periodistas, instituciones, público en general, ingenieros, biólogos, etc.) |
| Pregunta de análisis | ¿Existen restricciones a la hora de acceder a algún tipo de información, es decir, que haya información destinada a públicos concretos y que deban registrarse para poder acceder a ella? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.5. Sumario | |
|----------------------|--|
| Definición | Sumario general que nos permita acceder a los diferentes contenidos web. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe un sumario global en la página web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.6. Expresividad | |
|----------------------|--|
| Definición | El sumario expresa las opciones de la web. |
| Pregunta de análisis | ¿El sumario principal permite visualizar todas las opciones disponibles? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.7. Sumarios locales | |
|-----------------------|--|
| Definición | Existencia de menús locales. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen sumarios locales en las secciones que desglosen el contenido de las mismas y se pueda acceder directamente? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.8. Recorrido secuencial | |
|---------------------------|--|
| Definición | Seguimiento del contenido de la sección a través de un recorrido aconsejado. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe la posibilidad de un seguimiento secuencial del contenido de la web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.9. Navegación estructural | |
|-----------------------------|--|
| Definición | Posibilidad de acceder a cualquier punto de la web con pocas acciones. |
| Pregunta de análisis | ¿Se puede acceder a las secciones principales de la web con pocos pasos? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.10. Navegación semántica | |
|----------------------------|---|
| Definición | Enlaces a secciones no relacionadas estructuralmente. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe navegación semántica? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.11. Navegación constante | |
|----------------------------|---|
| Definición | Una parte de la navegación es fija en las diferentes secciones. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe una parte de la navegación constante? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.12. Índices | |
|----------------------|---|
| Definición | Listado de los contenidos de la web. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen índices temáticos en la web nuclear? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.13. Recuperación información | |
|--------------------------------|--|
| Definición | Acceso a la información a través de palabras clave. |
| Pregunta de análisis | ¿Se puede acceder a la información a través de búsqueda de palabras? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.14. Búsqueda avanzada | |
|-------------------------|--|
| Definición | Búsqueda de información a través de filtros. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe un sistema de búsqueda avanzada? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.15. Velocidad | |
|----------------------|---|
| Definición | Tiempo empleado para descargar la web. |
| Pregunta de análisis | ¿La descarga de la página ha sido rápida? |
| Puntuación | 0-1 |

| 5.16. Interactividad | |
|----------------------|--|
| Definición | Interactividad del usuario en la navegación. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen formas interactivas para un usuario además de los clics de los enlaces? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 6. Confianza en la información.

| 6.1. Fuentes experto | |
|----------------------|---|
| Definición | La información de la web está refrendada o firmada por expertos en la materia concreta que se aborde. |
| Pregunta de análisis | ¿Las informaciones aparecidas en la web están avaladas por expertos en cada materia (Ej.: ingenieros, biólogos, ambientólogos, físicos, médicos, etc.)? |
| Puntuación | 0-1 |

| 6.2. Declaraciones | |
|----------------------|---|
| Definición | En la web nuclear se emplean prescriptores con influencia pública para apoyar argumentos pronucleares. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen declaraciones en la web de terceras personas-prescriptores-que digan mensajes positivos de la central y con peso en la esfera pública (Ej.: políticos, periodistas, doctores, profesores, líderes religiosos)? |
| Puntuación | 0-1 |

| 6.3. Certificados oficiales | |
|-----------------------------|--|
| Definición | La información sobre seguridad y ambiental está apoyada por certificados oficiales que avalan la calidad en las prácticas de la central en estas materias. |
| Pregunta de análisis | ¿La web recoge algún tipo de acreditación, certificado oficial o evidencia que avalen la calidad de su operación? |
| Puntuación | 0-1 |

| 6.4. Información e identidad corporativa | |
|--|--|
| Definición | La web dispone de un espacio donde la empresa muestre sus intenciones sociales, sus prioridades y la ética en sus prácticas. |
| Pregunta de análisis | ¿Se informa sobre la trayectoria y compromisos empresariales? |
| Puntuación | 0-1 |

| 6.5. Autoría | |
|----------------------|---|
| Definición | Identificación del organismo responsable de la publicación. |
| Pregunta de análisis | ¿La responsabilidad intelectual está detallada? |
| Puntuación | 0-1 |

| 6.6. Adecuación autoría | |
|-------------------------|---|
| Definición | Adecuación entre autoría y temas principales de la web. |
| Pregunta de análisis | ¿Es solvente la fuente respecto a la temática web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 6.7. Comunicación autoría | |
|---------------------------|--|
| Definición | Posibilidad de contactar con algún responsable de la publicación. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe información de contacto de las personas o entidad responsable de la publicación? |
| Puntuación | 0-1 |

| 6.8. Esperanza de vida | |
|------------------------|---|
| Definición | Continuidad de la página web teniendo en cuenta la solvencia de los responsables de la misma. |
| Pregunta de análisis | ¿La web nuclear tiene una estabilidad en el tiempo? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 7. Interacción informativa.

| 7.1. Consultas experto | |
|------------------------|---|
| Definición | El usuario puede consultar-en un espacio destinado para esto-a un experto nuclear sobre un determinado tema. |
| Pregunta de análisis | ¿La web permite que un usuario pueda solicitar información de un experto en una determinada materia relacionada con la central? |
| Puntuación | 0-1 |

| 7.2. Teléfono de contacto | |
|---------------------------|---|
| Definición | El usuario dispone de medios de información para contactar directamente con la central. |
| Pregunta de análisis | ¿La web recoge el teléfono de contacto y el correo electrónico general de la central? |
| Puntuación | 0-1 |

| 7.3. Información de contacto | |
|------------------------------|--|
| Definición | La información de contacto (teléfono, mail, dirección postal) está en una zona visible en la home. |
| Pregunta de análisis | ¿La información de contacto está en una zona visible de la página web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 7.4. Uso de redes sociales y plataformas 2.0 | |
|--|--|
| Definición | Los usuarios pueden interactuar con la central a través de redes sociales y plataformas 2.0. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe la posibilidad de interactuar a través de redes sociales, chats o blogs? |
| Puntuación | 0-1 |

1.1. Visibilidad

Parámetro 8. Luminosidad.

| 8.1.Enlaces | |
|----------------------|---|
| Definición | Ausencia o presencia de enlaces externos. |
| Pregunta de análisis | ¿La web nuclear posee enlaces externos? |
| Puntuación | 0-1 |

| 8.2.Contexto del anclaje | |
|--------------------------|--|
| Definición | Los enlaces externos se emplean en un contexto adecuado. |
| Pregunta de | ¿El contexto de los enlaces es el adecuado? |

| | |
|------------|-----|
| análisis | |
| Puntuación | 0-1 |

| 8.3. Información anticipada | |
|-----------------------------|---|
| Definición | Los enlaces anticipan información. |
| Pregunta de análisis | ¿Los textos enlazados avanzan información (Ej.: cuando pasamos el cursor por encima del enlace o en el propio texto)? |
| Puntuación | 0-1 |

| 8.4. Cantidad | |
|----------------------|---|
| Definición | Adecuación del número de enlaces para la web nuclear. (Entendemos que los enlaces no deben ser muy numerosos en un texto para no alejar al lector de la lectura principal). |
| Pregunta de análisis | ¿Son adecuados en número los enlaces existentes? |
| Puntuación | 0-1 |

| 8.5. Calidad | |
|----------------------|---|
| Definición | Calidad de los enlaces externos. |
| Pregunta de análisis | ¿Se intuye que los enlaces externos han sido cuidadosamente seleccionados y aportan sentido y unidad al contexto? |
| Puntuación | 0-1 |

| 8.6. Errores | |
|----------------------|-------------------------------|
| Definición | Existencia de enlaces rotos. |
| Pregunta de análisis | ¿Hay enlaces rotos en la web? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 9. Ubicuidad.

| 9.1. Título informativo | |
|-------------------------|---|
| Definición | Existencia de la etiqueta título en la web y secciones. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe un título en la barra del navegador y en las secciones principales? |
| Puntuación | 0-1 |

| 9.2. Transparencia | |
|----------------------|---|
| Definición | Texto informativo sobre el objetivo de la web. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen un texto en la home de la web en el que se determine el contenido y propósito de la misma? |
| Puntuación | 0-1 |

| 9.3. Metainformación | |
|----------------------|---|
| Definición | Información de la web a través de etiquetas en HEAD. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen metadatos básicos (autor, keywords, description) en la sección HEAD? |
| Puntuación | 0-1 |

| 9.4. Sistema avanzado metadatos | |
|---------------------------------|---|
| Definición | Sistema avanzado de metadatos. |
| Pregunta de análisis | ¿El elemento HEAD tiene un sistema avanzado de metadatos? |
| Puntuación | 0-1 |

| 9.5. Popularidad | |
|----------------------|---------------------------------------|
| Definición | Número de citas de una web. |
| Pregunta de análisis | ¿La web nuclear es un recurso citado? |
| Puntuación | 0-1 |

1.2. Usabilidad

Parámetro 10. Procesos.

| 10.1. Indicaciones | |
|----------------------|--|
| Definición | Información adicional de la acción que se está desempeñando. |
| Pregunta de análisis | ¿Existen indicaciones de las acciones que desarrolla el usuario? |
| Puntuación | 0-1 |

| 10.2. Facilidad | |
|----------------------|--|
| Definición | Sencillez para desenvolverse en la página web |
| Pregunta de análisis | ¿Se requieren muchas acciones para navegar por la web (por ejemplo: muchos clics, scroll, etc.)? |
| Puntuación | 0-1 |

| 10.3. Flexibilidad | |
|----------------------|--|
| Definición | Posibilidad de realizar acciones de diferentes formas. |
| Pregunta de análisis | ¿Se puede consultar información de diferentes maneras? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 11. Errores.

| 11.1.Deshacer acciones | |
|------------------------|---|
| Definición | Deshacer la última acción. |
| Pregunta de análisis | ¿Se puede deshacer la última acción de una manera sencilla? |
| Puntuación | 0-1 |

| 11.2.Mensajes de error | |
|------------------------|---|
| Definición | El sistema informa mediante un mensaje de un error. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe información en caso de errores? |
| Puntuación | 0-1 |

Parámetro 12. Adaptación.

| 12.1.Adaptación | |
|----------------------|---|
| Definición | La web se adapta a las necesidades de cada usuario. |
| Pregunta de análisis | ¿La web se puede adaptar a necesidades de usuarios (lenguaje o dispositivos móviles)? |
| Puntuación | 0-1 |

| 12.2.Redundancia | |
|----------------------|--|
| Definición | Posibilidad de acceso a las secciones principales desde diferentes lugares. |
| Pregunta de análisis | ¿Se puede acceder a las secciones principales desde cualquier lugar de la web? |
| Puntuación | 0-1 |

| 12.3.Acceso | |
|----------------------|--|
| Definición | El acceso a las secciones principales es sencillo y rápido. |
| Pregunta de análisis | ¿El acceso a las secciones principales es de fácil acceso y sin necesidad de hacer scroll? |
| Puntuación | 0-1 |

| 12.4.Política web | |
|----------------------|--|
| Definición | Políticas para la utilización de la página web. |
| Pregunta de análisis | ¿Existe un apartado dedicado a delimitar las restricciones y conducta en el empleo de la página web? |
| Puntuación | 0-1 |

- Protocolo de Análisis.

Una vez seleccionados los parámetros e indicadores, vamos a proceder a testarlos en cada una de las cuatro páginas web de la muestra y asignar una puntuación a cada pregunta de chequeo:

- Asociación Nuclear Ascó-Vandellós-ANAV-(www.anav.es)



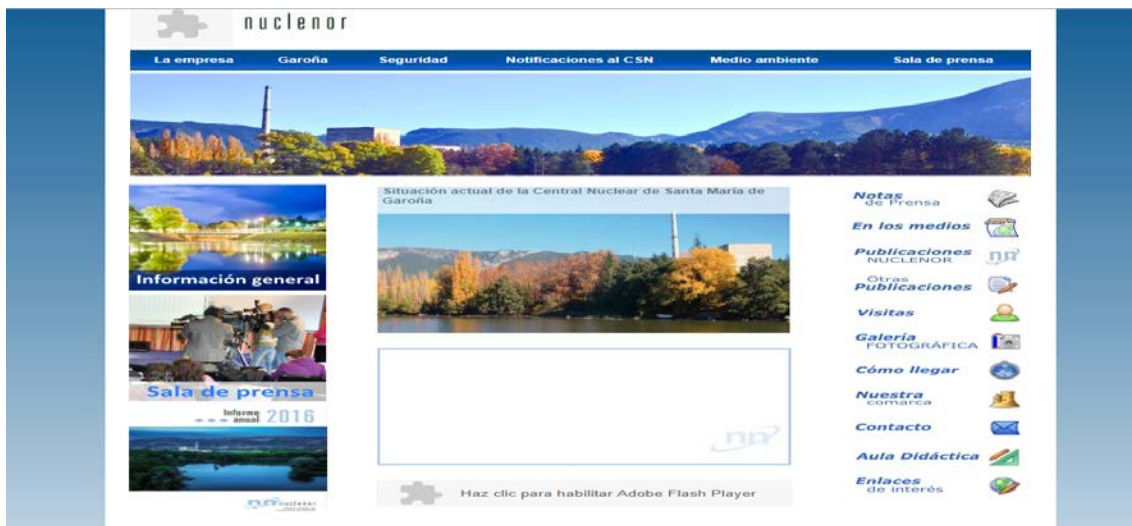
- Centrales Nucleares Almaraz-Trillo-CNAT- (www.cnat.es)



- Central Nuclear de Cofrentes (www.cncofrentes.es)



- Central Nuclear de Santa María de Garoña (www.nuclenor.org)



Tablas 83-94. Resultados del análisis (por parámetros).

Parámetro 1. Tipo de información.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garaña Puntuación |
|--|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| ¿Existen mensajes directos-a modo de eslóganes-que apelen al usuario? | 1 | 1 | 0 | 0 |
| ¿Se explica la política ambiental de la central? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Se determina a nivel técnico qué impacto ambiental realiza la central en su entorno? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Hay un apartado específico donde se informe sobre las medidas de seguridad de las plantas? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Hay una información oficial sobre las incidencias acontecidas en la planta? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Se informa de qué medidas debe tomar la población en caso de accidentes nucleares? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Se recoge información sobre la contribución de la central al suministro eléctrico? | 1 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Se recoge el impacto económico que supone para el entorno la operación nuclear? | 1 | 1 | 0 | 0 |
| ¿Se informa del impacto que puede tener la operación nuclear sobre la factura de la luz? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Se explica la inversión en mejoras tecnológicas que realiza cada planta? | 1 | 1 | 0 | 0 |
| ¿Se informa sobre las características y el funcionamiento de la central? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe información del entorno local donde está ubicada la planta? | 1 | 0 | 1 | 1 |
| ¿Se informa a nivel general de la contribución del parque nuclear español a la ciencia? | 0 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Se refleja qué ocurriría si se cierran las plantas atómicas? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Se informa de los países que apuestan por la construcción de nuevas centrales nucleares y las razones que esgrimen para ello? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Existe formación en la web sobre las diferentes fuentes de energía y sus ventajas e inconvenientes? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Puntuación total del parámetro | 10 | 11 | 8 | 6 |

Parámetro 2. Presentación de la información.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garoña Puntuación |
|--|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿La información presentada es inteligible para todos los públicos? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿La información presentada en la web es técnica? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Se emplea, en la presentación informativa, recursos audiovisuales? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ¿La web emplea narrativa transmedia? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Se emplean de manera adecuada los diferentes elementos de la página? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ¿El tipo-fuente-tamaño de letra, espacios y márgenes son adecuados para una lectura ágil y comprensible del texto? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ¿La web tiene un diseño atractivo y apropiado para los temas que trata? | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Puntuación total del parámetro | 6 | 6 | 2 | 5 |

Parámetro 3. Organización de la información.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garoña Puntuación |
|---|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿Existe una sección que haga referencia a la seguridad de la planta? | 0 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe una sección específica para el ítem de medio ambiente? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe una sección concreta sobre la producción mensual y diaria de la central? | 0 | 1 | 0 | 0 |
| ¿Existe una sección donde se refleje el impacto social y económico que ocasiona la planta? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Existe un apartado específico donde se aborde que debe hacer la población en caso de accidente? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Existe una sección donde se informe sobre la organización y estructura de la empresa? | 1 | 0 | 1 | 1 |
| ¿Existe una sección destinada a la Intranet? | 0 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Existe una sala de prensa, con información y materiales para este colectivo? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ¿Existe un apartado destinado al público en general, donde haya material didáctico para la formación sobre energía nuclear? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿La estructura narrativa es la misma para todas las secciones? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿En cada sección existe un título, autor y fecha de actualización? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Existen evidencias de que los contenidos o secciones están jerarquizados? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Puntuación total del parámetro | 5 | 7 | 5 | 6 |

Parámetro 4. Calidad informativa.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garuña Puntuación |
|---|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿Se especifica el tema, público y objetivos de la web? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Los temas que se tratan en la web tienen un valor social y científico? | 0 | 1 | 0 | 1 |
| ¿El enfoque y el tratamiento de la información son exclusivos de mi página web? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Se describe la política editorial de manera explícita? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Es suficiente la cantidad de información existente en la página web? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existen evidencias de que la información ha sido tratada y contrastada? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existen evidencias de que la web ha pasado por un proceso de edición y corrección? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿La web presenta indicios de que la información se actualiza con frecuencia? | 1 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Se puede acceder a publicaciones anteriores? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Puntuación total del parámetro | 6 | 7 | 6 | 6 |

Parámetro 5. Acceso a la información.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garuña Puntuación |
|---|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿Existe un buscador de información en la página web? | 0 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Se puede descargar información en pdf o excel como, por ejemplo, informes? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe la posibilidad de compartir la información a través de redes sociales? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Existen restricciones a la hora de acceder a algún tipo de información? | 0 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Existe un sumario global en la página web? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿El sumario principal permite visualizar todas las opciones disponibles? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ¿Existen sumarios locales en las secciones que nos permitan acceder al contenido? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe la posibilidad de un seguimiento secuencial del contenido de la web? | 1 | 1 | 0 | 0 |
| ¿Se puede acceder a las secciones principales de la web con pocos pasos? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe navegación semántica? | 0 | 0 | 1 | 1 |
| ¿Existe una parte de la navegación constante? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existen índices temáticos en la web nuclear? | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ¿Se puede acceder a la información a través de búsqueda de palabras? | 0 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Existe un sistema de búsqueda avanzada? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿La descarga de la página web ha sido rápida? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existen formas interactivas para el usuario además de los clics de los enlaces? | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Puntuación total del parámetro | 9 | 12 | 11 | 8 |

Parámetro 6. Confianza en la información.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garoña Puntuación |
|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| ¿Las informaciones aparecidas en la web están avaladas por expertos en cada materia? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Existen declaraciones en la web de prescriptores-con peso en la esfera pública-que digan mensajes positivos de la central? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿La web recoge algún tipo de acreditación, certificado oficial o evidencia que avalen la calidad de su operación? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Se informa sobre la trayectoria y compromisos empresariales? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿La responsabilidad intelectual está detallada? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Es solvente la fuente respecto a la temática web? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe información de contacto de la entidad responsable de la web? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ¿La web nuclear tiene una estabilidad en el tiempo? | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Puntuación total del parámetro | 6 | 6 | 5 | 5 |

Parámetro 7. Interacción informativa.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garoña Puntuación |
|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| ¿La web permite que un usuario pueda solicitar información de un experto en una determinada materia relacionada con la central? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿La web recoge el teléfono de contacto o el correo electrónico general de la central? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ¿La información de contacto está en una zona visible de la página web? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe la posibilidad de interaccionar a través de redes sociales, chats, o blogs? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Puntuación total del parámetro | 2 | 2 | 1 | 2 |

Parámetro 8. Luminosidad.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garoña Puntuación |
|---|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿La web nuclear tiene enlaces externos? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿El contexto de los enlaces es el adecuado? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Los textos enlazados avanzan información? | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ¿Son suficientes los enlaces existentes? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Se intuye que los enlaces han sido seleccionados cuidadosamente? | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ¿Hay enlaces rotos en la web? | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Puntuación total del parámetro | 2 | 2 | 5 | 3 |

Parámetro 9. Ubicuidad.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garoña Puntuación |
|--|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿Existe un título en la barra del navegador y en las secciones? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe un texto en la home en el que se indique el contenido y propósito? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Existen metadatos básicos en la sección HEAD? | 0 | 0 | 1 | 0 |
| ¿El elemento HEAD tiene un sistema avanzado de metadatos? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿La web nuclear es un recurso citado? | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Puntuación total del parámetro | 2 | 1 | 2 | 1 |

Parámetro 10. Procesos.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garoña Puntuación |
|--|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿Existen indicaciones de las acciones que desarrolla el usuario? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Se requieren muchas acciones para navegar por la web? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ¿Se puede consultar información de diferentes maneras? | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Puntuación total del parámetro | 1 | 1 | 0 | 1 |

Parámetro 11. Errores.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garuña Puntuación |
|---|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿Se puede deshacer la última acción de una manera sencilla? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe información en caso de errores? | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Puntuación total del parámetro | 1 | 1 | 1 | 1 |

Parámetro 12. Adaptación.

| Indicador | CNAT Puntuación | ANAV Puntuación | Cofrentes Puntuación | Garuña Puntuación |
|--|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| ¿La web se puede adaptar a las necesidades de diferentes usuarios? | 0 | 1 | 1 | 0 |
| ¿Se puede acceder a las secciones principales desde cualquier lugar de la web? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿El acceso a las secciones principales es directo y sencillo? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ¿Existe un apartado dedicado a delimitar las restricciones y conducta de la web? | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Puntuación total del parámetro | 3 | 4 | 4 | 3 |

- Resultados.

Una vez aplicado el patrón de análisis a la muestra podemos observar que las páginas web de las centrales nucleares españolas cumplen con una serie de características generales. Respondiendo a la primera pregunta de investigación, indicamos aquellos puntos de coincidencia o similitudes de las cuatro páginas web:

Contenido y acceso a la información

Tipo de información.

- Los temas que tratan de manera unánime todas las centrales nucleares en sus sitios web son: la seguridad, el medio ambiente, los sucesos ocurridos en la planta y el funcionamiento de la instalación.
- Ninguna central informa sobre: las consecuencias que se pudieran derivar del cierre de la instalación; las diferentes fuentes de energía-ventajas e inconvenientes-; la construcción de nuevas centrales en otros países y las razones por las que apuestan por la energía nuclear; la repercusión que tiene la operación nuclear en los precios de luz; medidas que debe tomar la población en caso de accidentes nucleares; y consecuencias socioeconómicas del cierre de la planta.

Presentación de la información.

- La información presentada en las páginas web tiene rigor técnico pero comprensible para cualquier audiencia.
- Las webs nucleares no emplean narrativa transmedia, pero en la mayoría de los casos sí que emplean recursos audiovisuales para presentar la información.
- En general, las páginas web nucleares analizadas emplean de manera adecuada los elementos que componen la web, aunque CNAT y ANAV son las páginas más modernas, con un diseño

atractivo y actual, y con el tipo de letra, espacios y márgenes adecuados en favor de la claridad informativa y legibilidad.

Organización de la información.

- La estructura narrativa de cada página web es la misma en todas las secciones hecho que favorece la navegación del usuario.
- Sin embargo, ninguna sección de las cuatro webs analizadas muestra una fecha de actualización o la autoría de la información.
- Las centrales emplean estructuras y secciones distintas para organizar la información. La sección coincidente en todas las páginas es la de Medio Ambiente. Por otro lado, ninguna central destina una sección específica que cubra la información sobre el impacto socioeconómico de su actividad o protocolo de accidentes.
- Tan solo la central nuclear de Santa María de Garoña dispone en su página web de una sección con material didáctico sobre energía nuclear.
- Las centrales nucleares informan en su página web de la visión, misión, valores y compromisos empresariales, aunque no en todas se especifica la organización y estructura empresarial.

Calidad informativa

- Ninguna web analizada indica de manera explícita el tema, objetivo de la web, público al que se dirige y política editorial.
- El enfoque y tratamiento de la información es exclusivo de cada web, pues son recursos informativos sobre la actividad de cada empresa.
- El volumen de información de cada web parece ser suficiente y hay una actualización periódica de la misma (salvo Garoña), y se intuye que la información está editada y contrastada. Existe también la posibilidad de acceder a publicaciones anteriores.

Acceso a la información

- La descarga de las cuatro páginas web es rápida.

- Los usuarios pueden descargarse información-como informes, memorias de actividades, etc.- a través de estos soportes, sin embargo la información no se puede compartir a través de redes sociales.
- Las cuatro páginas webs disponen de un sumario principal y de sumarios globales a través de los cuales se puede acceder a la información de cualquier punto de la web de manera directa y con pocas acciones. Hay una parte de la navegación que es constante.
- No existe en ninguna de las webs un sistema de búsqueda de información avanzada.

Confianza en la información

- La información que aparece en las páginas web de las centrales españolas no está refrendada o firmada por fuentes expertas (como por ejemplo físicos, biólogos, ingenieros, etc.) ni avaladas por personalidades con prestigio en la esfera pública (por ejemplo líderes políticos o de opinión), hechos que darían prestigio social a la actividad que desempeñan.
- Sin embargo, en favor de la confianza informativa, las webs nucleares si presentan acreditaciones oficiales en materia medioambiental así como información sobre la historia y trayectoria de la empresa, asuntos que dan confiabilidad a la información.
- La responsabilidad intelectual de cada recurso está detallada; la fuente es solvente respecto a los temas que se abordan; y la esperanza del recurso es alta por las empresas que la respaldan y por el tipo de negocio.

Interacción informativa

- Aunque existe información para contactar con la central-visible en la web-las centrales no disponen de un espacio de preguntas a expertos relacionados con temas de la central, ni tampoco plataformas 2.0 o redes sociales para interactuar con los públicos.

Visibilidad

Luminosidad

- Las cuatro páginas web tienen enlaces externos y su contexto es el adecuado-puesto que existe coherencia entre la información y el texto enlazado-, aunque el análisis nos muestra que se podría enlazar más información, razón que favorecería la luminosidad.
- Cofrentes y Garoña son las únicas centrales cuyas webs tienen algunos enlaces rotos. Los enlaces de la web de Cofrentes suelen avanzar información.

Ubicuidad

- Las webs nucleares de España tienen un título en el navegador y en las secciones hecho que favorece su visibilidad.
- Sin embargo, ninguna de ellas recoge en su home un párrafo en el que se indique el contenido de la página y su propósito.
- Ninguna página tiene un sistema de metadatos avanzado y solo Cofrentes emplea en su web metadatos básicos.
- La única web con un elevado número de backlinks es CNAT (2.503). ANAV está en 775, Garoña en 396 y Cofrentes en 162. Por lo tanto, salvo CNAT el resto de webs no son recursos muy citados. Se ha empleado la herramienta SEO profiler (www.seoprofiler.com) para realizar este análisis.

Usabilidad

Procesos

- La navegación en las webs es sencilla y no se requieren muchas acciones para consultar información. Por otra parte, no existen indicaciones de la acción que está desempeñando el usuario.

Errores

- No se producen errores en las páginas y por lo tanto no hemos observado ningún mensaje informativo de un fallo. En cualquier caso la última acción se puede deshacer de una manera sencilla.

Adaptación al usuario

- Las webs de ANAV y CNAT se adaptan a los dispositivos móviles y solo ANAV y Cofrentes tienen la posibilidad de cambiar el idioma de la página.
- En las cuatro páginas webs el acceso a las secciones principales es sencillo y se puede acceder a estos apartados desde cualquier punto de la web.
- Todas las páginas web destinan un apartado para informar sobre la conducta y restricciones del recurso.

Si establecemos un ranking por puntuación global-y de acuerdo a los criterios de análisis seleccionados- vemos cómo la página web de ANAV es la mejor posicionada con 60 puntos (sobre 92 posibles). Le seguiría el sitio web de CNAT con 53 puntos, Cofrentes con 50 y Garoña con 47.

Si revisamos los resultados-por parámetro-de cada web podemos destacar algunas carencias específicas que encontramos en los diferentes sitios y que son susceptibles de mejora respondiendo, por lo tanto, a la segunda pregunta de investigación, sobre qué aspectos estructurales y de contenido pueden mejorar las webs. La respuesta a esa cuestión, por webs, sería la siguiente:

-*CNAT*: www.cnat.es

- Falta de información general sobre la contribución de lo nuclear al mix nacional.
- Ausencia de secciones relevantes para el sector: seguridad; producción; e información para empleados.

- Los temas tratados en la web no tienen un valor social y científico ya que se informa de una manera neutra y concreta sobre la realidad de las instalaciones.
- No existe un buscador de información ni índices temáticos.
- La web no tiene navegación semántica.
- La web no ofrece la posibilidad al usuario de adaptar el lenguaje.

-ANAV: www.anav.es

- No se recoge información sobre el entorno próximo.
- No existe una sección específica para informar sobre la organización y estructura empresarial, a pesar de que sí que se informa sobre la visión y compromisos empresariales.
- No existe navegación semántica.
- Aunque la página tiene un buscador, no existe la posibilidad de búsqueda avanzada ni índices temáticos.
- No es un recurso muy citado y hay pocos enlaces internos.

-Cofrentes: www.cofrentes.es

- La central no emite eslóganes con mensajes pronucleares. Tampoco se informa sobre: impacto socioeconómico e inversiones tecnológicas.
- La página web no introduce material audiovisual para enriquecer los textos y no hay una adecuación entre fondo y forma.
- El diseño de la web es obsoleto y el tipo de letra así como su tamaño no son los adecuados para una lectura ágil.
- No existe sección sobre producción, ni un espacio con información exclusiva y adaptada para periodistas. No existen evidencias que nos indiquen que los contenidos o secciones están jerarquizados.
- Los temas que se tratan-así como el tratamiento de los mismos- no tienen un valor científico-social relevante

- El sumario principal no permite visualizar todas las secciones o partes de la web y acceder de manera directa a su contenido (por ejemplo desde la home). No existe la posibilidad de un seguimiento secuencial de la información.
- El usuario no puede interactuar más allá de los clics de los enlaces.
- Es la única central que no recoge en su web el teléfono de contacto o correo electrónico de la central de manera explícita a pesar de disponer de un formulario para solicitar información.
- De las cuatro webs analizadas, es el recurso menos citado (162).
- Es una web muy estática y no permite consultar información por diferentes procedimientos.

-*Garoña*: www.nuclenor.org

- La central no emite mensajes de impacto sobre su apuesta energética. No se informa sobre: protocolo de accidentes; impacto socioeconómico; inversiones tecnológicas y contribución nuclear-particular y general- al mix.
- No existen secciones concretas para destacar la producción, ni un espacio exclusivo para empleados.
- El diseño web es obsoleto y no es atractivo para los temas que se abordan.
- Los temas se tratan con profundidad y valor científico-técnico.
- La web no se actualiza con frecuencia, probablemente porque se preveía su cierre en 2017.
- No hay un buscador general de información.
- No hay posibilidad: seguimiento secuencial de la información ni índices temáticos.
- No se puede predecir la esperanza de vida de este recurso después del cierre de la planta en 2017.
- Hay enlaces rotos en la web y no se han seleccionado de manera cuidadosa.

- No existen metadatos en HEAD y la citación del recurso es baja (396).

Creemos que estos resultados son importantes en el contexto de esta investigación puesto que la página web es el escaparate que la central emplea para poner la información oficial de su actividad a disposición del público en general.

- Conclusiones.

En este estudio hemos analizado las características generales (similitudes y diferencias) de las páginas web de las centrales nucleares de España y hemos podido detectar algunos aspectos de mejora de los soportes de cada central.

La necesidad que tiene la industria atómica de informar sobre su realidad y de convencer a diferentes stakeholders sobre su apuesta energética nos hace reflexionar sobre la trascendencia que tienen sus sistemas de comunicación y la importancia de un enfoque adecuado de los mismos.

Las páginas webs son una herramienta comunicativa que emplea el sector atómico para informar al público en general sobre su operación. Nuestra evaluación nos ha mostrado que a nivel informativo ninguna página web nuclear da protagonismo ni equilibrio a todas las esferas en las que debe justificar su actividad, es decir, ninguna recoge por completo-y en un lugar destacado-los beneficios, los riesgos y las precauciones que debe entender el público para formar su opinión. Podría ser interesante que determinada información esté avalada por expertos concretos como biólogos, ambientólogos, físicos o ingenieros, así como voces externas con prestigio en la esfera social que hablen bien de la energía nuclear y de la central en particular.

Por extensión, las estructuras de las web tienen elementos o secciones comunes, pero no hay una prioridad estructural que refleje esas características ya mencionadas del propio sector: limpia, segura, estable, con impacto y riesgos

(Cobos 2017). Estas características bien podrían traducirse en secciones como: Medio Ambiente, Seguridad, Producción, Impacto Socioeconómico, Sucesos. De la misma forma podría ser interesante que determinados públicos como empleados o prensa puedan tener espacios restringidos con información adaptada a sus necesidades informativas. Incluso el público en general podría tener una sección abierta con material didáctico sobre energía nuclear.

Creemos que las centrales nucleares no sacan el mayor partido a este soporte porque emplean el sitio web de una manera informativa unidireccional. Buscar, descargar o compartir información comprendemos que son cuestiones esenciales en nuestros días para un buen acceso a la información por parte de los usuarios, tanto los especializados como el público en general, y muchas centrales no facilitan estas cuestiones en sus sitios web.

Además, la ausencia de medios y posibilidades de interacción con usuarios-redes sociales, blogs, chats, consultas a experto, etc.-resta oportunidades para fomentar el diálogo con los públicos y, por lo tanto, para el intercambio informativo entre las partes, misión principal que debe responder la Comunicación Nuclear (Cobos 2017).

Como se ha indicado en la Introducción, las webs nucleares tienen un objetivo informativo y, por lo tanto, no posibilitan ningún otro tipo de operación. Por este motivo entendemos que su posicionamiento en buscadores es interesante solo desde el punto de vista de convertirse en fuente primaria de información, es decir, que cuando un usuario quiera información sobre una central en concreto, la instalación debe aparecer en el buscador en las primeras posiciones. Hay algunos aspectos que deben mejorar las centrales españolas para lograr este cometido como, por ejemplo, una selección y tratamiento adecuado de los enlaces o el uso de metadatos básicos y avanzados, entre otras cuestiones.

Por último, el usuario debe tener una experiencia cuando accede a una página web. Creemos que no basta con que encuentre lo que busca, sino que, además, el escaparate web debe transmitir algunas señas de identidad de la empresa. Por

lo tanto, entendemos que el diseño de la web, la facilidad y flexibilidad en las acciones que realiza el internauta o la adaptación a sus necesidades, son aspectos que se deben tener en cuenta para disponer de un sitio web nuclear de calidad.

Revistas en papel.

Las revistas en papel fue una acción de comunicación empleada por algunas centrales nucleares. Son conocidas en el sector la revista INFO de Nuclenor, la publicación "Informaciones" de Cofrentes y la revista trimestral Alcarria Alta³⁴⁴ de la central nuclear de Trillo (De la Torre et al. 1995), publicaciones destinadas a las poblaciones cercanas a las centrales y con contenidos relacionados con el entorno y el sector de la energía.

La central nuclear de Garoña impulsó en el año 2001 la revista bimensual INFO³⁴⁵ cambiando su imagen y contenidos:

"La revista INFO es un boletín informativo que aparece cada 2 meses para dar información sobre los aspectos más significativos de la actividad de la central, así como del mundo nuclear. En sus páginas tienen cabida informaciones sobre el funcionamiento y noticias relacionadas con la instalación, así como otras de carácter nacional. La divulgación y las noticias internacionales también tienen su lugar en INFO. La revista tiene una tirada de alrededor de 13.000 ejemplares por número y su difusión se lleva a cabo mediante suscripción gratuita entre personas y entidades, fundamentalmente ligados a la zona de influencia de la instalación y al mundo energético" (Cornadó 2001, p.52).

³⁴⁴ Alcarria Alta fue una revista de la central nuclear de Trillo cuyo primer número salió en febrero de 1982. Esta publicación comenzó de manera mensual y en su última etapa fue trimestral. El último número de la revista corresponde al último trimestre del año 2012.

³⁴⁵ El último número editado es en abril de 2012.



Garoña y Trillo acabaron eliminando de sus acciones de comunicación estas iniciativas con el público externo. En la actualidad las centrales españolas no disponen de revista en papel como acción de comunicación externa. Las centrales tienen informes y revistas que están a disposición del público pero que no se distribuyen, como pudiera ser el caso de Anavant, revista de ANAV. El abandono de las revistas en papel como medio de comunicación con la ciudadanía en general puede responder a una reducción presupuestaria e incluso a la adhesión de estas empresas a los nuevos formatos de comunicación.



Sin embargo, la Sociedad Nuclear Española edita en papel y envía a sus socios la revista *Nuclear España*³⁴⁶. Otra excepción notable en el sector es la revista *Alfa*³⁴⁷ editada en papel desde el año 2007 por el Consejo de Seguridad Nuclear. Esta publicación se envía por solicitud a periodistas, políticos y técnicos nucleares principalmente. El Foro de la Industria Nuclear dejó de editar en papel la revista *Flash*³⁴⁸ en diciembre de 2013.



³⁴⁶ La SNE edita, con una periodicidad mensual, la revista Nuclear España desde julio de 1982. Puede consultarse en su web el histórico de revistas: www.sne.es/es/recursos

³⁴⁷ Esta publicación puede consultarse en formato digital en la web del CSN: www.csn.es/centro-de-documentacion.

³⁴⁸ Puede descargarse el histórico de publicaciones en la página web: www.foronuclear.org/es/publicaciones-y-documentacion/publicaciones/periodicas



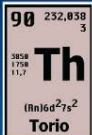
Foro Nuclear
Foro de la Industria Nuclear Española

Flash Octubre 2013 • Nº 557

Haz click para hacer zoom



▶ Profesionales de la educación de toda España participan en la trigésima edición de las Jornadas Nacionales sobre Energía y Educación



▶ Iniciación de trabajos para probar el comportamiento de combustibles de torio en reactores actuales



▶ Piezas de la estructura del núcleo de Zorita, en un proyecto internacional de investigación

ÉXITO EN LA CELEBRACIÓN DE LAS XXX JORNADAS NACIONALES SOBRE ENERGÍA Y EDUCACIÓN

Las Jornadas Nacionales sobre Energía y Educación, que organiza anualmente Foro de la Industria Nuclear Española, dirigidas a profesionales de la enseñanza y reconocidas con créditos de formación del profesorado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se han centrado este año en "Las aplicaciones de la energía nuclear y su influencia en el mundo científico".

El encuentro, celebrado los pasados 13 y 14 de septiembre en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid, tiene como principal objetivo la formación del profesorado en energía y medio ambiente. Ha contado con la participación de 250 profesores que imparten clases en centros educativos españoles y de todos los niveles, estando mayoritariamente representado el profesorado de Ciencia y Tecnología de Educación Secundaria.

Las radiaciones y sus efectos, los usos de la tecnología nuclear en la agricultura, la medicina, la industria y el medio ambiente, así como la gestión de los residuos radiactivos tanto en España como en la Unión Europea, han sido algunos de los temas tratados en el encuentro. Además del programa técnico, los participantes han tenido la oportunidad de realizar visitas a instalaciones relacionadas con las distintas aplicaciones como laboratorios de investigación, plantas de producción de energía y centros de medicina nuclear.

Para Foro de la Industria Nuclear Española las iniciativas enfocadas al colectivo de la enseñanza son de gran interés y tienen como objetivo que los profesores reciban información actualizada sobre la tecnología nuclear de manos de los mejores expertos en la materia, un aspecto que los docentes han valorado positivamente en las encuestas de satisfacción junto con la selección de los temas tratados, las visitas técnicas y la aplicabilidad de los contenidos de las ponencias en las aulas. El material entregado, así como una galería de imágenes y las presentaciones de los conferenciantes están disponibles en www.rinconeducativo.org

Fuente: Foro Nuclear, 13 y 14 septiembre 2013



Sumario nuclear ▶ Sumario combustible ▶ Sumario isótopos ▶

www.foronuclear.org

FORO DE LA INDUSTRIA NUCLEAR ESPAÑOLA 1

La AIEA recomienda a las centrales que los folletos y revistas en papel sean escuetos en contenido, no dirigidos a un público científico y atractivos en su diseño:

“Los folletos y otras publicaciones han sido el pilar de los programas de comunicación nuclear durante muchos años. Tienen ventajas considerables como por ejemplo que los temas se pueden tratar con mayor profundidad, mientras que el diseño cuidado y el uso de fotografías y diagramas permiten una información organizada relativamente técnica en un formato que pueda ser entendido por las diferentes audiencias”.

Redes sociales.

Si hablamos de la comunicación con el público en general, podemos destacar que las centrales nucleares españolas no tienen presencia oficial en redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube³⁴⁹.

Las centrales nucleares de Almaraz-Trillo (CNAT) gestionan el blog ‘Energía y Más’³⁵⁰, donde se da información sobre las poblaciones del entorno donde se ubican sus centrales. Las entradas del blog corresponden a noticias, eventos-deportivos, culturales y sociales-e información relacionada con los entornos locales de Almaraz y Trillo.

Este blog de CNAT sirve de plataforma de contenidos para la página en Facebook de *Energía y Más –Almaraz y Trillo*³⁵¹. En este perfil de Facebook se cuelgan noticias y fotografías de eventos relacionados con el entorno, tales como fiestas patronales, concursos fotográficos, competiciones deportivas, noticias locales, etc. En este soporte no se pretende conversar sobre el funcionamiento y operación de las centrales de CNAT sino *“tratar todo aquello que rodea a las comunidades de Almaraz y Trillo y de las cosas que, como vecinos, hacemos por nuestro*

³⁴⁹ Última consulta en estas redes sociales: 01/08/18.

³⁵⁰ El blog ‘Energía y Más’ (www.energiaymas.es) se creó en el año 2011 y ha recibido más de 32.000 visitas. Este dato ha sido facilitado por CNAT, tras consulta vía correo electrónico el 6 de octubre de 2015.

³⁵¹ El perfil en Facebook fue creado en diciembre de 2011 y tiene más de 528 seguidores (última consulta 01/08/18). Puede consultarse el perfil en: www.facebook.com/centralesnuclearesalmaraztrillo.

entorno³⁵². A pesar de esto, durante el año 2018 sí que hemos apreciado un mayor número de noticias que hacían referencia a las empresas nucleares. Ponemos algunos ejemplos de esto:

Publicaciones

 **Energía y más - Almaraz y Trillo** 24 de julio a las 08:49 · 🌐 ⋮

<http://energiaymas.es/?p=3388>

ENERGIAYMAS.ES
Ofertas de empleo para ingenieros en Almaraz y Trillo | ENERGÍA Y MÁS
Ofertas de empleo para ingenieros en Almaraz y Trillo Posted on 24/07/2018 by CNAT CNAT busca jóvenes ingenieros para integrar a su plantilla....

4 veces compartido

 Me gusta  Comentar  Compartir 

 **Energía y más - Almaraz y Trillo** 13 de julio a las 12:18 · 🌐 ⋮

<http://energiaymas.es/?p=3373>

 **ENERGIAYMAS.ES**
La Central de Almaraz renueva su convenio con la Fundación Yuste | ENERGÍA Y MÁS
La Central de Almaraz renueva su convenio con la Fundación Yuste Posted on 13/07/2018 by...

³⁵²Puede consultarse el objetivo de este perfil en: www.facebook.com/centralesnuclearesalmaraztrillo/info?tab=page_info

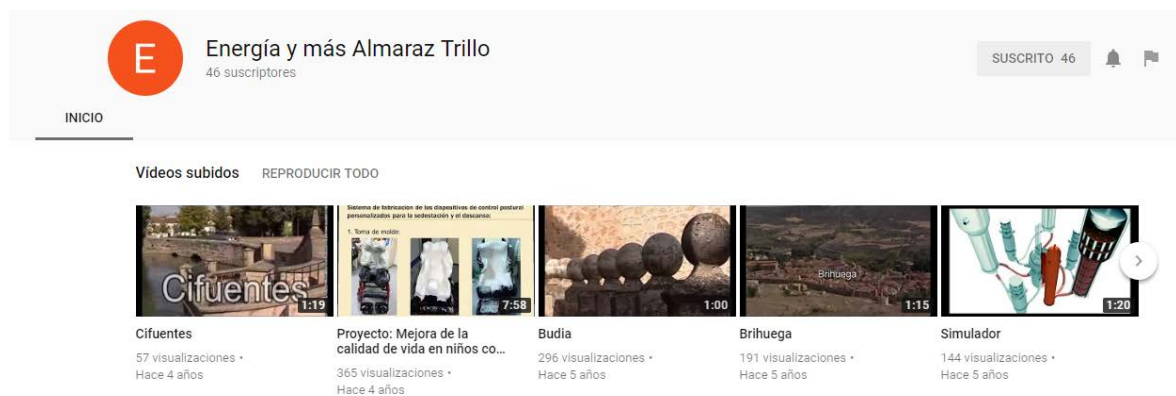


Aunque la periodicidad en las publicaciones no es estable, es frecuente ver *posts* con una regularidad quincenal.

Además, en la descripción de la página en Facebook, se anima a los usuarios a participar con comentarios y a plantear sugerencias e intereses, “*en un tono amigable y cordial*”. Los administradores de esta página anuncian que eliminarán los comentarios que “*sean difamatorios, soeces, de mal gusto, denigrantes, de odio, de acoso, amenazadores u obscenos; violen el copyright o la propiedad intelectual de otro; consientan o promuevan actividades ilegales; sean*

fraudulentos o engañosos; sean sexuales u ofensivos gráficamente o por su tono; contengan spam o tengan intención de causar trastornos técnicos en la página; no estén relacionados con el tema o los temas tratados en la página; violen cualquier ley o regulación local, regional, estatal o internacional; tengan un contenido publicitario”.

CNAT también dispone de un canal en YouTube³⁵³. Los usuarios que acceden a este canal pueden visionar vídeos relacionados con pueblos del entorno, actividades, iniciativas y colaboraciones en el zona de influencia de las centrales de Almaraz y Trillo.



Podemos considerar relevante esta iniciativa de CNAT en las redes sociales ya que es el primer movimiento de las centrales nucleares en España en estos canales, a pesar de que los contenidos de “Energía y Más” no están estrecha y directamente ligados a las centrales nucleares que representan, sino más bien relacionados con el entorno local y comarcal donde operan.

Martín Herrero (2015) habla de una despreocupación por parte de la industria nuclear de participar en los canales prioritarios para la sociedad, materia que delegan en las empresas propietarias. Este autor apunta que las centrales nucleares *“deberían tener perfiles sociales en las redes que más implantación actual tienen entre los usuarios, sobre todo Facebook y Twitter, desde donde*

³⁵³ El canal de Energía y Más en YouTube fue creado en enero de 2012: www.youtube.com/user/ENERGIAYMAS. Última consulta: 01/08/18.

podrán viralizar los contenidos incluidos en su página web y en su blog" (Martín 2015, p.98). Este argumento es compartido por Muñoz (2012) quien considera imprescindible que todas las empresas y organismos de cualquier sector relacionado con la seguridad deben incorporarse a los nuevos canales de información en los que participa la sociedad. Foratom, el Foro Atómico Europeo, recomienda en una publicación de 2016 (p.6) ser activo en redes sociales como herramienta dialógica.

Como ya se ha indicado con anterioridad, las centrales nucleares lanzan mensajes a través de las redes sociales del Foro Nuclear³⁵⁴ pero no disponen de perfiles propios en estos soportes. Juan Pedro Alcázar (2016) señala que emplear las redes del Foro *"tiene la ventaja de que no te revienta tu política de discreción en algunos casos"*. Ponemos algunos ejemplos de publicaciones en las distintas redes sociales del Foro Nuclear:

Facebook

The image shows a Facebook post from the profile 'Foro de la Industria Nuclear Española' (@foronuclear). The post is dated '26 de julio a las 13:13'. The main content is a graphic titled 'ENERGIA POSITIVA ANAV 2018' set against a background of a nuclear power plant and a herd of sheep. The graphic lists several values: 'RANGO DE REFERENCIA', 'LÍDERES TODOS LOS DÍAS', 'GARANTÍA ANPLIADA', 'OBJETIVO: LARGO PLAZO', 'DESARROLLO PROFESIONAL', and 'VALORES COMPARTIDOS'. Below the graphic, the text reads 'ANAV.ES ANAV PUBLICA LA MEMORIA DE ACTIVIDADES CORRESPONDIENTE AL AÑO 2017 - ANAV'. The Facebook interface shows interaction options like 'Te gusta', 'Siguiendo', and 'Compartir' at the top, and a comment box below.

³⁵⁴ Este lobby sectorial dispone de perfiles en algunas redes sociales como Facebook (www.facebook.com/foronuclear/), Twitter (@ForoNuclear), YouTube (www.youtube.com/user/ForoNuclear) o LinkedIn (www.linkedin.com/company/10414768/) donde publica de manera activa.

Twitter

Tweets **5.699** Siguiendo **363** Seguidores **5.932** Me gusta **1.442**




 4
  5
 


Foro Nuclear @ForoNuclear · 30 jul.
 ▼

Continuidad a Almaraz mientras no haya plan alternativo



Continuidad a Almaraz mientras no haya plan alter...
 La Diputación de Cáceres ha aprobado solicitar al Gobierno central la "reconsideración" de un posible cierre de la central nuclear de Almaraz. Cuenta con el foronuclear.org


 3
  5
 



 Foro Nuclear retweetó



IAEA @iaeaorg · 30 jul.
 ▼

Nuclear? Affordable and clean energy for all? Get the facts. Takes less than 60 seconds. [@IAEANE](https://youtu.be/QFLTNP8_0)


 Traducir Tweet

YouTube



Foro Nuclear - 216 suscriptores
 SUSCRITO 216 

VÍDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN CANALES COMENTARIOS MÁS INFORMACIÓN 


Videos subidos ▾ REPRODUCIR TODO ≡ ORDENAR POR




Energía nuclear en España y en el mundo
 281 visualizaciones · Hace 2 meses




Trabajadores del sector nuclear
 233 visualizaciones · Hace 3 meses




Tres cosas que quizás no conocías sobre la energía...
 589 visualizaciones · Hace 6 meses




Felices fiestas de parte de Foro Nuclear
 29 visualizaciones · Hace 7 meses




Cadena de valor industria nuclear española
 156 visualizaciones · Hace 7 meses




Funcionamiento de una central nuclear en un minuto
 6,8 mil visualizaciones · Hace 9 meses




Energía nuclear y cambio climático #COP21
 3,1 mil visualizaciones · Hace 2 años



Impacto socioeconómico de la industria nuclear en...
 1,2 mil visualizaciones · Hace 2 años



Presentación catálogo Industria Nuclear Española
 161 visualizaciones · Hace 3 años



50 Aniversario Foro Nuclear (1962-2012)
 1,3 mil visualizaciones · Hace 6 años

LinkedIn

The screenshot shows the LinkedIn profile of 'Foro de la Industria Nuclear Española'. The header includes the LinkedIn logo, a search bar, and navigation icons for 'Inicio', 'Mi red' (with 21 notifications), 'Empleos', 'Mensajes' (with 1 notification), and 'Notificaciones'. The profile card on the left shows the company name, 129 updates, 840 followers, and a 'Siguiendo' button. The main content area displays a post from 4 days ago with 840 followers, mentioning the Almaraz-Trillo (CNAT) nuclear plant and providing a link to a job offer. Below the post are icons for sharing, commenting, and reposting. A second post from 5 days ago with 840 followers is also visible, mentioning a radiological protection infographic with a link.

Antonio Cornadó (2016), dircom de Nuclenor-y presidente del Foro Nuclear en el momento de la entrevista-insiste en esa labor de apoyo que el lobby realiza a las centrales en materia de comunicación a través de las redes sociales:

“Nosotros (El Foro Nuclear) somos muy activos en redes sociales y vamos a incrementar mucho más nuestra presencia este año porque nos parece que es la forma (...) de tener presencia y tener una relevancia en la opinión pública (...). Cada central ya tomó sus decisiones y hay que entender también que las redes sociales, nuestras nuevas formas de comunicación (...) son como monedas que tienen dos caras. Una parte que es muy atractiva y que es muy proactiva (...) y luego también tiene la cruz que es que puedes ser objeto de críticas”.

Los responsables de comunicación de las centrales españolas señalan la necesidad de tener claro el rol que una central nuclear podría jugar en las redes sociales, la importancia que tiene alimentar estos canales de manera constante y proactiva, y el riesgo que podría suponer esta actividad comunicativa:

“las redes sociales exigen de una dedicación y una presencia, es decir, dar de alta una cuenta en Twitter para no publicar nada no tiene mucho sentido (...) te

pueden llegar preguntas, te pueden llegar cuestiones que si tú no atiendes, lo estás haciendo muy mal (M. Godall, 2016).

“Muchas veces lo que se genera en las redes sociales es debate, controversia y (...) no es nuestro negocio, no es nuestro objetivo. Nuestro objetivo es presentar datos, nuestros datos de la forma más transparente y eso lo hacemos en la web” (J. Sala, 2017).

“Si nosotros estuviéramos en redes sociales (...) es como si estuviéramos todos los días justificando nuestra actividad y estaríamos replicando más que informando porque al final esto se convertiría en una guerra de tweets y de Instagram y de Facebook y del resto de redes” (C. Gómez, 2017).

“La cara y la cruz. Yo creo que si estás en las redes sociales tienes que estar con todas las consecuencias. (...). “A mí por ejemplo Twitter no me molesta demasiado porque en Twitter tú tienes la posibilidad de ser-lo que hacemos aquí (Foro Nuclear) -es un twitter que no dialoga (...) Facebook tiene otro componente. (...) No era muy partidario porque me parecía que era de bastante riesgo. (...) La verdad que Facebook está funcionando bastante bien y para Garoña o para una central nuclear me costaría más verlo” (A. Cornadó, 2016).

Creemos que uno de los retos está ahí: utilizar todos los canales y herramientas en los que la sociedad esté presente, para poder dialogar con los ciudadanos, ver los intereses y preocupaciones del entorno que nos permitan tomar mejores decisiones empresariales. En este ejercicio de apertura al diálogo, la empresa nuclear tiene que estar dispuesta a la transparencia informativa en lo referente a su actividad, solventando las dudas que pudieran surgir de la relación, y paliando los conflictos que vengan con voluntad de escucha y fortaleciendo los mensajes con argumentos positivos.

Tabla 95. Acciones de comunicación de las centrales nucleares con el público en general (2017). Elaboración propia.

| Público en general* | | | | | | |
|---------------------|-------------------|------------|------------------|------------------------|-----------------------------|------------------|
| | C. de Información | Página web | Revista en papel | Folletos e informes*** | Redes sociales | Puertas Abiertas |
| Garoña | - | X | - | - | - | - |
| Cofrentes | X | X | - | - | - | - |
| ANAV | X | X | X** | - | - | - |
| CNAT | X | X | - | - | Blog, YouTube, Facebook**** | - |

Se marcar con una X aquellas centrales que realizan cada acción y con un – aquellas que no.

*Las centrales utilizan canales similares para comunicarse con el gran público. Garoña ha mantenido una actividad informativa similar al resto de centrales hasta que en el 2013 se anunciara el cese de su actividad. Desde ese momento hasta el cierre permanente en el año 2017 no ha existido actividad informativa salvo los sucesos notificables que se colgaban en la página web.

**La revista ANAVANT está editada en papel pero no se distribuye.

***Los folletos e informes sobre la central se realizan de manera esporádica.

****CNAT gestiona el blog “Energía y Más” y dispone de una página en Facebook y un canal de YouTube donde cuelga información sobre los entornos donde operan las centrales de Almaraz y Trillo.

Fuente: Información recabada en las entrevistas

Además de los Centros de Información, las páginas web, las publicaciones en papel o las redes sociales existen otras tácticas de comunicación para potenciar el discurso nuclear. La AIEA recomienda como acciones positivas: exhibiciones en museos de ciencia, caravanas de viaje, conferencias de la industria al público, o el Día de Puertas Abiertas:

“Ayudan a demostrar un grado de transparencia y una disposición para explicar los procesos de la planta al público local. Es frecuente un gran interés, y es necesaria una cuidada planificación para asegurar que se puede albergar a un gran número de personas para ser atendidas de manera adecuada. Sin embargo, el impacto positivo logrado puede hacer el gasto y esfuerzo muy valioso” (AIEA 1994, p.21).

4.3.3. Estructura, política y estrategias comunicativas de las plantas.

Uno de los principales retos de la industria nuclear es el cambio en la percepción pública de este tipo de energía, de tal manera que las centrales nucleares puedan participar en el debate energético en igualdad de condiciones (Ver 3.3).

La industria nuclear en España perdió la confianza del público tras los acontecimientos de Lemóniz³⁵⁵, el cierre de un reactor en Vandellós³⁵⁶ y el propio accidente de Chernóbil³⁵⁷. Posteriormente, el accidente de Fukushima en el año 2011 y el cierre de Garoña han sido los principales hitos que han afectado a las políticas de comunicación de las centrales españolas.

Los accidentes, incidentes y las protestas de la población para el cierre de las plantas *“han forzado el paso en esta materia promoviendo en las compañías*

³⁵⁵ Lemóniz fue una central nuclear con dos reactores construida en la costa vasca y que nunca se conectó a la red por la moratoria nuclear impuesta por el gobierno socialista en 1984. Además, en 1986 la banda terrorista ETA asesinó al ingeniero jefe de la central de Lemóniz, hecho que provocó la clausura definitiva de esta central por motivos de seguridad. Puede consultarse las etapas del desarrollo del programa nuclear español en: www.foronuclear.org/es/ask-the-expert/119741-the-development-of-the-spanish-nuclear-program?highlight=WyJsZW1cdTAwZjNuaXoiXQ==

³⁵⁶ Vandellós I cesó su actividad en 1989 tras un incendio que afectó a las instalaciones de la planta. La empresa propietaria decidió la clausura del reactor I por los elevados costes que suponía reiniciar la actividad. Desde el año 2004 está en periodo de latencia-25 años de espera para el desmantelamiento-con el fin de reducir el riesgo radiológico-. Puede consultarse: www.foronuclear.org/es/energia-nuclear/energia-nuclear-en-espana/vandellos-i-cese-actividad-1989

³⁵⁷ Pueden consultarse las claves del accidente nuclear de Chernóbil en: www.foronuclear.org/es/el-experto-te-cuenta/chernobil-icomo-fue-el-accidente?highlight=WyJjaGVyblx1MDBmM2JpbCJd

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" (Cornadó 1995, p.18).

Las centrales nucleares españolas disponen de áreas, departamentos o personas específicas encargadas de la comunicación de la planta, según cada caso. La actividad comunicativa en estas industrias está dirigida principalmente a los grupos de interés próximos al entorno donde operan las nucleares.

Hemos entrevistado en profundidad a los responsables de comunicación de las centrales nucleares españolas para conocer de primera mano cómo es la estructura comunicativa, su política y objetivos de comunicación, las áreas de trabajo y tácticas, y cuáles son las funciones que asume el personal dedicado a esta tarea. Hemos decidido incluir la información referente a la central nuclear de Santa María de Garoña porque, a pesar de su cierre definitivo en 2017, creemos que su actividad comunicativa ha sido relevante en la historia nuclear del país.

Santa María de Garoña.

La central nuclear de Santa María de Garoña, situada en el valle de Tobalina (Burgos), se conectó a la red en marzo de 1971 con una potencia de 460.000kw. Nuclenor S.A. es la empresa operadora y Endesa e Iberdrola comparten propiedad en un 50%. Garoña ha generado más de 1.600 empleos directos e indirectos y su impacto económico se cifra en 279 millones de euros cada año³⁵⁸.

En el año 2012 el Parlamento decidió que la central debería abonar un impuesto anual de 153 millones de euros para seguir operando. Nuclenor, ante esta nueva tasa, anunció el cese definitivo de su operación, a pesar de poseer la licencia de explotación hasta el año 2013³⁵⁹. El 27 de mayo de 2014 Nuclenor solicitó la renovación de la autorización de su licencia de explotación hasta el 2 de marzo de 2031³⁶⁰. Y en agosto del año 2017 el Ministerio decidió su cierre definitivo a pesar de tener el visto bueno del Consejo de Seguridad Nuclear.

³⁵⁸ En el año 2012 Análisis Financieros Internacionales estimó que esta planta en el año 2011 había generado este impacto económico: www.nuclenor.org/public/otros/cnsg_datos_cifras.pdf

³⁵⁹ Puede consultarse: www.nuclenor.org/public/prensa/ndp_20121228-1.pdf

³⁶⁰ Cfr. "Resultados nucleares y perspectivas para el 2015" (p.19).

El cierre de las centrales nucleares ha sido uno de los temas recurrentes en una parte de la opinión pública. La central nuclear de Santa María de Garoña ha convivido desde su nacimiento con este sentimiento antinuclear que ha definido a España en las últimas décadas (Ver 3.3):

"Garoña ha vivido desde el principio las sucesivas etapas que han ido jalonando la trayectoria nuclear en nuestro país. Del entusiasmo inicial a la desconfianza posterior, seguida de un firme rechazo militante para terminar en una aparente indiferencia que en el fondo encubre un velado armisticio" (Cornadó 1995, p.18).

En 1990 se creó el gabinete de comunicación y la Dirección de Comunicación se constituyó en 1997. El plan de comunicación lo realizaba el dircom junto con su equipo, y todo el trabajo comunicativo ha estado enfocado a cambiar la percepción social de esta fuente de energía:

"Desde la Dirección de Comunicación se lleva a cabo un plan de trabajo y un conjunto de actividades que tienen como objetivo promover la aceptación pública de la energía nuclear como fuente de abastecimiento energético y del funcionamiento de la instalación de Santa María de Garoña, especialmente en la zona más próxima a la planta" (Cornadó 2001, p.50).

La opinión pública ha sido para Garoña el eje central a través del cual se han vertebrado sus acciones de comunicación, desde que en 1993 se incluyera en el plan estratégico de Nuclenor:

"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" (Cornadó 1995, p.19).

Con este objetivo de mejorar la imagen de la industria nuclear y, en especial, de fortalecer la propia de Garoña, la gestión de la comunicación de la planta se ha centrado en tres asuntos principales: establecer una política de comunicación veraz y transparente; asentar las relaciones con el entorno, y participar

activamente en acciones emprendidas por el sector o por instituciones nacionales (SNE 2008, pp.18-19).

En sus años de operación, Garoña ha buscado la confianza del público a través de una política sólida y transparente de comunicación *“que dé a conocer a los medios de comunicación y al conjunto de los ciudadanos del entorno una información completa, veraz y permanente de los aspectos más relevantes del funcionamiento de la central y de la marcha de la empresa”* (SNE 2008, p.18).

Para Cornadó la línea maestra de esta política de comunicación es *“hacer todas las actividades de comunicación de una forma coordinada, y de una forma ordenada, de una forma dirigida y de una forma priorizada. Yo creo que este es el reto. Y el plus que da una Dirección de Comunicación”* (A. Cornado, 2016).

El objetivo de comunicación para esta central nuclear ha sido *“contar la verdad”* de la instalación e intentar reducir esa distancia que existe entre la realidad y lo que piensa la opinión pública. Para Cornadó la estrategia para lograr esto *“pasa por generar información, generar confianza, generar aceptación, generar compromiso”* (...) *“más información significa más confianza, más confianza significa más aceptación, más aceptación puede significar mayor compromiso. En el sentido contrario, cuando tú lo que haces es practicar una política de silencio, el silencio lleva a la desconfianza, la desconfianza al miedo, el miedo al rechazo”* (A. Cornado, 2016).

Desde 1997 el departamento de comunicación de Garoña depende directamente de la Dirección General de la central³⁶¹. Antes del cese de la operación, el departamento contaba con un director de comunicación, dos periodistas, dos técnicos especialistas, dos administrativos y un profesional no titulado con funciones complementarias de comunicación³⁶². El equipo de comunicación se reunía una vez al mes para tareas de coordinación aunque el contacto telefónico era habitual³⁶³.

³⁶¹ Cornadó nos indica en la entrevista que antes de 1997 el área de comunicación dependía del departamento de Apoyo y Servicios y que ésta, a su vez, dependía de la Dirección General.

³⁶² Consulta por mail a Antonio Cornadó y respuesta el 30/06/15. Contrastado en la entrevista en profundidad (21/12/16).

³⁶³ Cfr. Entrevista en profundidad con Antonio Cornadó (21/12/16).

El director de comunicación de Garoña ha tenido entre sus funciones *“la comunicación interna, la comunicación externa, las relaciones institucionales y lo que podemos llamar acción social”* (A. Cornado, 2016). El tiempo destinado a la comunicación externa era de un 50%, comunicación interna un 15%, un 25% las relaciones institucionales y un 10% la Responsabilidad Social Corporativa³⁶⁴.

El objetivo de comunicación interna era apoyar los fines de la empresa y en su último episodio *“colaborar en obtener la renovación”* (A. Cornadó, 2016). El director de comunicación de Nuclenor señala la importancia que el público interno tiene para la transmisión de mensajes: *“Un empleado siempre lo es (portavoz), y en un entorno rural se nota más. Yo creo que al final, la alineación de los trabajadores con la compañía no es un tema solo de comunicación. Tiene que ver con otras cosas también que es más una política adecuada de Recursos Humanos, donde sí la comunicación forma parte”* (A. Cornadó, 2016).

Si hablamos de comunicación externa, las actividades comunicativas de Garoña se han centrado estratégicamente en el entorno próximo y *“el objetivo que persiguen es buscar la credibilidad en las actuaciones de la empresa para ganar la confianza de la población y lograr, en definitiva, el compromiso con el futuro común de la zona donde se asienta la planta”* (SNE 2008, p.19).

Con esta meta de afianzar las relaciones con el entorno más próximo a Garoña, Nuclenor, desde la creación del departamento de Comunicación, establece planes con acciones concretas en el ámbito de las relaciones públicas que *“tienen como objetivo que la imagen de la central de Santa María de Garoña se corresponda con la realidad de su situación. Esto incluye la elaboración de documentación, y la relación habitual con personas e instituciones significativas para la empresa”* (SNE 2008, p.19).

Por otra parte y para potenciar las relaciones con sus grupos de interés prioritarios³⁶⁵, *“Nuclenor mantiene contactos periódicos con las autoridades provinciales y autonómicas de la zona de influencia de la instalación. En estos contactos habituales se repasan aspectos relacionados con la operación y el*

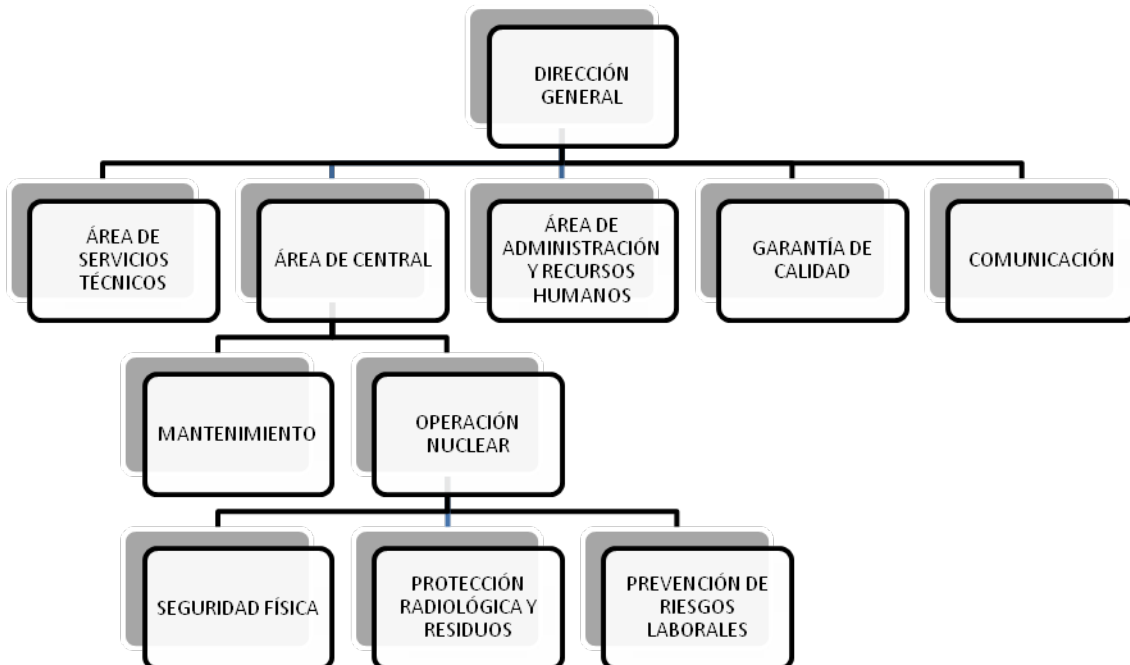
³⁶⁴ Cfr. Entrevista en profundidad con Antonio Cornadó (21/12/16).

³⁶⁵ Entendemos que los *stakeholders* principales para Nuclenor son aquellos más próximos al entorno.

funcionamiento de la instalación de Santa María de Garoña, planes de futuro y atención a las necesidades de las localidades del entorno de la planta“(SNE 2008, p.19).

Estas áreas de trabajo o actividades de comunicación interna y externa se han gestionado desde el gabinete de prensa de Nuclenor y se materializan *“con la edición de publicaciones, informes, publicidad y relaciones públicas en los principales medios de comunicación de la zona de influencia de la central y las principales entidades y asociaciones del entorno”* (SNE 2008, p.18).

Gráfico 42. Organigrama escenario del cese Santa María de Garoña. Elaboración propia.



Fuente: Nuclenor (www.nuclenor.org)

Tras el anuncio del cese de la actividad a finales de 2012, Garoña se transforma a nivel organizativo. En el gráfico 42 podemos observar que de la Dirección General de la planta cuelgan cinco áreas, de las cuales tres son principales (Servicios Técnicos, Central, y Administración y Recursos Humanos). Sin embargo, y a pesar de no representar una de las arterias principales en el panorama de la central, la comunicación en Garoña tiene un papel directivo. El gráfico 42 representa el organigrama en la situación de cese de la actividad de Garoña ya que hasta ese momento la estructura organizativa era diferente.

Hasta el cierre definitivo en 2017 Antonio Cornadó ha seguido como director de comunicación de Nuclenor a pesar de que no ha habido actividad comunicativa por parte de la central. Según nos indica en la entrevista, la comunicación en el escenario del cese “*es un tipo de actividad muy reactiva*”.

El cese de la actividad de la planta también afectó a la organización del departamento de comunicación y al reparto de tareas. En este nuevo panorama, Garoña contaba con un director de comunicación, un periodista externo a la planta, dos técnicos de medios o especialistas de comunicación y ningún administrativo³⁶⁶.

Central Nuclear de Cofrentes.

La central nuclear de Cofrentes está ubicada en el municipio de Cofrentes (Valencia) y se conectó a la red en octubre de 1984 con una potencia de más de un millón de KW. El 100% de la propiedad de la central corresponde a Iberdrola. La licencia de explotación expira en marzo de 2021³⁶⁷.

La central de Cofrentes genera empleo para 716 personas, de las que 381 pertenecen a la plantilla de Iberdrola y 335 a servicios externos³⁶⁸. En el año 2017 la central valenciana generó más de 7.300 millones de Kwh, lo que supone el 2,8% de la producción eléctrica nacional³⁶⁹.

La gestión de la central sigue la directrices de las Políticas Corporativas de Iberdrola³⁷⁰ que tienen los siguientes ejes principales: mantener la seguridad y la tecnología de la planta; formar en riesgos laborales a sus empleados; aprender de la experiencia propia y ajena e “*informar de forma transparente y rigurosa acerca de la Central a los medios de comunicación, la opinión pública y todos los grupos de interés*”³⁷¹.

³⁶⁶ Consulta por mail a Antonio Cornadó y respuesta el 30/06/15. Contrastado en la entrevista en profundidad (21/12/16).

³⁶⁷ C.N.Cofrentes recibió su último permiso de explotación en el año 2011 por un período de diez años (“Resultados nucleares y perspectivas para el 2015”, p.19).

³⁶⁸ Ocasionalmente y con motivo de paradas prolongadas o recarga de combustible la central valenciana contrata entre 800 y 1.000 personas para realizar estos trabajos.

³⁶⁹ Cfr. www.cncofrentes.es/wcofnts/corporativa/iberdrola?IDPAG=ESCOFCONENCCON&codCache=14365211358588150

³⁷⁰ Pueden consultarse las Políticas Corporativas de Iberdrola en su página web: www.iberdrola.es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/politicas-corporativas/

³⁷¹ Cfr. www.cncofrentes.es/wcofnts/corporativa/iberdrola?IDPAG=ESCOFCONCEN&codCache=14365191179127572

La comunicación es para Iberdrola una *“herramienta estratégica global que ayuda a ubicar a la empresa en los ámbitos sociales adaptando su sistema de valores³⁷²”*.

Los objetivos de comunicación de Iberdrola-Generación Nuclear-pasan por: *“consolidar y afianzar la imagen nuclear de Iberdrola potenciando la seguridad y la calidad; implantar una cultura de comunicación en Generación Nuclear compartiendo la información; integración en los entornos socioeconómicos de su ámbito de actuación desarrollando iniciativas que mejoren la opinión pública; potenciar el liderazgo tecnológico, la innovación y el respeto medioambiental; mantener una presencia activa en el sector nuclear a nivel nacional e internacional; desarrollar un Plan de Relaciones en los ámbitos político, económico y social; motivar al equipo humano fomentando la creatividad, pertenencia, transparencia y eficacia en el desarrollo de la actividad³⁷³”*.

El rechazo social de lo nuclear y la complejidad del sector para transmitir mensajes claros a la sociedad son algunas de las dificultades que señala Iberdrola para cumplir estos objetivos de comunicación en la generación eléctrica nuclear.

Iberdrola posee planes de actuación en el ámbito comunicativo para todas sus instalaciones y deben responder a una serie de principios:

- “transmitir credibilidad y confianza en sus actuaciones utilizando la transparencia y veracidad como guías de identidad permanente;*
- responder a solicitudes de información con independencia de cómo éstas se lleven a cabo;*
- respetar las opiniones de quienes se oponen al desarrollo de la energía nuclear;*
- potenciar la comunicación interna hacia empleados y trabajadores de las instalaciones³⁷⁴”*.

³⁷² Cfr. www.cncofrentes.es/wcofrnts/gc/prod/es_ES/prensa/COM_NUCLEAR_int.pdf

³⁷³ Cfr. www.cncofrentes.es/wcofrnts/gc/prod/es_ES/prensa/COM_NUCLEAR_int.pdf

³⁷⁴ Cfr. www.cncofrentes.es/wcofrnts/gc/prod/es_ES/prensa/COM_NUCLEAR_int.pdf

Para contrarrestar la oposición social frente a la energía nuclear, Iberdrola propone la credibilidad de los mensajes que se transmitan, respondiendo a valores como:

-“veracidad-indispensable para mantener la confianza y el respeto del público en la transmisión de la información mediante cualquier tipo de vía o canal-;

-transparencia-informando con claridad y rigor de cuantos temas deba conocer la opinión pública sin reticencias ni ambigüedades-;

-rapidez-en la información para evitar rumores, anticipándose en el tiempo a otras opiniones que puedan crear confusión sin olvidar a ningún agente o grupo de interés-;

-iniciativa-evitando que cualquier hecho se convierta en tema de inquietud y elevada repercusión en la sociedad-;

-normalidad-en el tratamiento de la información sin protagonismo o carácter desmedido-;

-sencillez-mediante mensajes accesibles y asequibles a nuestros interlocutores-;

-persuasión-basada en argumentos convincentes³⁷⁵”.

La política de comunicación de Cofrentes se centra en la transparencia, seguridad y respeto al medio ambiente: *“nosotros siempre queremos trasladar una imagen de transparencia de la central, de seguridad-eso es prioritario-, de respeto al medio ambiente. (...) con esas bases, luego siempre ahí nos interesan dar mensajes especiales. (...) por ejemplo, Cofrentes ha hecho en los últimos años unas grandes inversiones en innovación. Pues hemos tenido una temporada en la que queríamos trasladar esa imagen de innovación de la central. (...) ahora hemos salido con el tema de los almacenamientos de combustible. Bueno, pues lo que hemos querido dar es tranquilidad con ese aspecto”* (J. Sala, 2017).

Cofrentes tiene autonomía para proponer iniciativas en materia de comunicación pero siempre alineados con la estrategia global de Iberdrola: *“nosotros lo que*

³⁷⁵ Cfr. www.cncofrentes.es/wcofrnts/gc/prod/es_ES/prensa/COM_NUCLEAR_int.pdf

intentamos definir es cómo comunicar y luego pasar por el filtro de la corporación de Iberdrola” (J. Sala, 2017). De hecho la nota de prensa de una actividad importante (por ejemplo, la recarga de combustible) se prepara en el área de comunicación de la central, validan el contenido en Iberdrola, y la distribución corresponde a Cofrentes-medios locales-y a Iberdrola-medios regionales y nacionales.

Jesús Cruz apunta como objetivos comunicativos generales la credibilidad y la responsabilidad: *“yo informo cuando tengo que informar, de lo que tengo que informar, no de lo que me conviene. Eso yo le llamo responsabilidad. Y luego, cuando informas, lo informas de una manera que transmitas confianza al decir “Oye, pues se lo creen”. Porque das credibilidad y detrás de esa credibilidad hay confianza” (J. Cruz, 2017).*

En las entrevistas realizadas en Cofrentes nos indican que la comunicación en estos momentos está orientada a apoyar la extensión de vida de la instalación nuclear: *“Es reforzar en este momento el mensaje de que tecnológicamente estamos bien, estamos preparados, que tenemos una instalación moderna, que tenemos una instalación que, tecnológicamente, podría continuar sin ningún tipo de dificultad. Y ése sería, en este momento, el principal de los esfuerzos de comunicación” (C. Gómez, 2017).*

Desde el área de comunicación de Cofrentes se prepara un plan comunicativo que lo aprueba el director de la central y otro plan que lo avala el director de Iberdrola Generación Nuclear. Estos planes de comunicación tienen como objetivo la aceptación de la energía nuclear y de la Central Nuclear de Cofrentes, y se traducen en planes de actuación de comunicación externa e interna.

A nivel externo, la central nuclear de Cofrentes sigue las pautas marcadas por Iberdrola en lo referente al cuidado del entorno de la planta porque supone la *“base del sentimiento de pertenencia y de la confianza de todas las personas y de los diferentes colectivos con los que se relaciona”³⁷⁶.*

³⁷⁶ Cfr. www.cncofrentes.es/wcofrnts/gc/prod/es_ES/prensa/COM_NUCLEAR_int.pdf

El objetivo principal a nivel externo es atender-a nivel informativo-a las demandas de los grupos de interés: *“a nivel táctico yo creo que lo que hacemos es intentar mostrar cercanía. Es decir, con todos los grupos de interés definidos pues mostrarles eso, que estamos abiertos y que cuando tenga cualquier consulta nos van a encontrar, cuando quieran visitar la instalación, cuando quieran acceder a cualquier información nos van a encontrar. O sea, sobre todo es manifestar cercanía e intentar siempre dar la imagen de transparencia y de datos objetivos y que no queremos entrar en polémica pero sí que tenemos datos objetivos (...) para rebatir las informaciones que muchas veces surgen en nuestra contra”* (J. Sala, 2017).

Para Jesús Cruz el éxito de puertas hacia fuera recae en una cuidada comunicación interior: *“La comunicación interna es el primer y mejor vehículo para la comunicación externa. Mal si tengo allí setecientas personas y no las tenemos informadas, y no las tenemos alineadas, y no las tenemos satisfechas en cuanto a tener información (...) Cuando salen setecientas personas y se extienden por el valle, por Valencia, por Albacete y demás...El primer elemento de comunicación externa es una buena comunicación interna”* (J. Cruz, 2017).

Esta es otra de las áreas principales de trabajo, la comunicación interna, en la que participa el departamento de Organización y Factores Humanos porque ellos son responsables de *“los mensajes internos, los correos, los mailing, los carteles, la cartelería, los trípticos...”* (J. Sala, 2017).

Javier Sala (2017) nos indica que el objetivo de esta comunicación es que los trabajadores sean los primeros en conocer la realidad y trasladar *“mensajes en seguridad laboral, seguridad nuclear, seguridad radiológica, seguridad física. Luego damos mensajes de las expectativas de (...) comportamiento. Entonces, la comunicación es reforzar esa serie de mensajes y luego, (...) cuando haya algo en particular que queremos destacar pues añadirlo a esto”*.

Carlos Gómez refuerza esta idea: *“que lo conozca en primer lugar el trabajador. Tú imagínate que el medio saca una noticia en la que habla de que en Cofrentes ha ocurrido tal cosa y se lo preguntas a un vecino tuyo que sabes que trabaja en*

la central y te dice: “Ni idea”. Pues ahí estás transmitiendo un mensaje muy negativo” (C. Gómez, 2017).

La central valenciana tiene área de comunicación desde los últimos años de construcción (J. Cruz, 2017). La estructura de la comunicación en Cofrentes ha cambiado desde el año 2015. Desde la construcción de la central la comunicación siempre ha dependido de Jesús Cruz quien tenía como responsabilidad principal otras direcciones de la central (Por ejemplo, Organización y Factores Humanos, u Operación y Mantenimiento). Jesús Cruz como responsable del área de comunicación dedicaba a esta tarea un 20% de su ocupación (J. Cruz, 2017). Además de él-como responsable-, el equipo de comunicación contaba con tres personas más a tiempo completo, dos dedicadas al Centro de Información y un técnico medio.

Cuando se jubila Cruz, la estructura cambia y se reparten sus funciones y tareas. En este escenario-a partir de 2015-la portavocía de la central la asume Javier Sala quien además es jefe de producción de la central. Y otras tareas de comunicación se llevan desde Iberdrola Generación Nuclear, cuyo director es Paco López y es su responsabilidad-entre otras-la comunicación.

La coordinación-en lo que respecta a la comunicación-entre Iberdrola Generación Nuclear y la central nuclear de Cofrentes es frecuente. En las entrevistas nos indican que existen comités donde se abordan temas como *“datos de funcionamiento de la central, datos de seguridad, datos de seguridad laboral, de protección radiológica...Y uno de los aspectos recurrentes es aspectos de comunicación”* (J. Sala, 2017). En cuanto a la regularidad de estas reuniones, se celebra un comité quincenal con Paco López-director de Iberdrola Generación Nuclear-y un comité mensual con el director de la central. Además de estas citas programadas y que tienen un matiz *“más estratégico, más de análisis”* (J. Cruz, 2017) nos matizan en las entrevistas que el trato y la puesta en común de actividades comunicativas es diaria entre la central y la parte corporativa de Iberdrola.

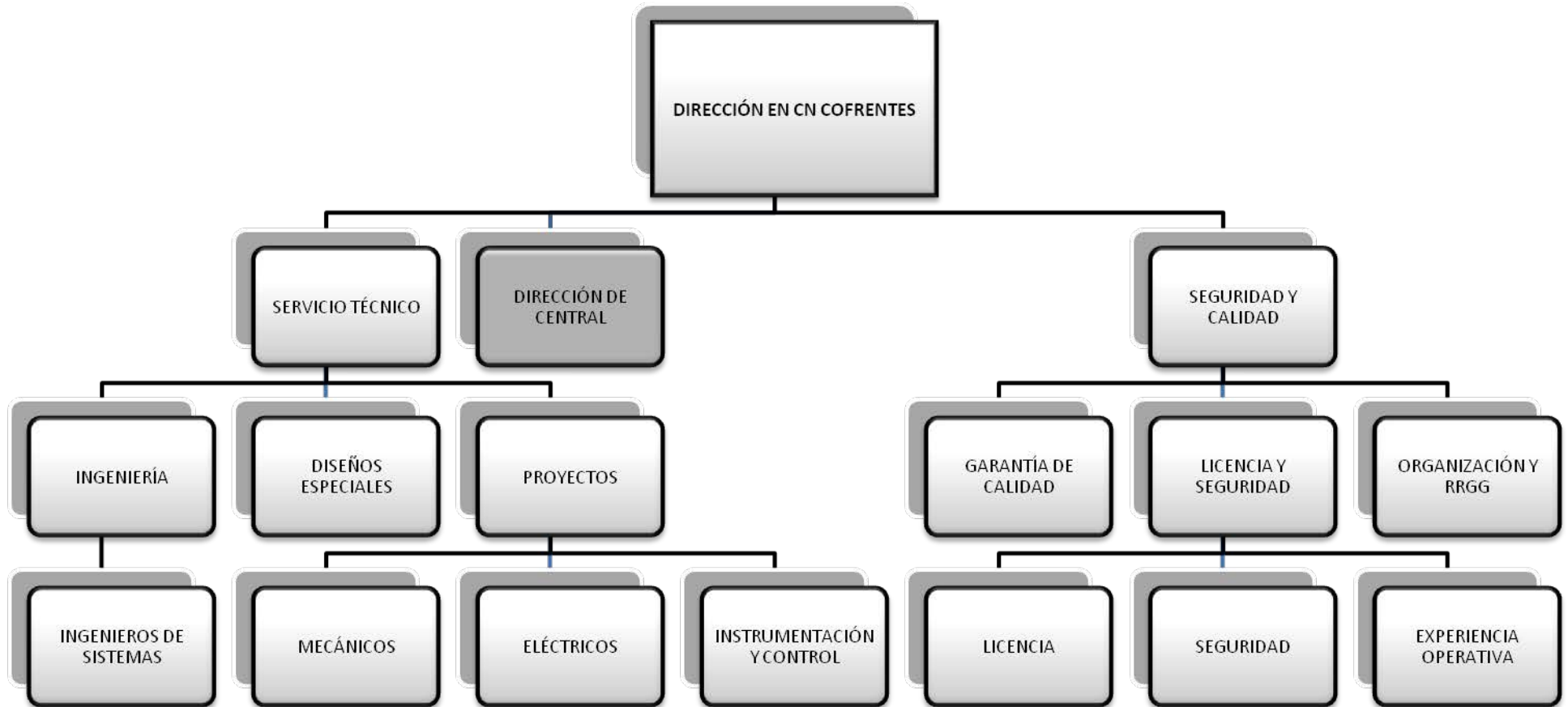
En esta central no ha existido-ni existe en la actualidad-un director de comunicación nombrado para esta responsabilidad directiva concreta, ya que

siempre la comunicación ha sido una tarea añadida o subordinada a otras direcciones que sí tenían un peso específico en el organigrama.

A pesar de no tener una visibilidad en la jerarquía empresarial (ver gráfico 43 y 44), en la entrevista con Jesús Cruz nos asegura que el carácter de la comunicación es directivo en Cofrentes³⁷⁷ y que siempre ha dependido de la primera línea de gobierno de la central, adscrito siempre a su figura.

³⁷⁷ Entendemos que es porque depende de otra dirección, pero no de manera propia el área de comunicación.

Gráfico 43. Organigrama Dirección de Central Nuclear de Cofrentes. Elaboración propia.



Fuente: C.N. Cofrentes (www.cncofrentes.es)

Gráfico 44. Organigrama Dirección de Central de Cofrentes. Elaboración propia.



Fuente: C.N. Cofrentes (www.cncofrentes.es)

Jesús Cruz nos indica que su principal función-en lo que atañe a la comunicación- ha sido asumir la portavocía de la central. Javier Sala define esta función basada en la transparencia: *“lo que hacemos es trasladar un mensaje claro de lo que ha ocurrido, de las expectativas que tenemos, cómo va a desarrollarse el evento, y qué consecuencias ha tenido. Y siempre intentar mantener un trato directo y que vean que no intentamos ocultar nada”*. Javier Sala añade a ese cometido: *“lo que hacemos-como función principal-es asegurar que la central se comunica con cada uno de estos grupos de interés”* (J. Sala, 2017).

En la actualidad, son tres las personas que se encargan de la comunicación en la planta: un portavoz (Javier Sala) y dos personas dedicadas al Centro de Información (una de ellas es Carlos Gómez). Como nos indican en la entrevista, de forma puntual, se contratan servicios para trabajos concretos.

Por otra parte, y debido a que los integrantes de este equipo de comunicación no tienen una formación periodística, para aspectos muy técnicos están respaldados por el departamento de comunicación de Iberdrola: *“tenemos un departamento de comunicación muy potente y que nos da un apoyo permanente, o sea, que ahí no tenemos ningún problema”* (C. Gómez, 2017).

Para Jesús Cruz (2017) el reto de la comunicación para la central nuclear de Cofrentes tiene que apuntar en esta línea: *“El reto significa tener claro tus grupos de interés, tener las líneas de comunicación y relación establecidas, medir su satisfacción, y que esos indicadores cada vez mejoren. (...) Ese es el reto y es un reto amplio”*.

Centrales nucleares Almaraz-Trillo (CNAT).

Las centrales nucleares de Almaraz y Trillo están organizadas desde 1999 por una Agrupación de Interés Económico (Sociedad de centrales nucleares Almaraz-Trillo-CNAT-) y siguen una política corporativa común, cuyos pilares estratégicos principales son la seguridad, eficiencia operativa, fiabilidad, operación a largo plazo, excelencia organizativa y profesionalidad nuclear³⁷⁸.

³⁷⁸ Cfr. www.cnat.es/empresa.php

CNAT tiene un órgano de gobierno para las dos plantas nucleares con funciones y competencias definidas en cuestiones administrativas y de operación, aunque cada central tiene su propio régimen de propiedad.

Gráfico 45. Organigrama CNAT. Elaboración propia.



Fuente: CNAT (www.cnat.es).

La central nuclear de Almaraz está situada en el término municipal de Almaraz de Tajo (Cáceres) y su primer reactor comenzó a operar en mayo de 1981 con más de un millón de KW. Con una potencia similar, dos años después (octubre de 1983) se conectó a la red la segunda unidad. Aunque CNAT es responsable de la operación, la licencia propietaria recae sobre Iberdrola (52.7%), Endesa (36%) y Gas Natural (11.3%).

Almaraz tiene más de 400 empleados y cada año genera cerca de 16 millones de Kwh. En junio de 2020 expira su licencia de explotación³⁷⁹.

Por otra parte, la central nuclear de Trillo está ubicada en Guadalajara y comenzó su operación en mayo de 1988 con una potencia de más de un millón de KW. La

³⁷⁹ Cfr. "Resultados nucleares y perspectivas para el 2015" (p.19).

propiedad de la licencia se reparte de la siguiente manera: Iberdrola (48%), Gas Natural (34'5%), HC Energía (15,5%) y Nuclenor (2%). La empresa cuenta con cerca de 400 empleados³⁸⁰. La licencia expira en noviembre de 2024³⁸¹.

La existencia de las centrales de Almaraz y Trillo suponen un impacto económico directo en los municipios cercanos, en lo que respecta a puestos de trabajo, mejoras en los servicios sociales y las tasas e impuestos que estas instalaciones deben abonar para la explotación en cada zona: *"Las centrales nucleares de Almaraz y de Trillo suponen un motor de empleo en sus regiones, pues entre el personal de explotación y el de empresas de contratistas se alcanza una cifra de más de 1000 empleados, a los que se suman temporalmente otro millar personas adicionales durante los períodos de recarga"* (SNE 2008, p.11). Además, estas instalaciones firman acuerdos con los ayuntamientos donde se asientan para difundir el patrimonio histórico, cultural y medioambiental de la zona³⁸².

CNAT tiene una política de Responsabilidad Social³⁸³ con la que pretende adquirir un compromiso con el entorno próximo a cada planta a través del desarrollo económico, social y cultural de cada zona donde se asientan las instalaciones, y a través del conocimiento de la actividad nuclear a las poblaciones cercanas. A pesar de la unificación y coordinación, en materia de comunicación, cada central vertebra una política distinta debido a la idiosincrasia sociopolítica de cada entorno (J.P. Alcázar, 2016).

Otra de las actuaciones claves para CNAT respecto a su entorno es *"informar continuamente de sus actividades y de todo cuanto acontece en las plantas, tanto a los organismos competentes como a los habitantes de las localidades vecinas y a los medios de comunicación. Para ello, se viene desarrollando, desde incluso antes de que las plantas comenzasen a funcionar, una política de comunicación basada en la transparencia informativa"* (SNE 2008, p.11).

La política de comunicación de CNAT tiene tres pilares principales: *"yo creo que de la parte externa, tanto de relaciones institucionales como de medios de*

³⁸⁰ Cfr. www.fornuclear.org/es/energia-nuclear/energia-nuclear-en-espana/trillo

³⁸¹ Cfr. "Resultados nucleares y perspectivas para el 2015" (p.19).

³⁸² Puede confrontarse la publicación: *"Realidad Económica del Sector Nuclear Español. Un análisis empírico de la Central Nuclear de Almaraz"* (Vega, 2010).

³⁸³ Cfr. www.cnat.es/cnatweb/emp_politicas.php?m=true

comunicación, es que se conozca qué hacemos y cómo lo hacemos (...) Y luego, por otro lado, que se conozca todo lo que nosotros aportamos a nuestros entornos. (...) Y luego de la parte de la comunicación interna pues lógicamente alinear a toda la plantilla para los objetivos que se tienen planteados como empresa” (J.P. Alcázar, 2016).

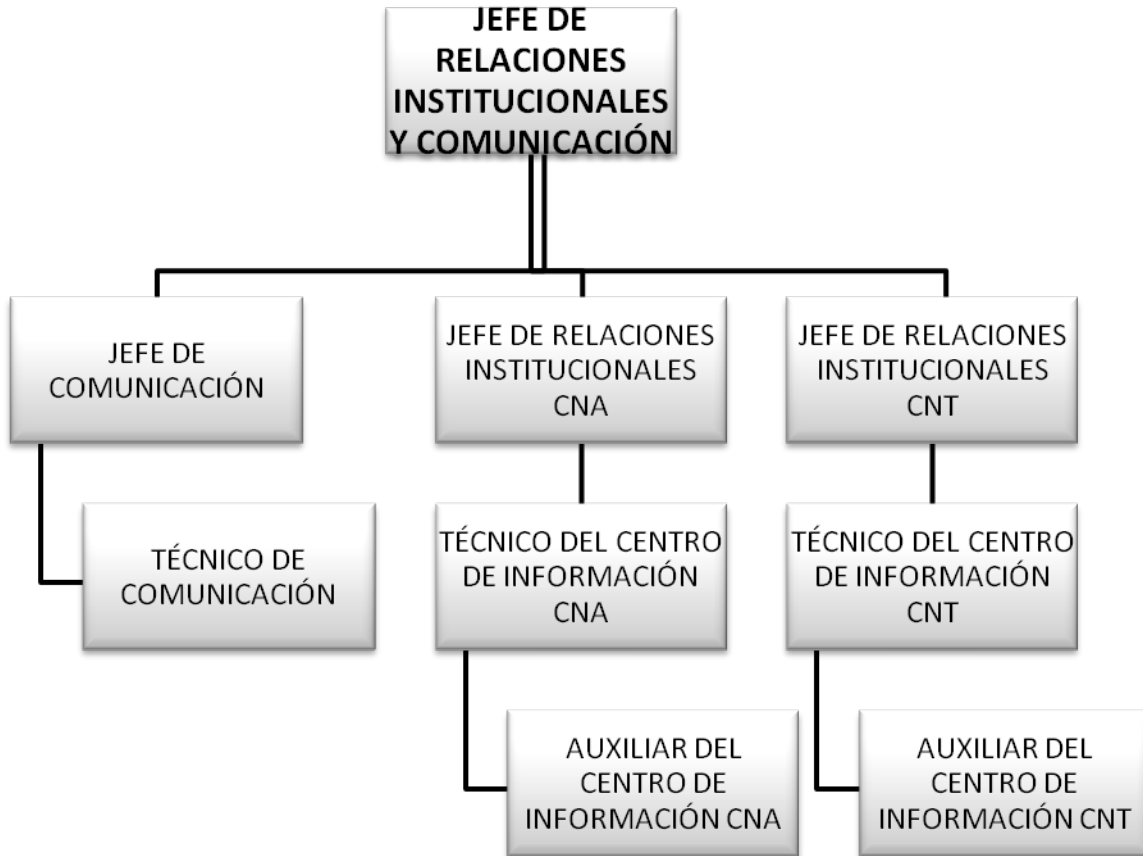
Los objetivos comunicativos de CNAT están enfocados a apoyar otras metas estratégicas, como pudiera ser el caso de la construcción del ATI (Almacén Temporal Individualizado) y la preparación de la renovación de la licencia en Almaraz: *“Para que eso se consiga, hay que apoyarlo con una serie de acciones de comunicación y una serie de políticas de comunicación que son las que estamos trabajando” (J.P. Alcázar, 2016).*

Las centrales de CNAT fomentan *“la comunicación y la transparencia informativa en todo lo relacionado con su actividad, consciente de que todo cuanto acontece en una instalación nuclear es objeto de atención informativa”³⁸⁴.*

Las centrales de Almaraz y Trillo tienen área de comunicación desde su construcción aunque unificaron en el año 2003 el departamento de Relaciones Institucionales y Comunicación (A. Melo, 2017). El departamento de comunicación no tiene una presencia visible en el organigrama (ver gráfico 45), depende de la Dirección de Organización y Recursos Humanos y su director en la actualidad es Antonio Melo (J.P. Alcázar, 2016). Este departamento tiene sede física en Madrid desde donde se coordina el plan de comunicación externa e interna, y en las centrales existe un director de Relaciones Institucionales encargado de ejecutar las directrices que se indican desde la sede corporativa.

³⁸⁴ Cfr. www.cnat.es/cnatweb/comun_centros.html

Gráfico 46. Organigrama Departamento de Comunicación de CNAT. Elaboración propia.



Fuente: CNAT (www.cnat.es).

El departamento de comunicación lo componen ocho personas: en la sede corporativa de Madrid están tres personas (el director-Antonio Melo-; Juan Pedro Alcázar; y otra persona más); en Almaraz están dos personas (el director de Relaciones Institucionales y otro profesional); y en Trillo están tres (el director de Relaciones Institucionales y dos personas más). Las reuniones son diarias en el equipo para tratar asuntos de comunicación (J.P. Alcázar, 2016).

Antonio Melo, responsable de la comunicación, tiene entre sus competencias “establecer las líneas de comunicación de toda la organización, coordinar la comunicación externa e interna. La parte de Relaciones Institucionales también se coordina desde aquí aunque (...) la ejercen las centrales” (J.P. Alcázar, 2016).

El responsable de comunicación de CNAT, Antonio Melo, señala lo que más le ha preocupado estos años en materia de comunicación: *“Trasladar a la opinión pública una imagen real de ambas instalaciones, como plantas actualizadas desde el punto de vista tecnológico, y con unos estándares de calidad que las sitúan en un lugar de referencia a nivel internacional”* (A. Melo, 2017).

Asociación nuclear Ascó-Vandellós (ANAV).

Las centrales nucleares de Ascó y Vandellós están agrupadas en la Asociación Nuclear Ascó-Vandellós (ANAV), una Agrupación de Interés Económico que gestiona la operación de ambas plantas.

En ANAV trabajan en plantilla más de 1.200 personas, además de aquellos profesionales que provienen de empresas colaboradoras. En tiempos de recarga de combustible se incorporan a los trabajos de las centrales 1.000 empleados más³⁸⁵.

La central nuclear de Ascó se sitúa en el valle del Ebro (próxima a la localidad tarraconense de Ascó y Flix). Su primer reactor comenzó la actividad en 1984 y dos años después arrancarían la operación comercial de la segunda unidad. Ascó I y II tienen una potencia de cerca del millón de KW. La licencia propietaria de Ascó I corresponde en su totalidad a Endesa mientras que en Ascó II es compartida: Endesa (85%) e Iberdrola (15%). Las unidades de Ascó tienen permiso de explotación hasta septiembre de 2021³⁸⁶.

Por otra parte, la central de Vandellós está ubicada en Tarragona, en la comarca del Baix Camp, a orillas del Mar Mediterráneo. El reactor I inició su actividad en mayo de 1972 y fue clausurado en 1989. Su segundo reactor-todavía en funcionamiento-arrancó su actividad comercial en marzo de 1988. La propiedad de esta planta recae en Endesa (72%) e Iberdrola (28%). El permiso de explotación de Vandellós II expira en julio de 2020³⁸⁷.

Ascó y Vandellós aportan casi el 50% de la electricidad que se consume en Cataluña. Entre los años 2004 y 2008 investigadores de la Universidad Rovira y

³⁸⁵ Cfr. www.anav.es/es/compromisos/personas/

³⁸⁶ Cfr. “Resultados nucleares y perspectivas para el 2015” (p.19).

³⁸⁷ Cfr. “Resultados nucleares y perspectivas para el 2015” (p.19).

Virgili realizaron un estudio de impacto económico directo en las zonas de influencia de estas plantas llegando a la conclusión de que el impacto económico global en la economía de Cataluña de las actividades de ANAV ascendía a 3.685 millones de euros³⁸⁸

La política empresarial de ANAV tiene como uno de sus ejes prioritarios la interacción con el entorno donde se asientan las centrales de su propiedad. Desde ANAV *“se potencian actividades que repercuten directamente en su desarrollo económico, social y cultural, ya sea mediante la promoción económica y la especialización profesional de la población, o bien a través del apoyo a actividades sociales y culturales significativas en el territorio”*³⁸⁹.

Esta integración de las centrales catalanas en sus zonas de influencia va desde lo estrictamente económico hasta lo informativo, de tal manera que estas industrias difunden información sobre su funcionamiento y aquellos acontecimientos en lo referente a la operación de estas plantas (SNE 2008, p.12).

Al igual que sucede con CNAT, ANAV tiene que gestionar dos realidades próximas, cada una con sus particularidades: entorno de Ascó y Vandellós. Monserrat Godall (2016) señala que la política comunicativa es la misma para los dos territorios pero adaptada a cada realidad: *“Lo que tienes que ser consciente es que no es lo mismo el entorno de Vandellós que el entorno de Ascó. Físicamente son entornos diferentes, los municipios son diferentes. Entonces sabes que tienes que adecuar determinadas acciones o determinados discursos. Pero es adecuarlo al público. (...). Es decir, tu política comunicativa es la misma”*.

La política de comunicación de ANAV se basa en la confianza, la transparencia y la cercanía: *“Yo creo que la gente no tiene tanta necesidad de entender absolutamente como se fabrica la electricidad de origen nuclear o qué es todo lo que pasa aquí dentro (en la central), sino de saber que quien está operando esto es gente extremadamente responsable, extremadamente comprometida con lo que hace y que no hace cosas ni extrañas, ni miente, ni manipula”* (M. Godall, 2016).

³⁸⁸ Cfr. Impacto económico de las plantas de ANAV en Cataluña (2016) disponible en: www.anav.es/app/uploads/2016/05/ANAV_CAST.pdf

³⁸⁹ Cfr. www.anav.es

ANAV ha buscado paliar el sentimiento antinuclear a través de tres estrategias vinculadas a generar confianza en los públicos: la divulgación, la comunicación transparente y la cercanía: *“la confianza es el valor estratégico para este sector, para la comunicación de este sector. (...) Nadie nunca va a pensar que esto es maravilloso porque tampoco se trata de eso, es decir, esto es una industria y tiene sus limitaciones (...) pero sí que es verdad que las cosas se hacen como tienen que hacerse que es bien o mejor que bien”* (M. Godall, 2016).

ANAV tiene objetivos de comunicación anuales y tangibles como, por ejemplo, número de notas de prensa emitidas o acciones con determinados stakeholders, etc. Pero el objetivo principal de la tarea de comunicación se centra en lograr la credibilidad pública: *“Tú no buscas brillar en ningún sitio, ni salir en los papeles, es decir, tu buscas generar esa credibilidad y mantenerte en un perfil bajo-que no significa inexistente-pero en un perfil de comunicación neutro. Ese es el objetivo, es decir, estar ahí, estar siempre que te demandan lo que sea, tanto a nivel externo de medios (...) como a nivel de relaciones institucionales. Es decir, dar respuesta, comunicar proactivamente todo lo que tenga que comunicarse pero no buscas un papel estelar”* (M. Godall, 2016).

ANAV tiene un departamento de comunicación corporativa para sus centrales nucleares-ubicado en la central de Vandellós-y su directora de comunicación es Montserrat Godall. ANAV ha contado siempre con una persona encargada de la tarea de la comunicación pero en 2008-fruto de la crisis de las partículas de Ascó-se creó un departamento de comunicación de ANAV que depende directamente de la Dirección General.

El departamento de comunicación lo componen tres personas: Monserrat Godall-dircom de ANAV-, un periodista, y un relaciones externas encargado de gestionar las visitas al Centro de Información de ANAV-ubicado en la central nuclear de Ascó-. El equipo de comunicación de ANAV se reúne con una periodicidad semanal para planificar temas de comunicación, aunque la relación es directa y diaria entre los miembros de este grupo (M. Godall, 2016).

La directora de comunicación tiene entre sus funciones la comunicación interna, externa, las relaciones institucionales y la portavocía, y son las principales áreas

de trabajo del departamento. El plan de comunicación se realiza desde el departamento de ANAV y se valida con el director general.

En comunicación interna el objetivo es la transversalidad y la “*rotura de silos*” en áreas duplicadas en los dos emplazamientos (M. Godall, 2016). A nivel externo la comunicación se centra en los entornos locales de las dos nucleares. Monserrat Godall (2016) justifica así esta política externa “*si tu cultivas (...) más específicamente un área en un momento dado esa área puede hablar de ti, no por ti pero si puede hablar de ti. (...) a veces no es tan importante lo que tú dices sino lo que otro dice de ti. Entonces, de aquí que sea muy importante pues trabajar con Cámaras de Comercio, con los alcaldes..., y eso es el primer entorno*”.

Tabla 96. Estructura y política del área de comunicación de las centrales nucleares de España. Elaboración propia.

| Central | Nº trabajadores central nuclear**** | Año creación área de com ** | Dircom | Depende | Nº personas Dircom | Política | Objetivo | Áreas de trabajo |
|------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------|------------------|--------------------|---|--|---|
| Garoña* | 276 | Construcción | SI | Dir. General | 8 | Veracidad, transparencia y entorno | Confianza y aceptación | C.Interna-Externa, Rel. Institucionales y acción social |
| Cofrentes | 380 | Construcción | NO | Producción*** | 3 | Transparencia, seguridad y medio ambiente | Credibilidad y responsabilidad | C. Interna-Externa y Rel. Institucionales |
| ANAV | 1.200 | Construcción | SI | Dir. General | 3 | Confianza, transparencia y cercanía | Credibilidad | C.Interna-Externa, Rel. Institucionales y portavocía |
| CNAT | 800 | Construcción | NO | Recursos Humanos | 8 | Transparencia y compromiso entorno | Apoyo a metas estratégica (ATI y licencia) | C.Interna-Externa, Rel. Institucionales y acción social |

*La información recogida de Garoña es de antes del año 2013, fecha en la que cesó su operación.

**Las centrales tienen desde su construcción vinculada una tarea de comunicación. En Garoña, en 1990, se crea el gabinete de prensa y en 1997 se constituye la Dirección de Comunicación. En CNAT el departamento de relaciones institucionales y comunicación se crea en el año 2003. En ANAV, la dirección de comunicación se creó en el año 2008.

***Como se ha indicado, en Cofrentes la parte más local de la comunicación depende del Jefe de Producción y la parte más corporativa de Iberdrola Generación Nuclear.

**** Datos extraídos de las páginas web. Las cifras de empleados son aproximadas y nos pueden servir para ver la relación que existe entre el número total de empleados de la planta y aquellos que se dedican al área de comunicación.

Capítulo 5.

***Propuesta de un modelo de comunicación
para centrales nucleares.***

En este capítulo vamos a proponer un modelo de gestión para reparar la legitimidad de la energía nuclear y de sus centrales de producción. El análisis de la contribución atómica, de la percepción de la opinión pública, así como los diferentes patrones comunicativos de las centrales nucleares de España nos permiten detectar aquellos puntos que pueden mejorarse para una relación de calidad de la empresa nuclear con sus públicos. Finalizaremos este capítulo proponiendo una estructura de departamento así como un plan estratégico de comunicación para cualquier central nuclear.

5.1. La central nuclear en busca del bien social: un modelo de gestión empresarial para reparar la legitimidad.

“Nuestro negocio, qué duda cabe, que tiene un componente de legitimidad. Para poder funcionar el sector nuclear necesita convencer. Y esa es la parte de la que se encargaría el área de comunicación. No solo hace falta producir electricidad muy bien, segura y muy bien, sino luego hace falta tener articulados todos los grupos de interés para que te permitan esa producción” (J. Sala, 2017).

Las centrales nucleares, desde su construcción, han tenido que convivir con un juicio público en paralelo al desarrollo de su actividad comercial. Con la construcción de los primeros reactores, las centrales tuvieron que contrarrestar la incertidumbre inicial de la población con información sobre una tecnología nueva que empleaban otros países para producir electricidad de una manera segura y fiable, y que tenía riesgos potenciales.

Con el paso de los años y debido a los accidentes nucleares de la historia y a las campañas emocionales de sus principales antagonistas y las comparecencias públicas de algunos líderes políticos y de opinión, han tenido que justificar permanentemente su actividad. Y en nuestros días la supervivencia de las instalaciones se ve amenazada por la futura decisión sobre la renovación de sus licencias de explotación.

Como ya hemos indicado en el capítulo 3 la opinión pública está en contra de estas instalaciones aunque su adhesión aumenta cuando conocen la contribución

positiva de esta fuente de energía. Ante esta crisis de legitimidad, proponemos un modelo para orientar la gestión de la empresa nuclear con las siguientes directrices:

Grafico 47. Propuesta de gestión para reparar la reputación. Elaboración propia. Elaboración propia.



-La central nuclear es una comunidad de personas que forman una unidad social, y debe perseguir el bien común. Como cualquier comunidad, los trabajadores nucleares deben dar prioridad a los intereses de la empresa por encima de los particulares, pues entendemos que si los trabajadores de la central persiguen el bien común de la organización, cada uno de sus miembros alcanzará sus bienes individuales. La empresa nuclear es una entidad social, formada por individuos que pertenecen al mismo sistema. Y por este motivo, deben responder a una serie de derechos y obligaciones como cualquier otro ciudadano.

El derecho principal que una central nuclear puede adquirir-en el marco del bien común-es continuar su operación industrial pues se entiende que la producción de electricidad es una necesidad para la sociedad, un bien ineludible para todos.

La obligación ante este tipo de bien es alinear el fin último de la empresa con el bien social, es decir, realizar su actividad adaptándose al entorno y a los cambios sociales, y consciente de que la producción va en favor de un bien que está por encima de los intereses particulares de la organización. Podemos sintetizar esta reflexión de la siguiente manera: si la industria nuclear persigue el bien común de

manera comprometida se alcanzará el bien social y, por extensión, el bien de la empresa y los bienes particulares de los miembros que la forman.

Por último, las responsabilidades de una central nuclear, bajo el prisma del bien común, son: económica, legal, ética, filantrópica, ambiental y política. Entendemos que esta es la integración verdadera de la empresa en la sociedad desde un punto de vista ético.

Esta primera premisa nos permite asegurar que la gestión de la organización es congruente y consistente con los valores sociales y, por lo tanto, a ojos de la opinión pública, estaríamos hablando de una empresa legítima, que merece la pena para el conjunto de la sociedad. Esta es la sugerencia de la teoría para gestionar la crisis de la legitimidad de una manera institucional o sustantiva, esto es, reformarse a nivel interno-en estructura y procedimientos-y adherirse a prácticas aceptadas por la sociedad.

Se trata de hacerlo bien, desde el punto de vista de la operación, es decir, producir ese bien común que es la electricidad y hacerlo de forma segura (con las personas, el medio ambiente y las futuras generaciones), estable, a bajo coste, de manera limpia y con solución segura a los residuos, eficiente y rentable para la organización, cumpliendo la legislación, contribuyendo al desarrollo de los entornos donde se asientan las instalaciones y, como un buen vecino, cubrir algunas necesidades que la Administración pudiera desatender.

-La empresa nuclear debe dar a conocer su actividad y compromiso social a través del diálogo, porque en el sector nuclear tan importante es la comunicación como la producción, ya que la distancia que existe entre la identidad de una central (qué soy) y su imagen (cómo me perciben) responde a un agujero o vacío informativo (Cobos 2017).

Creemos que las centrales nucleares tienen que definir su identidad y transmitirla a la sociedad a través de la comunicación. Para lograr el encuentro entre las partes (central nuclear y sociedad) las centrales tienen que identificar a sus

grupos de interés, definiendo bien quiénes son y jerarquizarlos en función de la influencia y poder de decisión que tienen sobre el futuro de la instalación.

Porque es trascendental tener en cuenta a los stakeholders y ver la manera en que les afectamos con nuestras acciones o afectan a la instalación nuclear. Esa jerarquización nos va a posibilitar enfocar cada relación de manera singular. Las centrales tienen que buscar ese equilibrio de intereses y tener satisfechos a los grupos de interés porque de ellos depende la viabilidad de la instalación.

El diálogo va a facilitar el intercambio informativo entre la industria nuclear y sus públicos ya que, por una parte, la práctica dialógica permite escuchar a los interlocutores, conocer sus expectativas y con ese feedback realizar la reforma interna para la adaptación social y enfocar la conversación. Y, por otro lado, facilita la transmisión de la información y de la propia identidad. El objetivo del diálogo es llegar al entendimiento mutuo, al consenso entre las partes, mediante el intercambio informativo. Lo sintetizamos así: información, participación y toma de decisiones como un proceso negociado para el bien común.

Y el diálogo nuclear debe nutrirse de las fortalezas y beneficios de esta apuesta energética así como de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que realiza la propia central. Consideramos que las centrales nucleares pueden justificar su presencia transmitiendo el significado de estas cuestiones:

- ¿Qué soy? Una central nuclear.
- ¿Qué hago? Producir electricidad, un bien común necesario.
- ¿Cómo lo hago? De manera responsable, segura y eficiente.
- ¿Con quién? Con la sociedad, los grupos de interés, el medio ambiente y las futuras generaciones.
- ¿Para quién lo hago? Para el bien de la propia empresa y para el conjunto de la sociedad.
- ¿Cuál es mi fin último? El bien común.

La legitimidad tiene que ser una función estratégica para una central nuclear porque su supervivencia no solo depende de la producción de electricidad sino también del escrutinio social, y de decisiones políticas, del regulador y de la propia Administración.

Porque la buena reputación no se logra con una solución comunicativa sino que la comunicación va a apoyar esas prácticas excelentes de las centrales nucleares. Entendemos que lo relevante es tener un buen comportamiento empresarial sostenido en el tiempo para poderlo transmitir.

La reputación del sector nuclear depende de estas dos variables: la experiencia que los públicos tengan de la empresa (comportamiento) y la relación simbólica que se establezca entre las partes (comunicación). La sinceridad, el liderazgo empresarial y la transparencia van a posibilitar, al menos en teoría, una reputación positiva.

5.2. Estructura y estrategia para la Comunicación Nuclear: una Dirección de Comunicación.

Los retos de la comunicación nuclear: *“Profesionalización, adecuar los medios a los fines-si quieres fines tienes que tener medios para lograrlo-y luego la consideración estratégica (de la comunicación)”* (A. Cornadó, 2016).

La comunicación estratégica, entendida como el nexo entre la identidad y la imagen percibida, va a permitir a la central nuclear:

- Escanear el entorno en busca de temas importantes para la sociedad y la firma.
- Asesorar a la Dirección de la empresa para que pueda tomar mejores decisiones teniendo presente las demandas y necesidades del entorno.
- Identificar a los públicos que son críticos para la organización.
- Promover un diálogo constante con los stakeholders de la instalación y con la sociedad en su conjunto.
- Transmitir la identidad de la corporación.
- Mantener y construir relaciones de calidad con públicos estratégicos.

-Armonía, coherencia, consistencia, organización y coordinación en las comunicaciones de la central.

-Formulación e implementación de la estrategia empresarial.

Entendemos que para poder materializar estas contribuciones citadas las centrales nucleares necesitan un departamento estratégico-táctico de comunicación:

-que debe depender de la Dirección General de la central, con carácter directivo, presupuesto propio, y autonomía y autoridad para liderar la comunicación.

-que integre la estrategia comunicativa interna y externa de la central en la estrategia general de la empresa estableciendo una política informativa única que contribuya a conseguir los fines de la central o de la empresa propietaria.

-con un responsable máximo del departamento (dircom) con formación en el ámbito de la Comunicación.

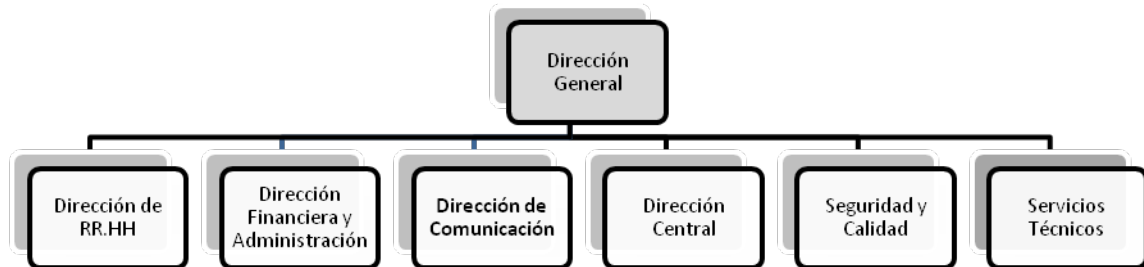
-con áreas de trabajo definidas que atiendan a las necesidades de todos los públicos nucleares y con personal especializado en cada una de estas tareas.

-con un portavoz oficial, sobre todo para situaciones de crisis, que bien puede ser el dircom o un directivo de la organización.

-que sea el referente informativo de la empresa (fuente primaria) de cara a los medios de comunicación, los stakeholders, los trabajadores y, en definitiva, a la sociedad en general.

-que diseñe e implemente un plan estratégico de comunicación con acciones tácticas-para situaciones regulares y de crisis-empleando todos los canales y herramientas necesarias para lograr alcance-, con el fin de lograr la satisfacción de los grupos de interés y, por ende, obtener la confianza pública.

Gráfico 48. Jerarquía propuesta de la Dirección de Comunicación en el organigrama general de una central. Elaboración propia.



En las entrevistas realizadas se apunta de manera unánime que el responsable de comunicación es un cargo de confianza:

“Lo tiene que ser porque, al final, tu eres el (...) que transmite la política de la compañía al exterior, el que recibe las buenas o malas noticias, las críticas (...). En muchos casos eres el portavoz y tienes mucha información. Entonces necesariamente tiene que ser un cargo de confianza” (A. Cornadó, 2016).

En las centrales de España tan solo dos de los responsables de comunicación tienen una función directiva (dircom) y tienen una formación de Periodismo (Antonio Cornadó en Garoña y Monserrat Godall en ANAV). Pero en el mundo nuclear también existe el perfil de un técnico (ingeniero, físico, etc.) que conoce el funcionamiento de la central y formado en habilidades de comunicación (A. Melo, 2017).

Nosotros creemos que el dircom nuclear debe ser periodista porque conoce los entresijos de la profesión y porque esa formación le da las capacidades adecuadas para integrar diferentes áreas que posibilitan el engranaje de la corporación: legitimidad, opinión pública, comunicación, estrategia empresarial, Relaciones Institucionales, etc.

En las entrevistas en profundidad realizadas para esta investigación se apuntan algunos rasgos que debe tener el profesional que lidere la comunicación en una central nuclear:

Divulgación: *“Tienes que saber contar muy bien lo que hacemos, explicarlo muy bien y cómo lo hacemos. Yo creo que ese es una habilidad fundamental. Tienes que ser un buen divulgador. Un buen relaciones públicas porque tienes que tener relación con políticos, periodistas (...). Luego tienes que conocer muy bien los medios de comunicación (...). Tienes que tener la habilidad de la oportunidad”* (J. P. Alcázar, 2016).

Estrategia: *“Yo creo que es estratega. (...) tiene que tener una especie de cultura práctica. Por ejemplo, cómo funcionan las instituciones, cómo funcionan las leyes, cómo funcionan las relaciones entre las personas, las Relaciones Institucionales. (...) Técnicas de comunicación por supuesto, saber el conocimiento de cómo funcionan los medios de comunicación por supuesto, redes sociales, etc. Tener una visión muy amplia y yo creo que de la empresa donde estás y el sector donde estás”* (A. Cornadó, 2016).

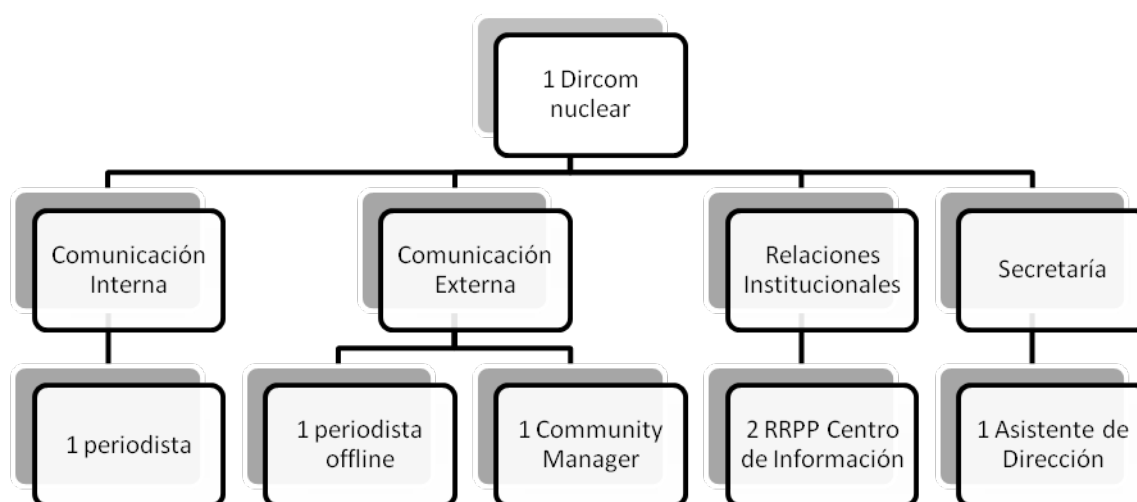
Conocimiento de la empresa: *“Conocer bien la operación y el funcionamiento. Conocer bien la empresa (...). Conocer mi empresa significa qué negocios hay, qué estrategia tiene mi empresa (...). Te tienes que relacionar muy bien no solamente con instituciones (...) sino con tu empresa también. (...). Ser capaces de sensibilizarlos a ellos (grupos de interés) y estar perfectamente alineados con los que dirigen la empresa”* (J. Cruz, 2017).

Comunicador global: *“(...) estratega sí por supuesto, relaciones públicas también (...). Periodista también”* (M. Godall, 2016).

Para desempeñar su función e impulsar el trabajo del departamento esta Dirección deberá contar con personal especializado. Proponemos un periodista responsable de la comunicación interna, un periodista encargado de la comunicación externa (offline), y un periodista especializado en redes sociales y web-Community Manager-encargado de la comunicación externa (online). Se requerirán dos profesionales para asumir la tarea de las relaciones externas y visitas al Centro de Información. Y un profesional asistente de Dirección.

Bajo la responsabilidad del director de comunicación estarán las siguientes áreas de trabajo: comunicación interna y externa de la central, Relaciones Institucionales y secretaría de Dirección.

Gráfico 49. Estructura propuesta para una Dirección de Comunicación Nuclear. Elaboración propia.



Creemos que el dircom nuclear debe asumir las siguientes funciones: Recursos Humanos del departamento, control presupuestario, definir la política informativa de la institución, diseñar el plan estratégico de comunicación (interna, externa y crisis), portavocía de la central, planificación de campañas de RSC, gestión de la reputación, asesorar a la dirección, y las Relaciones Institucionales.

Se indican a continuación, de manera general, las funciones y competencias de cada uno de los integrantes del equipo de comunicación nuclear propuesto (por áreas de trabajo):

-Comunicación interna: Diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna-en colaboración con Recursos Humanos-con objetivos, estrategias y acciones de comunicación concretas (elaboración de contenidos y elección de soportes más adecuados para cada caso) para buscar la implicación de los trabajadores en el proyecto nuclear y su satisfacción (realizar la medición), y para fomentar la

transmisión de mensajes en sus zonas de influencia, así como una escucha activa para detectar aquellos aspectos que puedan mejorarse a nivel interno.

-Comunicación externa (offline): Mantener y construir relaciones de calidad con los públicos externos, a través de un programa estratégico para cada grupo de interés, con objetivos, actividades específicas para cada stakeholder (selección de canales y preparación de contenidos), ejecución y posterior evaluación.

-Comunicación externa (online): Análisis, creación y promoción de perfiles en redes sociales que sean de interés-con estrategias concretas para cada medio-para que la instalación pueda transmitir sus mensajes y entablar un diálogo constante con los diferentes stakeholders externos. Creación y diseño de contenidos web. Coordinación con la comunicación externa (offline).

-Relaciones Institucionales: Mantenimiento y creación de relaciones positivas y de calidad con los grupos de interés más relevantes de la instalación, priorizando los grupos críticos que tienen poder y capacidad decisoria sobre el futuro de la central. Fomentar la divulgación de la Ciencia Nuclear y del trabajo propio de la central a través del Centro de Información, promoviendo las visitas a la instalación de los diferentes colectivos del primer y segundo entorno (instituciones, asociaciones, empresas, universidades, centros escolares etc. en el ámbito local y provincial).

-Secretaría: Apoyo y servicio a la Dirección de Comunicación y al resto de áreas del departamento; organización de reuniones, viajes, ruedas de prensa y eventos corporativos; enlace comunicativo de la Dirección con el resto de áreas; apoyo a la Dirección en el seguimiento de la ejecución de los programas específicos de otras áreas; gestión de la documentación y del presupuesto; labores administrativas.

Somos conscientes de que esta propuesta departamental es general y cubre las áreas que consideramos imprescindibles para una buena labor comunicativa en una planta atómica. Entendemos que cada organización tiene un determinado

modelo empresarial y que deberá adaptar este patrón a sus circunstancias particulares aunque aquí reflejamos lo que entendemos corresponde a una estructura básica.

En términos generales las centrales nucleares emplean de manera directa a cerca de 300 profesionales (ver tabla 96 capítulo 4) por lo que no nos parece desmesurado que una función de la empresa tan crítica como es la comunicación la desempeñe un equipo de entre cinco y siete profesionales.

Coincidimos con la opinión de los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España en que la función de la comunicación debe liderarse desde la central y no externalizarse, como nos indicó Antonio Cornadó (2016), dircom de Garoña: *“Yo creo que es bueno tener gente de dentro, gente de tu empresa, y luego un apoyo externo, como un complemento”*. Sin embargo, hay unanimidad respecto a la contratación puntual de trabajos de comunicación: *“El gabinete externo te puede apoyar y soportar para sacar una publicación, en que te lleve la web...Pero lo que es la estrategia, la información base y demás, lo tiene que llevar la propia central que son los que viven, los que conocen, los que sienten”* (J. Cruz, 2017).

Consideramos que los retos de la Comunicación Nuclear pasan por el reconocimiento dentro del propio sector de que la comunicación es un activo tan estratégico como la producción de electricidad de origen nuclear. Y para ello hace falta invertir en medios para lograr el fin que se pretende (A. Cornado, 2016), que es la aceptación. Otros retos apuntados por los entrevistados:

“No estamos sabiendo contar en qué consiste esto. Y que ese desconocimiento genera miedo, genera inseguridad, genera rechazo. Y yo creo que el gran reto que tenemos es saber contar lo que estamos haciendo” (J. P. Alcázar, 2016).

“Tiene que tener un reto (el director de comunicación) que es adaptarse a las nuevas tecnologías de información-comunicación (...). Y otro reto que es mirar hacia dentro. Mirar hacia dentro significa que esa comunicación interior-que le va

a ser un eslabón importante hacia el exterior-tenerla bien cogida, y bien satisfecha a esa gente que tengo en el interior de la central. (...) Mirar hacia el interior, adaptarse a los tiempos que corren, y alineado con la empresa” (J. Cruz, 2017).

“La mayor preocupación es ser creíbles, es decir, que nos perciban como una empresa seria. Y ser creíbles en el sentido de que luchamos contra fantasmas. Porque el ecologista de turno o el antinuclear de turno lanza un mensaje-sobre el que no tiene que demostrar nada-y tú, desde una central, tienes que demostrar con datos que todo lo que estás diciendo es absolutamente cierto. Entonces, esa sensación de que estás diciendo la verdad y te miran con recelo, te escuchan con recelo es, para mí, la peor de las sensaciones” (C. Gómez, 2017).

“Conseguir transmitir ese mensaje y que llegue a nuestros públicos de interés por los canales que debe llegar. Aunque no seamos especialmente activos en redes sociales, en este tipo de medios de comunicación, pero sí que tenemos que ser conscientes que eso ocurre y que ahí puede haber información que nos interese obtener” (J. Sala, 2017).

“Mi objetivo no es que me quieran como tal o que piensen que soy estupenda, es que me acepten como una parte más, es decir, como una industria más del territorio, como una fuente más de generación de energía” (M. Godall, 2016).

5.3. La versión táctica: un plan estratégico de Comunicación Nuclear.

“Le toca a la industria desarrollar ideas valiosas (y válidas) sobre las mejores formas de comunicarse con el público y continuar con la comunicación, incluso cuando no sea inmediatamente obvio cómo esto podría ayudar a la industria nuclear en el corto plazo” (Van Loon 1992, p.627).

Vamos a proponer un plan de comunicación (interna-externa y de crisis) que puede servir de guía para cualquier central nuclear. Comprendemos que cada empresa está estructurada de una manera determinada y somos conscientes de las singularidades de cada entorno o país.

Pero la energía nuclear tiene dos elementos esenciales que son comunes y críticos a su vez a la mayoría de países y culturas, y que son propios de esta actividad industrial: es un sector de riesgo y tiene, en muchos casos, a la opinión pública en contra. Somos conscientes que países como Reino Unido, Suecia o Finlandia tienen a la opinión pública a favor de la proliferación nuclear³⁹⁰.

A pesar de que nuestra propuesta es concreta al modelo nuclear español el planteamiento es flexible para que cada central nuclear pueda adaptar este patrón a sus circunstancias particulares.

El plan de comunicación nuclear (interna-externa).

Con esta propuesta de plan de comunicación pretendemos:

-Ofrecer a las centrales nucleares un plan estratégico de comunicación orientado a fortalecer las relaciones con cada grupo de interés.

-Justificar la actividad de la propia central.

-Contribuir a la legitimización de la energía nuclear.

-Favorecer el respeto y el mejor conocimiento de las ventajas de la energía nuclear en los públicos.

1) Análisis de la situación interna y externa

En el capítulo 3 hemos reflejado con datos la situación actual del sector. Esa información es lo que justifica esta investigación. Lo sintetizamos aquí de manera esquemática y progresiva:

-La energía nuclear da estabilidad a la red eléctrica y garantiza el suministro; es una producción segura supervisada por un organismo regulador independiente;

³⁹⁰ Puede consultarse el informe: "What people really think about nuclear energy" (Foratom 2017, pp.8-10).

no emite gases contaminantes a la atmósfera; es competitiva en costes; con un impacto socioeconómico relevante; y de producción ininterrumpida.

-Los peligros de la actividad nuclear pasan por un incidente o accidente que puede conllevar riesgos para la salud de las personas y el medio ambiente.

-La opinión pública da más peso a los riesgos que a los beneficios de la operación de centrales nucleares a la hora de formar su opinión. La percepción del riesgo es alta debido: a los grandes accidentes de la historia nuclear-civil y las consecuencias de los mismos; a los grupos ecologistas y antinucleares que infunden temor a la población y crean prejuicios con campañas emocionales; la falta de información del público en general; y el posicionamiento en contra de líderes de opinión y políticos, entre otras cuestiones. Ese posicionamiento en contra puede venir también motivado: por los precios elevados de la electricidad; por la retraso del gobierno en clarificar una política energética que apueste por energías sostenibles y eficientes; e incluso por las “puertas giratorias”, esto es, el salto de cargos políticos a Consejos de Administración de las grandes compañías eléctricas con la consiguiente desafección y desconfianza ante la clase política que genera este tipo de situaciones.

-A pesar de que la opinión pública se posiciona en contra de las centrales nucleares, aumenta su apoyo cuando conocen las contribuciones positivas de esta fuente de energía. Esto nos permite pensar que existe un vacío informativo entre la realidad y la percepción que se tiene sobre la misma.

-La crisis de legitimidad de la energía nuclear está marcada por una ausencia informativa por parte de los grupos de interés de esta actividad industrial. Y algunos stakeholders son críticos para la supervivencia nuclear y otros influyen indirectamente pero de manera determinante.

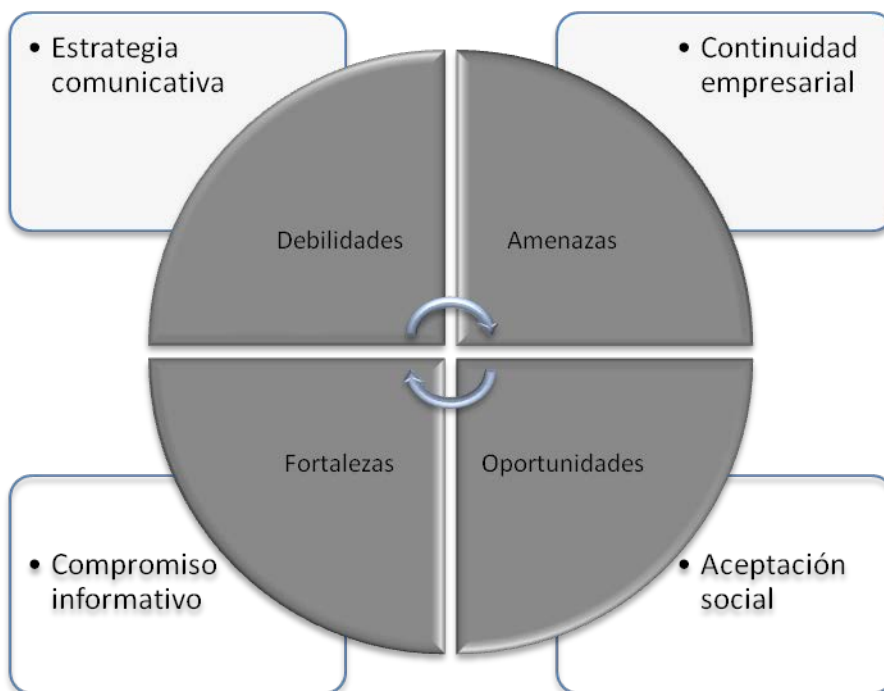
Aunque no hemos analizado la realidad empresarial de cada central a nivel interno-porque se aleja de nuestro foco de estudio-consideramos que cada

organización tiene que definir su historia, su misión, su visión, objetivos, estrategia empresarial y la imagen que los trabajadores tienen sobre la empresa.

Por la peculiaridad de este sector, creemos que las centrales deben transmitir a nivel interno una cultura empresarial orientada al bien común, hacer partícipes a los trabajadores de ese bien que es la producción de electricidad de origen nuclear, e involucrarles en el proyecto empresarial. Porque los trabajadores de la centrales son portadores de significados e información a nivel externo, e influyen en su entorno directo.

2) Análisis DAFO

Gráfico 50. Esquema-resumen DAFO comunicativo para una central nuclear. Elaboración propia.



Realizamos a continuación un DAFO comunicativo para una central nuclear:

- *Debilidades internas:*

-Falta de consideración estratégica de la Comunicación Nuclear.

-La comunicación no tiene un reconocimiento jerárquico en la central a diferencia de otras Direcciones de departamento.

-El área de comunicación no está profesionalizada.

-La central nuclear no invierte recursos humanos para el departamento de comunicación en proporción a la dimensión de su plantilla.

-La central nuclear no invierte los suficientes recursos económicos en el área comunicativa de acuerdo a la importancia que tiene la función de la legitimidad en la industria nuclear.

-Imagen de opacidad de la actividad industrial.

-Dificultad para transmitir de una manera clara, sencilla y comprensible la información acerca del funcionamiento de la planta así como cualquier incidencia operativa.

-La central nuclear no emplea todos los canales disponibles (por ejemplo redes sociales) para hacer llegar la información donde la sociedad está presente. Por otra parte, las centrales no explotan todas las posibilidades que ofrecen las páginas web (ver capítulo 4 epígrafe 4.3.2.).

-Relación informativa inexistente con los grupos ecologistas y antinucleares.

- *Fortalezas internas:*

-Discurso nuclear consistente y demostrable: energía limpia, segura, estable, competitiva, con impacto socioeconómico, de producción permanente, tecnológicamente avanzada y en constante supervisión y regulación técnica.

-Unidad en el discurso respecto a otras instalaciones nucleares y entidades y organismos que representan al sector nuclear, tanto a nivel nacional como internacional.

-Voluntad y disponibilidad informativa por parte de la central con todos los públicos (a excepción de los opositores).

-Repercusión en las poblaciones cercanas con acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

-Relaciones informativas de calidad en el entorno más próximo.

-Preparación y entrenamiento comunicativo para situaciones de crisis nuclear.

- *Amenazas externas:*

-Cambios políticos en los gobiernos estatales que deriven en la no renovación de la licencia de explotación.

-Acciones de grupos antinucleares que dañen la imagen de la central y con repercusión en medios de comunicación.

-Comparecencia pública de líderes de opinión (sociales, políticos, religiosos) en contra de la energía nuclear y de la propia instalación.

-Posicionamiento en contra de grupos de interés primarios, es decir, aquellos que tienen poder y capacidad decisoria sobre la continuidad empresarial de la central, como pudieran ser el gobierno nacional y autonómico, alcaldes locales, el organismo regulador o las empresas propietarias.

-Posicionamiento en contra de grupos de interés con influencia indirecta en la instalación y que pudieran tener protagonismo en la esfera pública, como es el caso de medios de comunicación locales, provinciales y nacionales, e incluso los

grupos opositores. La actividad y acciones comunicativas de estos dos grupos de interés nuclear tienen alcance y visibilidad pública, y contribuyen de manera notable a la formación de la opinión. En el análisis realizado para esta investigación sobre los periódicos de proximidad a las plantas atómicas de España se concluye que estos diarios transmiten una imagen negativa del sector a través de los temas que abordan en sus publicaciones.

-Prestigio social y reconocimiento institucional de otras fuentes de energía renovable (Ej.: eólica) que pudieran eclipsar la actividad nuclear.

- *Oportunidades externas:*

-La realidad nuclear se adapta a los requerimientos europeos sobre sostenibilidad.

-La energía nuclear contribuye a frenar el cambio climático y a reducir la temperatura de la Tierra (no emisión de gases de efecto invernadero a la atmósfera).

-Con la política energética actual, el mercado español necesita de la energía nuclear para dar estabilidad al abastecimiento eléctrico y a los precios en la factura de la luz.

-Los patrones sociales señalan a la energía nuclear como una opción viable ya que produce gran cantidad de energía y con poco combustible, de manera constante, sin depender de condicionantes externos y a bajo coste, lo que permite el desarrollo industrial y la evolución de los estilos de vida.

-Nivel de aceptación alto en los entornos próximos a la central nuclear.

Ante esta tesitura las centrales deben busca minimizar las amenazas, convertir las debilidades en fortalezas y potenciar las oportunidades.

En el sector nuclear las amenazas tienen un impacto alto debido a que entra en riesgo la continuidad empresarial y el cierre de la planta nuclear (En España es el caso de Santa María de Garoña en 2017). También está el caso opuesto-en forma de oportunidad-de la continuidad de algunos reactores que ya han cumplido su ciclo vital e incluso la apuesta de algunos países por la energía nuclear con la construcción de nuevos reactores (China es un país con un alto índice de contaminación y que depende del carbón-un 70%-para la generación eléctrica. Sin embargo, es un ejemplo claro de la apuesta por la energía nuclear ya que prevé la construcción de 19 nuevos reactores).

Las oportunidades del sector nuclear tienen que verse en una línea temporal: en el corto plazo por la renovación de las licencias de explotación; en el medio por la justificación de su actividad en los entornos próximos; y a largo plazo por la aceptación social de esta fuente de energía.

La principal debilidad de las centrales nucleares es que no dan un protagonismo principal a la comunicación. Nosotros entendemos que en el sector nuclear tan importante es la producción eficiente y rentable de la electricidad como la gestión en paralelo de su comunicación, debido a que el futuro nuclear no depende exclusivamente de una operación empresarial exitosa sino también de la decisión e influencia que tienen sus grupos de interés. Por lo tanto entendemos que se debe dar ese carácter estratégico-no solo táctico-y profesional a la comunicación, y destinar los recursos que sean necesarios para poder alcanzar los fines empresariales.

El sector nuclear tiene a su favor argumentos de peso y medibles de su contribución al bienestar social, y su producción puede considerarse como un bien común necesario.

Por estos motivos entendemos que es necesaria la transmisión eficiente de información a los distintos públicos para que formen su opinión con datos fiables. Creemos que el diálogo de la central con sus múltiples stakeholders puede facilitar esta tarea.

3) Definición de objetivos

- **Objetivos generales**

-Contribuir a obtener la renovación de la licencia de explotación de la central, al conseguir mitigar la oposición frontal de los públicos contra la misma.

-Justificar la actividad de la central nuclear en su zona de influencia.

-Ser referente informativo sobre la realidad de la central en cualquier ámbito.

-Contribuir con las actividades comunicativas a la aceptación social de la energía nuclear.

- **Objetivos específicos**

-Informar al organismo regulador de manera periódica sobre la actividad general de la organización y promover con una periodicidad anual las Relaciones Institucionales con este organismo.

-Mantener un ritmo informativo anual con los alcaldes del entorno a través de reuniones presenciales en los que pueden participar el director de la central, el dircom y otras direcciones de la planta según el caso.

-Informar de la realidad de la instalación a los políticos autonómicos con una periodicidad anual a través de las Relaciones Institucionales y el envío de información.

-Promover-en colaboración con el Foro Nuclear-un encuentro anual no oficial con el Ministerio de Energía.

-Estrechar el vínculo con los trabajadores de la central y sus familias, con acciones informativas a lo largo del año-en coordinación con Recursos Humanos-para lograr su adhesión al proyecto nuclear y su contribución a la difusión de mensajes en el exterior.

-Afianzar relaciones con proveedores y contratistas-como parte del público interno-e informarles de la actividad de la central nuclear para que se conviertan en embajadores del proyecto en sus zonas de influencia.

-Informar de manera periódica a las empresas propietarias de la central para que conozcan la evolución de la actividad de la empresa y sus perspectivas futuras.

-Informar a los directores de los medios de comunicación locales y autonómicos-y a los periodistas-de manera regular a través del envío periódico de información, las Relaciones Institucionales, así como promover una jornada anual en la instalación para que los trabajadores de los medios conozcan el funcionamiento de la central. De la misma manera será conveniente conocer las necesidades informativas de este colectivo para poder atender a su demanda con precisión.

-Construir relaciones con los grupos opositores (ecologistas y antinucleares) en los ámbitos local-autonómico-nacional a través de la identificación, citas informativas, envío de información relativa a la central nuclear. Creemos conveniente e interesante promover un foro bianual sobre Medio Ambiente con expertos universitarios y con la participación de directores de departamentos de la central para informar sobre la realidad de la instalación y sobre el impacto de la planta sobre el medio natural.

-Mantener una relación fluida con los directores y profesores de colegios en el ámbito local y regional, participar en actividades de divulgación científica en las aulas, y atender a la demanda de visitas al Centro de Información, con el objetivo de mejorar la percepción que tienen los jóvenes-y sus familiares directos-sobre la energía nuclear.

-Colaborar con las Universidades de las provincias limítrofes con la oferta de prácticas en la central para universitarios, así como la divulgación nuclear en aquellas áreas o carreras-Biología, Ciencias Ambientales-en los que la central pudiera ser una voz autorizada para hablar de su propia realidad. Se estima conveniente la formación y ofertas de prácticas para estudiantes de Comunicación.

-Promover la acción social con asociaciones del entorno local-asociaciones deportivas, culturales, de atención a enfermos, etc.-a través de convenios de colaboración para contribuir a impulsar sus actividades, y mantenerles informados de manera periódica a través del envío de información y visitas al Centro de Información.

-Participar de los encuentros informativos que el Foro Nuclear promueve para compartir experiencias comunicativas del sector e informarles de manera regular sobre las novedades de la central nuclear.

-Mantener un contacto anual con las entidades del sector eléctrico más relevantes y que tienen voz en el debate público, así como el envío de información.

-Realizar campañas informativas anuales en la web, Facebook y Twitter-con publicaciones mensuales en estos soportes-para informar y dialogar con el público en general. Entendemos que estas redes sociales son las más empleadas por el público en general y que son las más adecuadas para buscar el diálogo con los diferentes grupos de interés sobre la actividad nuclear.

-Promover la divulgación de la Ciencia Nuclear y la actividad de la central a través de experiencias de impacto, como conferencias en diferentes ciudades, monólogos nucleares espontáneos en medios de transporte, o experimentación científica en la calle.

-Realizar un simulacro anual de comunicación de crisis nuclear-en colaboración con otros departamentos de la central, Protección Civil y Ayuntamientos del entorno-para entrenar el ejercicio de la comunicación en situaciones especiales.

4) Definición de estrategias

-La electricidad es un bien común necesario que promueve el desarrollo (industria, servicios públicos, transportes, agricultura o usos domésticos, entre otros).

-La energía nuclear contribuye de manera eficiente y rentable a la producción de electricidad.

-La central nuclear produce energía eléctrica de manera limpia, segura y estable.

-La comunicación va a posibilitar un diálogo multistakeholder que va a facilitar la penetración del discurso nuclear en la esfera pública.

-La comunicación estratégica va a ser la forma de contribuir a la aceptación de la energía nuclear-a través de una estructura organizada-.

5) Definición de públicos

Los públicos nucleares pueden verse en el gráfico 41 (Capítulo 4). Consideramos que deben gestionarse en paralelo tanto los grupos primarios como los secundarios, teniendo en cuenta que los primarios tienen una capacidad de decisión sobre el futuro de la actividad industrial:

-Primarios (poder y capacidad de decisión): Consejo de Seguridad Nuclear, instituciones públicas (Gobierno, Comunidades Autónomas, Diputaciones o alcaldías), empresas propietarias, trabajadores, proveedores y contratadas.

-Secundarios (influyentes): medios de comunicación, grupos ecologistas y antinucleares, asociaciones e instituciones educativas, empresas y asociaciones del sector, y público en general.

6) Definición de mensajes

Tabla 97. Propuesta de tipos de mensaje por público nuclear. Elaboración propia.

| Público | Mensaje | Tono* |
|--|--|--------------|
| CSN | Somos una empresa seria, profesional y nuestra principal preocupación es la seguridad de las personas y el medio ambiente. Operamos de acuerdo a la ley, estamos al servicio del CSN y emprendemos iniciativas de seguridad. | Informativo |
| Políticos locales y regionales | Somos una empresa responsable con la sociedad, el medio ambiente y las nuevas generaciones. Impulsamos el desarrollo económico, fomentamos el empleo, participamos de actividades sociales, culturales, deportivas, etc. que promocionan la provincia, y cumplimos estrictamente la legislación. | Argumental |
| Políticos nacionales | La energía nuclear garantiza el suministro, no emite gases contaminantes a la atmósfera, es una palanca de desarrollo económico en la provincia, genera empleo, invierte en seguridad y es necesaria-junto con las energías renovables-para una óptima transición energética. | Argumental |
| Trabajadores | La central lucha por los trabajadores y sus familias. Por este motivo, el ámbito laboral es seguro, las condiciones laborales son muy buenas y estables. Queremos que seas un embajador de la empresa en tu entorno. | Informativo |
| Contratas y proveedores | Somos una empresa seria y responsable. El ámbito laboral es seguro y no hay peligro de radiación. Queremos que seas un embajador de la central en tu zona de influencia. | Informativo |
| Empresa propietaria | Transmitimos a la sociedad la misión de la empresa; tenemos una aceptación alta en el entorno, y trabajamos la influencia con los grupos opositores a la planta nuclear porque cuando saben más de nosotros aumenta su adhesión. | Testimonial |
| Medios de comunicación | La energía nuclear es una necesidad para el bienestar social. Somos una fuente informativa primaria, seria, confiable, transparente y experta. La realidad nuclear solo la sabemos nosotros y te daremos información de lo que necesites. La central nuclear es segura e invertimos medios económicos en reforzar la seguridad. Contribuimos a la mejora del medio ambiente. La energía nuclear es necesaria y el impacto que genera sobre el entorno es determinante. | Informativo |
| Ecologistas y antinucleares | Nuestra actividad entraña riesgos y tiene beneficios como cualquier industria energética. Conócenos, pregúntanos lo que necesites saber y colabora con nosotros porque necesitamos de tu ayuda para una producción más sostenible. | Argumental |
| Asociaciones, colegios y universidades | Producimos un bien común como es la electricidad y somos una opción energética más: limpia, segura, estable, barata y con impacto socioeconómico. Existe muy poca probabilidad de un accidente nuclear. Gracias a la energía nuclear podemos disfrutar de una mejor calidad de vida. | Informativo |
| Entidades del sector | Colaboramos para seguir produciendo electricidad de manera responsable y perseguimos, en paralelo a nuestra actividad comercial, la aceptación de la energía nuclear. | Informativo |
| Público en general | Gracias a nuestra producción: mejora nuestro bienestar; disminuye el precio de la factura de la luz; contribuimos a frenar el cambio climático; garantizamos el suministro. La seguridad es nuestra prioridad. Además de la producción de electricidad la tecnología nuclear está presente en diversos sectores: medicina; hidrología; agricultura y alimentación; minería; industria; arte; medio ambiente; exploración espacial o cosmología. La energía nuclear es necesaria. | Argumental |

*Hemos diferenciado en tres tipos de tonos de mensaje: por un parte aquel que está orientado a transmitir información (informativo); por otro lado el mensaje orientado a exponer las ventajas del producto (argumental) y aquel que da fe-a través de testimonios-de las personas que emplean el producto y que supone una necesidad (testimonial). Aunque en la tabla hemos señalado uno para cada público entendemos que en un mensaje pueden intervenir varios tipos (por ejemplo informativo y argumental cuando se exponen las ventajas de la energía nuclear con argumentos racionales a un grupo de interés determinado).

7) Definición de un plan de acción

En este apartado vamos a sugerir algunas acciones tácticas para cada grupo de interés, de acuerdo a los objetivos específicos y generales planteados. Hemos intentando ajustar el volumen de la actividad comunicativa a la estructura propuesta en páginas anteriores.

Por otra parte, somos conscientes de que pueden desarrollarse otras acciones tácticas distintas a las de nuestra propuesta. Creemos que, a pesar de que pueden aparecer nuevos canales y soportes-debido al desarrollo tecnológico-, no alteraría este planteamiento ya que apostamos porque la actividad nuclear tenga un reflejo en aquellos canales donde la sociedad esté presente, para buscar la aceptación de la energía nuclear a través del intercambio informativo. Lo que pretendemos es trazar un plan de acción y buscar la manera más efectiva de transmitir a los públicos la información que queremos, y de fomentar el diálogo.

Somos conscientes de que la vigencia de un plan de comunicación puede oscilar entre los tres y los cinco años, y que los objetivos de la central-y del área de comunicación-deben revisarse cada año. También comprendemos que pueden aparecer hechos imprevistos y que podrían alterar el plan comunicativo (por ejemplo, una celebración conmemorativa, una crisis de reputación, etc.).

Este plan táctico está asociado a un presupuesto y a un calendario o línea temporal, para el desarrollo de las acciones de comunicación. Opinamos que algunas de estas operaciones no tendrán una rentabilidad inmediata (nos referimos, por ejemplo, a la inversión en Relaciones Institucionales o la propia actividad informativa). Y más en este sector, donde lo que se pretende es buscar una mayor aceptación de la energía nuclear y de sus instalaciones de producción. La reputación, como ya hemos indicado, es una cuestión de merecimiento en el tiempo.

Respecto al presupuesto creemos conveniente realizar la siguiente estimación por áreas:

Tabla 98. Distribución del presupuesto por áreas (en %). Elaboración propia.

| Área | Tipo de actividad | Presupuesto (%) |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Comunicación Interna (8%) | Informativa | 1 |
| | Formativa | 0 |
| | Familiar | 2 |
| | Profesional | 4 |
| | Relaciones Institucionales | 1 |
| Comunicación externa (75%) | Informativa | 5 |
| | Formativa | 5 |
| | Relaciones Institucionales | 14 |
| | Divulgativa | 13 |
| | Persuasiva | 12 |
| | Publicitaria | 20 |
| | Acción Social | 6 |
| | Diálogo | 0 |
| Material depart. (17%) | C.Interna y Externa | 17 |

Tabla 99. Plan de acciones tácticas de comunicación por grupo de interés (primarios). Elaboración propia.

| Grupo de interés | Tipo de actividad | Periodicidad | Táctica | Fecha ejecución | Participantes | Presupuesto (€) |
|---|-------------------------|--------------|---|-----------------|-------------------------------------|-----------------|
| CSN | Informativa (ordinaria) | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| | Informativa (suceso) | Variable | Cauce oficial | Variable | C. Externa | 0 |
| | RR.II | Anual | Visita no técnica | Mayo | Dir.general, dircom, dir. Seguridad | 600 |
| | RR.II | Anual | Visita al CSN | Noviembre | Dir.general, dircom | 600 |
| Alcaldes locales | RR.II | Anual | Reunión central con alcaldes | Febrero | Dir.central, dircom, C.Externa | 500 |
| | RR.II | Anual | Cena-coloquio Navidad | Diciembre | Dir.central, dircom, C.Externa | 2.000 |
| | RR.II | Anual | Interacciones particulares | Variable | Dir.central, dircom | 500 |
| | Informativa | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| Gobierno y partidos autonómicos | Informativa | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| | Informativa | Anual | Comparecencia oficial | Variable | Dir. Central, dircom | 300 |
| | RR.II | Anual | Comida de trabajo Gobierno | Marzo | Dir.general/central, dircom | 500 |
| | Informativa | Variable | Interacciones particulares | Variable | Dir.central, dircom | 500 |
| Gobierno de España | Informativa | Variable | Comparecencia Congreso | Variable | Dir.central, dircom, Foro | 600 |
| | RR.II | Anual | Reunión con Ministerio Energ. | Abril | Dir.general/central, dircom | 600 |
| Trabajadores, proveedores y contratistas | Informativa | Semanal | Cuartilla informativa en papel | Lunes | C. Interna | 500 |
| | Informativa | Semanal | Mensajes nucleares Pantallas | Martes | C. Interna, RRHH, dir departs | 0 |
| | Formativa | Variable | Reuniones, seminarios, cursos | Variable | C. Interna, RRHH, dir departs | 0 |
| | Familiar | Anual | Puertas Abiertas y barbacoa | Junio | Comunicación, RRHH | 1.000 |
| | Informativa | Mensual | Newsletter interna | 1º lunes mes | C. Interna, RRHH | 0 |
| | Profesional | Anual | Aperitivo de Navidad y entrega de premios a los mejores trabajadores del año. | Diciembre | Comunicación, RRHH | 2.000 |
| | RR.II | Variable | Interacciones proveedores | Variable | Dir.central, dircom, C.Interna | 0 |
| Empresas propietarias | Informativa | Variable | Interacción particular | Variable | Dir.central, dircom, RRHH | 0 |
| | RR.II | Anual | Comida informativa | Octubre | Dir.general/central,dircom,RRHH | 500 |
| Material Departamento | Material | Anual | Material oficina y producción informativa | Variable | Departamento Comunicación | 8.600 |

Tabla 100. Plan de acciones tácticas de comunicación por grupo de interés (secundarios). Elaboración propia.

| Grupo de interés | Tipo de actividad | Periodicidad | Táctica | Fecha ejecución | Participantes | Presupuesto (€) |
|--|------------------------|--------------|--|---------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Medios de comunicación local/ provincial. | Informativa | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| | Informativa | Quincenal | Envío de noticia positiva de la central | 2ª quincena (mes) | C. Externa | 0 |
| | Formativa | Anual | Jornada prensa central | Enero | Dir.central/otras, Dircom | 500 |
| | RR.II | Variable | Reuniones directores medios y llamadas telefónicas a periodistas | Variable | Dircom | 500 |
| Ecologistas y antinucleares (local/prov./nacio) | Informativa | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| | RR.II | Anual | Reuniones y comidas trabajo | Septiembre | Dircom, C. Externa | 500 |
| | Formativa | Anual | Foro Medio Ambiente | Septiembre | Dircom, C.Ext-Int, RR.II | 2.000 |
| Colegios provincia y entorno | Divulgativa | Variable | Sesiones en clase de C. Naturales | Variable | C. Externa, Foro Nuclear | 0 |
| | Divulgativa | Anual | Envío información a profesores Ciencias | Junio | C.Externa, Foro, RR.II | 1.000 |
| | RR.II | Variable | Reuniones individuales dir. Colegios | Variable | C. Externa, Dircom | 200 |
| | Divulgativa | Variable | Visita a la central y C. Información | Permanente | RR.II, C. Externa | 1.500 |
| Universidades (Comunidad) | Divulgativa | Anual | Concurso literario sobre energía nuclear | Junio | C. Externa | 500 |
| | Divulgativa | Variable | Seminarios en carreras de Biología y Ciencias Ambientales. | Variable | C. Externa, Foro Nuclear | 500 |
| | Divulgativa | Variable | Visitas a la central y C. Información | Variable | C. Externa, RR.II | 1.000 |
| Asociaciones entorno | Formativa | Anual | Oferta de prácticas | Junio, Julio, Agosto | RR.HH, Dircom, Otras Dirs | 0 |
| | Informativa | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| | RSC | Variable | Convenios de colaboración | Variable | Dircom, Dir. central | 3.000 |
| Foro Nuclear | Divulgativa | Variable | Visitas a la central y C. Información | Permanente | C. Externa, RR.II | 500 |
| | Informativa | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| | Informativa | Anual | Dos reuniones anuales | Variable | Dircom | 1.000 |
| Entidades sector eléctrico | Informativa | Mensual | Newsletter externa | 1º lunes mes | C. Externa | 0 |
| | RR.II | Anual | Interacciones particulares | Variable | Dircom | 500 |
| Público en general | Informativa | Permanente | Mensajes web | Permanente | C. Externa y depart. central | 0 |
| | Formativa | Variable | Visitas a la central y C. Información | A demanda | C. Externa, RR.II | 0 |
| | Diálogo | Mensual | Campaña Facebook y Twitter mensual | Mensual | C. Externa, Dircom | 0 |
| | Persuasiva | Cuatrimstral | Roadshow: conferencias en ciudades | Febre., Jun., Nov | C. Externa, Dircom, Foro | 3.000 |
| | Persuasiva | Variable | Speech en la calle: 3 ciudades | Febre., Jun., Nov | C. Externa, Dircom, Foro | 3.000 |
| | Divulgación científica | Anual | Experimentos en vivo y reparto octavillas | 15 Noviembre (S. Alberto Magno) | C. Externa, Departamentos | 500 |
| | Divulgación nuclear | variable | Experiencias en el tren: monólogos | Variable | C. Externa | 1.000 |
| | Publicitaria | Variable | Anuncios en medios de comunicación | Variable | Dircom, C. Externa | 10.000 |

50.000 €

Gráfico 50. Calendario* anual de acciones tácticas de comunicación (por grupo de interés). Elaboración propia.**



*Debido a nuestro planteamiento flexible no realizamos un cronograma al uso-con el desarrollo pormenorizado y puesta en marcha de cada acción concreta en una línea temporal-porque hay acciones que pueden variar según las circunstancias concretas de cada empresa.

**En el gráfico se indica con qué stakeholders tienen interacciones la central en cada mes (un año natural) y se tienen en cuenta las acciones más específicas con cada grupo. No se recogen en este calendario aquellas acciones que se realizan de manera constante y que vienen reflejadas en las tablas 99 y 100 (envío de información, envío de newsletter interna y externa, campañas mensuales en redes sociales, visitas al Centro de Información, etc.) sino que señalamos eventos que tienen un peso mayor en cuanto a su relevancia, a la dificultad de su desarrollo y a su puesta en marcha.

En este mismo apartado nos gustaría dar algunas directrices para enfocar la información de las páginas web nucleares (gracias a la evaluación que realizamos en el capítulo 4-epígrafe 4.3.2).

Nuestras sugerencias van en la línea del análisis realizado, esto es, queremos dar algunas indicaciones en lo referente al tipo de información, estructura y presentación de la misma. Por ello, proponemos como elementos básicos y principales:

- Ocho secciones fijas que recojan los temas principales que el público necesita conocer y que les puede ayudar a formar una opinión así como a formarse sobre energía nuclear: Medio Ambiente, Seguridad, Impacto Socioeconómico, Producción, Sucesos. Además de estos apartados principales sugerimos otra sección principal en la que se hable de la empresa: misión, visión, fines, políticas, estructura, organización, compromisos, trayectoria, historia, Información para Empleados etc. Una parte divulgativa en la que se recoja información sobre fuentes de energía, energía nuclear, aplicaciones de la Ciencia Nuclear, etc. Y una sección destinada a medios de comunicación con material exclusivo para ellos (notas, comunicados, vídeos, fotografías, etc.).
- A nivel general, la información técnica debería estar firmada por expertos en la materia y con las acreditaciones o datos pertinentes que disponga la central y que verifiquen la información facilitada (Ej.: Medio Ambiente, Seguridad, Impacto económico).
- Creemos que los testimonios de personalidades importantes a nivel público-local, autonómico, nacional-dan prestigio a la información y al argumentario nuclear.
- Las páginas webs nucleares deben incorporar diferentes maneras de contar historias (narrativa transmedia) así como recursos

audiovisuales que acompañen la información que quieren transmitir (podcast, fotos, etc.).

- Creemos que las webs nucleares deben incorporar las redes sociales en los soportes web para que se pueda producir un diálogo entre la empresa y sus públicos. Estos soportes junto con otros como blogs, chats, consultas a expertos, etc. facilitan el intercambio de información, y en el caso de las redes sociales compartir la información.

8) Definición de indicadores

En esta parte del plan vamos a sugerir algunos indicadores de impacto que nos permitan medir si hemos alcanzado los objetivos planteados.

La esencia del plan de comunicación propuesto es el diálogo y la interacción con todos los grupos de interés de la central nuclear (primarios y secundarios) a través de actividades de comunicación. Para comprobar que las acciones tácticas planteadas son las adecuadas conviene conocer si se han realizado, si han tenido éxito o no, y si no se han realizado conocer cuál ha sido el motivo. Debemos identificar el grado de satisfacción que cada grupo de interés tiene en la relación establecida.

El primer indicador que hay que revisar es si todas las acciones planteadas para cada grupo se han realizado de manera exitosa en cuanto a su alcance, y si se han ajustado al presupuesto indicado.

Algunos indicadores que nos parecen interesantes para medir nuestros objetivos de comunicación-respecto a los stakeholders nucleares-son los siguientes:

- Consejo de Seguridad Nuclear

-Las reuniones periódicas con este Organismo, las acciones de Relaciones Institucionales, así como la interacción diaria con la Unidad de Licenciamiento que existe en cada central-técnicos del organismo regulador que trabajan de manera permanente en la instalación-nos van a indicar si el CSN está satisfecho con la actividad de la central y si la relación es buena.

-Desarrollar una encuesta anual online a consejeros y técnicos del organismo regulador (escogidos al azar) para conocer qué percepción tienen los expertos sobre la planta.

El organismo regulador es independiente y estará satisfecho en la medida en que la central nuclear cumpla con sus indicaciones en materia de seguridad y el respeto escrupuloso a la legislación. Desarrollar iniciativas propias en seguridad-más allá de las impuestas por las ley y el CSN-y hacer partícipe al CSN de las mismas, entendemos que puede contribuir a una mayor satisfacción.

- Instituciones y partidos políticos (local, autonómico y nacional)

-Las reuniones, encuentros e interacciones particulares nos dicen cómo ven estos públicos la actividad de la instalación.

-Nos resulta interesante, para conocer el grado de aceptación que tienen de la central, realizar un breve cuestionario online sobre la actividad de la planta y la posibilidad de sugerir mejoras, recursos o necesidades que les gustaría que la central prestara más atención.

- Trabajadores, proveedores y contratistas

-La asistencia a eventos familiares nos muestra el grado de implicación de las familias en el proyecto nuclear. En este tipo de eventos los empleados del departamento de comunicación-mediante conversaciones informales-

pueden detectar el grado de compromiso con la institución e incluso descubrir el conocimiento general que se tiene sobre temas específicos.

-Realizar un test anónimo a los empleados-relacionado con el argumentario nuclear-con el fin de conocer si los propios trabajadores han asumido con eficacia los mensajes que les hemos querido transmitir con las actividades de comunicación.

-Buzón de sugerencias.

-Las reuniones de departamentos, despachos particulares con los empleados nos miden el clima de manera particular.

- Empresas propietarias

-Las interacciones con este grupo las medimos en el día a día a través de contactos telefónicos, reuniones, etc.

- Medios de comunicación locales y autonómicos

-Las visitas a la central nos sirve para estrechar lazos y ver si hay algún medio que no acude a la cita y determinar la causa.

-Las reuniones y comidas de trabajo con los directores de los medios y su colaboración nos sirven para medir su posición respecto a la central.

-Monitorización de apariciones en prensa (tono, enfoque y número de las noticias o reportajes, espacio dedicado, etc.) así como la interacción que tienen con nuestros perfiles online (¿nos siguen en Facebook, Twitter, etc.? ¿Comparten nuestra información? ¿Con qué tono comentan en estos espacios sobre nuestra actividad?). También parece conveniente estudiar si las inversiones publicitarias en medios de comunicación tienen una

influencia directa en el tratamiento de las noticias (Si invierto en publicidad en un medio concreto ¿hablan mejor de mí?).

- Ecologistas y antinucleares

-Los eventos e interacciones particulares con líderes de grupos opositores nos van indicar el tipo de relación que tenemos y su futura evolución.

- Colegios y Universidades

-Número de visitas al Centro de Información y encuesta a los escolares y universitarios sobre su percepción nuclear y sobre la valoración de la actividad.

-Cuantificar las peticiones de información y divulgación científica por parte de colegios y Universidades para medir el interés en lo que ofrecemos.

-Las Relaciones Institucionales y reuniones informativas con directores de colegios y decanos/Rectorado nos darán información sobre la calidad de la relación.

-Cuantificar las colaboraciones con instituciones del ámbito educativo (Número de becarios y de peticiones de charlas).

- Asociaciones del entorno

-Realización de un test sobre información básica de energía nuclear (centrales nucleares, producción, medio ambiente, etc.).

-Cuantificar el número de convenios realizados para determinar la colaboración social y medir el grado de satisfacción de cada relación.

- Foro Nuclear

-Interacciones particulares para medir el grado de satisfacción de la relación.

-Número de menciones a nuestra central (y viralización de contenidos) en noticias de la web y redes sociales.

- Entidades del sector eléctrico

-Monitorización de sus canales informativos para ver si nos mencionan y de qué forma.

-Las Relaciones Institucionales miden el clima de la relación.

- Público en general

-Encuesta bianual de percepción pública de la central en el primer entorno (municipios colindantes a la planta atómica)³⁹¹.

-Recabar información sobre el número de visitas particulares a la web, el tiempo que están navegando, y la procedencia geográfica.

-Monitorización de las redes sociales (comentarios, críticas, compartir información, adhesión a nuestros canales, viralización, etc.).

-Contabilizar visitas al Centro de Información.

-Asistencia a conferencias en ciudades, y a experimentos en la calle, nos indica el interés en el tema nuclear.

³⁹¹ Somos conscientes que estos estudios debe realizarlos una empresa especializada en sondeos. Esta acción no está contemplada en el presupuesto de acciones de comunicación.

Estas son algunas medidas que se pueden plantear para ver si hemos cumplido los objetivos propuestos, el grado de satisfacción de cada relación, la adhesión de cada grupo a la continuidad nuclear, y si las acciones comunicativas planteadas son las adecuadas para cada caso.

La información recabada en el diálogo nos va a permitir entender mejor a cada grupo de interés y realizar aquellas reformas-a nivel estratégico y táctico-que sean necesarias para alcanzar la misión de la organización.

Un plan de comunicación de crisis nuclear-no operativa-

Vamos a sugerir un procedimiento comunicativo para afrontar los períodos de crisis nuclear-que no afectan a la operación de la central-pero que sin embargo si pueden dañar su imagen y la reputación de la actividad nuclear.

No hemos creído conveniente establecer un patrón de comunicación de crisis nuclear operativa porque es un tipo de información al público que está reglada y que puede variar en función del país en el que suceda el accidente o incidente nuclear. En este sentido, cada central debe adaptarse a los procedimientos que establezcan su gobierno y el organismo regulador.

Si hablamos del caso de España, ya indicamos en el capítulo 4 (epígrafe 4.3.1) cual es el procedimiento comunicativo establecido en España cuando sucede una crisis nuclear. Lo resumimos aquí de manera secuencial:

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

-El CSN valora si la incidencia puede derivar en una crisis nuclear y si se encuentra dentro de la escala INES o no:

-Si es un suceso fuera de escala (sin riesgo para la seguridad) el CSN comunica el suceso por su propios canales y las centrales deciden libremente si desean transmitirlo a sus grupos de interés.

-Si el suceso entraña o pudiera entrar un peligro para la seguridad de las personas o el medio ambiente (INES 1-7) la Subdelegación del Gobierno asume la comunicación exterior y la central se encarga de informar a la Subdelegación sobre el seguimiento del incidente o accidente.

En cualquier caso, como recomendación general para este tipo de sucesos-y a pesar de que haya un cauce oficial para informaciones públicas-sí apostamos porque la central encuentre un hueco informativo con sus grupos de interés. Este tipo de acciones denotan responsabilidad, voluntad y autoridad informativa.

Lo que aquí proponemos es una guía sencilla-con siete pasos-para tomar decisiones para la comunicación de una crisis que afecte a la imagen y reputación de una planta atómica:

1. Determinar el tipo de crisis en el que estamos.

Señalamos algunos casos que creemos que pueden ser comunes y habituales para una central nuclear:

○ Eventos que se originan dentro de la propia planta:

-Incidente nuclear fuera de escala INES (no afecta a la seguridad).

-Reparación técnica de una parte de la central.

-Boicot o acceso ilegal de opositores a la instalación.

○ Eventos fuera de la instalación

-Manifestaciones antinucleares.

-Accidente en otra central con repercusión pública en el entorno próximo o país.

-Debate u opiniones públicas para la no continuidad de la planta.

- Comparecencia en contra de la instalación por parte de líderes de opinión.
- Publicaciones negativas en prensa, radio o TV.
- Publicaciones negativas online (Webs, blogs, redes sociales, etc.)

2. Objetivos de comunicación

- Recuperar la normalidad.
- Contar lo sucedido con transparencia.
- Restablecer la imagen positiva de la energía nuclear o de la central ante los públicos.

3. Públicos

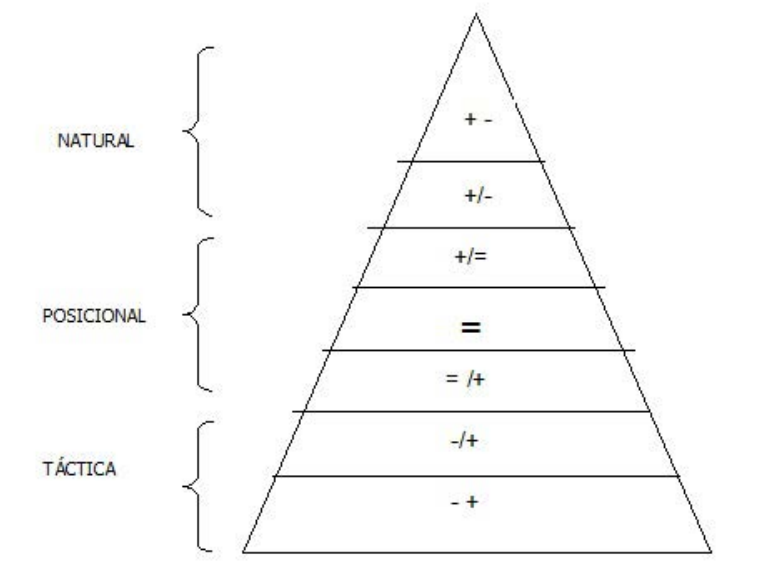
- Grupos de interés primarios y secundarios. Los más importantes: Público interno, público en general y medios de comunicación.

4. Formación del Comité de crisis.

Proponemos que formen parte: director de la Central; director de Comunicación; director de Recursos Humanos; director de Seguridad (otras direcciones según casos); representante empresa propietaria; y un asesor legal. Para elegir el portavoz se tendrá en cuenta el tipo de crisis, la repercusión pública del suceso, así como las características personales de los candidatos (empatía, capacidad de oratoria, disponibilidad, etc.).

5. Determinar la posición que ocupa la empresa ante el conflicto.

Seguimos la propuesta de Cobos (2012) quien indicó que el tipo de respuesta comunicativa varía en función de la situación:



Fuente: Cobos (2012, p.147).

En el caso que nos ocupa y siguiendo este modelo, ante una crisis nuclear (no operativa), la central debería situarse en un escalón de esta pirámide en función de la gravedad y repercusión del evento, y esa posición elegida determinará el tipo de respuesta comunicativa.

Si la central tiene una desventaja posicional clara ($-/+$) o decisiva ($- +$) la respuesta será táctica, es decir, será un tipo de acciones comunicativas más reactivas para mejorar drásticamente la situación; si es una ventaja positiva ($+/-$ o $+ -$) la respuesta comunicativa será natural, esto es, un tipo de acciones comunicativas que permitan transformar esa ventaja en una superior; y si la posición es equilibrada ($=$) será posicional, lo que nos conduciría a operaciones de comunicación neutras para el mantenimiento y consolidación de la posición institucional.

6. Definir estrategias: definir cuál es la respuesta institucional, los mensajes que se pretenden transmitir y los canales por los cuáles se hará el intercambio informativo.
7. Evolución de la crisis. Control continuo y seguimiento en medios de comunicación on/off line del evento; determinar el fin de la crisis y realización de un diagnóstico de la imagen.

Tabla 101. Diagnóstico y respuesta comunicativa ante diferentes tipos de crisis nuclear (no accidentes). Elaboración propia.

| Tipo de crisis | Responsabilidad | Consecuencias | Públicos críticos | Posición | Respuesta | Mensajes | Táctica |
|----------------------------------|-----------------|--|--|---------------------|------------|--|---|
| Incidente nuclear | Central | Seguridad Repercusión pública Daña la imagen | Público interno, público en general, medios de com., empresa propietaria, CSN, alcaldes. | Clara desventaja | Táctica | No hay riesgo para la salud /medio ambiente + Explicación técnica de lo sucedido. | Nota de prensa, Web, Newsletter interna, CSN, tlfno alcaldes y propietarias. |
| Reparación técnica | Central | Daña la imagen Repercusión pública | Público interno, público en general, medios de com., CSN. | Ligera desventaja | Posicional | No hay riesgo + Explicación técnica; invertimos en seguridad. | Nota de prensa, Web, Newsletter interna-externa, CSN. |
| Manifestación | Opositores | Daña la imagen Repercusión pública | Medios de com., público interno, público en general. | Clara desventaja | Táctica | Situación controlada, sin riesgo para los trabajadores, cuerpos de seguridad vigilando, central funciona normal. | Nota de prensa, Web, Newsletter interna-externa, redes sociales. |
| Acceso ilegal | Opositores | Seguridad Daña la imagen Repercusión pública | Público interno, público en general, medios de com., empresa propietaria, alcaldes, delegación del Gobierno. | Desventaja decisiva | Táctica | Acceso ilegal fallido y denunciado, cuerpos de seguridad controlando la situación, sin riesgo. | Nota de prensa, Web, redes sociales, Newsletter interna-externa. Tlfno propietarias y alcaldes. |
| Accidente en otro país o central | Central | Daña la imagen Repercusión pública | Público interno, público en general, medios de com. | Ligera desventaja | Posicional | Son situaciones y entornos distintos; nuestra central es segura. | Newsletter interna-externa; según la repercusión: redes sociales, web y comunicado. |
| Continuidad empresarial | Otros* | Imagen | Público en general, medios de comunicación, partidos políticos y autoridades públicas. | Desventaja decisiva | Táctica | Energía necesaria: limpia, segura, estable, abarata los precios, con impacto económico. | RR.II con medios y autoridades; participar en debates; campaña redes sociales. |
| Publicación offline | Prensa | Repercusión pública | Público general | Clara desventaja | Táctica | Energía necesaria | RR.II con director medio; derecho a réplica. |
| Publicación online | Usuarios | Imagen | Público general | Clara desventaja | Táctica | Mensajes nucleares | Responder en redes sociales. |

*Si existe un debate en un medio de comunicación sobre la continuidad de la central, la responsabilidad de ese daño sobre la imagen de la planta entendemos que recae sobre el propio medio-por ser el promotor y por la difusión-. Por supuesto, la responsabilidad es de aquellos que vierten opiniones y cuya voz puede tener un impacto en la opinión pública por representar un cargo político o ser líderes de opinión. También la opinión pública juega un papel determinante en este tipo de crisis nuclear.

En este capítulo hemos planteado la necesidad que tienen las centrales nucleares-y el sector en su conjunto-de reparar su legitimidad ante la opinión pública. Hemos remarcado que la comunicación es un activo estratégico tan importante como la propia producción, pues va a ser el vehículo informativo a través del cual va a producirse el encuentro entre la empresa nuclear y sus públicos.

Nuestra propuesta es estratégica y se sustenta en tres ejes principales:

-Una orientación al bien común en las prácticas ordinarias de la actividad de la central nuclear, y su posterior comunicación a través del diálogo multistakeholder.

-Una estructura de Dirección de Comunicación-con jerarquía en el organigrama empresarial-con áreas concretas de trabajo y profesionales especializados en cada una de ellas.

-Un plan estratégico de comunicación-interna, externa, crisis-con una derivación táctica de acciones destinadas a cada público y por los canales más convenientes para lograr alcance.

Consideramos que esta propuesta se ajusta a las necesidades del sector que, como hemos indicado, debe atender a varios frentes: de una manera más inmediata las centrales deben preparar la estrategia más adecuada para solicitar la renovación de las licencias de explotación y para lograrlo deben buscar la aceptación de sus stakeholders; en el medio plazo las centrales deben justificar su actividad ante la sociedad y convertirse en fuentes principales de información sobre la realidad nuclear; y en un período prolongado en el tiempo contribuir a la aceptación social de la energía nuclear.

Conclusiones.

“Hablar del futuro y compartir la posibilidad, creando nuevos modos de comunicarse a un cambio dinámico de intereses públicos y preocupaciones” (Ford 2011, p. 1179).

En una visita informal a una central nuclear de España en el año 2015 uno de los profesionales que allí trabajan dijo a este doctorando: “Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio”.

La producción de electricidad de origen nuclear supone unas grandes inversiones iniciales en infraestructuras que se rentabilizan con el paso del tiempo. Cuando en los años 60 algunos países apostaron por esta fuente de energía-como es el caso de España-visionaron un escenario de desarrollo y progreso. Lo que posiblemente no imaginaron era la tesitura con la que se encontrarían décadas después: una contestación social fuerte que pide el cierre de las plantas nucleares.

Hoy en día, la energía nuclear es una apuesta fiable que garantiza el suministro, que produce electricidad a bajo coste, que no emite gases contaminantes a la atmósfera, segura según las autoridades competentes en esta materia y el propio organismo regulador, y que su actividad genera unos beneficios económicos al entorno donde se asientan las instalaciones y, por extensión, un impacto social relevante.

Pero a pesar de esta contribución, el sector nuclear tiene una legitimidad baja y la población no acepta esta fuente de energía ni sus instalaciones de producción. Eso sí, los sondeos indican que cuando conocen algunas características de la energía atómica, en algunos casos, se produce una variación de la opinión hacia la aceptación. La distancia que existe entre la realidad atómica y la percepción social es informativa (Cobos 2017).

En las entrevistas realizadas para esta investigación los profesionales de la comunicación del sector nuclear en España, no justifican únicamente el rechazo a lo nuclear por la falta de información de la población o los mensajes y campañas antinucleares.

El sector nuclear es consciente-como así se ha indicado en las entrevistas realizadas-de que la industria nuclear no ha sabido transmitir con eficacia su realidad (Cornadó 2018), en parte por la falta de profesionalización de la comunicación, por la falta de estrategia, y sobre todo, porque los recursos humanos y económicos, posiblemente, no hayan sido los adecuados o no se han ajustado a las necesidades de estas empresas.

Creemos que aquella frase original de Albert Einstein-que dice que levantar un prejuicio es más difícil que producir electricidad-sintetiza de manera muy acertada la situación actual y la necesidad imperante que tiene la energía nuclear de revertir esta situación.

Los objetivos planteados al inicio de esta investigación (pp.14-15) se han cumplido con éxito:

-Se ha realizado una investigación del sector y de la opinión pública en España respecto a esta fuente de energía para situar el contexto de esta investigación.

-Se ha analizado el sistema de comunicación de las centrales nucleares de España (legislación, públicos, estructura y organización de la comunicación, política, argumentario, estrategias, tácticas y herramientas de comunicación empleadas en el ámbito interno-externo y en situaciones de crisis).

-La investigación realizada nos ha permitido proponer un plan estratégico de comunicación (interna-externa-crisis) para una central nuclear, con el fin de dar pautas comunicativas concretas que acerquen la realidad nuclear a los diferentes públicos y contribuir, de esta manera, a reducir la crisis de legitimidad de una industria nuclear.

A la luz de esta investigación, establecemos cuatro **conclusiones principales** que responden a las hipótesis planteadas en la Introducción (se listan de acuerdo a la numeración de la p.16):

1. La empresa nuclear debe orientar su gestión hacia el bien común y actuar con responsabilidad.

Y este creemos que es el primer principio que debe asumir la Comunicación Nuclear, es decir, un comportamiento excelente y prácticas responsables de la central nuclear en el marco de sus actividades.

Si los trabajadores nucleares son capaces de alinear sus intereses particulares con los fines de la empresa, y si la organización hace lo propio con el bien social, estaremos hablando de una empresa con vocación social, de una central nuclear legítima.

Y este creemos que es el principio base de la Comunicación Nuclear: primero hacerlo bien y, entonces, darlo a conocer (Cobos, 2017).

2. La comunicación en las centrales es un activo estratégico tan importante como la producción de electricidad.

Si consideramos que la legitimidad es una función esencial para una central nuclear entendemos, por lo tanto, que la comunicación tiene que tener ese papel protagonista. Y comprendemos que es así porque la viabilidad de estas industrias no depende exclusivamente de producir un bien de manera eficiente y rentable, sino de que sus grupos de interés-algunos con poder e influencia para decidir sobre la continuidad empresarial-accepten a la empresa y su producto.

La comunicación es oportuna para este sector y para aquellas empresas que pertenecen a sectores de riesgo. Aquellas organizaciones que tengan que justificar su actividad necesitan

necesariamente de la comunicación para transmitir su identidad a los públicos clave y para buscar la negociación de significados.

3. La comunicación es necesaria para mejorar la percepción pública sobre la energía nuclear.

El vacío informativo que nos indican las encuestas de opinión nos dice que la actividad comunicativa es esencial. Entendemos que esa distancia entre la empresa nuclear y la opinión pública solo puede repararse con la transmisión de una información transparente, precisa, comprensible y creíble por parte de las centrales y del propio sector, a través de la comunicación empresarial y de la divulgación científica.

La ecuación de la Comunicación Nuclear que baraja esta industria nos parece que se ajusta a la realidad: a más información, más confianza; a más confianza, más credibilidad; y a más credibilidad mayor aceptación. En el sentido inverso: la desinformación produce desconfianza; la desconfianza genera miedo; y el miedo provoca rechazo.

4. La Comunicación Nuclear ha de ser responsable y proactiva, y no exclusivamente neutra o reactiva.

Entendemos que informar con responsabilidad significa tener voluntad informativa, es decir, informar siempre que los públicos precisen información, e informar con transparencia sobre cualquier hecho nuclear, y no exclusivamente cuando convenga a los intereses propios de la organización.

Además, creemos que las centrales tienen que coger las riendas de la comunicación, tomar la iniciativa, y contribuir a la divulgación tanto de su propia realidad como de la Ciencia Nuclear.

Creemos que estos dos aspectos (responsabilidad y proactividad) darían credibilidad a la central nuclear situándose, a ojos de la opinión pública, como fuentes solventes sobre su propia realidad.

Planteamos **otras conclusiones**, derivadas de este trabajo de investigación y que responden a nuestras cuestiones de investigación (Se ordenan numéricamente de acuerdo a las preguntas formuladas en la Introducción, pp.15-16).

Creemos que estas sugerencias pueden contribuir, de alguna manera, a reparar la crisis de legitimidad de las centrales nucleares y de la energía atómica:

1. Las centrales nucleares no tienen buenos mecanismos de comunicación por la falta de consideración estratégica de la misma.

Creemos que la Comunicación Nuclear debe tener un carácter estratégico. Porque la comunicación: ayuda a recabar información del entorno interno y externo; aglutina las necesidades de todos los grupos de interés nuclear; permite asesorar a la Dirección de la Central en la toma de decisiones; y dar coherencia al discurso nuclear. En definitiva, debe contribuir a la formulación e implementación de la estrategia empresarial y a la integración de la planta en su entorno.

Para materializar esta consideración estratégica de la Comunicación Nuclear se plantean algunas directrices:

2. Las plantas atómicas deben perseguir establecer relaciones informativas de calidad con todos sus públicos, teniendo presente que los grupos primarios tienen poder de decisión sobre el futuro de las instalaciones.

Las centrales nucleares deben buscar una buena relación con cada uno de sus grupos de interés. Los públicos nucleares pueden ser: primarios, que tienen poder de decisión sobre la continuidad de la planta atómica (empresas propietarias, trabajadores, organismo regulador e instituciones públicas); y secundarios, que son aquellos que pueden influir en la estabilidad ordinaria de la actividad nuclear y que tienen prestigio público (medios de comunicación, ecologistas-antinucleares, instituciones sociales y educativas, entidades del sector y público en general).

Consideramos que las centrales deben tener programas específicos para cada grupo y buscar la interacción y el intercambio informativo, aunque se encuentren en el polo opuesto de su posición. En España, por ejemplo, las centrales no establecen ningún tipo de interacción con los grupos ecologistas o antinucleares. Nosotros creemos que este hecho es un error porque la distancia y la exclusión fomentan la confrontación, y porque se pierde la oportunidad de informar y de moderar el discurso de los opositores.

Aunque creemos que todos los públicos deben ser tratados e informados de la actividad nuclear, parece conveniente jerarquizarlos en función del poder de decisión sobre la continuidad de la planta. Entendemos que la clase política, el organismo regulador, y las empresas propietarias son públicos decisivos.

Por otra parte, creemos que para el futuro nuclear es necesario educar e informar a las nuevas generaciones a través de la divulgación científica en colegios y universidades.

Y creemos conveniente apuntar que las centrales nucleares aparecerán en los medios de comunicación-on/off line-solo cuando suceda algún hecho negativo y, por lo tanto, transmitirán a la sociedad esa visión de la energía nuclear. Lo que creemos importante es que los medios añadan argumentos racionales y técnicos a sus informaciones para informar con precisión de los hechos nucleares a la población.

3. El diálogo es el fundamento comunicativo más apropiado para la interacción informativa central-stakeholders.

Porque creemos que esta forma de comunicación: facilita el intercambio informativo; posibilita una escucha activa que permite a las partes reformarse; busca conjuntamente la creación de una misma realidad; y contribuye a la transmisión de la identidad corporativa.

El diálogo nuclear podría interpretarse como la participación, información y toma de decisiones conjunta para construir una misma realidad, lo que nos posibilita buscar la credibilidad y confianza de los grupos de interés de la planta.

4. La central nuclear debe transmitir a la sociedad su naturaleza, actividad, conducta y responsabilidad.

El discurso nuclear debe ser sincero y responsable. Esto supone que debe nutrirse no solo de las fortalezas de esta apuesta energética, sino también hablar de las consecuencias negativas de su aplicación, sin restricciones.

El discurso debe ayudar a que los públicos sean capaces de responder a las siguientes preguntas sobre la central atómica: ¿Qué soy? ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿Para quién lo hago?

Estas cuestiones son lo que justifican la presencia y la pertinencia de la actividad nuclear. Las respuestas a estos interrogantes darán pautas a la ciudadanía para evaluar si la actividad de la central nuclear merece la pena.

Creemos que la sinceridad informativa prestigia a la empresa nuclear ante sus públicos y la sitúa como un referente informativo confiable.

5. Las centrales nucleares necesitan un departamento de comunicación profesional, especializado, con carácter directivo y con los recursos necesarios para ejecutar su función.

Creemos que este aparato estratégico-táctico debe estar formado por profesionales de la Comunicación que serán capaces de atender a las principales áreas de trabajo: comunicación interna-externa-crisis y Relaciones Institucionales.

Consideramos necesario que la Dirección de Comunicación debe depender directamente de la Dirección General de la Central, de la misma manera que otras áreas imprescindibles para cualquier planta como, por ejemplo, Recursos Humanos, Seguridad, Calidad, Servicios Técnicos, Protección Radiológica, etc.

Entendemos que el departamento de comunicación debe liderar la comunicación de la central-en coordinación con otras áreas, o empresas propietarias si fuera el caso-, pero con la autonomía necesaria para proponer proyectos, con presupuesto propio, y que pueda coordinar, dar coherencia y consistencia a los programas y comunicaciones de la central.

La Dirección de Comunicación deberá poder contar con tantos profesionales como sean requeridos para cumplir con éxito su función, y de acuerdo al volumen de su plantilla y de la actividad comunicativa. De la misma manera, los recursos económicos destinados a este departamento se ajustarán a los objetivos y fines que se pretendan conseguir.

6. Cada central debe disponer de un plan estratégico de comunicación alineado con la estrategia empresarial.

Este plan estratégico-basado en la investigación-tiene que tener una derivación táctica de acciones de comunicación. Esto supone diseñar un programa específico para cada público, con objetivos, mensajes, tácticas, canales y las herramientas de comunicación más apropiadas para una transmisión exitosa de la información. En el capítulo 5 hemos propuesto un plan estratégico de comunicación con acciones de carácter interno y externo y también algunas directrices para situaciones de crisis nuclear-no operativa-.

7. Las centrales nucleares no sacan el mayor rendimiento a sus sitios web en lo que respecta a la calidad, estructura e interacción informativa.

Las páginas web nucleares deberían tener secciones claras sobre los temas que le interesa saber a la población, y que de alguna manera reflejan las ventajas e inconvenientes de esta fuente de energía: Medio Ambiente, Seguridad, Impacto Socioeconómico, Producción y Sucesos. Además creemos conveniente destinar secciones específicas para la propia empresa, los medios de comunicación y el público en general.

Consideramos que las informaciones de la web deben estar avaladas por expertos, con certificados de calidad de instituciones importantes. Creemos también necesario que los usuarios han de poder buscar, descargar o compartir información desde este soporte a través de los Social Media.

8. Las centrales nucleares deben emplear todos los canales informativos donde la sociedad está presente, como es el caso de las redes sociales.

Consideramos que si las plantas no asumen esta premisa estarán limitadas en alcance informativo. Un ejemplo claro es que las centrales nucleares de España no disponen de perfiles en redes sociales. Esto supone: renunciar a recoger el feedback de los usuarios para enfocar mejor las estrategias; perder la posibilidad de transmitir tu propia misión, fortalezas, así como responder a las críticas o fomentar la divulgación científica; declinar entrar en un debate donde puede buscarse el consenso, nuevos prescriptores y ejercer influencia.

9. Los periódicos de proximidad a las plantas atómicas trasladan a la opinión pública una imagen negativa del sector con los temas que abordan en sus publicaciones.

Y por este motivo creemos que las centrales nucleares deben configurar un programa de acciones comunicativas para este stakeholder y, además, perseguir una relación estable y de confianza con los periodistas, ya que los medios juegan un papel determinante en la formación de la opinión.

En España la energía nuclear es la base del mix y parece razonable que sea el acompañante de las energías renovables-en favor de la sostenibilidad y el Clima-en la transición energética.

Pero para lograr el renacimiento del sector no solo se necesita realizar un producto que puede considerarse un bien necesario-como es el caso de la electricidad-, e incluso hacerlo de manera sostenible, eficiente, segura y rentable. Estas son prácticas esperadas por la sociedad. Creemos que a este primer eslabón debe seguirle la comunicación del producto-en este caso también la divulgación de la Ciencia Nuclear-para ponerlo en conocimiento de la propia sociedad. Entendemos que estas dos variables pueden contribuir a facilitar la continuidad de la industria atómica.

La Comunicación Nuclear debe convertirse en una fuente de energía en sí misma, que nutra de información a toda la organización, que engrane las diferentes esferas y agentes que participan de su realidad, que posibilite el intercambio informativo a nivel interno y externo, y que permita transformar la mentalidad social.

Si los países emplean la energía atómica como un activo estratégico-respetando los acuerdos internacionales sobre sostenibilidad-y siempre acompañada de su comunicación-también estratégica-puede facilitar el desarrollo y proliferación de la industria nuclear en su conjunto, puede contribuir al bien común de toda la sociedad, al desarrollo social, económico y medioambiental de cualquier país, de cualquier entorno, y puede mejorar-por extensión de estas cuestiones comentadas-la vida de las personas.

Bibliografía.

Abe, Y. (2013). Risk Assessment of Nuclear Power by Japanese Newspapers Following the Chernobyl Nuclear Disaster. *International Journal of Communication*, 7, pp.1968-1989.

Ackerman, R. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51 (4), pp. 88-98.

Ackermann, F. y Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, *Long Range Planning*, 44 (3), pp. 179-196.

Aggerholm, H. K. y Thomsen, C. (2016). Legitimation as a Particular Mode of Strategic Communication in the Public Sector, *International Journal Of Strategic Communication*, 10 (3), pp. 195-206.

Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R.K. y Wood, D.J. (2008). Dialogue: toward superior stakeholder theory, *Business ethics quarterly*, 18 (2), pp. 153–190.

Aguilera, J. y Camacho, N. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones: claves para estructurar los nuevos departamento de comunicación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ahlstroma, D., Brutonb, G.D. y Yehc, K.S. (2008). Private firms in China: Building legitimacy in an emerging economy. *Public Relations Review*, 43 (4), pp. 385–399.

Alcat, E. (2005). *Y ahora ¿qué? Claves para gestionar una crisis ¡Y salir fortalecido!* Barcelona: Ediciones Urano.

Alcat, E. (2014). *La tormenta perfecta. Diez casos de crisis que conmovieron a España. Cómo se gestionaron y cómo debieron resolverse*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Aldrich, H.E. y Fiol, C.M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 645-670.

Alford, H., Naughton, M. (2002). Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business, en “Rethinking the purpose of

business: Interdisciplinary essays from the Catholic social tradition” (pp. 27-47). Catholic Social Tradition Series. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Barcelona: Editorial UOC.

Almansa, A. (2011). Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad. Zamora: Comunicación Social.

Alonso, A. (2004). Sobre la energía nuclear y la percepción social de los riesgos. *Ambienta*, 36, pp. 37-42.

Alrazi, B., de Villiers, C. y van Staden, C.J. (2015). A comprehensive literature review on and the construction of a framework for, environmental legitimacy, accountability and proactivity. *Public Relations Review*, 102 (1), pp. 44–57.

Alvarado, J.O., Contreras, M., González, I., Perera, M., Aguilar, A., Rivero, J.M., Rodríguez, R., Alonso, I.M., García, D.M. y González, O. (2007). Actitudes de la población cubana hacia las técnicas nucleares. *Nucleus*, 42, pp.7-15.

Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Paidós.

Álvarez Ruiz, A. y Reyes Moreno, M.I. (2011). La imagen electrónica de la energía. Estudio estético y funcional de las páginas webs de las compañías del sector energético. *adComunica*, 1, pp. 139-156.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. La Coruña: Netbiblo, S.L.

Andrade, H. (2005). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández Collado (coord.), “La comunicación en las organizaciones” (pp.11-17). México [etc.]: Trillas.

Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17 (9), pp. 1093-1102.

Argandoña, A. (2012). The Common Good, Stakeholder Theory And The Theory Of The Firm. ESSEC Business School, París.

Argenti, P. (1996). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication, *Journal of Business & Technical Communication*, 20 (3), pp. 357-370.

Argenti, P. y Forman, J. (2000). The communication advantage: A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy, en Schultz, M., Hatch, M. y Holten Larsen, M. (eds.) "The Expressive Organization" (pp. 233-245). Oxford: Oxford University Press.

Argenti, P. y Forman, J. (2002). *The power of Corporate Communication*. Nueva York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Argenti, P. (2013). *Corporate Communication*. Nueva York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial.

Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A. y Thoene, U. (2015). Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy. *Journal of Business Ethics*, pp.1-21.

Arranz, L. y De Albornoz, C. (2010). Utilización de la energía nuclear: la percepción del riesgo radiológico del público. Experiencia desde el sector sanitario. *Revista de Salud Ambiental*, 10 (1), pp. 53-56.

Ashforth, B. y Gibbs, B. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1 (2), pp. 177-194.

Austin, E.W. y Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic Public Relations Management*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Ayuso García, M. D. y Martínez Navarro, V. (2006). Evaluación de calidad de fuentes y recursos digitales: guía de buenas prácticas. *Anales de Documentación*, 9, pp. 17-42.

- Bachmann, P. y Ingenhoff, D. (2016). Legitimacy through CSR disclosures? The advantage outweighs the disadvantages. *Public Relations Review*, 42 (3), pp. 386–394.
- Balmer, J.M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14 (8), pp. 963–996.
- Balmer, J.M. y Worcester, R. (2009). Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, 47 (4), pp. 573-589.
- Balmer, J.M. y Gray, E.R. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), pp. 695-702.
- Balmer, J.M.T. y Gray, E.R. (1999). Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4), pp. 171-177.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (3), pp. 248-291.
- Barnett, M.L., Jermier, J. M. y Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), pp. 26–38.
- Barón, D. (1995). Integrated strategy: market and non-market components. *California Management Review*, 37 (2), pp. 47–65.
- Barón, D. (1997). Integrated Strategy, Trade Policy, and Global Competition. *California Management Review*, 39 (2), pp. 145-169.
- Barquero, J.D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas. De los orígenes históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- 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), pp. 101-120.
- Bel Mallén, J.I. (2004). *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA

Benítez-Eyzaguirre, L. (2016). Análisis de la recomendación entre iguales en la reputación online de las organizaciones. *El Profesional de la Información*, 25 (4), pp. 652-660.

Berger, B. K. y Reber, B.H. (2006). *Gaining influence in public relations. The role of resistance in practice*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. y Jones, T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 488-506.

Bhattacharyya, S. (2010). Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European business review*, 22 (1), pp. 82-101.

Bisconti, A.S. (2011). Communicating with stakeholders about nuclear power plant radiation. *Health Physics*, 100 (1), pp. 97-102.

Board, M. (2011). Internal Communication as a Function of Public Relations, en Moss, D. y Desanto, B. (eds.) "Public relations: a managerial perspective" (pp. 280-309). London: SAGE Publications.

Botan, C. (1993). Introduction to the paradigm struggle in public-relations. *Public Relations Review*, 19 (2), pp. 107-110.

Botan, C. (1997). Ethics in Strategic Communication Campaigns: The Case for a New Approach to Public Relations. *Journal of Business Communication*, 34 (2), pp. 188-202.

Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper & Brothers Publishers.

Bowen, S.A. (2006). Autonomy in communication: Inclusion in strategic management and ethical decision-making, a comparative case analysis. *Journal of Communication Management*, 10 (4), pp. 330-352.

Bowie, N. (1991). New directions in corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 56-65.

Bowman, E. H. y Haire, M. (1975). A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 18 (2), pp. 49-58.

Broom, G. M., Casey, S. y Ritchey, J. (2000). Concept and Theory of Organization-Public Relationships, en Ledingham, J.A. y Bruning, S.D. (Eds.) "Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations" (pp.3-22). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Broon, P.S. (2007). Relationships outcomes as determinants of reputation. *Corporate Communication: An International Journal*, 12 (4), pp. 376-393.

Brummer, J.J. (1991). Corporate responsibility and legitimacy. An Interdisciplinary Analysis Nueva York: Greenwood Press.

Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6 (1), pp. 21-53.

Buehler, V. M. y Shetty, Y.K. (1976). Managerial Response to Social Responsibility Challenge. *The Academy of Management Journal*, 19 (1), pp. 66-78.

Burke, L. y Logsdon, J. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29 (4), pp. 495-502.

Butterick, K. (2011). *Introducing public relations: theory and practice*. Los Ángeles: SAGE.

Campbell, A. (1997). Stakeholders: The case in favour. *Long Range Planning*, 30 (3), pp. 446-449.

Campbell, J. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32 (3), pp. 946-967.

Campos-Freire, F. (2010). La gestión de la "conversación" mediática y la reputación on line. *Chasqui*, 112, pp.36-44.

Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Pública*, 7, pp. 65-80.

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33 (1), pp. 84-91.

Carbonell, E. (2013). Análisis de los encuadres periodísticos sobre la energía nuclear tras el accidente nuclear de Fukushima-Daiichi (Japón) en los editoriales de El País, El Mundo, ABC, La Vanguardia, El Periódico, El Correo y Diario de Burgos. Trabajo Fin de Máster. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Carey, J.B. (2001). The Common Good in Catholic Social Thought. *St. John's Law Review*, 75 (2), pp. 311-313.

Caro, A. (1995). La Comunicación en C.N. Almaraz. *Nuclear España*, 146, pp. 23-25.

Carrillo-Durán, M.V. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. *El Profesional de la Información*, 25 (2), pp. 272-278.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39-48.

Carroll, A. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business & Society Review*, 100, pp. 1-7.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), pp. 268-295.

Carroll, A. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39 (4), pp. 466-478.

Carroll, A. y Schwartz, M. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pp. 503-530.

Carroll, A. y Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, pp. 85-105.

Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, pp. 87-96.

Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement, *Journal of Product & Brand Management*, 6 (2), pp. 109-118.

Caspersen, N. (2015). Degrees of legitimacy: Ensuring internal and external support in the absence of recognition. *Public Relations Review*, 66, pp. 184–192.

Castelló, I., Morsing, M. y Schultz, F. (2013). Communicative Dynamics and the Polyphony of Corporate Social Responsibility in the Network Society. *Journal of Business Ethics*, 118 (4), pp. 683-694.

Castelo, M. y Lima, L. (2007). Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (1), pp. 5-15.

Castillo, A. (2004). Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la Intranet como soporte de comunicación interna, en Losada, J.C. (coord.) “Gestión de la comunicación en las organizaciones” (pp. 271-288). Barcelona: Ariel.

Castillo, A. y Ponce, D.G. (2015). *Comunicación de crisis 2.0*. Madrid: Editorial Fragua.

Chaarlas, L. J. (2012). Utilitarianism in CSR Reporting: The Maximum Good for Stakeholders, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 4 (1), pp. 38-48.

Christensen, L.T. (2002). Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (3), pp. 162-168.

Christensen, L.T., Firat, A.F. y Cornelissen, J. (2008). New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications*, 14 (2), pp. 207-219.

Christensen, L.T., Morsing, M. y Cheney, G. (2008). *Corporate Communications. Convention, Complexity and Critique*. Londres: SAGE Publications.

Christensen E. y Christensen, L.T (2018). Dialogics of strategic communication: Embracing conflicting logics in an emerging field. *Corporate Communications: An International Journal*.

Clarke, T. (1998). Measuring and managing stakeholder relations. *Journal of Communication Management*, 2 (3), pp. 211-221.

Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.

Clutterbuck, D. (2002). The communicating company. *Journal of Communication Management*, 6 (1), pp. 70-77.

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), pp. 386-405.

Cobos, E. (2012). *Zugzwang: ¿Quién mueve? Lo que el ajedrez aporta a la comunicación de crisis*. Pamplona: Ediciones Eunate.

Cobos, E. (2017). La energía nuclear en España y el bien común: el diálogo como propuesta comunicativa para la aceptación social. *Ruta Comunicación*, 8, pp. 27-44.

Cochran, P. L. y Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 27 (1), pp. 42-56.

Codina, L. y Pedraza-Jiménez, R. (2016). Características y componentes de un sistema de análisis de medios digitales: el SAAMD, en Pedraza-Jiménez, R., Codina, L. y Guallar, J. (Coords.) "Calidad en sitios web. Método de análisis general, e-commerce, imágenes, hemerotecas y turismo". Barcelona: Editorial UOC.

Codina, L. (2008). Evaluación de calidad en sitios web. Metodología de proyectos de análisis sectoriales y de realización de auditorías. Barcelona: UPF.

Codina, L. (2003). Hiperdocumentos: composición, estructura y evaluación. En Díaz, J. y Salaverría, R. (coords.) "Manual de Redacción Ciberperiodística" (pp.141-194). Barcelona: Editorial Ariel.

Codina, L. (2000). Evaluación de recursos digitales en línea: conceptos, indicadores y métodos. Revista española de documentación científica, 23 (1), pp.9-44.

Compton, J. (2016). Sorry sorries: Image repair after regretted apologies. Public Relations Review, 42 (2), pp. 353–358.

Contreras, M., Rodríguez, I., González, I. y Fernández, M. (2005). El tema nuclear en la prensa cubana: retos y realidades. Nucleus, 38, pp. 5-8.

Coombs, W. T. (1999). Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding. Thousand Oaks: SAGE Publications.

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.

Cornadó, A. (1995). Nuclenor. Bases para una política de comunicación. Nuclear España, 146, pp.18-22.

Cornadó, A. (2001). Comunicación y relaciones externas. Nuclear España, 210, pp. 50-52.

Cornadó, A. (2006). La comunicación pública y la energía nuclear. Nuclear España, 261, pp. 32-36.

Cornadó, A. (2018). La comunicación pública de la industria nuclear: cincuenta años en busca de la confianza. Nuclear España, 396, pp. 62-65.

Cornelissen, J. (2011). Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. London: SAGE Publications.

Costa, J. (2001). El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI, en Benavides, J. et al. "Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional" (pp. 47-66). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Costa, J. (2011). El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación. Barcelona: CPC Editor.

Crane, A. y Livesey, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue, en Andriof, J., Waddock, S., Rahman, S. y Husted, B. (eds.) "Unfolding stakeholder thinking: relationships, communication, reporting and performance" (pp. 39-52). Sheffield: Greenleaf.

Crane, A., Matten, D. y Moon, J. (2004). Stakeholder as citizens? Rethinking rights, participation and democracy. *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 107–122.

Cruz, J. (1995). Plan de Comunicación en C.N. Cofrentes. La necesidad de comunicar. *Nuclear España*, 146, pp. 30-32.

Cruz, J. (2009). Comunicación Interna y Externa. Una herramienta para la creación de valor. *Nuclear España*, 298, pp. 46-47.

Cuenca, J. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. La investigación estratégica preliminar (Vol. III). Barcelona: Editorial UOC.

Cuesta, U. (2013). Fundamentos psicosociales de la reputación "online": Propuesta de un modelo y un caso de análisis. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19 (2), pp.691-700.

Cummings, J. y Doh, J. (2000). Identifying who matters: mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, 42 (2), pp. 83–104.

Cutlip, S.M., y Center, A. H. (1952). *Effective public relations: pathways to public favor*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), pp. 1-13.

Dalton, D. y Cosier, R. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25 (3), pp. 19-27.

Davenport, K. (2000). Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It. *Business and Society*, 39 (2), pp. 210-219.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), pp. 70-76.

Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*, 10 (4), pp. 45-50.

Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), pp. 312-322.

Dawkins, C. y Fraas, J. (2013). An Exploratory Analysis of Corporate Social Responsibility and Disclosure. *Business & Society*, 52 (2), pp. 245-281.

Dawkins, J. y Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 185-193.

De Córdoba, J.L. (1993). Las funciones del Director de Comunicación, en Benavides, J. (coord.) "Director de Comunicación" (pp. 47-54). Madrid: Edipo, S.A.

De la Cierva, Y. (2009). La comunicación en tiempos de crisis, en Mora, J.M. (ed.) "10 ensayos de comunicación institucional" (pp. 161-189). Pamplona: EUNSA.

De la Cierva, Y. (2015). Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis. Pamplona: EUNSA.

De Kerckhove, D. (1984). On Nuclear Communication. *Diacritics*, 14 (2), pp. 72-81.

De la Torre, A., García de la Torre, J. y Pastor, J. C. (1995). Experiencias y Planteamientos de futuro. *La Comunicación en C.N. Trillo. Nuclear España*, 146, pp.37-41.

Del Pozo, M. (2004). Comunicación interna y cultura empresarial, en Bel Mallén, J.I (coord.) "Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones" (pp.139-153). Pamplona: Eunsa.

De Oliveira, C. (2015). Comunicación y percepción del riesgo. El periodismo en España en el aniversario del accidente nuclear de Fukushima Daiichi. Tesis. Pamplona: Universidad de Navarra.

Devin, B. (2016). Half-truths and dirty secrets: Omissions in CSR communication. *Public Relations Review*, 42, pp. 226–228.

DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), pp. 147-160.

Dircom (2013). Manual de la comunicación. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.

Doh, J. P y Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 47-73.

Dolphin, R.R. (1999). The fundamentals of corporate communication. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dolphin, R. R. (2003). The corporate communication function: how well is it funded? *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (1), pp. 5-10.

Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.

Donham, W. (1927). The social significance of business. *Harvard Business Review*, 5 (4), pp. 406-419.

Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18 (1), pp. 122-136.

Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26 (2), pp. 53-63.

Dunfee, T. W. y Hess, D. (2000). The Legitimacy of Direct Corporate Humanitarian Investment. *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), pp. 95-109.

Durocher, S., Bujaki, M. y Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Public Relations Review*, 39, pp. 1–24.

D'Urso, S.C. (2018). Towards the final frontier: using strategic communication activities to engage the latent public as a key stakeholder in a corporate mission. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (3), pp.288-307.

Eberstadt, N, (1973). What History Tells Us About Corporate Responsibility. *Business & Society Review*, 7, pp. 76-81.

Eilbirt, H. y Parket, R. (1973). The Current Status of Social Responsibility. *Business Horizons*, 16 (4), pp. 5-14.

Einwiller, S. y Weitzl, W. (2016). Business Essentials for Strategic Communicators. Creating Shared Value for the Organization and its Stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (3), pp. 409-412.

Eisenberg, E.M., Goodall, H.L. y Trethewey, A. (2010). *Organizational Communication. Balancing creativity and constraint*. Boston: Bedford/St. Martin's.

Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, pp. 37-51.

Elms, H. (2006). Corporate and stakeholder responsibility in Central and Eastern Europe. *International Journal of Emerging Markets*, 1 (3), pp. 203-211.

Elsbach, K, D. y Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35 (4), pp. 699-738.

Elsbach, K. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), pp. 57-88.

Elving, W. J. L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup-Nielsen, A. y Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20 (2), pp. 118–127.

Enderle, G. y Tavis, L. (1998). A balanced concept of the Firm and the Measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1129-1144.

Enrique Jiménez, A. M. (2008). La planificación de la comunicación en situaciones de crisis, en “La planificación de la comunicación empresarial” (pp. 75-86). Barcelona: UAB.

Enrique Jiménez, A. M. (2010). Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial. *Comunicación y desarrollo en la era digital* (pp. 1-13). Congreso AE-IC.

Enrique Jiménez, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis Revista científica ciencias humanas*, 8 (24), pp. 116-131.

Entrena, A. (1995). La Comunicación en Enusa. *Nuclear España*, 146, pp. 45-46.

Espejo, C. (2002). La producción de electricidad de origen nuclear en España. *Boletín de la A.G.E.*, 33, pp. 65-77.

Espinós, D. (2017). *Dar la cara es la clave. Cómo comunicar sin miedo en situaciones de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

Estanyol, E. (Coord.) (2016) *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* [Recurso electrónico]. Barcelona: Editorial UOC.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards

strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43 (1), pp. 91–101.

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84 (1), pp. 113-135.

Fassin, Y. (2011). A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model. *Journal of Business Ethics*, In Press, pp. 1-11.

Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), pp. 83-96.

Ferguson, S. D. (1999). *Communication Planning. An Integrated Approach*. Thousand Oaks: Sage.

Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México [etc.]: Trillas.

Fernández Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas.

Ferreira, V. V. M. y Soares, W. A. (2012). Insucessos em empreendimentos nucleares devido a falhas em processos de Comunicação Pública. *Intercom*, 35 (2), pp. 313-329.

Ferri, L. M., Pedrini, M. y Pilato, V. (2016). The management of stakeholder dialogue in different institutional contexts: an empirical study on FTSE4GOOD companies. *Journal of Cleaner Production*, 136, pp. 226–237.

Fita, J. (2004). Comunicación de crisis, en Losada, J.C. (coord.) “Gestión de la comunicación en las organizaciones” (pp. 193-216). Barcelona: Ariel.

Fombrun, C.J. (2005). Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8 (1), pp. 7-11.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. y Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105 (1), pp. 85–106.

Fombrun, C. y Riel, C. V. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (2), pp. 1-16.

Fombrun, C.J. y Rindova, V. (2000). Reputation as strategy, en Schultz, M., Hatch M.J. y Larsen M.H. "The Expressive Organization. Linking identity, reputation and the corporate brand" (pp.73-93). Oxford: Oxford University Press.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33 (2), pp. 233-258.

Foratom (2016). Guidelines on stakeholder dialogue. Bruselas: Foratom.

Foratom (2015). Guidelines for crisis communications. Bruselas: Foratom.

Ford, L. (2011). Public Communication: Engaging Citizens in the Nuclear Renaissance. *Waste Management–Tucson*, 2, pp. 1173-1183.

Ford, D. F. y Kendall, H. W. (1975). Nuclear misinformation. *Environment*, 17 (5), pp.17-25.

Fort, T. (1999). The First Man and the Company Man: The Common Good, Transcendence, and Mediating Institutions. *American Business Law Journal*, 36, pp. 391-435.

Fracarolli Nunes, M. y Lee Park, C. (2016). Self-claimed sustainability: Building social and environmental reputations with words. *Sustainable Production and Consumption*, pp. 1-12.

Francisco. Vaticano II. Carta encíclica Laudato Si' sobre el cuidado de la casa común. 24 de mayo de 2015. Obtenido de: w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

Frandsen, F. y Johansen, W. (2010). Strategy, Management, Leadership, and Public Relations, en Heath, R.L. (ed.) "The SAGE handbook of public relations" (pp.293-306). Los Ángeles: SAGE.

Freeman, R.E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 233-236.

Freeman, R. y Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 92-98.

Freeman, R. y McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management, en "Blackwell Handbook of Strategic Management" (pp. 189-207). Oxford: Blackwell Publishing.

Freeman, R. E. y Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), pp. 331-349.

Freeman, R. E. y Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), pp. 88-106.

Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 409-421.

Freeman, R. E. (1997). A stakeholder theory of the modern corporation, en T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.) "Ethical" (pp. 38-48).

Freixa, R. (2004). El director de comunicación, en Bel Mallén, J.I (coord.) "Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones" (pp.125-138). Pamplona: Eunsa.

French, P. (1979). The corporation as a moral person. *American Philosophical Quarterly*, 16 (3), pp. 207-215.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *Times Magazine*, 13, pp. 7-13.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, pp. 191–205.

Fry, F. L. y Hock, R. J. (1976). Who Claims Corporate Responsibility? The Biggest and the Worst. *Business & Society Review*, 18, pp. 62-65.

Funabashi, Y. y Kitazawa, K. (2012). Fukushima in review: A complex disaster, a disastrous response. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 68 (2), pp. 9-21.

Gálvez-Rodríguez, M., Sáez-Martín, A., García-Tabuyo, M. y Caba-Pérez, C. (2018). Exploring dialogic strategies in social media for fostering citizens' interactions with Latin American local governments. *Public Relations Review*, 44, pp.265-276.

Gámez de la Hoz, J. y Padilla, A. (2015). Análisis de los contenidos de páginas web sobre servicios de control de plagas en salud pública. *Revista General de Información y Documentación*, 25 (2), pp.227-244.

Gamson, W. A. y Modigliani, A. (1989). Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power: A Constructionist Approach. *American Journal of Sociology*, 95 (1), pp.1-37.

García-Carretero, L., Codina, L., Díaz-Noci, J., Iglesias-García, M. (2016). Herramientas e indicadores SEO: características y aplicación al análisis de cybermedios. *El profesional de la información*, 25 (3), pp. 497-504.

García Carrizo, J. (2016). Análisis de la página web del canal Antena 3: oferta de contenidos, interactividad y redes sociales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7, pp.117-140.

García Ferrando, M. (1982). El debate público sobre el uso de la energía nuclear. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, 16, pp. 57-90.

García Tascón, M. y Pradas, M. (2016). ¿La transparencia de las páginas web ayudan en la captación de clientes? Análisis de los campos de golf en Andalucía. *Intangible Capital*, 12 (3), pp.805-821.

Garicano, T. (2011). El gobierno corporativo y la reputación corporativa, en Villafane (2011) "La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica" (pp.189-195). Madrid: Pearson Educación.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), pp. 51-71.

Gates, J. (2002). Reengineering Ownership for the Common Good, en "Rethinking the purpose of business: Interdisciplinary essays from the Catholic social tradition" (pp. 264-288). Catholic Social Tradition Series. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Gioia, D. (1999). Practicability, Paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24 (2), pp.228-232.

Godfrey, P., Hatch, N. y Hansen, J. (2010). Toward a general theory of CSRs: The roles of beneficence, profitability, insurance, and industry heterogeneity. *Business and Society*, 49 (2), pp. 316-344.

Gómez Quezada, M. (2011). Medios de comunicación, terremotos y tsunamis. *Perspectivas de la comunicación*, 4 (1), pp. 158-165.

Gómez de Enterría, E. (1993). Las responsabilidades del Director de Comunicación, en Benavides, J. (coord.) "Director de Comunicación" (pp. 41-45). Madrid: Edipo, S.A.

Goodman, M. (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (2), pp. 69-74.

Goodman, M. (2006). Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (3), pp. 196-213.

Goodpaster, K. (1983). The Concept of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2 (1), pp. 1-22.

Goodpaster, K. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1 (1), pp. 53-73.

Goodpaster, K. (1996). Bridging the East and the West in management ethics: Kyosei and the Moral Point of View. *Journal of Human Values*, 2 (2), pp. 115-121.

Goodstein, J. y Wicks, A. (2007). Corporate and stakeholder responsibility: Making business ethics a two-way conversation. *Business Ethics Quarterly*, 17 (3), pp. 375-398.

Gotsi , M. y Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), pp. 24-30.

Grandien, C. y Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (2), pp. 209-227.

Grandien, C. y Johansson, C. (2016). Organizing and Disorganizing Strategic Communication: Discursive Institutional Change Dynamics in Two Communication Departments. *International Journal of Strategic Communication*, 10 (4), pp. 332-351.

Gregory, A. (2005). *Public relations in practice*. London: Sterling, VA: Kogan Page.

Gregory, A. (2006). A development framework for government communicators. *Journal of Communication Management*, 10 (2), pp. 197-210.

Greyser, S.A. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Communications: An International Journal*, 4 (4), pp. 177-181.

Griffin, J. y Prakash, A. (2010). The Corporate responsibility: Initiatives and mechanisms. *Business and Society*, 49 (1), pp. 179-184.

Grunig, J.E. y Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Grunig, J.E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas (edición adaptada por Jordi Xifra)*. Barcelona: Gestión 2000.

Grunig, J.E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J.E. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19 (2), pp. 121-139.

Grunig, J.E. y Huang, Y.H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relations outcomes, en Ledingham, J.A. y Bruning, S.D. (Eds.) "Public

relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations” (pp.23-53). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Grunig, L.A., Grunig, J.E. y Dozier, D.M. (2002). Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Grunig J.E. y Hung C.F (2002). The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: a cognitive behavioral study, Paper presentado en la 5ª edición de Educator’s Academy, Public Relations Society of America. Miami, FL.

Guerard, J. B. (1997). Is there a cost to being socially responsible in investing? *Journal of Forecasting*, 16 (7), 475-490.

Guirado, M. A. (2015). La aplicación del principio de precaución en el sector energético nuclear. La dialéctica entre garantía de suministro y riesgo. *Revista Catalana de Dret Ambiental*, 6 (1), pp.1-43.

Gulbrandsen, T. y Just, S.N. (2016). In the Wake of New Media: Connecting the Who with the How of Strategizing Communication. *International Journal Of Strategic Communication*, 10 (4), pp. 223-237.

Gutiérrez-García, E. (2010). Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial. *Revista empresa y humanismo*, 13 (2), pp. 149-182.

Gutiérrez-García, E. (2010b). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13 (1), pp. 147-160.

Gutiérrez-García, E. (2013). Una cartografía conceptual para la comunicación de instituciones, en Gutiérrez García, E. y Laporte, M.T (eds.) “Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones” (pp.53-80). Barcelona: UOC Press.

Gutiérrez-García, E. y Rodríguez Virgili J. (2014). Comunicación, estrategia y grupos de interés: la gestión de la encrucijada, en Gutiérrez-García, E. y

Rodríguez Virgili, J. (coords.) "El futuro de la comunicación" (pp.15-21). Madrid: LID Editorial.

Gutiérrez-García, E. (2014). El dircom, cartógrafo social y estrategia en las instituciones, en Gutiérrez-García, E. y Rodríguez Virgili, J. (coords.) "El futuro de la comunicación" (pp.25-36). Madrid: LID Editorial.

Haas, P. (1979). The conflict between private and social responsibility. *Akron Business and Economic Review*, 10, pp. 33-36.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. y Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal Of Strategic Communication*, 1 (1), pp. 3-35.

Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.

Harrison, J. S. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders, *The Academy of Management Executive*, 10 (2), pp. 46-60.

Harrison, J. y Freeman, E. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 479-485.

Hatch, M.J. y Schultz, M. (2000). Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations, en Schultz, M., Hatch, M.J., Holten Larsen, M. (eds.) "The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand" (pp.11-35). Oxford: Oxford University Press.

Heath, R. L.; Pearce, W. B., Shotter, J., Taylor, J. R., Kersten, A., Zorn, T., Roper, J., Motion, J. y Deetz, S. (2006). The processes of dialogue: Participation and Legitimation. *Management Communication Quarterly*, 19 (3), pp. 341-375.

Heath, R.L. (2011). External Organizational Rhetoric: Bridging Management and Sociopolitical Discourse. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), pp. 415-435.

Heil, D. y Whittaker, L. (2011). What is reputation, really? *Corporate Reputation Review*, 14 (4), pp. 262-272.

Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications*, 12 (3), pp. 238-254.

Henderson, H. (1968). Should business tackle society's problems? *Harvard Business Review*, 46 (4), pp. 77-85.

Hernández Velasco, J. (2011). Reputación online: necesidad de un marco conceptual y un modelo de gestión, en Villafane (2011) "La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica" (pp.197-214). Madrid: Pearson Educación.

Heugens, P.P.M.A.R., Bosh, F.A.J., van Riel, C.B.M. (2002). Stakeholder integration. *Business & Society*, 41 (1), pp. 36-60.

Hill, C. y Jones, T. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), pp. 131-154.

Hillery, G. (1955). Definitions of Community: Areas of Agreement. *Rural Sociology*, 20 (2), pp. 111-123.

Holtzhausen, D. R. (2010). Communication in the Public Sphere: The Political Context of Strategic Communication. *International Journal Of Strategic Communication*, 4 (2), pp. 75-77.

Høvring, C. M. (2017). Corporate social responsibility as shared value creation: toward a communicative approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (2), pp. 239-256.

Huang, L., Zhou, Y., Hana, Y., Hammitt, J.K., Bia, J., y Liu, Y. (2013). Effect of the Fukushima nuclear accident on the risk perception of residents near a nuclear power plant in China. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110 (49), pp. 19742-19747.

IAEA (1994). Nuclear communications: a handbook for guiding good communications practices at nuclear fuel cycle facilities. Vienna: International Atomic Energy Agency.

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.

Iberdrola Generación. Comunicación Nuclear. Políticas, estrategias y planes de actuación. Disponible en: www.cncofrentes.es/wcofrnts/gc/prod/es_ES/prensa/COM_NUCLEAR_int.pdf

Iborra, M. (2014). Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 8 (2), pp. 87-101.

Ingelmo, M., Navarro, C., Sanz, J.A. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 23 (3), pp.405-422.

Ionescu, T. B. (2012). Communicating in Germany about the Fukushima Accident; How Direct Encounter Beat Media Representations. *Environmental Communication*, 6 (2), pp.260-267.

Itoiz, M. (2015). En la era digital, ¿reputación o reputación online?, en "El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos" (pp.137-148). Valencia: Campgràfic.

- Jacobs, M. (1997). The environment as stakeholder. *Business Strategy Review*, 8 (2), pp. 25-28.
- Jansson, E. (2005). The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures. *Journal of Business Ethics*, 56 (1), pp. 1-13.
- Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22 (1), pp.32-43.
- Jethwaney, J. (2012). *Corporate communication: principles and practice*. New Delhi: Oxford University Press.
- Johannesen, R. (1971). The emerging concept of communication as dialogue. *Quarterly Journal of Speech*, 57 (4), pp. 373-382.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 404–37.
- Jones, T. M. y Wicks, A.C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 206-221.
- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard business review*, 75 (4), pp. 55-61.
- Kaler, J. (2002). Morality and Strategy in Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, 39 (1), pp. 91-99.
- Kantanen, H. (2012). Identity, image and stakeholder dialogue. *Corporate Communications*, 17 (1), pp. 56-72.
- Karagianni, K.S. y Cornelissen, J. (2006). Anti-corporate movements and public relations. *Public Relations Review*, 32 (2), pp. 168-170.
- Karatchentzeff, M. (2005). Misinformation, nuclear energy and national education in France. *Nuclear Knowledge Management*, 1 (4), pp. 375-383.
- Kasperson, R.E., Berk, G., Pijawka, D., Sharaf, A.B. y Wood, J. (1980). Public Opposition to Nuclear Energy: Retrospect and Prospect, *Science, Technology & Human Values*, 5 (31), pp. 11-23.

Keller, C., Visschers, V. y Siegrist, M. (2012). Affective Imagery and Acceptance of Replacing Nuclear Power Plants. *Risk Analysis*, 32 (3), pp. 464-477.

Kelm, O., Dohle, M. y Bernhard, U. (2017). Social Media Activities of Political Communication Practitioners: The Impact of Strategic Orientation and In-Group Orientation. *International Journal of Strategic Communication*, pp. 1-18.

Kent, M.L. y Taylor, M. (2016). From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication. *Public Relations Review*, 42 (1), 60–67.

Kent, M.L. y Taylor, M. (2014). Dialogic engagement: clarifying foundational concepts. *Public Relations Review*, 26 (5), pp. 384-398.

Kent, M. L. y Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28 (1), pp. 21-37.

Kermisch, C y Labeau, P.E. (2013). Communicating about nuclear events: Some suggestions to improve INES. *Reliability Engineering & System Safety*, 119, pp. 165-171.

Kilinç, A., Boyes, E. y Stanisstreet, M. (2013). Exploring Students' Ideas About Risks and Benefits of Nuclear Power Using Risk Perception Theories. *Journal of Science Education and Technology*, 22, pp.252-266.

Kim, M.C., Park, J., Jung, W., Kim, H. y Kim, Y.J. (2010). Development of a standard communication protocol for an emergency situation management in nuclear power plants. *Annals of Nuclear Energy*, 37 (6), pp. 888-893.

Kim, H. y Lee, T.H. (2018). Strategic CSR Communication: A Moderating Role of Transparency in Trust Building. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (2), pp. 107-124.

Kinsella, W. J. (2005). One Hundred Years of Nuclear Discourse: Four Master Themes and Their Implications for Environmental Communication. *Environmental Communication Yearbook*, 2, pp. 49-72.

Knight, F. (1933). Risk, uncertainty and profit. Londres: London School of Economics and Political Science.

Koerner, C. L. (2014). Media, fear, and nuclear energy: A case study. *The Social Science Journal*, 51, pp.240-249.

Lammers, J.C. (2011). How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 25 (1), pp. 154-182.

Lacalle, Ch. y Castro Mariño, D. (2016). Promoción de la ficción televisiva española en internet: análisis del contenido de las webs dedicadas a los programas y de la audiencia social. *El Profesional de la Información*, 25 (2) pp.246-253.

Lane, A.B. (2014) Toward understanding the (lack of?) significance of dialogue to the practice of public relations. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 15 (1), pp. 123-142.

Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 431–443.

La Porte, J.M. (2009). La comunicación institucional como fundamento integrador, en Mora, J.M. (ed.) “10 ensayos de comunicación institucional” (pp. 29-50). Pamplona: EUNSA.

La Porte, J.M. (2009). El plan de comunicación: la estrategia en movimiento, en Mora, J.M. (ed.) “10 ensayos de comunicación institucional” (pp. 95-122). Pamplona: EUNSA.

Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (2000). Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15 (2), pp. 181-198.

Ledingham, J.A. y Bruning, S. D. (2000). A Longitudinal Study of Organization-Public Relationship Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practice of Relationship Management, en Ledingham, J.A. y Bruning, S.D. (Eds.) "Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations" (pp.55-69). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), pp. 53-73.

Leiva, J. (2012). *Gestión de la reputación online: crea fácilmente tu estrategia de presencia en la red*. Barcelona: UOC.

Le Jeune, M. (2005). Communicating corporate responsibility, en Gregory, A. (ed.) "Public relations in practice" (pp. 158-172). London: Sterling, VA: Kogan Page.

Lépineux, F. (2005). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*, 5 (2), pp. 99-110.

L'Etang, J. (1994). Public relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising. *Journal of Business Ethics*, 13 (2), 111-123.

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36 (5), pp. 41-50.

Li, J., Vishwanath, A. y Rao, H.R. (2014). Retweeting the Fukushima Nuclear Radiation Disaster. *Communications of the ACM*, 57 (1), pp.78-85.

Liébana, B. (2017). Energía nuclear y público...¿irreconciliables? *Nuclear España*, 386, pp.69-71.

Lock, I., Seele, P. y Heath, R.L. (2016). Where Grass Has No Roots: The Concept of 'Shared Strategic Communication' as an Answer to Unethical Astroturf Lobbying. *International Journal of Strategic Communication*, 10 (2), pp. 87-100.

Logsdon, J. y Wood, D. (2002). Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction. *Business and Society*, 41 (4), pp. 365-370.

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), pp. 372–374.

López, A. (1999). La reputación corporativa, un concepto emergente, en Benavides, J. y Fernández E. (eds.) “Nuevos conceptos de comunicación” (pp.547-557). Madrid: Universidad Complutense.

López-Quesada, M. (2003). ¡Estamos en crisis! Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones. Madrid: Cie Dossat 2000.

López Menacho, J. (2018). SOS. 25 casos para superar una crisis de reputación digital. Barcelona: Editorial UOC.

López Sánchez, J.L., Chica Ruiz, J., Arcila Garrido, M., Azzarionhi, A. y Soto Benito, A. (2010). Modelo de análisis de páginas web turísticas en Andalucía. *HAOL*, 22, pp. 185-200.

Losada Díaz, J.C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa Comunicación*, 9, pp. 145-164.

Losada Díaz, J.C. (2018). (NO) crisis. La comunicación de crisis en un mundo conectado. Barcelona: Editorial UOC.

Low, B. y Johnston, W. (2008). Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China. *Public Relations Review*, 37 (7), pp. 873-879.

Lozano Leyva, M. (2009). Tres accidentes nucleares: Three Mile Island, Chernóbil y Tokaimura. *Claves de Razón Práctica*, 190, pp. 42-50.

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.

Lueg, K., Rainer, L., Andersen, K. y Dancianu, V. (2016). Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (1), pp. 20-35.

Luoma, P. y Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 553–563.

Luoma-aho, V. y Vos, M. (2009). Monitoring the complexities: Nuclear power and public opinion. *Public Relations Review*, 35 (2), pp. 120-122.

Luoma-aho, V. y Paloviita, A. (2010). Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications. *Corporate Communications*, 15 (1), pp. 49-67.

Macnamara, J. (2016). The Work and 'Architecture of Listening': Addressing Gaps in Organization-Public Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (2), pp. 180-195.

Macnamara, J. (2018). A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 10 (2), pp. 133-148.

Maestre, J. (1993). Lampedusa tenía razón, en Benavides, J. (coord.) "Director de Comunicación" (pp. 85-88). Madrid: Edipo, S.A.

Mahon, J. y McGowan, R. (1991). Searching for the common good: A process-oriented approach. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 79-86.

Maignan, I., Ferrell, O. y Hult, G. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), pp. 455-469.

Marca, G. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. La investigación estratégica de evaluación (Vol. IV). Barcelona: Editorial UOC.

Marco, E. (2017). Comunicación institucional y tratamiento informativo de la energía nuclear en España: el caso de la central de Garoña, en Mercado-Sáez, M.T. (ed.) "El debate energético en los medios" (pp.109-126). Barcelona: Editorial UOC.

Margolis, J. y Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), pp. 268-305.

Maritain, J. y FitzGerald, J. (1946). The Person and the Common Good. *The Review of Politics*, 8 (4), pp. 419-455.

Markarda, J., Wirthb, S. y Trufferc, B. (2016). Institutional dynamics and technology legitimacy-A framework and a case study on biogas technology. *Public Relations Review*, 45 (1), pp. 330–344.

Marín Dueñas, P., Lasso de La Vega, C. y Mier-Terán, J.J. (2016). La eficacia de la web corporativa en las pequeñas y medianas empresas: un análisis de la usabilidad web. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22, pp.431-444.

Martin Herrero, J. M. (2015). La Imagen de la energía nuclear en España. Características, causas y soluciones de futuro de la industria energética en las relaciones sociales. Trabajo Fin de Máster. Madrid: Universidad Camilo José Cela.

Martín Martín, F. (1988). *El Gabinete de Comunicación, periodismo empresarial*. Madrid: Asecom.

Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Martín Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional (4ª edición)*. Madrid: Universitas.

Martín Martín, F. (2008). *Comunicación Empresarial: necesidad y deber social*, *Mediaciones sociales.*, 10, pp. 179-190.

Martín Martín, F. (2010). Nuevos tiempos para la Comunicación Empresarial e Institucional. *Revista Icono* 14, 8 (2), pp. 1-2.

Martín Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*, 1, pp. 101-114.

Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso (Vol. I)*. Barcelona: Editorial UOC.

Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 166-179.

Matten, D., Crane, A. y Chappie, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45 (1), pp. 109-120.

McGuire, J. (1961). The concept of the firm. *California Management Review*, 3 (4), pp. 64-88.

McCune, W. B. (1989). Internal Communications and Participatory Management: An Experiment in Team Building. *Public Relations Quarterly*, 34 (3), pp. 14-18.

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127.

Melé, D. (2002). Not only stakeholder interests: The firm oriented toward the common good, en "Rethinking the purpose of business: Interdisciplinary essays from the Catholic social tradition" (pp. 190-214). *Catholic Social Tradition Series*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44 (44), pp. 77-88.

Melé, D. (2012). The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106 (1), pp. 89-101.

Melewar, T. C. y Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), pp. 76-90.

Mercado-Sáez, M.T (ed.) (2017). *El debate energético en los medios*. Barcelona: Editorial UOC.

Merlo, J. A. (2003). La evaluación de la calidad de la información web: aportaciones teóricas y experiencias prácticas, en Felipe Zapico, A. (Coord.) "Recursos informativos: creación, descripción y evaluación" (pp. 101-110). Mérida: Junta de Extremadura.

Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.

Millán, M. (2009). Comunicación: Los cuentos de Jauja y España 100x100 renovable. *Nuclear España*, 294, pp.36-40.

Minoja, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), pp. 67-82.

Mirel, B. (1994). Debating nuclear energy: Theories of risk and purposes of communication. *Technical Communication Quarterly*, 3 (1), pp. 41-65.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Montserrat, J. (2014). Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación. Una aplicación a la franquicia. San Vicent del Raspeig: Publicacions de la Universitat d'Alacant.

Montaño, M. (2000). Medio ambiente, empresa y periodismo ambiental: el caso de Canal Natura y las noticias sobre medio ambiente en Andalucía. *Revista Latina de Comunicación Social*, 32, pp.8-23.

Mora, J.M. (2009). Dirección estratégica de la comunicación, en Mora, J.M. (ed.) "10 ensayos de comunicación institucional" (pp. 51-66). Pamplona: EUNSA.

Mora, J.M. (2009). El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo, en Mora, J.M. (ed.) "10 ensayos de comunicación institucional" (pp. 67-93). Pamplona: EUNSA.

Mora, J. M. (2014). Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación, en Gutiérrez-García, E. y Rodríguez Virgili, J. (coords.) "El futuro de la comunicación" (pp.117-124). Madrid: LID Editorial.

Morales, F. (2001). Comunicación Interna, en Benavides, J. et al. "Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional" (pp. 219-247). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Moreno, A., Zerfass, A., Tench, R., Vercic, D., y Verhoeven, P. (2009). European Communication Monitor current developments, issues and tendencies of the professional practice of public relations in Europe. *Public Relations Review*, 35, pp. 79-82.

Morsing, M. y Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 4, pp. 323-338.

Moss, D. y Desanto B. (eds.) (2011). *Public relations: a managerial perspective*. London: SAGE Publications.

Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K., y Ferrari, M.A. (2017). Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*, 43 (1), pp. 80-90.

Mounter, P. (2005). Internal communication, en Gregory, A (ed.) "Public relations in practice" (pp. 43-58). London: Sterling, VA: Kogan Page.

Muñoz, N. (2012). La seguridad nuclear en el siglo XXI: transparencia y pedagogía informativas. *Economía Industrial*, 384, pp.33-36.

Myers, C. (2016). What's the legal definition of PR? An analysis of commercial speech and public relations. *Public Relations Review*, 42 (5), pp. 821–831.

Navarro, C., Moreno A. y Zerfass, A. (2018). Mastering the dialogic tools: Social media use and perceptions of public relations practitioners in Latin America. *Journal of Communication Management*, 22 (1), pp.28-45.

NEI (2014). *Implementing and Operating a Joint Information System*. Washington D.C.: Nuclear Energy Institute.

Neilsen, E. y Rao, M. (1987). The Strategy-Legitimacy Nexus: A Thick Description. *The Academy of Management Review*, 12 (3), pp. 523-533.

Nelkin, D. (1981). Some Social and Political Dimensions of Nuclear Power: Examples from Three Mile Island. *The American Political Science Review*, 75 (1), pp. 132-142.

Nevado, M.T., Gallardo, D. y Sánchez Hernández, M. I. (2016) Análisis del grado de divulgación de información sobre responsabilidad social en las webs de los principales municipios extremeños. Auditoría Pública, 67, pp.77-92.

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), pp.307-310.

Nieto, A. (2006). Comunicación Institucional: bases para la evaluación, en Sevillano, M. (ed.) "Reflexiones en torno a la libertad de la Empresa Informativa" (pp. 409-442). Madrid: Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense.

Nothhaft, H. (2016). A Framework for Strategic Communication Research: A Call for Synthesis and Consilience. International Journal Of Strategic Communication, 10 (2), pp. 69-86.

Nuclear España. (2004). La comunicación y el entorno de las centrales de Asco y Vandellos II. Nuclear España, 243, pp.96-100.

Nuclear España. (2007). La comunicación en el sector nuclear. Nuclear España, 276, pp. 20-24.

Nuclear España. (2008). Consejo de Seguridad Nuclear (CSN). Comunicación y entorno. Nuclear España, 286, pp. 20-21.

Nuclear España. (2008). Centrales nucleares Almaraz-Trillo: integradas en su entorno. Nuclear España, 286, p.11.

Nuclear España. (2008). Las centrales de Ascó y Vandellós II, parte del territorio. Nuclear España, 286, pp. 12-13.

Nuclear España. (2008). Relación de la central nuclear de Cofrentes con su entorno inmediato. Nuclear España, 286, pp. 14-17.

Nuclear España. (2008). La actividad de Nuclenor en su entorno. La integración como prioridad. Nuclear España, 286, pp. 18-19.

Nuclear España. (2008). Enusa, comprometida con su entorno. Nuclear España, 286, pp. 22-24.

Nuclear España. (2011). Women in nuclear (WIN): Casi veinte años dedicados a la comunicación en el sector nuclear. Nuclear España, 319, pp. 36-39.

Nuclear España. (2011). Comunicación: Pautas prácticas para una convocatoria de prensa con éxito. Nuclear España, 318, pp.43-44.

O'Connor, A. (2005). Reputation Management, en Heath R.L. (eds.) "Encyclopedia of public relations. Volume II" (pp.745-746). Thousand Oaks: Sage.

Oliveira, A. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Públicos y stakeholders (Vol. II). Barcelona: Editorial UOC.

Oliveira, A. y Capriotti, P. (2015). The research of strategic publics in companies in the energy industry in Spain. Public Relations Review, 41, pp. 541-543.

Ozdora, E., Ferguson, M. y Atakan, S. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. Public Relations Review, 42, pp. 79-81.

Pahner, P. D. (1976). A psychological perspective of the nuclear energy controversy. Research Memoranda, 76, pp.1-21.

Paloviita, A. y Luoma-aho, V. (2010). Recognizing definitive stakeholders in corporate environmental management. Management Research Review, 33 (4), pp. 306-316.

Pang, A., Jin, Y. y Cameron, G. T. (2010). Strategy Management of Communication. Insights From the Contingency Theory of Strategic Conflict Management, en Heath, R.L. (ed.) "The SAGE handbook of public relations" (pp.17-34). Los Ángeles: SAGE.

Paniagua, C. (2004). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis, en Bel Mallén, J.I (coord.) "Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones" (pp.197-213). Pamplona: Eunsa.

Pardo, J. I. y Rodríguez, A. (1995). La gestión de la Comunicación en la reparación de la Central Nuclear José Cabrera. *Nuclear España*, 146, pp. 15-17.

Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. y De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), pp. 403–445.

Pedersen, E. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and society review*, 111 (2), pp. 56-72.

Perko, T. (2011). Importance of risk communication during and after a nuclear accident. *Integrated Environmental Assessment & Management*, 7(3), pp. 388-392.

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), pp. 52-63.

Perko, T., Zeleznik, N., Turcanu, C., Thijssen, P. (2012). "Is knowledge important? Empirical research on nuclear risk communication in two countries". *Health Physics*, (102), 614-625.

Perko, T., Gorp, B., Turcanu, C., Thijssen, P. y Carle, B. (2013). Communication in Nuclear Emergency Preparedness: A Closer Look at Information Reception. *Risk Analysis: An International Journal*, 33 (11), pp. 1987-2001.

Perrow, C. (1981). Normal accident at Three Mile Island. *Society*, 18, pp. 17-26.

Peterson, R. y Jun, M. (2009). Perceptions on social responsibility. The entrepreneurial vision. *Business and Society*, 48 (3), pp. 385-405.

Petit, A. (2004). El plan de comunicación: génesis y desarrollo, en Bel, J.I. (coord.) "Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones" (pp. 171-196). Pamplona: EUNSA.

Pfeffer, F. (2006). Working Alone: What Ever Happened to the Idea of Organizations as Communities, en J. O'Toole & E. E. Lawler III (Eds.) "America at work: Choices and challenges" (pp. 2–21). New York: Palgrave Macmillan.

Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7 (1), pp. 51-66.

Pieczka, M. y L'Etang, J. (2006). Public Relations and the Questions of Professionalism, en L'Etang, J. y Pieczka, M. (eds.) "Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice" (pp.265-278). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Pieczka, M. (2011). Public relations as dialogic expertise? *Journal of Communication Management*, 15 (2), 108-124.

Piper, D. (2012). Communication only way to break nuclear fear cycle. *Australia's Paydirt*, 1 (193), pp.72-77.

Pizzolante Negrón, I. (2004). Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia, en Losada, J.C. (coord.) "Gestión de la comunicación en las organizaciones" (pp. 175-192). Barcelona: Ariel.

Plowman, K.D. y Wilson, C. (2018). Strategy and Tactics in Strategic Communication: Examining their Intersection with Social Media Use. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (2), pp.125-144.

Pont, C. (2013). Comunicar las emergencias. Actores, protocolos y nuevas tecnologías. Barcelona: Editorial UOC.

Post, J., Preston, L., Y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management*, 45 (1), pp. 6-28.

Presas, A. (2005). Science on the periphery. The Spanish reception of nuclear energy: an attempt at modernity? *Minerva*, 43, pp.197-218.

Preston, L. E. y Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19, pp. 361-375.

Preston, L. y Donaldson, T. (1999). Stakeholder Management and Organizational Wealth. *The Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 619-620.

Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4 (1), pp. 50–64.

Ramírez, T. (1995). Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias. Barcelona: Bosch.

Ranken, N. (1987). Corporations as Persons: Objections to Goodpaster's Principle of Moral Projection. *Journal of Business Ethic*, 6, pp. 633-637.

Raupp, J. y Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16 (2), pp. 146-161.

Razquin, J.A. y Ruiz de Apodaca, A. (2007). Información, Participación y Justicia en Materia de Medio Ambiente. Comentario sistemático a la Ley 27/2006, de 18 de julio. Cizur Menor: Editorial Aranzadi.

Recalde, M. y Gutiérrez-García, E. (2015). La comunicación en el tablero de decisiones en la empresa: algunas aportaciones estratégicas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 52, pp. 97-112.

Reyes, M.I. y Giquel, O. (1993). Aproximación a la realidad del Director de Comunicación en España, en Benavides, J. (coord.) "Director de Comunicación" (pp. 99-116). Madrid: Edipo, S.A.

Robertson, A. G. y Pengilley, A. (2012). Fukushima Nuclear Incident: The Challenges of Risk Communication. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 24 (4), pp.689-696.

Rodríguez, M. (2008). Modelos de participación ciudadana como solución a las crisis institucionales motivadas por una oposición social. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 37, pp.109-127.

Rodríguez-Martínez, R., Codina, L. y Pedraza-Jiménez, R. (2010). Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación. *El profesional de la información*, 19 (1), pp.35-44.

Rodríguez-Martínez, R., Codina, L. y Pedraza-Jiménez, R. (2012). Indicadores para la evaluación de la calidad en cibermedios: análisis de la interacción y de la adopción de la Web 2.0. *Revista Española de Documentación Científica*, 35 (1), pp.61-93.

Rowley, T. J. (1999). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 887-910.

Ruiz de Apodaca, A. (2011). Nuevas perspectivas del Derecho nuclear en Europa y en España. *REDUR*, 9, pp. 67-98.

Ruiz de Apodaca, A. (2010). Régimen de la energía nuclear a la luz del Derecho Comunitario: competencia, seguridad, aceptación y perspectivas. *Noticias de la Unión Europea*, 322, pp. 47-58.

Russell, K.M. y Lamme, M.O. (2016). Theorizing public relations history: The roles of strategic intent and human agency. *Public Relations Review*, 42 (5), pp. 741-747.

Sachs, S. y Maurer, M. (2009). Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85 (3), pp. 535-544.

Salaverría, R. (2017). Tipología de los cibermedios periodísticos: bases teóricas para su clasificación. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8 (1), pp. 19-32.

Salaverría, R., Díaz-Nozi, J., López, X. y Palomo, M.B. (2005). Spain. Multimedia Richness and Variety of Business Models, en Van der Wurff, R. y Lauf, E. (eds.) "Print and Online Newspapers in Europe. A Comparative Analysis in 16 Countries" (pp.231-244). Amsterdam: Het Spinhuis.

Sallinen, L., Ruuska, I. y Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6 (1), pp. 51-68.

Salomon, R. (1994). The corporation as community. A reply to Ed. Hartman. *Business Ethics Quarterly*, 4 (3), pp. 271-285.

Sánchez Calero, M. L. y Limón Naharro, P-coords-(2017). La construcción de la noticia y el papel de los Social Media y Periodismos Ciudadano en la gestión de la información de desastres o catástrofes naturales. Ediciones Egregius.

Sánchez Olea, C. (2010). La empresa hoy. Agente de cultura y civilización, en “Nuevos tiempos para la Comunicación Empresarial e Institucional”. Revista Icono 14, 8 (2), pp. 25-41.

Sánchez Vázquez, L. (2009). Los discursos de legitimación de la industria nuclear Española. Paz y Conflictos, 2, pp. 99-116.

Sánchez Vázquez, L. (2010). La legitimización de la energía nuclear en España: el Fórum Atómico Español (1962-1979). Tesis. Granada: Universidad de Granada.

Sánchez Vázquez, L. (2015). Nuclear Energy in the Public Sphere: Antinuclear Movements vs. Industrial Lobbies in Spain (1962-1979). Minerva, 53, pp.69-88.

Sanders, K. y Canel, M.J. (2013). En busca de un modelo para el estudio de la comunicación de instituciones, en Gutiérrez García, E y Laporte, M.T (eds.) “Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones” (pp.53-80). Barcelona: UOC Press.

Sataøen, H. L. y Wæraas, A. (2016). Building a Sector Reputation: The Strategic Communication of National Higher Education. International Journal Of Strategic Communication, 10 (3), pp. 165–176.

Savage, G. T., Nix, T., Whitehead, C. y Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5 (2), pp. 61-75.

Scherer, A.G. y Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. The Academy of Management Review, 32 (4), pp. 1096-1120.

Schmeltz, L. y Kjeldsen, A. K. (2016). Naming as Strategic Communication: Understanding Corporate Name Change through an Integrative Framework Encompassing Branding, Identity and Institutional Theory. International Journal Of Strategic Communication, 10 (4), pp. 309-331.

Scholes, E. y Clutterbuck, D. (1998). Communication with Stakeholders: An Integrated Approach. *Public Relations Review*, 31 (2), pp. 227-238.

Schultz, D. E. (1996). The inevitability of integrated communications. *Journal of Business Research*, 37 (3), pp. 139-146.

Schultz, F. y Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15 (1), pp. 9-29.

Selnow, G.W. y Crano, W.D. (1987). *Planning, Implementing, and Evaluating Targeted Communication Programs. A manual for business communicators.* Westport: Quorum Books.

Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17 (3), pp. 58-64.

Sharma, S. (2005). Through the lens of managerial interpretations: stakeholder engagement, organizational knowledge and innovation, en "Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage" (pp. 49–70), Edward Elgar Publishing.

Shim, K. y Yang, S. (2016). The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42, pp. 68–78.

Siegrist, M. y Visschers, V.H.M. (2013). Acceptance of nuclear power: The Fukushima effect. *Energy Policy*, 59, pp.112-119.

Sirsly, C. y Lamertz, K. (2008). When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First-Mover Advantage? *Business & Society*, 47 (3), pp. 343-369.

Sison, A.J. y Fontrodona, J. (2013). Participating in the Common Good of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 113 (4), pp. 611-625.

Smith, A. (2005). Community relations, en Gregory, A (ed.) "Public relations in practice" (pp. 112-129). London: Sterling, VA: Kogan Page.

Smith, B. G. (2012). Public relations identity and the stakeholder-organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship. *Public Relations Review*, 38 (5), pp. 838-845.

Smith, R.D. (2013). *Strategic planning for public relations*. New York: Routledge.

Smith, T. (1999). Aristotle on the Conditions for and Limits of the Common Good. *The American Political Science Review*, 93 (3), pp. 625-636.

Snider, J., Hill, R. P. y Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48, pp. 175-187.

Soler, P. (2008). Plan de comunicación, en "La planificación de la comunicación empresarial" (pp. 87-109). Barcelona: UAB.

Song, Y., Kim, D. y Han, D. (2013). Risk communication in South Korea: Social acceptance of nuclear power plants (NPPs). *Public Relations Review*, 39, pp. 55-56.

Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

Spear, S. y Roper, S. (2016). Storytelling in organizations: supporting or subverting corporate strategy? *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (4), pp. 516-532.

Spencer, B. y Butler, J. (1987). Measuring the Relative Importances of Social Responsibility Components: A Decision Modeling Approach. *Journal of Business Ethics*, 6 (7), pp. 573-577.

Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5 (1), pp. 3-10.

Steurer, R. (2006). Mapping Stakeholder theory Anew: From the "Stakeholder Theory of the Firm" to Three Perspectives on Business-Society Relations. *Business Strategy and the Environment*, 15, pp.55-69.

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. *Journal of Communication Management*, 8 (2), pp. 168-183.

Steyn, B. y Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organizational level. *Journal of Communication Management*, 14 (2), pp. 106-126.

Strand, R. (1983). A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, 8 (1), pp. 90-96.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 571-610.

Sulmasy, D. (2001). Four Basic Notions of the Common Good. *St. John's Law Review* 75 (2), pp. 303-311.

Sundstrom, B. y Levenshus, A.B. (2017). The art of engagement: dialogic strategies on Twitter. *Journal of Communication Management*, 21 (1), pp. 17 - 33.

Sun Young Lee (2016). How can companies succeed in forming CSR reputation? *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (4), pp. 435-449.

Takano, K. (2017). CSR communication in Japan: the case of Kikkoman. *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (1), pp. 60-79.

Tao, W. y Ferguson, M. A. (2015). The Overarching Effects of Ethical Reputation Regardless of CSR Cause Fit and Information Source. *International Journal of Strategic Communication*, 9 (1), pp. 23-43.

Taylor, M. y Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26 (5), pp. 384-398.

Taylor, M., Kent, M. L. y White, W. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27 (3), pp. 263-284.

Taylor, T.R.B., Ford, D.N. y Reinschmidt, K.F. (2012). Impact of Public Policy and Societal Risk Perception on U.S. Civilian Nuclear Power Plant Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138 (8), pp. 972-981.

Theunissen, P. y Wan Noordin, W. N. (2012). Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review*, 38 (1), pp. 5-13.

Thompson, J. K., Wartick, S. L. y Smith, H. L. (1991). Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business. *Research in corporate social performance and policy*, 12, pp. 207-30.

Todayama, K. y Karasawa, K. (2013). Scientific and Technical Communication Since The Fukushima Daiichi Nuclear Disaster: How is Scientific Knowledge Disseminated? *Frontiers In Artificial Intelligence And Applications*, 254, pp. 164-173.

Toth, E.L. y Trujillo, N. (1987). Reinventing corporate communications. *Public Relations Review*, 13 (4), pp. 42-53.

Túñez, M. (2004). Relaciones informativas, en Losada, J.C. (coord.) “Gestión de la comunicación en las organizaciones” (pp. 217-238). Barcelona: Ariel.

Túñez López, M., Altamirano, V. y Valarezo, K. P. (2016). Comunicación turística colaborativa 2.0: promoción, difusión e interactividad en las webs gubernamentales de Iberoamérica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp.249-271.

Tuzzolino, F. y Armandi, B. (1981). A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 6 (1), pp. 21-28.

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, pp. 40-46.

Valentinov, V., Hielscher, S. y Pies, I. (2013). The meaning of nonprofit advocacy: An ordonomic perspective. *The Social Science Journal*, 50 (3), pp. 367-373.

Vallentin, S. (2009). Private management and public opinion: Corporate social responsiveness revisited. *Business and Society*, 48 (1), pp. 60-87.

Van Loon, A.J. (1992). Nuclear Communication: Communication on Nuclear Energy Between the Power Industry and the Public in The Netherlands-A Tumultuous Period in Historical Perspective (pp. 622-627).

van Riel, C.B.M. (1995). Principles of corporate communication. Londres: Prentice Hall.

Vega, J.A.-coord.- (2010). Realidad Económica del Sector Nuclear Español. Un análisis empírico de la Central Nuclear de Almaraz. Cáceres: Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones.

Velasco, J.M. (2014). ¿Qué ofrece un buen dircom?, en Gutiérrez-García, E. y Rodríguez Virgili, J. (coords.) "El futuro de la comunicación" (pp.37-50). Madrid: LID Editorial.

Velasquez, M. (1992). International Business, Morality, and the Common Good. Business Ethics Quarterly, 2 (1), pp. 27-40.

Verčič, A.T., Verčič, D. y Žnidar, K. (2016). Exploring academic reputation-is it a multidimensional construct? Corporate Communications: An International Journal, 21 (2), pp. 160-176.

Verčič, D. y Zeffass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. Journal of Communication Management, 20 (1), pp. 270-288.

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), pp. 365-379.

Vilanova, S. (1998). Chernóbil: el fin del mito nuclear. El impacto informativo y biológico del mayor accidente de la industria electronuclear. Barcelona: Editorial Anthropos.

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la Imagen Corporativa. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2011). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual. Madrid: Pearson Educación.

Vinícius V. M., Ferreira; W. A. y Soares (2012). Insucessos em empreendimentos nucleares devido a falhas em processos de Comunicação Pública. Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, 35 (2), pp. 313-329.

Vinten, G. (2001). Shareholder versus stakeholder-Is there a governance dilemma? Corporate Governance, 9 (1), pp. 36-47.

Visschers, V.H.M. y Siegrist, M. (2013). How a Nuclear Power Plant Accident Influences Acceptance of Nuclear Power: Results of a Longitudinal Study Before and After the Fukushima Disaster. Risk Analysis, 33 (2), pp.333-347.

Volk, S. C. (2017). Towards Comparative Research in Strategic Communication: A Systematic Analysis of Cross-National Studies and Future Directions. International Journal of Strategic Communication, 11 (5), pp. 434-453.

Waddock, S. y Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship, Business and society review, 105 (1), pp. 47-62.

Walden, J. (2018). Guiding the conversation: A study of PR practitioner expectations for nonnominated employees' social media use. Corporate Communications: An International Journal, 23 (3), pp.423-437.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. Corporate Reputation Review, 12 (4), pp. 357-387.

Wang, J. y Chaudhri, V. (2009). Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies. Public Relations Review, 35 (3), pp. 247-250.

Wang, R. y Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages

influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications: An International Journal*, 23 (3), pp. 326-341.

Wartick, S. y Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 758-769.

Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data, *Business & Society*, 41 (4), pp. 371-392.

Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9 (5), pp. 443-454.

Weinberg, A. M. (1977). Is nuclear energy acceptable? *Bulletin of the Atomic Scientists*, 33 (4), pp.54-60.

Werder, K. P. (2006). Responding to Activism: An Experimental Analysis of Public Relations Strategy Influence on Attributes of Publics. *Journal of Public Relations Research*, 18 (4), pp. 335-356.

Westphalen, M. y Piñuel, J.L. (1993). *La dirección de comunicación: prácticas profesionales, diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.

Wheeler, D. y Sillanpää, M. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31 (2), pp. 201-210.

Whitfield, S. C., Rosa, E. A., Dan, A. y Dietz, T. (2009). The Future of Nuclear Power: Value Orientations and Risk Perception. *Risk Analysis: An International Journal*, 29 (3), pp. 425-437.

Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691-718

Yamamura, E. (2012). Effect of Free Media on Views Regarding Nuclear Energy after the Fukushima Accident. *Kyklos*, 65 (1), pp.132-141.

Ye, L. y Cheong, Y. (2017). Using Facebook efficiently: Assessing the impact of organizational Facebook activities on organizational reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (4), pp. 440-454.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z. y Schwartz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16 (4), pp. 377–390.

Zelevnik, N. y Perko, T. (2012). Are Communication Campaigns Enough to Enhance the Radiation Related Knowledge? 21st International Conference Nuclear Energy for New Europe, Ljubljana, Slovenia, 5-7 September 2012, pp.1-8.

Zerfass, A. y Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21 (1), pp. 68-81.

Zheng, Q., Luo, Y. y Maksimov, V. (2015). Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms. *Public Relations Review*, 50 (3), pp. 389-403.

Zoch, L. M., Collins, E. L., Sisco, H. F. y Supa, D. H. (2008). Empowering the activist: Using framing devices on activist organizations' web sites. *Public Relations Review*, 34 (4), pp. 351-358.

Zucker, L. G. (1989). Combining Institutional Theory and Population Ecology: No Legitimacy, No History. *American Sociological Review*, 54 (4), pp. 542-545.

ENTREVISTAS PERSONALES EN PROFUNDIDAD

-Alcázar, Juan Pedro. Jefe de Comunicación de CNAT. Sede corporativa Centrales Nucleares Almaraz-Trillo (Madrid), 21 de diciembre de 2016.

-Cornadó, Antonio. Director de Comunicación de Nuclenor y Presidente del Foro Nuclear (2013-2017). Foro de la Industria Nuclear Española (Madrid), 21 de diciembre de 2016.

-Cruz, Jesús. Responsable de Comunicación de Cofrentes (1984-2015). Valencia, 16 de febrero de 2017.

-Godall, Monserrat. Directora de Comunicación de ANAV. Central Nuclear de Vandellós I (Tarragona), 3 de noviembre de 2016.

-Gómez, Carlos. Responsable del Centro de Información de Cofrentes. Central Nuclear de Cofrentes, 17 de febrero de 2017.

-Melo, Antonio. Director de Organización y Recursos Humanos de CNAT. Entrevista por mail, 25 de enero de 2017.

-Sala, Javier. Portavoz de Cofrentes y Jefe de Producción. Central Nuclear de Cofrentes, 17 de febrero de 2017.

NORMATIVA Y TRATADOS

-Convenio de Aarhus. Disponible en: www.unece.org/env/pp/introduction.html

-Declaración de Río de Janeiro (1992). Disponible en: www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm

-Declaración de Río de Janeiro (2012). Disponible en: www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/66/288

-Directiva 2014-87-EURATOM, del Consejo, de 8 de julio de 2014, por la que se modifica la Directiva 2009-71-EURATOM del Consejo, de 25 de junio de 2009, por la que se establece un marco comunitario para la seguridad nuclear de las instalaciones nucleares.

-Directiva 2011/70/EURATOM, del Consejo, de 19 de julio de 2011, por la que se establece un marco comunitario para la gestión responsable y segura del combustible nuclear gastado y de los residuos radiactivos.

-Ley 27/2006, de 18 de julio, por la que se regulan los derechos de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente.

-Ley 25-1964, de 29 de abril, sobre energía nuclear.

-Ley 12-2011, de 27 de mayo, sobre responsabilidad civil por daños nucleares o producidos por materiales radiactivos.

-Ley 15-1980, de 22 de abril, de creación del Consejo de Seguridad Nuclear.

-Ley 33/2007, de 7 de noviembre de 2007 que modifica la Ley 15-1980 de creación del CSN.

-Ley 19-2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información y buen gobierno.

-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

-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

-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

-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

-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

-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.

-Real Decreto 243-2009, de 27 de febrero, por el que se regula la vigilancia y control de traslados de residuos radioactivos y combustible nuclear gastado entre Estados miembros o procedentes o con destino al exterior de la Comunidad.

-Real Decreto 1546/2004, de 25 de junio, por el que se aprueba el Plan Básico de Emergencia Nuclear.

-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.

-Instrucción IS-19, de 22 de octubre de 2008, del Consejo de Seguridad Nuclear, sobre los requisitos del sistema de gestión de las instalaciones nucleares.

PRENSA, INFORMES, RECURSOS Y PÁGINAS WEB SECTORIALES

Se ordena alfabéticamente las organizaciones consultadas, prensa, y se indican los documentos estudiados más relevantes (los informes sectoriales y estudios de opinión han sido citados a lo largo del texto con su enlace correspondiente):

-Agencia Internacional de la Energía: www.iea.org

-Electricity Information: Overview (2017).

-Key World Energy Statistics (2017)

-World Energy Balances: Overview (2017).

-World Energy Outlook (2016, 2014).

-Estadísticas: www.iea.org/statistics/statisticssearch/

-Agencia Internacional de la Energía Atómica: www.iaea.org

-Energy, Electricity and Nuclear Power Estimates for the Period up to 2050 (2017).

-Country Nuclear Power Profiles (2017).

-IAEA Annual Report for 2016 | 2014.

- Estadísticas por países: www.iaea.org/PRIS/
- Archivo municipal de Burgos
- Asociación Española de la Industria Eléctrica (UNESA): www.unesa.es
 - Las centrales nucleares españolas en 2016.
- Asociación Mundial de Operadores Nucleares (WANO): www.wano.info/en-gb
- Asociación Nuclear Ascó-Vandellós (ANAV): www.anav.es
- Base de datos Mynews: www.mynews.es
- Base de datos vLex Journals: www.vlex.es
- Boletín Oficial del Estado: www.boe.es
- BP Global: www.bp.com
 - BP Statistical Review of World Energy (2017, 2014).
- Central Nuclear de Cofrentes: www.cncofrentes.es
- Central Nuclear de Santa María de Garoña: www.nuclenor.org
- Centrales Nucleares Almaraz-Trillo (CNAT): www.cnat.es
- Centro de Investigaciones Sociológicas: www.cis.es
 - Barómetros (mayo 2018, septiembre 2017, julio 2017, noviembre 2015, diciembre de 2015, mayo 2011, mayo 2010, marzo 2007, noviembre 2007, septiembre 2006, diciembre 2004, diciembre 2003, diciembre 2002, diciembre 2001, abril 2000, diciembre 2000, mayo 1997, noviembre 1997, febrero 1996, febrero 1995, diciembre 1993, diciembre 1992, noviembre 1990, diciembre 1991, julio 1991, junio 1978).
- Comisión Europea: ec.europa.eu/commission/index_es
 - Eurobarómetros (septiembre 2017, agosto 2017, abril 2015, mayo 2015, enero 2013, octubre 2011, marzo 2010, junio 2008; febrero 2007; enero 2006; septiembre 2005; diciembre 2002; abril 2002).

- Consejo de Seguridad Nuclear: www.csn.es
 - Informe del Consejo de Seguridad Nuclear al Congreso de los Diputados y al Senado (2016, 2017).
 - Estudio demoscópico correspondiente a la cuarta recomendación (2015).
- Diari de Tarragona (1 de enero de 2013-31 de diciembre de 2017).
- Diario de Burgos (1 de enero de 2013-31 de diciembre de 2017).
- Enresa: www.enresa.es
- Foratom: www.foratom.org
 - What people really think about nuclear energy (2017, 2014).
- Foro de la Industria Nuclear Española: www.foronuclear.org
 - Encuesta de opinión pública ante la energía nuclear en España (2004-2018).
 - Catálogo de la Industria Nuclear Española (2017).
 - Energía (2018, 2017, 2016, 2014).
 - Resultados nucleares de 2017 y perspectivas de futuro (2018).
 - Resultados nucleares de 2016 y perspectivas de futuro (2017).
 - Resultados nucleares de 2015 y perspectivas de futuro (2016).
 - Convención Marco sobre el Cambio Climático. Aprobación del Acuerdo de París (2015).
 - Energía nuclear y Cambio Climático (2015).
 - Impacto socioeconómico de la industria nuclear en España (2013).
 - Seguridad del parque nuclear español. Análisis de los principios fundamentales de la seguridad de las instalaciones y actividades nucleares (2010).

- Hoy Diario de Extremadura (1 de enero de 2013-31 de diciembre de 2017).
- Iberdrola: www.iberdrola.es
- Ipsos Consulting: www.ipsos.com
 - European Perceptions of Climate Change. Topline findings of a survey conducted in four European countries in 2016 (2017).
 - Global infrastructure. Public satisfaction and priorities (2016).
 - After Fukushima. Global opinion on energy policy (2012).
- Levante-el mercantil valenciano (1 de enero de 2013-31 de diciembre de 2017).
- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital de España: www.minetad.gob.es
- Red Eléctrica de España: www.ree.es
 - Estadísticas: www.ree.es/es/estadisticas-del-sistema-electrico-espanol
- Sociedad Nuclear Española: www.sne.es
- Unesa-Asociación Española de la Industria Eléctrica: www.unesa.es

Anexos.

1. Entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación de las centrales nucleares de España.

Se adjunta en un USB los audios de las entrevistas realizadas a estos profesionales.

2. Modelo de entrevista en profundidad.

DATOS PERSONALES

Nombre:

Cargo: | Antigüedad en el cargo como portavoz: -actualidad

1. LA COMUNICACIÓN EN LA INDUSTRIA NUCLEAR

1- La comunicación regular de una central (interna y externa) ¿es competencia de la propia central?

2-¿Existen circunstancias (y en ese caso cuáles) en el que las riendas de la comunicación de una central las cojan otros? (Consejo de Seguridad Nuclear, Organismos Internacionales, Endesa-Iberdrola..)

3-La actividad de comunicación en una empresa es una opción que las organizaciones eligen libremente con el fin de mejorar la opinión interna y externa. ¿La considera imprescindible en la industria nuclear?

4-¿La comunicación nuclear tiene un carácter estratégico o táctico?

5-¿En qué asuntos obliga la ley a comunicar a una nuclear?

6-Los organismos internacionales ¿tienen algunas directrices que las centrales tienen que cumplir en materia de comunicación? (En caso afirmativo: ¿En qué supuestos? ¿Qué directrices?)

2. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE COFRENTES Y SU POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

1-¿Cómo se estructura la comunicación de la central nuclear de Cofrentes? ¿Cuál es su autonomía y de qué asuntos tiene que rendir cuentas a Iberdrola?

2-¿Cuáles son las líneas de actuación principales que Iberdrola le marca a Cofrentes en materia de comunicación? (Políticas corporativas)

3-¿Cómo es la coordinación de los dos estadios-Comunicación Cofrentes con Comunicación Iberdrola (reuniones periódicas en Madrid, con el delegado territorial de Iberdrola en la Comunidad Valenciana, etc.)?

4-¿Desde qué año cuenta Cofrentes con un departamento de comunicación?

5-¿De qué área depende el departamento de comunicación de Cofrentes? (Dirección General, Recursos Humanos, etc.).

6-¿Con qué periodicidad se reúnen para tratar asuntos de comunicación?

7- ¿Qué funciones ha tenido usted como responsable de comunicación de Cofrentes?

8- El responsable de comunicación de la central ¿cómo se elige? ¿es un cargo de confianza?

9- ¿Qué perfil tiene que tener el responsable de comunicación? ¿Periodista? ¿Ingeniero? ¿Físico? ¿En su caso?

10. ¿Cuántas personas trabajan en comunicación aquí en Cofrentes? ¿Qué formación tienen? (cuantos periodistas, administrativos, ingenieros, etc.) ¿Cuántos hay por área: comunicación interna, externa, etc.)?

11- ¿Cree que es mejor tener un gabinete propio en cada central o encargar la comunicación a una empresa externa? (¿Por qué?)

12- ¿Cuáles son las áreas de trabajo principales en su departamento? (Com. Ext, Com. Int. Relaciones Institucionales, etc..). ¿Lo cubren todo desde Cofrentes o a Iberdrola le corresponden algunas áreas?

13- ¿Cuáles podríamos decir que son las líneas maestras de la política de comunicación de Cofrentes? (relaciones con el entorno, transparencia, información a grupos de interés, acción social...)

14- ¿Está alineada esa política de comunicación con una más general que depende de Iberdrola? (Políticas corporativas)

15- ¿Qué objetivos en materia de comunicación persigue Cofrentes?

16-¿Cuál ha sido la estrategia permanente de Cofrentes para paliar que una parte de la población no acepte la energía nuclear? (a nivel local, a nivel nacional).

3. LA COMUNICACIÓN DE COFRENTES: SITUACIONES REGULARES

1-¿Qué acciones tácticas de comunicación destacaría usted claves para Cofrentes?

2-¿Con qué grupos de interés ha trabajado Cofrentes más de cerca? (Medios de comunicación, instituciones públicas, administración local, grupos ecologistas, escolares).

3-¿Qué importancia tiene la comunicación interna para Cofrentes? ¿Qué objetivo principal recae sobre esta área?

4-¿Hacia qué públicos se dirige la comunicación interna de Cofrentes (empleados, proveedores, etc.) ¿Alguna acción destinada a los propietarios de la central?

5-¿Cuáles son las acciones principales desarrolladas por el departamento con el público interno? (¿qué herramientas se utilizan? (tablones, Intranet, boletines, pantallas informativas, web...)).

6-Hablamos de comunicación externa ¿Qué acciones de comunicación se desarrollan con los medios de comunicación y con qué periodicidad? (Reuniones periódicas, dossiers de prensa, notas de prensa, etc.).

7-¿Cofrentes ha buscado en los medios de comunicación un altavoz para intentar sopesar la corriente negativa en la opinión pública, es decir, por ejemplo a través de publinreportajes o noticias pactadas?

8-Los Ayuntamientos de zonas próximas a la central entiendo que constituyen un público importante para la planta ¿qué acciones se desarrollan con los alcaldes de la zona y con qué periodicidad?

9- Todas las centrales españolas tienen un Centro de Información en la propia planta en la que cada año acuden muchos colegios y asociaciones de visitas. ¿Con qué fin se utiliza el C. I de Cofrentes? ¿Informar? ¿Desmentir? ¿Eliminar el miedo?

10-¿Podríamos considerar a los escolares y a los propios profesores como el verdadero grupo de interés de cualquier central nuclear?

11- ¿Qué acciones se han realizado con este grupo de interés? (Estudiantes)

12-¿Cómo se ha trabajado y qué acciones han sido claves con los grupos ecologistas o asociaciones que muestran rechazo a lo nuclear?

13-Cofrentes siempre ha tenido presencia en su entorno más cercano y ha participado en acontecimientos culturales, deportivos, etc. ¿Qué explicación tienen estas acciones como parte de la comunicación de la entidad? (Simplemente patrocinio, acción social o limpiar la imagen con buenas acciones?).

14- ¿Por qué Cofrentes no participa en los nuevos canales de comunicación: twitter, Facebook, etc.?

15- ¿Es el Foro Nuclear el encargado de ser la voz de la industria en estos soportes? (¿Es algo pactado?) ¿Es Iberdrola la encargada de gestionar la información en estos canales?

16- Además de las notificaciones de incidentes al CSN ¿qué tipo de acciones se destinan a los organismos reguladores?

17- ¿Qué acciones concretas se destinan a los medios de comunicación e instituciones alejadas del entorno? ¿Le corresponde a la central o la empresa propietaria?

4. LA COMUNICACIÓN DE COFRENTES: SITUACIONES DE EMERGENCIA

1-¿Cómo está Cofrentes preparada para una crisis, desde el punto de vista de la comunicación?

2- ¿Qué personas conforman el Gabinete de Crisis de la Central? ¿Hay representación de Iberdrola, a nivel corporativo? (¿quién?)

3- En una situación de crisis ¿Cuáles son las funciones del responsable de comunicación?

4-De manera resumida, ¿Qué protocolo de acción se sigue, en el departamento de comunicación, cuando la central se ha encontrado en una situación crítica?

5-¿Qué importancia se le da al Manual de crisis en Cofrentes? ¿Cada cuánto tiempo se revisa?

6-¿Hay un portavoz nombrado al uso para este tipo de comparencias o por lo general asume este rol el portavoz de Cofrentes o el director de la central? ¿Cuál es el caso en Cofrentes?

7-En una crisis ¿quién prepara las comparencias? (los textos, el lugar, la convocatoria, etc.).

8 -En las crisis que ha sufrido Cofrentes, ¿el departamento de comunicación ha liderado la comunicación o lo han hecho otros?

9-¿Cuál ha sido la crisis más importante que ha tenido Cofrentes y cómo la ha resuelto desde el punto de vista comunicativo?

10-Durante las primeras horas del accidente de Fukushima, los ciudadanos nipones fueron fuente primaria de información a través de Twitter. ¿Los planes de emergencia contemplan cómo actuar cuando la información no sale de la central?

11-¿Qué medidas se toman en consideración y qué acciones se realizan en Cofrentes, en materia de comunicación, cuando un accidente sucede a miles de kilómetros de tu central pero que sabemos que tendrá eco en la prensa nacional, regional y provincial? (Ej.: Accidente de Fukushima).

12- Otros sucesos como manifestaciones de ecologistas ¿Cómo se gestionan desde Cofrentes, desde el punto de vista de la comunicación?

13-Cuando se hundió el Costa Concordia ese accidente afectó notablemente a la industria del crucero. ¿Les ha pasado lo mismo a las centrales nucleares tras el accidente reciente de Fukushima? ¿Crees que la geste estaría dispuesta a renunciar a las ventajas de la energía nuclear si desaparecen las instalaciones?

14- ¿El silencio -como respuesta a una crisis- y la comunicación nuclear tienen algo que ver?

15- ¿Cuál es a su juicio la mejor forma de enfrentarse a las crisis en las centrales nucleares?

5. EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DE COFRENTES

1-¿Quién hace el plan de comunicación de Cofrentes?

2- Las funciones que ha mencionado antes como portavoz de Cofrentes ¿Son las mismas que las de sus colegas de otras centrales en España y Europa o son peculiares de Cofrentes?

3-¿Con cuánta periodicidad se reúne con su departamento para tratar los asuntos de comunicación? ¿La planificación es diaria, semanal, mensual...?

4-¿Cuáles son a su juicio las competencias profesionales de un director de comunicación de una central nuclear? (es estratega, relaciones públicas-institucionales, periodista, negociador...)

5-¿Qué le ha preocupado más en estos años al frente de la comunicación de Cofrentes?

6-¿Qué retos considera que tiene un director de comunicación de una central nuclear?

7-En estos años como portavoz de Cofrentes ¿En qué aspectos ve que la comunicación ha mejorado positivamente en el sector?

8-¿En qué aspectos de comunicación nuclear diría: 'Todavía queda mucho camino por andar'?

6. LA COMUNICACIÓN DE COFRENTES: OPINIÓN PÚBLICA

1- ¿Cofrentes cuenta con estudios de percepción pública y energía nuclear?
¿Hechos por Cofrentes o encargados a empresas externas?

2-¿Cuáles considera los aspectos más relevantes (causas) de que una parte importante de la población no acepte la energía nuclear?

3-¿Las centrales nucleares dedican esfuerzos y recursos a paliar este asunto?

4-¿Cuál es el sentimiento de los grupos de interés próximos a cada planta? ¿Hay apoyo o rechazo a la central?

5-¿Considera que la prensa ha dado un tratamiento justo a la información nuclear, o solo hablan cuando hay accidentes, incidentes o protestas?

6-¿Le falta información a la población y a los medios de comunicación al abordar esta información energética? ¿Qué hacen las centrales para paliar esto?

7-¿La información nuclear importa a la población? O lo único que les importa-en materia energética- es el precio de la luz.

8-¿Cómo ha combatido Cofrentes estos años la carga emocional en el debate nuclear?

9-¿Le gusta esta máxima para la comunicación nuclear: 'No news, good news'?

10-¿Qué se puede hacer, desde el punto de vista de la comunicación, para levantar un sector que muy posiblemente haya sido dañado por los grandes accidentes de la historia (Chernóbil, Three Mile Island o Fukushima)?

11-¿Cofrentes ha pasado ya su gran reto en materia de comunicación o será la renovación de su licencia que expira en marzo de 2021?

3. Entrevista por mail a Antonio Melo (CNAT). 25 de enero de 2017.

-¿Desde qué año cuenta CNAT con un departamento de comunicación?

Prácticamente desde los inicios de la construcción de ambas centrales se contaba con una unidad dedicada a comunicación y Rel.institucionales. Como departamento unificado de ambas instalaciones desde el año 2.003, año de unificación de ambas plantas

-¿Qué perfil tiene un dircom nuclear? ¿Periodista? ¿Ingeniero? ¿Físico? ¿En su caso?

En un alto porcentaje ingeniero, aunque cada vez más se están incorporando periodistas.

-¿Cuál ha sido la crisis más importante que ha tenido CNAT y cómo se ha resuelto desde el punto de vista de la comunicación?

El hallazgo de falsificación de rondas de vigilancia contra incendios por parte de personal de vigilancia del área en CN Almaraz. Se trasladó a los medios de comunicación una nota explicando los hechos y se mantuvieron contactos directos y periódicos con periodistas. Se trató de un hecho que se identificó en febrero de 2015 por los incumplimientos identificados en la realización de sus funciones en algunas rondas de vigilancia de Protección Contra Incendios por parte de un grupo de trabajadores de la empresa contratista que tenía encomendada estas actividades. Estos incumplimientos no afectaron en ningún momento a la seguridad de la planta, dado que esta cuenta con sistemas complementarios y redundantes de vigilancia contra incendios

-¿Qué le ha preocupado más en estos años como responsable de comunicación de CNAT?

Trasladar a la opinión pública una imagen real de ambas instalaciones, como plantas actualizadas desde el punto de vista tecnológico, y con unos estándares de calidad que las sitúan en un lugar de referencia a nivel internacional.

-En estos años al frente de la comunicación de CNAT, ¿En qué aspectos ve que la comunicación ha mejorado positivamente en el sector?

El enfoque de transparencia y cercanía hacia los medios de comunicación en general.

4. Tablas de análisis de medios de comunicación de proximidad a una planta atómica.

Tablas 25-42. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Diario de Burgos* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|---------------------|-------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 18/01/13 | Nota | - | Formación | 0 | - |
| 2 | 18/01/13 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 3 | 23/01/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | 1 |
| 4 | 25/01/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 5 | 06/02/13 | Noticia | Redacción/A.C./G.A. | Futuro | 1 | 1 |
| 6 | 13/02/13 | Noticia | A.Castellanos | Futuro | 1 | 0 |
| 7 | 14/02/13 | Noticia | A.Castellanos | Futuro | 1 | - |
| 8 | 14/02/13 | Noticia | A. Castellanos | Futuro | 1 | - |
| 9 | 19/02/13 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 10 | 19/02/13 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 11 | 19/02/13 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 12 | 19/02/13 | Noticia | Redacción | Formación | 1 | 0 |
| 13 | 20/02/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 14 | 22/02/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 15 | 22/02/13 | Noticia | E.P./Redacción | Futuro | 0 | - |
| 16 | 22/02/13 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 17 | 23/02/13 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 18 | 23/02/13 | Noticia | A.C. | Política | 1 | 0 |
| 19 | 24/02/13 | Opinión | Raúl Briongos | Futuro | 1 | - |
| 20 | 11/03/13 | Reportaje | T. Kambayashi | Incidencias | 1 | 0 |
| 21 | 12/03/13 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 22 | 14/03/13 | Noticia | A.Castellanos | Impacto | 1 | 1 |
| 23 | 16/03/13 | Noticia | A.Castellanos | Futuro | 0 | - |
| 24 | 22/03/13 | Noticia | - | Opositores | 1 | 0 |
| 25 | 22/03/13 | Noticia | - | Futuro | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|----------------|------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 26 | 22/03/13 | Noticia | A. Castellanos | Futuro | 1 | 1 |
| 27 | 23/03/13 | Noticia | A.C. | General | 1 | 1 |
| 28 | 01/04/13 | Noticia | R. Travesí | General | 0 | - |
| 29 | 02/04/13 | Noticia | A.Castellanos | Futuro | 1 | 1 |
| 30 | 03/04/13 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 31 | 03/04/13 | Noticia | Agencias | General | 1 | - |
| 32 | 10/04/13 | Noticia | - | Futuro | 1 | 1 |
| 33 | 16/04/13 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 34 | 17/04/13 | Noticia | R.C.G. | Política | 1 | 0 |
| 35 | 20/04/13 | Noticia | - | Opositores | 1 | 0 |
| 36 | 25/04/13 | Noticia | P.C.P. | Futuro | 1 | 1 |
| 37 | 27/04/13 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 38 | 11/05/13 | Noticia | A.Castellanos | Seguridad | 1 | - |
| 39 | 18/05/13 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 40 | 19/05/13 | Noticia | J.G.Trevín | Política | 1 | 0 |
| 41 | 21/05/13 | Noticia | A.C./Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 42 | 21/05/13 | Noticia | A.C./Madrid | Futuro | 1 | - |
| 43 | 22/05/13 | Noticia | A.C/Agencias | Opositores | 1 | 0 |
| 44 | 23/05/13 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 45 | 23/05/13 | Opinión | - | Impacto | 1 | 1 |
| 46 | 25/05/13 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 47 | 25/05/13 | Noticia | A.C./Agencias | Seguridad | 1 | - |
| 48 | 25/05/13 | Noticia | A.C. | Opositores | 1 | 0 |
| 49 | 25/05/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 0 |
| 50 | 28/05/13 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|----------------|------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 51 | 04/06/13 | Noticia | A.C. | Seguridad | 0 | - |
| 52 | 06/06/13 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 53 | 06/06/13 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 54 | 07/06/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 55 | 08/06/13 | Entrevista | E. Rodríguez | Futuro | 1 | 1 |
| 56 | 08/06/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 57 | 09/06/13 | Entrevista | C. Martínez | Futuro | 1 | - |
| 58 | 11/06/13 | Noticia | - | Futuro | 1 | 1 |
| 59 | 11/06/13 | Noticia | A. Castellanos | Futuro | 1 | 1 |
| 60 | 12/06/13 | Noticia | A.C. | Opositores | 1 | 0 |
| 61 | 18/06/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | 0 |
| 62 | 18/06/13 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 63 | 20/06/13 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 64 | 20/06/13 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 65 | 20/06/13 | Noticia | Redacción | Política | 1 | - |
| 66 | 20/06/13 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 1 |
| 67 | 20/06/13 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 0 |
| 68 | 20/06/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | 1 |
| 69 | 21/06/13 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 1 |
| 71 | 21/06/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 71 | 21/06/13 | Noticia | I.R.T. | Política | 1 | 0 |
| 72 | 21/06/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 0 |
| 73 | 22/06/13 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 74 | 23/06/13 | Noticia | C.M. | Futuro | 1 | 1 |
| 75 | 23/06/13 | Entrevista | - | Futuro | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------|-------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 76 | 25/06/13 | Noticia | G.Arce | Futuro | 1 | 1 |
| 77 | 27/06/13 | Opinión | - | Impacto | 1 | 1 |
| 78 | 27/06/13 | Noticia | L. Sierra | Opositores | 0 | - |
| 79 | 02/07/13 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 1 |
| 80 | 02/07/13 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 81 | 04/07/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 82 | 05/07/13 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | - |
| 83 | 06/07/13 | Reportaje | A.Castellanos | Futuro | 1 | - |
| 84 | 06/07/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 85 | 06/07/13 | Opinión | S.A. Bello | Futuro | 1 | 1 |
| 86 | 07/07/13 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 87 | 08/07/13 | Noticia | L. Sierra | Opositores | 1 | 0 |
| 88 | 10/07/13 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 89 | 13/07/13 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 90 | 19/07/13 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 91 | 22/07/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 92 | 01/08/13 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | - |
| 93 | 01/08/13 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 94 | 05/08/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 95 | 08/08/13 | Entrevista | - | Futuro | 1 | 1 |
| 96 | 11/08/13 | Noticia | R. Travesí | Producción | 1 | 1 |
| 97 | 16/08/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 98 | 30/08/13 | Nota | - | Futuro | 0 | - |
| 99 | 03/09/13 | Noticia | - | Incidencias | 0 | - |
| 100 | 05/09/13 | Reportaje | A.C. | Futuro | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|-------------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 101 | 05/09/13 | Entrevista | A.C | Futuro | 1 | - |
| 102 | 19/09/13 | Noticia | A.Castellanos | Impacto | 1 | 1 |
| 103 | 20/09/13 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 104 | 21/09/13 | Noticia | Agencia/Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 105 | 22/09/13 | Noticia | R.C.G. | Futuro | 1 | 0 |
| 106 | 02/10/13 | Noticia | Agencia/A.C | Futuro | 1 | 1 |
| 107 | 03/10/13 | Opinión | F. Trespaderne | Futuro | 1 | - |
| 108 | 03/10/13 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 0 |
| 109 | 18/10/13 | Noticia | - | Futuro | 1 | 0 |
| 110 | 20/10/13 | Noticia | J.D.Bazaga | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 111 | 22/10/13 | Noticia | Agencias | General | 1 | 1 |
| 112 | 23/10/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | - |
| 113 | 25/10/13 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 114 | 26/10/13 | Noticia | F.Trespaderne | Seguridad | 1 | - |
| 115 | 13/11/13 | Noticia | A. Castellanos | Seguridad | 1 | 1 |
| 116 | 15/11/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 117 | 17/11/13 | Entrevista | - | Futuro | 1 | 1 |
| 118 | 22/11/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 119 | 25/11/13 | Noticia | - | General | 0 | - |
| 120 | 27/11/13 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | 1 |
| 121 | 29/11/13 | Noticia | - | General | 0 | - |
| 121 | 30/11/13 | Noticia | G. Arce | Seguridad | 1 | 1 |
| 123 | 30/11/13 | Noticia | G.A. | General | 1 | - |
| 124 | 19/12/13 | Noticia | A. Castellanos | Futuro | 1 | - |
| 125 | 20/12/13 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|-------------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 126 | 24/12/13 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | - |
| 127 | 28/12/13 | Noticia | G.Arce | Impacto | 1 | 1 |
| 128 | 15/01/14 | Opinión | - | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 129 | 15/01/14 | Noticia | Agencia/Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 130 | 17/01/14 | Noticia | Agencia/Redacción | Futuro | 1 | - |
| 131 | 18/01/14 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 0 |
| 132 | 29/01/14 | Noticia | Agencia | Impacto | 1 | - |
| 133 | 30/01/14 | Entrevista | J. Arce | Futuro | 1 | 1 |
| 134 | 31/01/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 135 | 07/02/14 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 136 | 11/02/14 | Noticia | A.C. | Producción | 1 | 1 |
| 137 | 14/02/14 | Noticia | G.A.T. | Futuro | 1 | 0 |
| 138 | 15/02/14 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 139 | 20/02/14 | Noticia | - | Futuro | 1 | 0 |
| 140 | 21/02/14 | Opinión | - | General | 1 | - |
| 141 | 22/02/14 | Noticia | - | Futuro | 0 | - |
| 142 | 22/02/14 | Noticia | Agencia/Redacción | Futuro | 1 | 0 |
| 143 | 26/02/14 | Opinión | J. Lastra | Futuro | 1 | - |
| 144 | 26/02/14 | Noticia | Agencia/Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 145 | 26/02/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | - |
| 146 | 27/02/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 147 | 28/02/14 | Noticia | G.A.T. | Política | 1 | 0 |
| 148 | 28/02/14 | Noticia | Agencia | Política | 1 | - |
| 149 | 01/03/14 | Noticia | A.C. | Futuro | 0 | - |
| 150 | 02/03/14 | Opinión | O. Esquivias | General | 1 | 0 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 151 | 02/03/14 | Opinión | O. López de Foronda | Futuro | 1 | 0 |
| 152 | 06/03/14 | Noticia | A.C. | Opositores | 1 | 0 |
| 153 | 09/03/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 154 | 10/03/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 155 | 13/03/14 | Noticia | A.C./ Agencia | Política | 1 | 1 |
| 156 | 13/03/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 157 | 14/03/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 158 | 16/03/14 | Opinión | O. Esquivias | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 159 | 19/03/14 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | - |
| 160 | 22/03/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 161 | 23/03/14 | Noticia | Agencia | Impacto | 1 | - |
| 162 | 29/03/14 | Noticia | A.M. | General | 1 | 0 |
| 163 | 03/04/14 | Entrevista | J. Arce | General | 1 | - |
| 164 | 25/04/14 | Noticia | R.L. | Seguridad | 1 | - |
| 165 | 25/04/14 | Opinión | D. Martínez | Futuro | 1 | 1 |
| 166 | 07/05/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | - |
| 167 | 20/05/14 | Noticias | Agencias/Redacción | Futuro | 1 | - |
| 168 | 22/05/14 | Entrevista | C.M. | Futuro | 1 | 1 |
| 169 | 23/05/14 | Noticia | Agencia | General | 1 | 1 |
| 170 | 25/05/14 | Noticia | H. Jiménez | Impacto | 1 | 0 |
| 171 | 28/05/14 | Opinión | - | General | 1 | - |
| 172 | 28/05/14 | Noticia | A.C./Agencias | Futuro | 1 | - |
| 173 | 30/05/14 | Opinión | A. Gómez | Futuro | 1 | 1 |
| 174 | 02/06/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 175 | 02/06/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|--------------------|-------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 176 | 04/06/14 | Noticia | A.C. | General | 1 | 1 |
| 177 | 07/06/14 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | - |
| 178 | 09/06/14 | Opinión | J. Losada | Futuro | 1 | 1 |
| 179 | 12/06/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 180 | 13/06/14 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 1 |
| 181 | 14/06/14 | Noticia | A.M. | Política | 1 | 0 |
| 182 | 22/06/14 | Noticia | Redacción | General | 1 | 0 |
| 183 | 24/06/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 184 | 24/06/14 | Noticia | B.G.R | Formación | 0 | - |
| 185 | 26/06/14 | Opinión | S. Bello | Futuro | 1 | 1 |
| 186 | 28/06/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 187 | 07/07/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 188 | 08/07/14 | Noticia | S. Gil | Futuro | 1 | 1 |
| 189 | 12/07/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 190 | 18/07/14 | Noticia | - | Incidencias | 0 | - |
| 191 | 18/07/14 | Opinión | - | Incidencias | 1 | 0 |
| 192 | 18/07/14 | Noticia | A.C./Agencias | Incidencias | 1 | 0 |
| 193 | 20/07/14 | Entrevista | - | Futuro | 1 | 1 |
| 194 | 20/07/14 | Entrevista | J. Losada-Benjamín | Futuro | 1 | 1 |
| 195 | 23/07/14 | Noticia | L.G.E./C.S.R. | Futuro | 1 | 1 |
| 196 | 29/07/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 0 |
| 197 | 01/08/14 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 1 |
| 198 | 02/08/14 | Noticia | A.C. | Política | 1 | 0 |
| 199 | 04/08/14 | Opinión | - | Seguridad | 1 | 1 |
| 200 | 18/08/14 | Noticia | Agencia | Impacto | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 201 | 20/08/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 202 | 31/08/14 | Noticia | G.A.T. | Opositores | 1 | 0 |
| 203 | 26/09/14 | Noticia | A.C. | Seguridad | 0 | - |
| 204 | 17/10/14 | Noticia | A.C. | Política | 1 | 0 |
| 205 | 11/11/14 | Noticia | - | Seguridad | 0 | - |
| 206 | 12/11/14 | Opinión | - | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 207 | 03/12/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | - |
| 208 | 04/12/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | |
| 209 | 04/12/14 | Noticia | - | Incidencias | 1 | 1 |
| 210 | 09/12/14 | Noticia | R.L. | Incidencias | 0 | - |
| 211 | 14/12/14 | Opinión | R. Briongos | Futuro | 1 | - |
| 212 | 18/12/14 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 213 | 18/12/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 214 | 19/12/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 215 | 20/12/14 | Noticia | A.C./Agencias | Seguridad | 1 | 1 |
| 216 | 26/12/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 217 | 26/12/14 | Noticia | - | General | 1 | 1 |
| 218 | 04/01/15 | Entrevista | - | Política | 1 | 1 |
| 219 | 28/01/15 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 220 | 12/02/15 | Noticia | A.C. | Incidencias | 1 | 1 |
| 221 | 18/02/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 222 | 20/02/15 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 223 | 24/02/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 0 |
| 224 | 25/02/15 | Noticia | Redacción | General | 1 | 1 |
| 225 | 01/03/15 | Noticia | Agencias | Opositores | 1 | 0 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 226 | 11/03/15 | Noticia | Agencia | Incidencias | 1 | 0 |
| 227 | 12/03/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 228 | 26/03/15 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 1 |
| 229 | 28/03/15 | Noticia | A.C. | Opositores | 1 | 0 |
| 230 | 29/03/15 | Noticia | A.M. | Opositores | 1 | 0 |
| 231 | 31/03/15 | Noticia | A.C. | Producción | 0 | - |
| 232 | 31/03/15 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 233 | 08/04/15 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 234 | 12/04/15 | Entrevista | - | Política | 1 | 0 |
| 235 | 14/04/15 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 236 | 19/04/15 | Reportaje | H. Jiménez | Futuro | 0 | - |
| 237 | 23/04/15 | Noticia | A.C. | Producción | 1 | 1 |
| 238 | 30/04/15 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 239 | 06/05/15 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | 1 |
| 240 | 11/05/15 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 241 | 15/05/15 | Entrevista | - | Política | 1 | 0 |
| 242 | 18/05/15 | Entrevista | - | Política | 1 | 1 |
| 243 | 24/05/15 | Opinión | R. Briongos | Seguridad | 1 | 0 |
| 244 | 26/05/15 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 245 | 07/07/15 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 246 | 10/07/15 | Noticia | Redacción | General | 0 | - |
| 247 | 11/07/15 | Noticia | A.C. | General | 0 | - |
| 248 | 19/07/15 | Noticia | Agencia | General | 0 | - |
| 249 | 30/07/15 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 250 | 31/07/15 | Opinión | Pilar Cernuda | Medio Ambiente | 1 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 251 | 05/08/15 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 252 | 08/08/15 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 253 | 27/08/15 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 254 | 01/09/15 | Noticia | A.C. | General | 1 | - |
| 255 | 13/09/15 | Noticia | H. Jiménez | General | 0 | - |
| 256 | 17/09/15 | Noticia | A.C. | Impacto | 1 | 1 |
| 257 | 28/09/15 | Noticia | Agencia | Futuro | 0 | - |
| 258 | 04/10/15 | Noticia | S.González | General | 1 | - |
| 259 | 04/10/15 | Noticia | H. Jiménez | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 260 | 18/10/15 | Entrevista | - | General | 1 | 1 |
| 261 | 18/10/15 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | 1 |
| 262 | 31/10/15 | Noticia | A.C. | General | 1 | 0 |
| 263 | 13/11/15 | Noticia | M.Rodríguez | Política | 1 | 1 |
| 264 | 15/11/15 | Entrevista | A.M. | General | 1 | 0 |
| 265 | 24/11/15 | Noticia | Agencias | General | 1 | 0 |
| 266 | 29/11/15 | Opinión | O. Esquivias | General | 1 | 0 |
| 267 | 13/12/15 | Entrevista | - | General | 1 | 1 |
| 268 | 15/12/15 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 269 | 16/12/15 | Entrevista | - | Política | 1 | 0 |
| 270 | 21/01/16 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | 0 |
| 271 | 22/01/16 | Opinión | - | Futuro | 1 | 1 |
| 272 | 25/01/16 | Opinión | A.J. Mencía | Futuro | 1 | - |
| 273 | 04/02/16 | Noticia | A.C./Agencias | Futuro | 1 | - |
| 274 | 04/02/16 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 0 |
| 275 | 07/02/16 | Opinión | R. Briongos | Futuro | 1 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 276 | 14/02/16 | Entrevista | J.D.Bazaga | Futuro | 1 | 1 |
| 277 | 18/02/16 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 278 | 26/02/16 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 279 | 11/03/16 | Reportaje | Agencias | Incidencias | 1 | 0 |
| 280 | 24/03/16 | Noticia | A.C. | Política | 1 | - |
| 281 | 07/04/16 | Opinión | T. Moral | Futuro | 1 | 1 |
| 282 | 14/04/16 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 283 | 19/04/16 | Noticia | J.C.O. | Política | 1 | 0 |
| 284 | 23/04/16 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 285 | 26/04/16 | Reportaje | Agencias | Incidencias | 1 | 0 |
| 286 | 27/04/16 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 287 | 29/04/16 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 288 | 02/05/16 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 289 | 27/05/16 | Entrevista | - | General | 1 | 0 |
| 290 | 29/05/16 | Noticia | G. Arce | Futuro | 1 | - |
| 291 | 08/06/16 | Noticia | M.J.F. | Seguridad | 0 | - |
| 292 | 19/06/16 | Entrevista | - | General | 1 | 1 |
| 293 | 23/08/16 | Reportaje | S.P.C. | General | 1 | 0 |
| 294 | 16/09/16 | Noticia | Redacción | General | 0 | - |
| 295 | 26/09/16 | Noticia | Agencias | General | 1 | 0 |
| 296 | 06/10/16 | Noticia | A.C. | Incidencias | 1 | - |
| 297 | 11/10/16 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 298 | 23/10/16 | Opinión | R. Briongos | General | 1 | - |
| 299 | 31/10/16 | Noticia | R.L. | Opositores | 1 | 0 |
| 300 | 13/11/16 | Noticia | J.V./Agencias | General | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------------|------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 301 | 24/11/16 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 302 | 03/12/16 | Noticia | A.C. | General | 1 | 0 |
| 303 | 16/12/16 | Noticia | Agencia/Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 304 | 21/12/16 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 1 |
| 305 | 30/12/16 | Opinión | J. Santamarina | General | 1 | 1 |
| 306 | 24/01/17 | Noticia | Agencias/Redacción | Futuro | 1 | - |
| 307 | 26/01/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 0 |
| 308 | 27/01/17 | Noticia | J.A.L. | General | 1 | 0 |
| 309 | 30/01/17 | Opinión | A.J. Mencía | Impacto | 1 | 1 |
| 310 | 02/02/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 0 |
| 311 | 02/08/17 | Noticia | J.A.L./R.L. | Futuro | 1 | - |
| 312 | 02/08/17 | Noticia | G.G.U. | Futuro | 1 | - |
| 313 | 04/02/17 | Noticia | Agencia/Redacción | Futuro | 1 | 0 |
| 314 | 07/02/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 315 | 08/02/17 | Noticia | A.C./Agencias | Futuro | 1 | 0 |
| 316 | 09/02/17 | Noticia | A.C./Agencias | Seguridad | 1 | 1 |
| 317 | 09/02/17 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 318 | 09/02/17 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 319 | 09/02/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 1 |
| 320 | 09/02/17 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 321 | 10/02/17 | Opinión | S. González | Futuro | 1 | - |
| 322 | 10/02/17 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | - |
| 323 | 10/02/17 | Noticia | Agencias | Política | 1 | 0 |
| 324 | 10/02/17 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 325 | 11/02/17 | Opinión | O. Granado | Futuro | 1 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|--------------------|-------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 326 | 11/02/17 | Noticia | A.C./Agencias | Política | 1 | 0 |
| 327 | 12/02/17 | Opinión | R. Briongos | Futuro | 1 | 0 |
| 328 | 12/02/17 | Opinión | R. Briongos | Futuro | 1 | - |
| 329 | 14/02/17 | Noticia | A.C./Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 330 | 15/02/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 331 | 16/02/17 | Nota | Redacción | Política | 0 | - |
| 332 | 16/02/17 | Noticia | A.C./Agencia | Política | 1 | 0 |
| 333 | 17/02/17 | Opinión | T. Moral | Futuro | 1 | 1 |
| 334 | 21/02/17 | Noticia | Agencias/A.C. | Futuro | 1 | 0 |
| 335 | 22/02/17 | Noticia | Redacción/Agencias | Futuro | 1 | - |
| 336 | 22/02/17 | Noticia | Agencias | General | 1 | - |
| 337 | 23/02/17 | Noticia | A.C. | Incidencias | 1 | 1 |
| 338 | 25/02/17 | Nota | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 339 | 25/02/17 | Noticia | Agencia/A.C. | Producción | 1 | - |
| 340 | 26/02/17 | Reportaje | Agencias | General | 0 | - |
| 341 | 02/03/17 | Noticia | Agencias/Redacción | Futuro | 1 | - |
| 342 | 02/03/17 | Opinión | - | Futuro | 1 | 1 |
| 343 | 03/03/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 344 | 05/03/17 | Noticia | R.L. | Opositores | 1 | 0 |
| 345 | 08/03/17 | Noticia | A.C./Agencia | Política | 1 | 0 |
| 346 | 10/03/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 347 | 12/03/17 | Entrevista | - | Futuro | 1 | 1 |
| 348 | 19/03/17 | Noticia | M.S.B. | Opositores | 1 | 0 |
| 349 | 19/03/17 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 350 | 24/03/17 | Noticia | A.C./Agencia | Seguridad | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------------|------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 351 | 24/03/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 352 | 31/03/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 353 | 01/04/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 354 | 01/04/17 | Noticia | A.C. | Política | 1 | 1 |
| 355 | 01/04/17 | Noticia | A.C. | Política | 1 | 0 |
| 356 | 01/04/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 357 | 01/04/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 0 |
| 358 | 06/04/17 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 359 | 06/04/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 360 | 10/04/17 | Noticia | Agencia | General | 0 | - |
| 361 | 11/04/17 | Noticia | A.C. | Política | 1 | 0 |
| 362 | 14/04/17 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 1 |
| 363 | 16/04/17 | Opinión | R. Briongos | Futuro | 1 | - |
| 364 | 20/04/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 365 | 22/04/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 366 | 27/04/17 | Noticia | A.C./Agencia | Futuro | 1 | - |
| 367 | 09/05/17 | Noticia | A.C./Agencias | Futuro | 1 | - |
| 368 | 04/05/17 | Noticia | M.J.F. | General | 0 | - |
| 369 | 04/05/17 | Noticia | F.T. | Opositores | 1 | 0 |
| 370 | 04/05/17 | Noticia | G.A.T. | Futuro | 1 | 0 |
| 371 | 10/05/17 | Noticia | Redacción/Agencias | Impacto | 1 | - |
| 372 | 10/05/17 | Noticia | Agencia | Impacto | 1 | 1 |
| 373 | 11/05/17 | Opinión | I. Fernández | Futuro | 1 | - |
| 374 | 13/05/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 375 | 14/05/17 | Noticia | R.L. | Opositores | 1 | 0 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|-----------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 376 | 20/05/17 | Opinión | O. Granado | Futuro | 1 | - |
| 377 | 30/05/17 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 378 | 31/05/17 | Noticia | Agencia | General | 1 | 1 |
| 379 | 31/05/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 380 | 01/06/17 | Entrevista | J.M. | Futuro | 1 | 1 |
| 381 | 02/06/17 | Noticia | J.A.L. | General | 1 | 1 |
| 382 | 07/06/17 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 383 | 08/06/17 | Noticia | F.T. | Opositores | 1 | 0 |
| 384 | 11/06/17 | Reportaje | R.Pérez-Barredo | Futuro | 1 | 1 |
| 385 | 11/06/17 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 386 | 15/06/17 | Noticia | Agencia | Producción | 1 | 0 |
| 387 | 16/06/17 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 1 | - |
| 388 | 17/06/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 389 | 23/06/17 | Noticia | Agencia/A.C. | Producción | 1 | 0 |
| 390 | 23/06/17 | Opinión | - | Impacto | 1 | 0 |
| 391 | 29/06/17 | Noticia | Agencias | Futuro | 1 | 0 |
| 392 | 12/07/17 | Noticia | A.C./Agencias | Futuro | 1 | 0 |
| 393 | 14/07/17 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | 1 |
| 394 | 20/07/17 | Noticia | S.P.C. | Política | 1 | 1 |
| 395 | 20/07/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 396 | 22/07/17 | Noticia | A.C./Agencia | Futuro | 1 | 0 |
| 397 | 25/07/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 1 |
| 398 | 30/07/17 | Entrevista | - | Futuro | 1 | 1 |
| 399 | 02/08/17 | Noticia | Agencias | Opositores | 1 | 0 |
| 400 | 02/08/17 | Noticia | S. González | Futuro | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 401 | 02/08/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 402 | 02/08/17 | Noticia | Agencias/A.C. | Futuro | 1 | 0 |
| 403 | 02/08/17 | Opinión | - | Futuro | 1 | 0 |
| 404 | 02/08/17 | Noticia | Agencias | Opositores | 1 | 0 |
| 405 | 02/08/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 406 | 02/08/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | - |
| 407 | 02/08/17 | Noticia | Agencia | General | 1 | 0 |
| 408 | 02/08/17 | Reportaje | Redacción | General | 0 | - |
| 409 | 03/08/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 410 | 03/08/17 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 0 |
| 411 | 03/08/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 412 | 04/08/17 | Opinión | - | Futuro | 1 | - |
| 413 | 04/08/17 | Opinión | A. Gómez | Futuro | 1 | 1 |
| 414 | 04/08/17 | Noticia | A.C. | General | 1 | - |
| 415 | 05/08/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | 1 |
| 416 | 06/08/17 | Reportaje | G. Arce | Futuro | 1 | 1 |
| 417 | 09/08/17 | Noticia | A.C. | Futuro | 1 | - |
| 418 | 13/08/17 | Reportaje | G. Arce | Futuro | 1 | - |
| 419 | 02/09/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 420 | 03/09/17 | Noticia | H.J. | Impacto | 1 | 1 |
| 421 | 03/09/17 | Noticia | G.A.T. | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 422 | 01/10/17 | Reportaje | J.D.Bazaga | General | 1 | 1 |
| 423 | 08/10/17 | Opinión | - | General | 1 | 1 |
| 424 | 18/10/17 | Noticia | S.González | Política | 1 | - |
| 425 | 09/11/17 | Noticia | A.C. | Incidencias | 1 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 426 | 18/11/17 | Noticia | C.M. | Impacto | 1 | 1 |
| 427 | 20/11/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 428 | 29/11/17 | Reportaje | Agencia | General | 0 | - |
| 429 | 14/12/17 | Noticia | A.C. | Seguridad | 1 | 1 |

Tablas 43-48. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Levante-EMV* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 02/01/13 | Noticia | J. Sierra | Impacto | 0 | - |
| 2 | 06/02/13 | Noticia | j. I. Ilagües | Seguridad | 1 | 1 |
| 3 | 30/04/13 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 1 | - |
| 4 | 10/07/13 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 1 |
| 5 | 26/07/13 | Noticia | A.Calatayud | Medio Ambiente | 0 | - |
| 6 | 01/08/13 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 0 | - |
| 7 | 01/08/13 | Noticia | J.S. | Seguridad | 0 | - |
| 8 | 01/08/13 | Noticia | J.S. | Seguridad | 0 | - |
| 9 | 04/08/13 | Entrevista | J. Sierra | General | 1 | 1 |
| 10 | 13/08/12 | Opinión | S. Herrero | General | 1 | 0 |
| 11 | 05/09/13 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 12 | 19/09/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 13 | 25/09/13 | Noticia | J.S. | Seguridad | 0 | - |
| 14 | 01/11/13 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 0 | - |
| 15 | 22/12/13 | Noticia | C. Alós | General | 1 | - |
| 16 | 15/01/14 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 17 | 06/02/14 | Opinión | F.J.Hernández | Incidencia | 1 | 0 |
| 18 | 09/02/14 | Noticia | Agencia | Producción | 0 | - |
| 19 | 24/03/14 | Noticia | J.S./Agencia | General | 1 | 1 |
| 20 | 30/04/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 21 | 11/06/14 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 1 |
| 22 | 28/07/14 | Entrevista | J. Sierra | General | 1 | 1 |
| 23 | 01/10/14 | Noticia | J.S./Agencia | Medio Ambiente | 0 | - |
| 24 | 02/10/14 | Noticia | J.M. Vigara | General | 0 | - |
| 25 | 03/10/14 | Noticia | J. Sierra | General | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 26 | 07/10/14 | Noticia | Agencia | Incidencia | 1 | 0 |
| 27 | 09/10/14 | Noticia | J. Sierra | Incidencia | 1 | 0 |
| 28 | 07/11/14 | Noticia | J. Sierra | Medio Ambiente | 0 | - |
| 29 | 19/11/14 | Noticia | J.S./Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 30 | 27/11/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 31 | 02/12/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 1 |
| 32 | 03/12/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 33 | 04/12/14 | Opinión | J. Albelda | Opositores | 1 | 0 |
| 34 | 04/12/14 | Noticia | J. Sierra | Opositores | 1 | 0 |
| 35 | 05/12/14 | Noticia | J. Sierra | Opositores | 1 | 0 |
| 36 | 09/12/14 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 1 | 1 |
| 37 | 09/12/14 | Opinión | E. Piera | Opositores | 1 | 0 |
| 38 | 09/12/14 | Noticia | J.S. | Opositores | 1 | 1 |
| 39 | 10/12/14 | Noticia | M. Ros | Opositores | 1 | 0 |
| 40 | 11/12/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 41 | 12/12/14 | Noticia | J. Sierra | Opositores | 1 | - |
| 42 | 16/12/14 | Noticia | J. Sierra | Opositores | 1 | 0 |
| 43 | 17/12/14 | Opinión | J. Olmos | General | 1 | 0 |
| 44 | 17/12/14 | Noticia | J.Sierra | Opositores | 0 | - |
| 45 | 19/12/14 | Opinión | E. Piera | Opositores | 1 | 0 |
| 46 | 13/01/15 | Noticia | I.Cavanes | Incidencia | 0 | - |
| 47 | 27/01/15 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 1 | 1 |
| 48 | 05/02/15 | Noticia | C.Alós | Medio Ambiente | 0 | - |
| 49 | 12/02/15 | Opinión | V.Torrijos | Seguridad | 1 | 0 |
| 50 | 17/02/15 | Noticia | J. Sierra | Medio Ambiente | | |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 51 | 23/02/15 | Noticia | J. Sierra | Opositores | 0 | - |
| 52 | 27/02/15 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 1 | 1 |
| 53 | 17/03/15 | Noticia | J. Sierra | Medio Ambiente | 0 | - |
| 54 | 17/03/15 | Noticia | J.S. | Incidencia | 0 | - |
| 55 | 19/03/15 | Noticia | S. Pitarch | Política | 1 | 0 |
| 56 | 12/04/15 | Noticia | L. Ballester | General | 0 | - |
| 57 | 17/04/15 | Noticia | J. Sierra | General | 1 | - |
| 58 | 20/04/15 | Noticia | J. Sierra | General | 1 | 0 |
| 59 | 23/04/15 | Noticia | J. Sierra | General | 1 | 0 |
| 60 | 27/04/15 | Noticia | M.R. | Incidencia | 1 | 1 |
| 61 | 28/04/15 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 62 | 29/04/15 | Noticia | J. Sierra | Incidencia | 1 | 1 |
| 63 | 09/05/15 | Noticia | L. Ballester | Opositores | 1 | 0 |
| 64 | 19/05/15 | Noticia | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 65 | 15/07/16 | Noticia | T. Dominguez | Seguridad | 1 | - |
| 66 | 16/07/16 | Noticia | T. Dominguez | Seguridad | 1 | - |
| 67 | 25/07/16 | Noticia | J.S. | Opositores | 1 | 0 |
| 68 | 31/07/16 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 0 | - |
| 69 | 18/09/16 | Noticia | J.M. Vigara | Futuro | 1 | - |
| 71 | 17/10/16 | Noticia | J. Sierra | Seguridad | 1 | 1 |
| 71 | 26/10/16 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 72 | 08/11/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 73 | 08/11/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 74 | 09/11/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 75 | 09/11/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|----------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 76 | 12/11/16 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 77 | 17/12/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | - |
| 78 | 28/12/16 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 79 | 03/01/17 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 80 | 11/01/17 | Opinión | P.Domínguez | Futuro | 1 | 0 |
| 81 | 21/01/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 82 | 25/01/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 0 |
| 83 | 26/01/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 1 |
| 84 | 08/02/17 | Noticia | Redacción | Política | 0 | - |
| 85 | 08/02/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 0 | - |
| 86 | 11/02/17 | Noticia | P.Caro/Agencia | Política | 1 | 1 |
| 87 | 15/02/17 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 88 | 15/02/17 | Opinión | J.Albelda | Futuro | 1 | 0 |
| 89 | 20/03/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 90 | 20/03/17 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 91 | 21/03/17 | Noticia | Redacción | Política | 0 | - |
| 92 | 21/03/17 | Noticia | Redacción | General | 0 | - |
| 93 | 22/03/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 94 | 23/03/17 | Noticia | Redacción | Política | 0 | - |
| 95 | 23/03/17 | Noticia | R.Ferrando | Futuro | 1 | 1 |
| 96 | 23/03/17 | Opinión | M.A. Sánchez | General | 1 | 1 |
| 97 | 23/03/17 | Noticia | V. Ruiz | Opositores | 1 | 0 |
| 98 | 25/03/17 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 99 | 26/03/17 | Opinión | M.J. Picó | Futuro | 1 | - |
| 100 | 27/03/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 101 | 29/03/17 | Opinión | J. Albelda | Futuro | 1 | 0 |
| 102 | 29/03/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 103 | 31/03/17 | Noticia | R.Ferrando | Producción | 1 | 1 |
| 104 | 02/04/17 | Noticia | R.Ferrando | General | 1 | 1 |
| 105 | 05/04/17 | Opinión | J. Cruz | Futuro | 1 | 1 |
| 106 | 08/04/17 | Noticia | D. Laguía/A. Garzó | Seguridad | 1 | - |
| 107 | 12/04/17 | Noticia | C.Alzira | Política | 1 | 0 |
| 108 | 26/04/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 109 | 05/05/17 | Opinión | P.Domínguez | Futuro | 1 | 0 |
| 110 | 05/05/17 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 111 | 09/05/17 | Noticia | M.Oliver | General | 0 | - |
| 112 | 24/05/17 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 113 | 05/06/17 | Opinión | P. Domínguez | Futuro | 1 | 0 |
| 114 | 06/06/17 | Noticia | M. Baigorri | Futuro | 0 | - |
| 115 | 27/06/17 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 116 | 11/07/17 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 117 | 11/07/17 | Noticia | J.S. | Futuro | 1 | 1 |
| 118 | 06/08/17 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 119 | 23/09/17 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 120 | 30/09/17 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 121 | 01/11/17 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 121 | 09/11/17 | Noticia | Agencia | Seguridad | 0 | - |
| 123 | 09/11/17 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 124 | 09/11/17 | Noticia | R. Ferrando | Impacto | 0 | - |
| 125 | 10/11/17 | Noticia | M. Oliver | Incidencia | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|-----------|---------|------------|------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 126 | 10/11/17 | Noticia | M.O. | Opositores | 1 | 0 |
| 127 | 11/11/17 | Noticia | M. Oliver | Política | 1 | 0 |
| 128 | 25/11/17 | Noticia | R.F. | Producción | 0 | - |
| 129 | 30/11/17 | Noticia | M.Oliver | Futuro | 1 | 0 |
| 130 | 07/12/17 | Noticia | M. Oliver | Producción | 1 | 1 |
| 131 | 15/012/17 | Noticia | M. Oliver | Seguridad | 0 | - |
| 132 | 23/12/17 | Noticia | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 133 | 26/12/17 | Noticia | R.Ferrando | General | 0 | - |

Tablas 49-59. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Hoy Diario de Extremadura* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 02/01/13 | Noticia | M.A. Marcos | Impacto | 1 | 1 |
| 2 | 03/01/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | - |
| 3 | 04/01/13 | Noticia | M.A. Marcos | Impacto | 1 | - |
| 4 | 06/01/13 | Noticia | M.A. Marcos | Impacto | 1 | - |
| 5 | 12/01/13 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 6 | 14/01/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 7 | 16/01/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 8 | 23/01/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 9 | 15/02/13 | Nota | Redacción | Formación | 0 | - |
| 10 | 23/02/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 1 | 0 |
| 11 | 26/02/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 12 | 28/02/13 | Noticia | M. A. Marcos | Seguridad | 1 | 1 |
| 13 | 28/02/13 | Nota | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 14 | 15/03/13 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 0 | - |
| 15 | 16/03/13 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 1 | 1 |
| 16 | 17/03/13 | Nota | Redacción | Formación | 0 | - |
| 17 | 18/03/13 | Nota | Redacción | Formación | 0 | - |
| 18 | 21/03/13 | Noticia | E. G. R. | Acción Social | 0 | - |
| 19 | 27/03/13 | Noticia | S. Lorenzo | Seguridad | 0 | - |
| 20 | 04/04/13 | Noticia | M. A. Marcos | Seguridad | 1 | 1 |
| 21 | 13/04/13 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 22 | 06/05/13 | Noticia | J. Sánchez | Seguridad | 1 | 1 |
| 23 | 15/05/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | 1 |
| 24 | 23/05/13 | Noticia | E. G. R. | Acción Social | 0 | - |
| 25 | 25/05/13 | Noticia | Agencia | Incidencia | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 26 | 25/05/13 | Noticia | A.S.O | Seguridad | 0 | - |
| 27 | 28/05/13 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 28 | 31/05/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 29 | 05/06/13 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 1 | 0 |
| 30 | 28/06/13 | Noticia | M. A. Marcos | Impacto | 0 | - |
| 31 | 28/06/13 | Noticia | M. A. Marcos | Futuro | 1 | 0 |
| 32 | 01/07/13 | Noticia | M. A. Marcos | Impacto | 1 | 1 |
| 33 | 02/07/13 | Opinión | J. Serna | General | 1 | 0 |
| 34 | 05/07/13 | Nota | Redacción | Formación | 0 | - |
| 35 | 11/07/13 | Noticia | Rodri | Acción Social | 1 | - |
| 36 | 12/07/13 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 37 | 17/07/13 | Noticia | Rodri | Acción Social | 0 | - |
| 38 | 19/07/13 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 39 | 13/08/13 | Nota | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 40 | 18/08/13 | Noticia | M. A. Marcos | Opositores | 1 | 0 |
| 41 | 02/09/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 42 | 08/09/13 | Nota | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 43 | 09/09/13 | Noticia | M. A. Marcos | Opositores | 1 | 0 |
| 44 | 25/09/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 45 | 05/10/13 | Noticia | M. A. Marcos | Futuro | 1 | 1 |
| 46 | 05/10/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 47 | 05/10/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 48 | 10/10/13 | Noticia | M. A. Marcos | Impacto | 1 | 0 |
| 49 | 11/10/13 | Noticia | E.G.R. | Seguridad | 0 | - |
| 50 | 15/10/13 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|--------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 51 | 17/10/13 | Noticia | E.G.R | Formación | 0 | - |
| 52 | 28/10/13 | Noticia | M.A.M | Acción Social | 0 | - |
| 53 | 04/11/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 54 | 05/11/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 55 | 05/11/13 | Noticia | J. Sánchez | Seguridad | 1 | 1 |
| 56 | 06/11/13 | Reportaje | A. Armero | Seguridad | 1 | 0 |
| 57 | 07/11/13 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 1 |
| 58 | 08/11/13 | Noticia | Agencia | Seguridad | 0 | - |
| 59 | 10/11/13 | Carta | Anónimo | Seguridad | 1 | - |
| 60 | 16/11/13 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 0 | - |
| 61 | 19/11/13 | Noticia | G. Casares | Formación | 0 | - |
| 62 | 20/11/13 | Noticia | E.G.R. | Impacto | 0 | - |
| 63 | 21/11/13 | Noticia | Redacción | Incidencia | 1 | 1 |
| 64 | 04/12/13 | Noticia | L. Expósito | Impacto | 1 | 1 |
| 65 | 05/12/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 66 | 10/12/13 | Noticia | A. Armero | Impacto | 1 | 1 |
| 67 | 10/12/13 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | - |
| 68 | 23/12/13 | Noticia | M.A.M. | Acción Social | 0 | - |
| 69 | 12/01/14 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 71 | 30/01/14 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 71 | 02/02/14 | Noticia | J. Murcia | General | 1 | - |
| 72 | 08/02/14 | Noticia | Redacción | Incidencia | 0 | - |
| 73 | 20/02/14 | Noticia | M. A. Marcos | Futuro | 1 | - |
| 74 | 23/02/14 | Opinión | J.L. Navarro | Futuro | 1 | 0 |
| 75 | 02/03/14 | Reportaje | - | Impacto | 1 | 0 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|-------------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 76 | 09/03/14 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 77 | 13/03/14 | Noticia | E.G.R. | Formación | 0 | - |
| 78 | 22/03/14 | Noticia | M. A. Marcos | Producción | 1 | 1 |
| 79 | 04/04/14 | Noticia | M. A. Marcos | Incidencia | 1 | 0 |
| 80 | 11/04/14 | Noticia | Redacción/Agencia | Incidencia | 1 | - |
| 81 | 17/04/14 | Nota | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 82 | 22/04/14 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 83 | 23/04/14 | Noticia | Agencia | General | 0 | - |
| 84 | 23/04/14 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 85 | 25/04/14 | Noticia | J.S. | Incidencia | 1 | 0 |
| 86 | 27/04/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 87 | 08/05/14 | Noticia | Agencia | Política | 1 | - |
| 88 | 18/05/14 | Noticia | E.G.R. | Formación | 0 | - |
| 89 | 23/05/14 | Noticia | S. Lorenzo | Formación | 1 | - |
| 90 | 29/05/14 | Noticia | M. A. Marcos | Futuro | 1 | - |
| 91 | 09/06/14 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 92 | 28/06/14 | Noticia | M. A. Marcos | Política | 1 | 1 |
| 93 | 16/07/14 | Noticia | M.A.F/M.A.M. | Acción Social | 0 | - |
| 94 | 21/07/14 | Noticia | M.A.F | Impacto | 0 | - |
| 95 | 04/08/14 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 96 | 21/08/14 | Noticia | M. A. Marcos | Producción | 1 | 1 |
| 97 | 04/09/14 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | - |
| 98 | 07/09/14 | Noticia | M. A. Marcos | Opositores | 1 | 0 |
| 99 | 09/10/14 | Nota | Redacción | Producción | 0 | - |
| 100 | 09/10/14 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|-----------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 101 | 10/10/14 | Noticia | M. A. Marcos | Seguridad | 1 | 1 |
| 102 | 14/10/14 | Opinión | J.L. Navarro | General | 1 | 0 |
| 103 | 27/10/14 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 104 | 27/10/14 | Publicidad | Publicidad | Acción Social | 0 | - |
| 105 | 04/11/14 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 106 | 10/11/14 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 107 | 23/11/14 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 108 | 11/12/14 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 109 | 18/12/14 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 110 | 22/12/14 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | - |
| 111 | 10/01/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 112 | 10/01/15 | Noticia | M. Veríssimo | Seguridad | 1 | 0 |
| 113 | 19/01/15 | Noticia | E. Fdez de Vega | Política | 1 | 0 |
| 114 | 02/02/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 115 | 21/02/15 | Noticia | J. Soriano | Impacto | 1 | - |
| 116 | 21/02/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 117 | 01/03/15 | Opinión | J.L.Navarro | Impacto | 1 | 0 |
| 118 | 23/03/15 | Noticia | G. Casares | Política | 1 | 0 |
| 119 | 26/03/15 | Noticia | M. A. Marcos | Incidencias | 1 | - |
| 120 | 28/03/15 | Noticia | L. Expósito | Impacto | 1 | - |
| 121 | 29/03/15 | Noticia | M.A.M. | Incidencias | 1 | 0 |
| 121 | 16/04/15 | Nota | Redacción | Producción | 0 | - |
| 123 | 18/04/15 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 1 |
| 124 | 19/04/15 | Noticia | S. Lorenzo | Seguridad | 1 | 1 |
| 125 | 07/07/15 | Opinión | J.M. González | Incidencias | 1 | 0 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 126 | 08/05/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | 1 |
| 127 | 14/05/15 | Noticia | J. Soriano | Impacto | 0 | - |
| 128 | 16/05/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 129 | 21/05/15 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 130 | 24/05/15 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 131 | 02/06/15 | Noticia | Agencia | Producción | 0 | - |
| 132 | 04/06/15 | Noticia | A.Armero | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 133 | 04/06/15 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 134 | 08/06/15 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 135 | 12/06/15 | Noticia | Agencia | Incidencia | 0 | - |
| 136 | 22/06/15 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 137 | 22/06/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 138 | 30/06/15 | Noticia | C. Bueno | Seguridad | 1 | 0 |
| 139 | 04/07/15 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 140 | 10/07/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 141 | 12/07/15 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 142 | 14/07/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 143 | 16/07/15 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 0 | - |
| 144 | 22/07/15 | Noticia | M. A. Marcos | Formación | 0 | - |
| 145 | 06/08/15 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | - |
| 146 | 28/08/15 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 147 | 27/09/15 | Noticia | J. Soriano | Impacto | 1 | - |
| 148 | 29/09/15 | Noticia | M. A. Marcos | Política | 1 | 1 |
| 149 | 04/10/15 | Noticia | J. López-Lago | General | 1 | - |
| 150 | 06/10/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 151 | 08/10/15 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | - |
| 152 | 11/10/15 | Noticia | Agencia | Producción | 1 | 1 |
| 153 | 29/10/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 154 | 30/10/15 | Noticia | R. Bonilla | Seguridad | 0 | - |
| 155 | 30/10/15 | Noticia | J.L.G. | Medio Ambiente | 0 | - |
| 156 | 02/11/15 | Reportaje | J.López-Lago | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 157 | 05/11/15 | Noticia | J.López-Lago | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 158 | 21/11/15 | Noticia | M. A. Marcos | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 159 | 23/11/15 | Noticia | J.M. Camarero | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 160 | 23/11/15 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 161 | 24/11/15 | Opinión | J. Serna | Futuro | 1 | 0 |
| 162 | 24/11/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 163 | 26/11/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | - |
| 164 | 28/11/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | 1 |
| 165 | 10/12/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 166 | 15/12/15 | Noticia | A.Armero | Política | 1 | 0 |
| 167 | 16/12/15 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 168 | 21/12/15 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | - |
| 169 | 04/01/16 | Noticia | Agencia | Producción | 1 | 1 |
| 170 | 12/01/16 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 171 | 17/01/16 | Noticia | J. López-Lago | Futuro | 1 | 0 |
| 172 | 04/02/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 173 | 04/02/16 | Noticia | M.A. Marcos | Incidencias | 1 | 0 |
| 174 | 05/02/16 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 0 |
| 175 | 21/02/16 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 176 | 22/02/16 | Noticia | E.P. | Incidencias | 1 | 1 |
| 177 | 23/02/16 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 178 | 24/02/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 179 | 02/03/16 | Noticia | Agencia | Incidencias | 1 | 1 |
| 180 | 13/03/16 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 181 | 18/03/16 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 182 | 19/03/16 | Noticia | M. A. Marcos | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 183 | 21/03/16 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 184 | 21/03/16 | Entrevista | C. Mateos | Política | 1 | 0 |
| 185 | 30/03/16 | Nota | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 186 | 07/04/16 | Noticia | E.G.R. | Política | 1 | 1 |
| 187 | 10/04/16 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | - |
| 188 | 13/04/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 189 | 15/04/16 | Noticia | M. A. Marcos | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 190 | 06/05/16 | Noticia | J. Soriano | Impacto | 1 | - |
| 191 | 13/05/16 | Opinión | V. Ruiz | General | 1 | 0 |
| 192 | 13/05/16 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 1 | - |
| 193 | 14/05/16 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 194 | 24/05/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 195 | 01/06/16 | Noticia | M. A. Marcos | Política | 1 | 1 |
| 196 | 14/06/16 | Noticia | M. A. Marcos | Opositores | 1 | 0 |
| 197 | 14/06/16 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 198 | 19/06/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 199 | 21/06/16 | Noticia | J. Soriano | Impacto | 0 | - |
| 200 | 26/06/16 | Reportaje | M. A. Marcos | Medio Ambiente | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 201 | 28/06/16 | Noticia | Redacción | Acción social | 1 | 1 |
| 202 | 29/06/16 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 203 | 05/07/16 | Noticia | E.G.R. | Seguridad | 1 | - |
| 204 | 14/07/16 | Nota | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 205 | 14/07/16 | Noticia | M.A. Marcos | Política | 1 | - |
| 206 | 18/07/16 | Noticia | Redacción | Política | 0 | - |
| 207 | 18/07/16 | Noticia | M. A. Marcos | Política | 1 | - |
| 208 | 20/07/16 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 209 | 18/08/16 | Noticia | Agencia | Incidencias | 0 | - |
| 210 | 06/09/16 | Nota | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 211 | 16/09/16 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 212 | 16/09/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 213 | 16/09/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 214 | 19/09/16 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 215 | 20/09/16 | Noticia | M. A. Marcos | Impacto | 1 | - |
| 216 | 23/09/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 217 | 23/09/16 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 0 | - |
| 218 | 24/09/16 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 219 | 26/09/16 | Noticia | M. A. Marcos | Medio Ambiente | 1 | - |
| 220 | 27/09/16 | Nota | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 221 | 28/09/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | - |
| 222 | 29/09/16 | Noticia | J.S. | General | 1 | - |
| 223 | 29/09/16 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 224 | 17/10/16 | Noticia | J. Pino | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 225 | 20/10/16 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 226 | 03/11/16 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 1 | 1 |
| 227 | 07/11/16 | Noticia | E.G.R. | Acción Social | 0 | - |
| 228 | 08/11/16 | Noticia | Agencia | Producción | 0 | - |
| 229 | 11/11/16 | Noticia | Redacción | Opositores | 0 | . |
| 230 | 16/11/16 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 231 | 18/11/16 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 232 | 21/11/16 | Noticia | M.A. Marcos | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 233 | 25/11/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 234 | 27/11/16 | Carta | A.Ortiz | Futuro | 1 | 1 |
| 235 | 27/11/16 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 0 | - |
| 236 | 04/12/16 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 237 | 13/12/16 | Noticia | A.Armero | Seguridad | 1 | 1 |
| 238 | 16/12/16 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 239 | 19/12/16 | Noticia | M. A. Marcos | Acción Social | 0 | - |
| 240 | 20/12/16 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 241 | 28/12/16 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 0 | - |
| 242 | 04/01/17 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | - |
| 243 | 05/01/17 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 244 | 13/01/17 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | - |
| 245 | 14/01/17 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | - |
| 246 | 16/01/17 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | - |
| 247 | 19/01/17 | Noticia | J. Vicente | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 248 | 20/01/17 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 249 | 30/01/17 | Nota | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 250 | 31/01/17 | Noticia | Agencia | Producción | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 251 | 31/01/17 | Noticia | M. A. Marcos | Opositores | 1 | 0 |
| 252 | 09/02/17 | Noticia | J. L. Álvarez | General | 1 | - |
| 253 | 10/02/17 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 254 | 12/02/17 | Reportaje | M. A. Marcos | Seguridad | 1 | - |
| 255 | 13/02/17 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 256 | 21/02/17 | Noticia | M. A. Marcos | Opositores | 1 | 0 |
| 257 | 21/02/17 | Noticia | J. Sánchez | Seguridad | 1 | - |
| 258 | 22/02/17 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | - |
| 259 | 22/02/17 | Noticia | A.Armero | Medio Ambiente | 1 | - |
| 260 | 22/02/17 | Noticia | P. Fernández | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 261 | 23/02/17 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | - |
| 262 | 23/02/17 | Nota | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 263 | 24/02/17 | Noticia | J. Sánchez | Impacto | 0 | - |
| 264 | 27/02/17 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 265 | 28/02/17 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 266 | 01/03/17 | Noticia | Agencia | Medio Ambiente | 1 | - |
| 267 | 02/03/17 | Noticia | J.M.Camarero | Futuro | 1 | 0 |
| 268 | 04/03/17 | Noticia | Agencia | Futuro | 1 | 0 |
| 269 | 10/03/17 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | 0 |

Tablas 60-71. Análisis del tratamiento informativo de la energía nuclear en *Diari de Tarragona* (2013-2017). Elaboración propia.

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 1 | 08/03/13 | Noticia | Redacción | Acción Social | 1 | 1 |
| 2 | 10/03/13 | Noticia | J.Díaz | Impacto | 1 | 0 |
| 3 | 13/03/13 | Noticia | Redacción | General | 0 | - |
| 4 | 27/03/13 | Noticia | A. Caralt | Medio Ambiente | 0 | - |
| 5 | 07/04/13 | Noticia | J. Díaz | Seguridad | 1 | - |
| 6 | 07/04/13 | Noticia | A.C. | Impacto | 1 | 1 |
| 7 | 09/04/13 | Noticia | Redacción | Producción | 1 | - |
| 8 | 10/05/13 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 0 | - |
| 9 | 16/05/13 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 10 | 06/07/16 | Nota | Redacción | Producción | 0 | - |
| 11 | 09/07/13 | Noticia | M. Capella | Formación | 1 | 1 |
| 12 | 20/07/13 | Noticia | R. García | Impacto | 1 | - |
| 13 | 20/07/13 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 14 | 06/08/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 15 | 10/08/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 16 | 12/09/13 | Noticia | J. Morales | Opositores | 1 | 0 |
| 17 | 18/09/13 | Opinión | Eugeni Vives | Futuro | 1 | 1 |
| 18 | 23/09/13 | Opinión | F. López | Impacto | 1 | 1 |
| 19 | 25/09/13 | Noticia | E. Pages | Futuro | 1 | 1 |
| 20 | 25/09/13 | Noticia | E. Pages | Seguridad | 1 | 1 |
| 21 | 25/09/13 | Opinión | Raquel Ochoa | Impacto | 1 | 1 |
| 22 | 26/09/13 | Noticia | E. Pages | General | 1 | 1 |
| 23 | 27/09/13 | Noticia | E. Pages | General | 1 | 1 |
| 24 | 28/09/13 | Noticia | E. Pages | General | 1 | 1 |
| 25 | 01/10/13 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|--------------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 26 | 02/10/13 | Noticia | L. González | Incidencias | 1 | 1 |
| 27 | 04/10/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 1 |
| 28 | 04/10/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 29 | 04/10/13 | Opinión | Eloi Nolla | General | 1 | 0 |
| 30 | 09/10/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 31 | 22/10/13 | Noticia | Redacción | General | 1 | 1 |
| 32 | 25/10/13 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 33 | 27/10/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 34 | 03/11/13 | Noticia | J. Díaz | Producción | 1 | 1 |
| 35 | 07/11/13 | Noticia | Redacción | Acción Social | 1 | 1 |
| 36 | 20/11/13 | Reportaje | J. Díaz | Producción | 1 | 1 |
| 37 | 27/11/13 | Noticia | R. Cosano | Impacto | 0 | - |
| 38 | 29/11/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 39 | 29/11/13 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 1 | 1 |
| 40 | 17/12/13 | Noticia | J. Díaz | Producción | 0 | - |
| 41 | 17/12/13 | Noticia | M.M./Agencia | Seguridad | 1 | 1 |
| 42 | 19/12/13 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 43 | 19/12/13 | Noticia | A. Caralt | General | 1 | - |
| 44 | 21/12/13 | Noticia | A.C. | Impacto | 1 | 1 |
| 45 | 06/01/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 46 | 17/01/14 | Noticia | Agencias | General | 1 | 0 |
| 47 | 28/01/14 | Noticia | Redacción/Agencias | Futuro | 1 | 0 |
| 48 | 31/01/14 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |
| 49 | 07/02/14 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 1 | - |
| 50 | 09/02/14 | Noticia | N. Riu | General | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 51 | 12/02/14 | Noticia | Agencias | Impacto | 1 | 0 |
| 52 | 13/02/14 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | 1 |
| 53 | 21/02/14 | Noticia | Redacción | Formación | 1 | 1 |
| 54 | 22/02/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | 1 |
| 55 | 23/02/14 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | 1 |
| 56 | 25/02/14 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |
| 57 | 05/03/14 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | 0 |
| 58 | 06/03/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 59 | 09/03/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 60 | 09/03/14 | Reportaje | M. Just | General | 1 | 1 |
| 61 | 09/03/14 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 0 |
| 62 | 10/03/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 63 | 19/03/14 | Noticia | Redacción | General | 1 | 1 |
| 64 | 22/03/14 | Noticia | M. Borrás | General | 0 | - |
| 65 | 26/03/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 66 | 27/03/14 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 67 | 29/03/14 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | 1 |
| 68 | 10/04/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 69 | 10/04/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 71 | 30/04/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 71 | 01/05/14 | Noticia | Agencia | Incidencias | 1 | - |
| 72 | 02/05/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 73 | 04/05/14 | Noticia | S.F. | General | 1 | 0 |
| 74 | 04/05/14 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 75 | 08/05/14 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 1 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|-------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 76 | 16/05/14 | Noticia | A. Caralt | Incidencias | 1 | 0 |
| 77 | 17/05/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 78 | 23/05/14 | Noticia | Agencia | Seguridad | 0 | - |
| 79 | 23/05/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 80 | 24/05/14 | Noticia | Agencia | Incidencias | 1 | - |
| 81 | 27/05/14 | Noticia | A. Caralt | Incidencias | 1 | - |
| 82 | 30/05/14 | Reportaje | Redacción | General | 0 | - |
| 83 | 31/05/14 | Noticia | M. Millán | Incidencias | 1 | - |
| 84 | 06/06/14 | Noticia | M. Millán | Impacto | 1 | 1 |
| 85 | 10/06/14 | Noticia | M. Just | Incidencias | 1 | - |
| 86 | 13/06/14 | Noticia | M.M. | Incidencias | 1 | 1 |
| 87 | 14/06/14 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 88 | 24/06/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 89 | 26/06/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 90 | 28/06/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 91 | 05/07/14 | Noticia | Agencias | Seguridad | 1 | - |
| 92 | 07/07/14 | Noticia | A.C. | Seguridad | 0 | - |
| 93 | 11/07/14 | Noticia | J. Díaz | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 94 | 17/07/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 1 | - |
| 95 | 24/07/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 96 | 26/07/14 | Noticia | A. Juampere | Incidencia | 0 | - |
| 97 | 14/08/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | - |
| 98 | 23/08/14 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | - |
| 99 | 23/08/14 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 100 | 19/09/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|--------------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 101 | 23/09/14 | Noticia | Agencia | Incidencias | 0 | - |
| 102 | 02/10/14 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | 1 |
| 103 | 10/10/14 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 1 |
| 104 | 11/10/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 105 | 11/10/14 | Noticia | Agencia | Seguridad | 1 | 0 |
| 106 | 14/10/14 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 107 | 19/10/14 | Reportaje | X. Fernández | Futuro | 1 | - |
| 108 | 19/10/14 | Opinión | J.R. Correal | Incidencias | 1 | - |
| 109 | 20/10/14 | Opinión | E. Nolla | Incidencias | 1 | 0 |
| 110 | 20/10/14 | Noticia | A. Escoda | Opositores | 1 | 0 |
| 111 | 29/10/14 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 112 | 02/11/14 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | 1 |
| 113 | 05/11/14 | Noticia | M. Just | Incidencias | 1 | 1 |
| 114 | 15/11/14 | Noticia | Redacción | Producción | 1 | - |
| 115 | 29/11/14 | Noticia | Redacción | Incidencia | 1 | 0 |
| 116 | 29/11/14 | Noticia | A.C. | Impacto | 1 | 0 |
| 117 | 04/12/14 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |
| 118 | 12/12/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 119 | 12/12/14 | Opinión | E. Blanch | Futuro | 1 | 0 |
| 120 | 13/12/14 | Noticia | J. Díaz /M. Just | Impacto | 1 | 0 |
| 121 | 13/12/14 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 121 | 17/12/14 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 123 | 18/12/14 | Noticia | Redacción/Agencias | General | 0 | - |
| 124 | 19/12/14 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 1 |
| 125 | 02/01/15 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|---------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 126 | 02/01/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 127 | 14/01/15 | Noticia | M.M./Agencias | Seguridad | 1 | 1 |
| 128 | 16/01/15 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 129 | 23/01/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 1 |
| 130 | 29/01/15 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 131 | 02/02/15 | Noticia | Redacción | Impacto | 1 | 1 |
| 132 | 04/02/15 | Noticia | Redacción | Incidencia | 1 | 1 |
| 133 | 09/02/15 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 134 | 15/02/15 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 135 | 19/02/15 | Noticia | A. Caralt | Medio Ambiente | 1 | - |
| 136 | 23/02/15 | Opinión | - | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 137 | 03/03/15 | Noticia | Redacción | Medio Ambiente | 0 | - |
| 138 | 05/03/15 | Noticia | Redacción | Opositores | 0 | - |
| 139 | 12/03/15 | Noticia | A. Herмосín | Incidencias | 1 | 0 |
| 140 | 20/03/15 | Opinión | H. Grau | Incidencias | 1 | 0 |
| 141 | 27/03/15 | Noticia | A. Juanpere | Seguridad | 1 | 1 |
| 142 | 22/04/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 143 | 24/04/15 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 144 | 24/04/15 | Opinión | A. Lizana | Seguridad | 1 | 0 |
| 145 | 26/04/15 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 146 | 28/04/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 147 | 13/05/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 148 | 22/05/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 149 | 28/05/15 | Noticia | J.M. Camarero | General | 0 | - |
| 150 | 29/05/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|--------------------|---------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 151 | 13/06/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 152 | 16/05/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 153 | 18/06/15 | Reportaje | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 154 | 22/06/15 | Noticia | Redacción | Producción | 1 | 1 |
| 155 | 24/06/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 156 | 27/06/15 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 157 | 28/07/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 158 | 29/07/15 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | 0 |
| 159 | 12/08/15 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 160 | 21/08/15 | Noticia | M. Millán | Política | 1 | 0 |
| 161 | 04/09/15 | Noticia | M.P. | Política | 1 | 0 |
| 162 | 16/09/15 | Noticia | Redacción | Acción Social | 0 | - |
| 163 | 22/09/15 | Noticia | J. Cabré/ M. Lucea | Impacto | 1 | - |
| 164 | 30/09/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 165 | 03/10/15 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 0 | - |
| 166 | 07/10/15 | Noticia | M. Millán | Seguridad | 1 | 1 |
| 167 | 09/10/15 | Noticia | M.M. | Seguridad | 0 | - |
| 168 | 10/10/15 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 169 | 12/10/15 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 0 | - |
| 170 | 16/10/15 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 0 | - |
| 171 | 23/10/15 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 172 | 31/10/15 | Noticia | Redacción | Producción | 1 | 1 |
| 173 | 01/11/15 | Noticia | M. Millán | Impacto | 1 | 1 |
| 174 | 10/11/15 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 175 | 18/11/15 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|----------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 176 | 20/11/15 | Noticia | A.C./Agencias | Opositores | 1 | 0 |
| 177 | 26/11/15 | Noticia | A.C./ Agencias | Medio Ambiente | 1 | 1 |
| 178 | 01/12/15 | Noticia | A. Caralt | Producción | 1 | 1 |
| 179 | 02/12/15 | Noticia | A. Escoda | Impacto | 0 | - |
| 180 | 08/12/15 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | - |
| 181 | 10/12/15 | Noticia | Redacción | Impacto | 0 | - |
| 182 | 13/12/15 | Entrevista | - | Futuro | 1 | 0 |
| 183 | 15/12/15 | Noticia | Redacción | Producción | 1 | 1 |
| 184 | 18/12/15 | Noticia | A. Caralt | Opositores | 1 | 0 |
| 185 | 22/12/15 | Noticia | R. Servent | Impacto | 0 | - |
| 186 | 29/01/16 | Noticia | M. Millán | Impacto | 1 | - |
| 187 | 12/02/16 | Noticia | C.M. | Acción Social | 0 | - |
| 188 | 26/02/16 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 1 | 0 |
| 189 | 03/03/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | - |
| 190 | 11/03/16 | Noticia | A. Sánchez | Incidencias | 1 | 0 |
| 191 | 11/03/16 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 1 | 1 |
| 192 | 12/03/16 | Agenda | - | Opositores | 0 | - |
| 193 | 13/03/16 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 194 | 27/03/16 | Noticia | R. Servent | Seguridad | 1 | 1 |
| 195 | 27/03/16 | Opinión | J. Giné | Futuro | 1 | 0 |
| 196 | 31/03/16 | Noticia | M. Just | Seguridad | 1 | 1 |
| 197 | 06/04/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 0 | - |
| 198 | 21/04/16 | Noticia | M.P. | Seguridad | 0 | - |
| 199 | 22/04/16 | Noticia | Redacción | Seguridad | 0 | - |
| 200 | 27/04/16 | Noticia | Agencia | Incidencias | 1 | 0 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------------|-----------|-------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 201 | 29/04/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | - |
| 202 | 29/04/16 | Guía empresarial | - | Impacto | 0 | - |
| 203 | 30/04/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 0 | - |
| 204 | 30/04/16 | Noticia | Redacción | Política | 1 | 1 |
| 205 | 01/05/16 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 206 | 10/05/16 | Noticia | Redacción | Incidentes | 1 | 1 |
| 207 | 18/05/16 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 208 | 21/05/16 | Noticia | Redacción | Formación | 0 | - |
| 209 | 24/05/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 210 | 04/06/16 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 211 | 05/06/16 | Opinión | A. Lizana | Incidencias | 1 | 0 |
| 212 | 09/06/16 | Noticia | Redacción | Producción | 1 | 1 |
| 213 | 19/06/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | - |
| 214 | 09/09/16 | Noticia | Agencia | Opositores | 0 | - |
| 215 | 16/09/16 | Noticia | A.C. | Incidencias | 1 | 1 |
| 216 | 17/09/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 217 | 24/09/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 0 | - |
| 218 | 30/09/16 | Noticia | M. Millán | Impacto | 1 | 0 |
| 219 | 07/10/16 | - | - | Impacto | 0 | - |
| 220 | 14/10/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | 1 |
| 221 | 19/10/16 | Noticia | - | Incidencias | 0 | - |
| 222 | 19/10/16 | Opinión | E. Nolla | Incidencias | 1 | 0 |
| 223 | 21/10/16 | Opinión | M. Millán | Impacto | 1 | - |
| 224 | 21/10/16 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | - |
| 225 | 24/10/16 | Noticia | Agencia | Incidencias | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|-----------|--------------|----------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 226 | 29/10/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 227 | 29/10/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 0 |
| 228 | 01/11/16 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 1 |
| 229 | 02/11/16 | Noticia | Redacción | General | 0 | - |
| 230 | 24/11/16 | Noticia | A.Caralt | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 231 | 01/12/16 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | - |
| 232 | 04/12/16 | Noticia | A. Caralt | Medio Ambiente | 1 | - |
| 233 | 11/12/16 | Reportaje | R. Servent | Impacto | 0 | - |
| 234 | 14/12/16 | Noticia | Agencia | Incidencias | 1 | 0 |
| 235 | 17/12/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 236 | 20/12/16 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 237 | 20/12/16 | Noticia | A. Caralt | Política | 1 | 0 |
| 238 | 21/12/16 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 0 | - |
| 239 | 21/12/16 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |
| 240 | 21/12/16 | Opinión | - | Seguridad | 1 | 1 |
| 241 | 27/12/16 | Noticia | A. Caralt | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 242 | 30/12/16 | Noticia | A.C. | Medio Ambiente | 1 | 0 |
| 243 | 31/12/16 | Noticia | Redacción | Incidencias | 1 | 1 |
| 244 | 06/01/17 | Noticia | Redacción | Opositores | 1 | 0 |
| 245 | 08/01/17 | Noticia | Agencias | Incidencias | 0 | - |
| 246 | 09/02/17 | Noticia | Redacción | Futuro | 0 | - |
| 247 | 11/02/17 | Opinión | - | Futuro | 1 | 0 |
| 248 | 12/02/17 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | 1 |
| 249 | 12/02/17 | Noticia | A.C. | Producción | 1 | 1 |
| 250 | 17/02/17 | Noticia | A.C./Agencia | Impacto | 0 | - |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|------------|--------------------|-------------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 251 | 21/02/17 | Noticia | Agencia | Política | 1 | 0 |
| 252 | 23/02/17 | Noticia | Redacción | Seguridad | 1 | 0 |
| 253 | 23/02/17 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |
| 254 | 25/02/17 | Noticia | M. Millán | Incidencias | 1 | 0 |
| 255 | 28/02/17 | Noticia | A. Caralt | Impacto | 1 | - |
| 256 | 04/03/17 | Noticia | M. Millán | Incidencias | 1 | 0 |
| 257 | 09/03/17 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 258 | 10/03/17 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 0 | - |
| 259 | 11/03/17 | Noticia | A. Caralt | Incidencias | 1 | 0 |
| 260 | 12/03/17 | Noticia | Agencia | Opositores | 1 | 0 |
| 261 | 30/04/17 | Noticia | J. Boronat | Formación | 0 | - |
| 262 | 07/05/17 | Noticia | A. Caralt/Agencias | Futuro | 1 | 1 |
| 263 | 01/06/17 | Noticias | M.M./Agencias | Futuro | 1 | - |
| 264 | 06/07/17 | Noticia | J. Cabré | Futuro | 1 | 1 |
| 265 | 02/08/17 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | - |
| 266 | 22/10/17 | Entrevista | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |
| 267 | 29/10/17 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 268 | 04/11/17 | Noticia | A. Caralt | Incidencias | 1 | - |
| 269 | 08/11/17 | Noticia | Redacción | Incidencias | 0 | - |
| 270 | 15/11/17 | Noticia | A.C. | Incidencias | 1 | 0 |
| 271 | 24/11/17 | Noticia | A. Caralt | General | 1 | 0 |
| 272 | 30/11/17 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |
| 273 | 05/12/17 | Noticia | Redacción | Producción | 0 | - |
| 274 | 13/12/17 | Noticia | A. Caralt | Seguridad | 1 | 1 |
| 275 | 13/12/17 | Noticia | A. C. | Futuro | 1 | 1 |

| Publicación | Fecha | Género | Autoría | Tema | Declaración | |
|-------------|----------|---------|-----------|-----------|-------------|----------|
| | | | | | Existencia | Posición |
| 276 | 13/12/17 | Noticia | A. C. | Futuro | 1 | 1 |
| 277 | 24/12/17 | Noticia | M. Just | Seguridad | 1 | 0 |
| 278 | 31/12/17 | Noticia | A. Caralt | Futuro | 1 | 1 |

