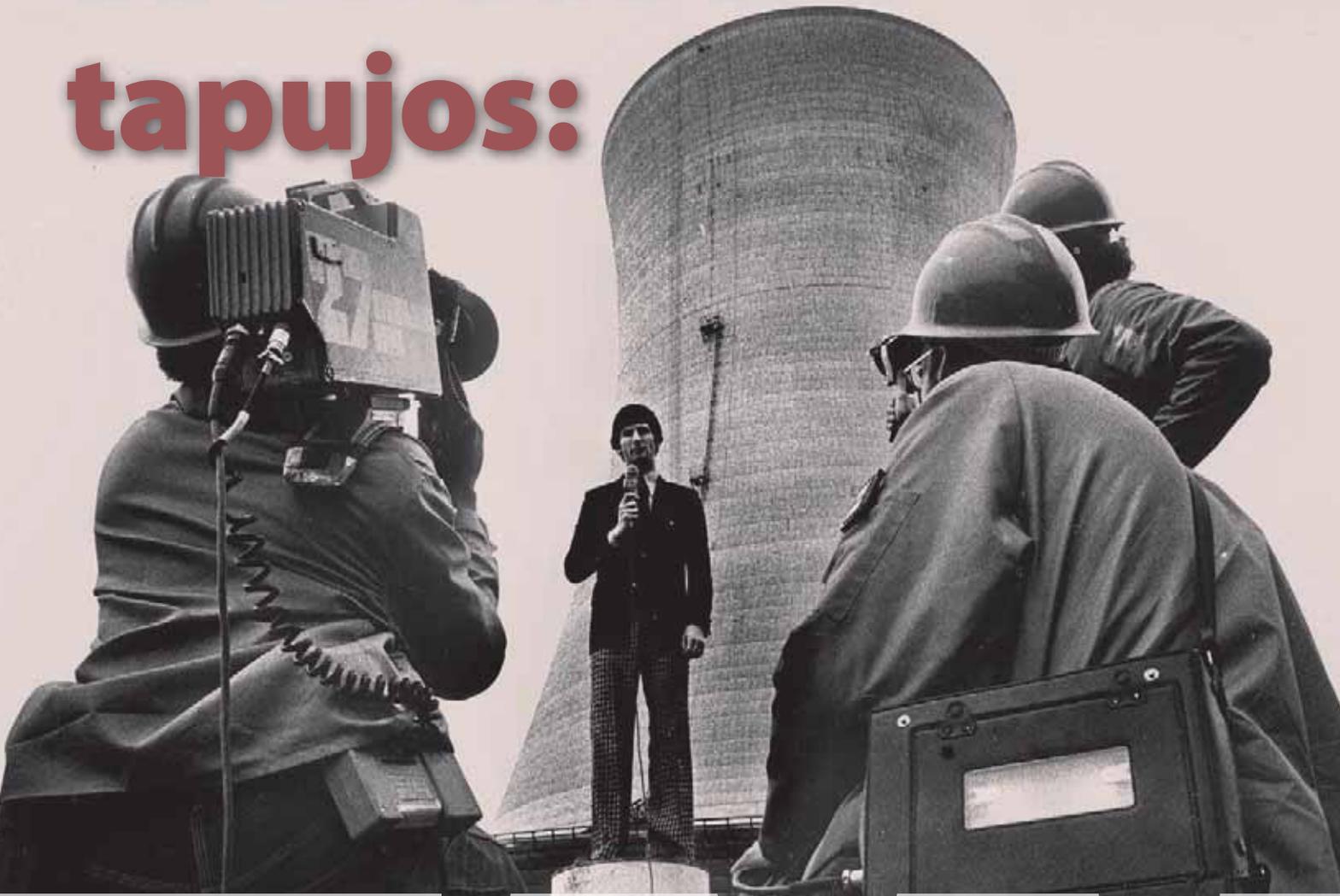


por Peter M. Sandman

# La verdad sin tapujos:



## 7 enseñanzas de Three Mile Island

*El accidente de la central nuclear de Three Mile Island (TMI), en Middletown (EE.UU.), fue noticia de alcance mundial en marzo y abril de 1979. El acontecimiento acabó siendo una “escuela” para muchos. Uno de sus “estudiantes” era entonces un joven profesor que siguió la cobertura de la noticia “entre bastidores” y que aprendió sobre la marcha los entresijos del mundo de la prensa y la información.*

**T**hree Mile Island tuvo en mí su efecto más duradero en las enseñanzas que me aportó sobre la comunicación en casos de crisis, que me han sido de gran utilidad durante los más de 25 años que han transcurrido desde el accidente y, de modo especial, después de los atentados terroristas del 11 de septiembre contra los Estados Unidos de América. ¿Cuáles son algunas de estas enseñanzas?

1

## La comunicación es importante

**Prácticamente todos los expertos coinciden en que Three Mile Island no fue un accidente grave.** Esto no significa que no fuera un descuido grave; fallaron aspectos que jamás deben fallar. Al introducir las condiciones del accidente en la simulación de la central de TMI en la Babcock and Wilcox (B&W), los expertos obtuvieron una fusión total del núcleo y una auténtica catástrofe; por fortuna, la realidad fue menos conservadora que la simulación de la B&W. En cierto modo, podría decirse que fue como si un borracho lograra cruzar una autopista con los ojos vendados. Lo sucedido en TMI no tuvo consecuencias destacables para la salud humana. Pero estuvieron a punto de ocurrir cosas terribles.

TMI no ha sido ni mucho menos el único “cuasi suceso” en la historia de la energía nucleoelectrica. (La frecuencia de los “cuasi sucesos” y la infrecuencia de los desastres reales — Chernóbil es el único del que tenemos constancia— significa o bien que la energía nucleoelectrica es una tecnología inaceptablemente peligrosa y que vivimos de prestado o bien que la “defensa en profundidad” funciona y que lo mismo da librarse por poco que por mucho.) Sin embargo, TMI fue el único “cuasi suceso” que captó la atención pública durante semanas, que en general se recuerda erróneamente como una catástrofe para la salud pública, que sigue siendo un símbolo poderoso de los riesgos nucleares y que, por todo ello, ha tenido repercusiones devastadoras en la propia industria.

¿Qué es lo que de verdad falló en Three Mile Island? La comunicación

Los profesionales de la comunicación desempeñaron un papel menor en TMI. Cuando pregunté a Jack Herbein, vicepresidente de ingeniería de la Metropolitan Edison (MetEd) que gestionó el accidente, por qué se había empeñado en hacer caso omiso del asesoramiento de su especialista en relaciones públicas, Blaine Fabian (la comunicación de riesgos todavía no se había inventado), me respondió: “las relaciones públicas no son realmente una disciplina. No es como la ingeniería. No hace falta aprenderlas”. Esa actitud, pienso, tuvo un costo muy alto para la MetEd y la industria

**Foto: Después del accidente del 28 de marzo, periodistas de todo el mundo invadieron la central nuclear junto al río Susquehanna, a diez millas de Harrisburg, capital de Pennsylvania.**

Foto: © 1979, The Washington Post. Foto de John McDonell. Reproducida con autorización.

nucleoelectrica y esa actitud sigue predominando en el sector nuclear, dando pie a una equivocación tras otra en lo que atañe a la comunicación. Los defensores de la energía nucleoelectrica siguen tirando piedras contra su propio tejado por su desconocimiento de las técnicas de comunicación de riesgos. (Está claro que esta observación es algo interesada, dado que me dedico a vender capacitación en comunicación de riesgos, pero creo que también es pertinente.) Si bien las técnicas de comunicación de riesgos pueden aprenderse, no son evidentes; ciertamente no lo son para el ingeniero nuclear medio.

2

## Más vale pecar por exceso de alarma

**En las horas y días que siguieron al accidente de Three Mile Island, nadie sabía a ciencia cierta qué estaba ocurriendo.** Esto animó a la Metropolitan Edison a dar una visión edulcorada de los hechos y a pronunciar las declaraciones más tranquilizadoras que podía pronunciar en vista de lo que entonces se sabía. Así, a medida que las noticias empeoraban, la MetEd tuvo que dirigirse una y otra vez al público y a las autoridades para reconocer que, de hecho, la situación era peor de lo que habían pensado.

Con ello se infringió una regla cardinal de la comunicación en caso de crisis: hay que pecar siempre por exceso de alarma. El primer comunicado debe ser lo suficientemente cauto como para que en los comunicados sucesivos haya buenas probabilidades de poder decir: “la situación no es tan mala como nos temíamos”, en lugar de “la situación es peor de lo que pensábamos”. En los 25 años transcurridos desde el accidente, he visto un sinfín de empresas y organismos gubernamentales cometer el mismo error. Su costo: la pérdida total de credibilidad de la fuente. Y puesto que la fuente claramente está dando una versión atenuada de los hechos, el resto de la población tiende a irse al otro extremo y a reaccionar de manera exagerada.

Fue por ello que Dick Thornburgh, Gobernador de Pensilvania, ordenó la evacuación de las mujeres embarazadas y de los niños en edad preescolar. La MetEd sostenía que la cantidad de radiación que escapaba del lugar no justificaba una evacuación —y se da la casualidad de que tenía razón. Sin embargo, la MetEd había restado importancia a la gravedad del accidente desde el principio. Cuando el responsable del Organismo de Gestión de Emergencias de Pensilvania (PEMA, por sus siglas en inglés) interpretó erróneamente una medición de la radiación realizada desde un helicóptero que atravesaba la nube reactiva, pensando que probablemente se trataba de una medición de la exposición que estaba llegando a las zonas pobladas, Thornburgh ni siquiera consultó a la compañía de electricidad que para entonces había perdido toda credibilidad (y que podría haberle dicho que el PEMA había interpretado mal la situación). Decidió que más valía prevenir que curar y ordenó la evacuación.

A diferencia de la Metropolitan Edison, el Departamento de Salud de Pensilvania actuó con la debida prudencia. Al Departamento de Salud le preocupaba que de la central nuclear pudiera escaparse yodo-131 radiactivo y que, tras

depositarse en el pasto, ese yodo fuera ingerido por el ganado lechero y acabara en la leche producida en la zona. Durante dos semanas, funcionarios de salud emitieron varias advertencias instando a la población a no consumir leche. Mientras tanto, seguían realizando pruebas de la leche sin encontrar I-131. Sus anuncios pasaron paulatinamente de “probablemente habrá I 131 en la leche” a “puede que haya I-131 en la leche” hasta llegar a “no parece haber I-131 en la leche, pero queremos hacer otra ronda de pruebas para estar seguros”.

---

***Es más probable que cunda el pánico cuando las autoridades no estén siendo sinceras en su intento por impedir el pánico.***

---

Cuando el Departamento de Salud declaró que no había peligro alguno en consumir leche, prácticamente toda la población lo creyó. Si bien es cierto que la cautela del Departamento de Salud dañó brevemente a la industria lechera, la recuperación fue rápida porque se consideró que los funcionarios de salud antepusieron la salud de las personas a los beneficios inmediatos de la industria lechera. Este modelo es igualmente aplicable a la encefalopatía espongiforme bovina y el sector de la carne vacuna, al síndrome respiratorio agudo y severo y el sector de los viajes, y a la fiebre aviar y el sector avícola.

**3**

**No hay que mentir ni decir medias verdades**

**Las empresas y los organismos gubernamentales hacen todo lo posible por no mentir abiertamente,** pero por lo general se creen con derecho a decir cosas técnicamente exactas pero engañosas, en especial en una crisis cuando intentan tranquilizar a la población. Aparte de la cuestión ética, esta estrategia suele producir el efecto opuesto. La gente se entera de la otra mitad de la verdad o intuye simplemente que no se está siendo franco con ellos, lo que de por sí agrava su preocupación. En las situaciones de crisis es raro que cunda el pánico; las personas pueden sentir mucho miedo, pero por lo general logran actuar con racionalidad e incluso con altruismo. Sin embargo, paradójicamente, es más probable que reine el pánico cuando las autoridades, justamente para conjurarlo, no hablan con la franqueza que deberían.

La central nuclear, ubicada en el centro de Pensilvania, estaba en apuros serios. El sistema de refrigeración de emergencia del núcleo había sido desactivado por error; una burbuja de hidrógeno existente en la estructura de contención podía explotar, quebrantar la vasija del núcleo y causar una fusión. En medio de la crisis, cuando un buen número de cosas estaban fallando, la MetEd emitió un comunicado de prensa en que afirmaba que la central se estaba “refrigerando según lo previsto en el diseño”.

Meses más tarde le pregunté al director de relaciones públicas cómo podía justificar una declaración de esa índole.

Las centrales nucleares están diseñadas para sobrevivir a un accidente grave, explicó. Están concebidas para proteger al público incluso en el caso de que fallen muchas cosas. Así que, por más que fallaran muchas cosas en TMI, la central se estaba “refrigerando según lo previsto en el diseño”. Huelga decir que su argumentación de que no había realmente mentido no evitó que su engañosa declaración dañara de manera irreparable la credibilidad de la empresa.

**4**

**Hay que suponer que los medios de comunicación serán excesivamente tranquilizadores**

**En circunstancias normales, los periodistas tienden a dramatizar tanto como sea posible las noticias;** su propensión al sensacionalismo es inherente a la profesión periodística. Sin embargo, eso no ocurre en una crisis, cuando los periodistas se alían con sus fuentes y, en un intento desacertado por mantener calmada a la población, se muestran excesivamente tranquilizadores.

La Comisión Kemeny (la comisión gubernamental estadounidense creada para investigar el accidente de TMI) llevó a cabo un análisis del contenido de la cobertura informativa de las cadenas, el servicio de teletipo y los principales diarios durante la semana que siguió al accidente de TMI en 1979. La Comisión no pudo confirmar sus suposiciones de sensacionalismo. De los fragmentos informativos que eran claramente alarmistas o tranquilizadores, el 60% pertenecía a la segunda categoría. Si se tienen en cuenta sólo los aspectos técnicos, y se eliminan los fragmentos referentes al insuficiente flujo de información y a las expresiones generales de miedo de los ciudadanos locales, la preponderancia de las declaraciones “técnicas” tranquilizadoras por encima de las alarmistas pasa a ser del 73% frente al 27%. No se tuvo esa impresión entonces, por supuesto, como mínimo por tres razones.

- 1 Las personas asustadas captan más la información negativa que la positiva; Vincent Covello, Director del Centro de Comunicación de Riesgos de Nueva York, sostiene que en una crisis hacen falta tres buenas noticias para contrarrestar una mala.
- 2 La información de que pueda ser o no peligroso algo que antes se consideraba seguro naturalmente suscita alarma en la población, casi independientemente de la atención que se preste a una u otra posibilidad. (Imagínese que lee esta noche que los científicos no se ponen de acuerdo sobre si su alimento favorito es o no carcinógeno.) Así, el sociólogo Allan Mazur ha comprobado que el miedo del público a las nuevas tecnologías que entrañan riesgos es proporcional a la cantidad de cobertura informativa, no a su carácter. TMI fue una noticia descomunal; incluso si el contenido era tranquilizador, el volumen del contenido era en sí mismo alarmante.
- 3 La razón más importante es que un contenido excesivamente tranquilizador es alarmante. El público, especialmente el público local, percibió la profunda preocupación y el enorme desconcierto de las autoridades;

en ese contexto, el hecho de verlas en televisión insistiendo en que la central se estaba refrigerando según lo previsto en el diseño y en que todo estaba bajo control no podía sino empeorar las cosas.

Los periodistas destacados en TMI no eran reacios a acusar a sus fuentes de retener información. Pero sí lo eran a informar (incluso a darse cuenta) de con cuánta frecuencia las propias fuentes ignoraban lo que estaba ocurriendo y de cuán asustadas estaban de lo que podía ocurrir.

## 5

### Hay que simplificar la información

**La necesidad de dar explicaciones sencillas a fenómenos complejos no es solamente un axioma de la comunicación en casos de crisis;** es la base de cualquier tipo de comunicación. Sin embargo, en una crisis cambian dos cosas. En primer lugar, el público tolera menos la complejidad cuando está preocupado. Las personas apáticas simplemente dejan de escuchar cuando no comprenden lo que se está diciendo; las que están interesadas piden aclaraciones. Pero las personas asustadas o enfadadas consideran que se las intenta engañar y, por ello, se asustan y enfadan todavía más.

El segundo motivo por el cual no es fácil simplificar la información en situaciones de crisis es el siguiente: las fuentes tienen tendencia a hablar en términos más complejos cuando están inquietas. En parte, esto es inconsciente; la inquietud las impulsa a parapetarse detrás de grandes palabras y frases rimbombantes. Pero en parte, es intencional. Los funcionarios de la Comisión Reguladora Nuclear (CRN) en Three Mile Island temían (erróneamente, como se vio después) que la burbuja de hidrógeno formada en el recinto de contención explotara y causara una fusión. Cuando comunicaron esta posibilidad a los periodistas, lo hicieron de manera tan alambicada que éstos pensaron que la estaban negando en lugar de reconocerla.

De hecho, el recurso a la jerga técnica en TMI era mayor cuando los expertos se dirigían al público y a los medios de comunicación que cuando hablaban entre ellos. Las transcripciones de las conversaciones telefónicas urgentes de los ingenieros nucleares eran por lo general más inteligibles que las transcripciones de las conferencias de prensa. Entre ellos se decían unos a otros cosas como éstas: “Todo apunta a que el núcleo ha sufrido muchos daños”, para luego exponer la misma idea a los medios con frases tan cargadas de tecnicismos que no hubo un periodista que captara el mensaje.

Por supuesto, la jerga es un verdadero instrumento de comunicación profesional, que permite transmitir el significado (a aquellas personas que han recibido la formación necesaria) con precisión y concisión. Pero es también un instrumento que sirve para excluir a los profanos, un signo de la diferencia de condición existente entre los expertos y el resto de la población. Y especialmente en una crisis, es una manera de no parecer asustado y de evitar comunicar información que suscite temor.

## 6

### No hay que pasar por alto la indignación

**Los periodistas configuran un grupo bastante temerario ante el peligro,** el tipo de persona que acude automáticamente al escenario de cualquier desastre. Sin embargo, en TMI estaban asustados. Fue una de las pocas veces en que he sido testigo de cómo una sala atestada de periodistas se abalanzaba sobre el secretario de prensa, pidiendo que la información se comunicara en un sitio más alejado del lugar de los hechos.

Obviamente, era aún más probable que el accidente aterrorizara a los ciudadanos locales (si bien cabe señalar que, como de costumbre, no se dejaron llevar por el pánico). La mayor fuente de indignación en TMI fue sin lugar a dudas la desconfianza, una sensación creciente de que, a buen seguro, los directivos de la MetEd y, quizá también los funcionarios de la CRN, no estaban diciendo todo lo que sabían. (La sensación de que no sabían todo lo que debían saber llegó después. Los funcionarios podrían haber mitigado las recriminaciones posteriores a la crisis si hubieran reconocido su incertidumbre y todo lo que habrían deseado saber y no sabían.) Como es habitual en las situaciones de crisis, la desconfianza alimentó el miedo. Sin embargo, hubo otros muchos factores que contribuyeron a la indignación en TMI.

Entre ellos:

**Cognoscibilidad.** El desacuerdo entre expertos es un aspecto de la cognoscibilidad que genera todavía más indignación y miedo que la mera incertidumbre general; y el desacuerdo entre los expertos es absoluto en lo referente a los efectos de la radiación en dosis bajas sobre la salud humana. Algunos expertos arguyen que incluso un nivel muy bajo de exposición pueden provocar cáncer; otros sostienen que la exposición en dosis bajas reporta de hecho beneficios para la salud (la denominada hipótesis de la hormesis).

Otro aspecto del problema de la cognoscibilidad de la radiación es su imperceptibilidad. Muchos periodistas en TMI llevaban monitores de radiación, un privilegio al alcance de muy pocos ciudadanos. E incluso así, tenían miedo. Uno de ellos me comentó que estaría mucho más tranquilo si la radiación no fuera invisible sino púrpura. Otro, un veterano corresponsal de guerra, observó: “En la guerra, te preocupa que puedan alcanzarte. Lo espeluznante de esta situación es no saber si ya has sido alcanzado.”

**Control.** Una de las maneras más importantes —y difíciles— de ayudar a la población a hacer frente a una crisis es ofrecerle cosas que hacer. Los periodistas estaban ocupados en TMI, lo que les permitía contener el miedo. Los residentes locales, en cambio, poco podían hacer, salvo seguir los medios de comunicación y recelar. Esa sensación de absoluta impotencia acrecienta enormemente el miedo. Una posibilidad que se consideró y luego se rechazó fue distribuir yoduro de potasio (KI), compuesto que inunda de yodo la tiroides. Si se hubiera liberado yodo radiactivo en TMI en cantidades significativas (como al final no ocurrió),

el KI podría haber prevenido algunos cánceres de tiroides. Sin embargo, el verdadero problema fue de comunicación. ¿Hubiera asustado a la población la distribución de KI, al dar a entender que podían haberse liberado cantidades considerables de radiación, o bien la hubiera tranquilizado al ofrecerle algo para protegerse?

El primer razonamiento prevaleció y el KI no salió del almacén.

**Temor.** El cáncer es una manera de morir particularmente temible. Y entre los agentes carcinógenos, la radiación es una fuente especialmente espantosa. Los expertos han calculado que las partículas y otros contaminantes existentes normalmente en el aire alrededor de Three Mile Island hace 25 años eran más mortíferos que la dosis de radiación liberada realmente durante el accidente de TMI. Por ello, al haberse cerrado temporalmente algunas fábricas, el accidente podría incluso haber mejorado la salud local. A pesar de estos datos, todavía recibo dos o tres llamadas telefónicas y correos electrónicos por año de personas que viven cerca de TMI, o que piensan mudarse a la zona, y que quieren saber si es un sitio seguro. Y muchos siguen convencidos de que no lo es.

**Evocación.** Los desastres nucleares vienen enriqueciendo la ciencia ficción desde principios de los años cincuenta. Prácticamente todos los que vivieron el accidente de TMI habían visto anteriormente un sinfín de reactores nucleares fuera de control, en películas, en novelas, en historietas, etc. Así pues, era fácil pensar que estuviera a punto de producirse una fusión. No ayudó mucho que por entonces acabara de estrenarse *El síndrome de China*, una película sobre un desastre en una central nuclear. Harold Denton, el alto directivo que la CRN había destacado al lugar, se tomó una tarde para ir a ver la película en Harrisburg; le acompañaron cientos de periodistas (entre ellos yo).

## 7

### Hay que decir las cosas

**La mayor parte de los organismos gubernamentales y las empresas responden a las crisis cercenando el flujo de información.** Aterrorizados ante la posibilidad de que la persona equivocada diga cosas equivocadas, designan a uno o dos portavoces y decretan que nadie más debe informar. Al querer aplicar esta estrategia de comunicación centralizada, hacen poco o nada por mantener informado al resto de la organización.

Hay, ciertamente, desventajas en autorizar a muchos portavoces; el lema de la mayoría de los expertos en comunicación de riesgos es que “hay que hablar con una sola voz”. Sin embargo, considero que son más las desventajas de este criterio que las ventajas. Esta estrategia casi siempre fracasa, como fracasó en TMI. Los periodistas tomaron las matrículas de los empleados de la MetEd, consiguieron sus direcciones y les llamaron a casa después de sus turnos.

Inevitablemente, muchos hablaron—por más que lo que supieran fuera fragmentario y a menudo erróneo. Las personas designadas para informar por la CRN y la

---

*Si las fuentes oficiales retienen información, obtenemos de fuentes oficiosas; si las fuentes oficiales hablan con una sola voz, sospechamos que hay gato encerrado y buscamos otras voces con más ahínco aún y las encontramos.*

---

compañía de electricidad, mientras tanto, tenían problemas para actualizar su propia información; los que sabían estaban demasiado ocupados haciendo frente al accidente como para mantenerlas informadas. (La experiencia en este caso nos enseña que en el lugar del accidente tiene que haber expertos técnicos cuyo cometido sea servir de enlace entre los que gestionan la crisis y los que la explican.) El gobierno estatal consideró de que su información era tan incompleta que el secretario de prensa, Paul Critchlow, pidió a uno de sus colaboradores que ejerciera de periodista e intentara averiguar qué estaba pasando para que él pudiera informar a los medios de comunicación y al Gobernador.

Mientras la compañía de electricidad y el gobierno federal intentaban hablar con una sola voz, el movimiento local antinuclear dejó de hablar del todo. Durante el accidente, cientos de periodistas llamaron a la oficina de TMI Alert en Harrisburg, el mayor grupo antinuclear de la zona. Escucharon un mensaje grabado en que se explicaba que el personal había abandonado la ciudad por su propia seguridad.

En el mundo actual, caracterizado por la cobertura informativa ininterrumpida y por Internet, el genio de la información ha salido de la botella. Si las fuentes oficiales retienen información, la obtenemos de fuentes oficiosas; si las fuentes oficiales hablan con una sola voz, sospechamos que hay gato encerrado y buscamos otras voces con más ahínco aún y las encontramos. Pero tampoco hace 25 años pudo controlarse la información sobre la crisis en la región central del estado de Pensilvania. Como le gusta señalar a mi esposa y colega Jody Lanard, aun antes de Gutenberg todo el mundo en las aldeas medievales sabía cuando se avecinaban problemas. El genio de la información jamás estuvo en la botella. Mantener a la gente informada y dejarla hablar es una estrategia más inteligente que mantenerla en la ignorancia y esperar que no hable.

---

*Peter M. Sandman es un destacado consultor y conferenciante en comunicación de riesgos radicado en Princeton, Nueva Jersey (EE.UU.). Es profesor de ecología humana en la Universidad Rutgers y profesor de medicina ambiental y comunitaria en la Escuela de Medicina Robert Wood Johnson. Para obtener más información sobre el método de comunicación de riesgos del Dr. Sandman, véase [www.psandman.com](http://www.psandman.com). Correo electrónico: [peter@psandman.com](mailto:peter@psandman.com)*

*Este artículo se basa en otro publicado en *Safety at Work* (abril de 2004), [www.safeyatwork.biz](http://www.safeyatwork.biz).*