



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- ICADE

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: DOCE AÑOS ENTRE DOS GRANDES DERRAMES PETROLEROS: ¿SE HA APRENDIDO ALGO?

Autor: María de los Reyes Alonso Navarro

Tutor: Raúl González Fabre

Madrid, Marzo 2023

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Justificación de la elección del tema	7
1.2. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado	9
1.3. Metodología empleada	9
1.4. Estructura del Trabajo de Fin de Grado.....	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.El concepto de reputación corporativa	10
2.1.1. La distinción entre la reputación y la imagen corporativas	12
2.1.2. La relación entre la reputación y marca.....	14
2.1.3. El papel de la comunicación en la reputación corporativa	15
2.1.4. El riesgo reputacional	15
2.1.5. La reputación empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa.	16
2.2 El concepto de crisis de reputación.	17
2.2.1 Los tipos de crisis de reputación.....	19
2.2.2. Las fases de la crisis de reputación.....	21
2.2.3 La gestión de la crisis de reputación empresarial	23
CAPITULO III. LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR PETROLERO. .	27
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASOS.....	32
4.1. El caso Deepwater Horizon	32
4.1.1. Antecedentes e historia de la empresa.....	32
4.1.2. Narrativa del caso: hechos ocurridos.....	34
4.1.3. Los problemas de comunicación de crisis de BP durante el vertido.	35
4.1.3.1 La respuesta inicial de BP ante el suceso	36
4.1.3.2. La comunicación de la empresa.....	37
4.1.3.3. Posibles causas del fracaso de BP en la gestión de la crisis	40
4.1.4. Conclusiones.....	41
4.2. El caso Repsol en Perú	42
4.2.1. Antecedentes e historia de la empresa.....	42
4.2.2. Narrativa del caso: hechos ocurridos.....	43
4.2.3. Los problemas de comunicación de Repsol durante el vertido	44
4.2.3.1. Primera reacción de Repsol	44

4.2.3.2. La comunicación de la empresa.....	45
4.2.3.3. Posibles causas del fracaso de Repsol en la gestión de la crisis.....	46
4.2.3.4. Conclusiones.....	47
4.3. Comparativa de la gestión de crisis	48
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	52

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura nº 1: Distinción entre imagen y reputación corporativa.....	13
Figura nº 2 : Definición de reputación corporativa.	14
Figura nº 3: Dinámica del riesgo reputacional.	16
Figura nº 4: Representación de las fases de una crisis.....	22

RESUMEN

El 22 de abril de 2010 tuvo lugar uno de los mayores desastres medioambientales de la historia provocado por un derrame de petróleo en el Golfo de México: la explosión de la plataforma Deepwater Horizon. Una crisis como esta es también una oportunidad para aprender y, en el futuro, no cometer los mismos errores. Sin embargo, doce años después, a principios de el año pasado, tuvo lugar otro gran derrame de petróleo, pero en este caso, en Perú. British Petroleum fue la organización detrás del primer suceso mientras que la petrolera española Repsol, fue responsable del segundo. Ambas organizaciones se vieron en la situación de tener que hacer frente al suceso y gestionar la crisis de reputación que el mismo había generado. Es interesante analizar como estas organizaciones recurren a distintas prácticas de comunicación, así como estrategias proactivas para reducir el impacto de la crisis y restablecer la confianza del público. La reputación corporativa juega un papel esencial en la supervivencia de las empresas siendo considerada uno de los activos intangibles más valiosos. Por esta razón, la gestión de la reputación es uno de los mayores retos de una empresa, que, a través del empleo de distintas técnicas, trata de que esta se vea lo menos afectada posible.

PALABRAS CLAVE

Reputación corporativa – crisis de reputación – gestión de crisis – desastre petrolero

ABSTRACT

On April 22, 2010, an oil spill in the Gulf of Mexico caused one of the biggest environmental disasters in history: the explosion of the Deepwater Horizon platform. A crisis like this is also an opportunity to learn and, in the future, not make the same mistakes. However, twelve years later, at the beginning of last year, another major oil spill took place, but in this case, in Peru. British Petroleum was the organization behind the first event while Spanish oil company Repsol, was responsible for the second one. Both organizations found themselves in the situation of having to deal with the event and manage the reputational crisis it had generated. It is interesting to analyze how these organizations resorted to different communication practices, as well as proactive strategies to reduce the impact of the crisis and restore the public's trust. Corporate reputation plays an essential role in the survival of companies and is considered one of the most valuable intangible assets. For this reason, the management of a reputational crisis is one of the greatest challenges for a company, which, by using different techniques, tries to ensure that it is affected as little as possible.

KEY WORDS

Corporate reputation - reputational crisis - crisis management - oil spill

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación de la elección del tema

En los últimos años el funcionamiento de las empresas ha cambiado y han entrado en juego nuevos factores que se han convertido en determinantes para su supervivencia. Hoy en día, el éxito de una organización no depende únicamente de su rendimiento, sus cifras o sus resultados. Existe lo que se conoce como activos intangibles, entre los que se encuentra la marca, la responsabilidad social corporativa, la comunicación interna y la reputación empresarial o reputación corporativa, y que representan una proporción cada vez mayor del valor de las empresas (Alloza y Carreras, 2013). Según los datos de Ocean Tomo- citados por Ramos Cubillo (2016)-, los activos intangibles han pasado a representar el 87% del valor de mercado de las empresas del índice norteamericano S&P 500, mientras que los activos tangibles representan únicamente el 13%. En un estudio más reciente, Ocean Tomo pone en relieve que, en los últimos años, esa cifra ha alcanzado el 90% (Ocean Tomo, 2020). Estos datos demuestran que, a diferencia de los activos tangibles, como pueden ser los edificios o la maquinaria, los activos intangibles no se pueden tocar ni ver, pero aún así, aportan un valor real a la organización.

A raíz de sucesos muy sonados como el caso Enron o el caso Volkswagen, las organizaciones han empezado a darse cuenta del poder que tienen los intangibles en el éxito de la empresa. En concreto, la reputación empresarial es uno de los activos intangibles más valorados en los últimos años (Ramos Cubillo, 2016). Los empresarios han empezado a comprender que una pérdida de reputación afecta directamente al funcionamiento de la organización teniendo un impacto notorio sobre la relación con los clientes, con los trabajadores, con los proveedores o incluso pudiendo alterar la capacidad de financiación de la empresa. Es decir, la reputación ha pasado a ser uno de los objetivos estratégicos de las organizaciones en la medida que una correcta gestión de esta puede suponer una ventaja competitiva para la empresa permitiéndole ganar la preferencia de los consumidores.

Asimismo, el crecimiento constante de los medios de comunicación y de las redes sociales han hecho que toda decisión de una organización esté sometida a escrutinio público. La

aparición de estos medios ha dejado en manos de los consumidores la posibilidad de viralizar información de manera rápida y sencilla. El poder de los consumidores ha aumentado debido a la reciente capacidad de estos de compartir opiniones y reseñas sobre las empresas. A su vez, esto supone que las crisis que puedan producirse en el seno de una organización sean conocidas por un mayor número de gente, lo cual inevitablemente afecta de manera negativa a la reputación de la organización. Sin embargo, esta reciente aparición de nuevos medios de comunicación tiene también una parte positiva en la medida que puede ser aprovechada por las empresas para difundir información relevante sobre sus prácticas y valores mejorando así la percepción que los grupos de interés tienen de la organización.

Me ha parecido interesante realizar mi Trabajo de Fin de Grado en torno al concepto de reputación corporativa porque su importancia está en constante crecimiento y se trata de un tema muy relevante en la actualidad. Las empresas se enfrentan cada vez más a la presión de ser éticas, socialmente responsables y transparentes en sus prácticas. La reputación se ha convertido en algo central para la empresa hasta el punto de que muchas organizaciones toman decisiones estratégicas que realmente tienen el principal objetivo de influir en las imágenes que se crean en sus *stakeholders* mejorando así su reputación. En concreto, he decidido centrarme en la reputación en las empresas del sector petrolero. Considero que la reputación en las empresas de este sector es especialmente importante. Sucesos como la guerra de Ucrania, nos han llevado a darnos cuenta de que las grandes empresas de este sector priorizan la reputación como uno de sus activos más valiosos. Es por esto por lo que, tras el estallido de la guerra muchas empresas petroleras han parado su actividad en Rusia. Además, es interesante que, como refleja el *Reputation Institute* en sus rankings anuales de reputación corporativa, las empresas del sector petrolero obtienen una puntuación de reputación muy baja en comparación con las empresas de otros sectores, a excepción del sector financiero (Roca, 2015). Para explicar esto, esta organización señala la necesidad de una comunicación responsable en la medida que es importante que los grupos de interés sean conocedores de las actuaciones socialmente responsables que lleva a cabo la organización (Reputation Institute, 2023). Vivimos en un mundo cada vez más conectado y transparente en la que los consumidores son cada vez más exigentes de transparencia. La falta de transparencia que ha caracterizado a las empresas del sector petrolero a lo largo de los años, es posiblemente una de las razones por las cuales estas organizaciones son empresas con mala reputación.

1.2.Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

Con el presente Trabajo de Fin de Grado, mi objetivo principal es investigar cómo las crisis de reputación afectan a las empresas del sector petrolero y cómo se pueden manejar correctamente para reducir su impacto, proteger la reputación de la organización y mantener la confianza del público. Para ello, partiendo de dos casos reales que supusieron un desastre ecológico considerable, como son el derrame en el Golfo de México por British Petroleum de 2010 y el derrame en Perú por Repsol de 2022, realizaré una evaluación de las estrategias empleadas por ambas empresas durante su crisis de reputación para su recuperación.

Para ello, realizaré una revisión de la literatura en torno al concepto de reputación y crisis de reputación corporativa y su creciente importancia en el seno de las corporaciones o empresas, para centrarme posteriormente en las empresas petroleras. Dado que entre un desastre y el siguiente han transcurrido más de doce años, analizaremos si la experiencia vivida en el primero de los casos ha sido motivo de aprendizaje para las empresas del sector y más importante, si estas lecciones han sido tenidas en cuenta en el segundo desastre.

1.3.Metodología empleada

Con respecto a la metodología utilizada, en primer lugar, analizo el marco teórico a través de una revisión de la literatura disponible para así definir los dos conceptos principales de mi trabajo: la reputación y las crisis de reputación. Para ello, he tomado como punto de partida las principales líneas de investigación que previamente se han llevado a cabo en torno a estos conceptos. Posteriormente, me he centrado en cómo afecta la reputación a las empresas del sector petrolero. Para poder llevar a cabo el estudio del caso analizando los derrames de petróleo que tuvieron lugar en el Golfo de México y en Perú, he realizado una revisión, primero de la literatura de las empresas estudiadas, para después revisar la literatura en torno a los dos casos estudiados. Además, he analizado cómo gestionaron la crisis ocasionada por estos derrames ambas compañías, esto es, las acciones y estrategias empleadas. Para ello, he consultado, páginas webs oficiales de las dos empresas petroleras, informes de organizaciones no gubernamentales como Greenpeace, así como, diferentes estudios realizados de los derrames, su gestión y sus efectos.

1.4. Estructura del Trabajo de Fin de Grado.

La estructura del trabajo se divide en cuatro partes. Tras la introducción del capítulo I, en el capítulo II realizo un estudio del concepto de reputación empresarial aportando las definiciones que de este concepto han dado diferentes autores a lo largo de los años. En este punto, también examino el concepto de crisis de reputación, los tipos que existen, sus fases y su gestión, aprovechando para hacer referencia a distintas estrategias de comunicación empleadas por las organizaciones para transmitir sus mensajes en momentos de crisis. En el capítulo III, procedo a introducir la idea de reputación empresarial en el sector petrolero haciendo alusión a cómo afecta una buena o mala reputación a las organizaciones de este sector. En el capítulo IV, llevo a cabo un estudio del caso analizando las crisis reputacionales que han sufrido British Petroleum y Repsol como consecuencia de los derrames petroleros que tuvieron lugar en 2010 y en 2022, respectivamente, y que han producido daños incalculables e irreparables al medio ambiente. Finalizo el capítulo realizando una breve comparación de las actuaciones de ambas organizaciones para concluir si los años transcurridos entre ambos desastres han servido a las empresas petroleras para no cometer los mismos errores.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. El concepto de reputación corporativa

Tal y como reflejan en su libro Carreras, Alloza y Carreras (2013), en la actualidad, la reputación empresarial es uno de los dos indicadores no financieros más populares en el mundo de las organizaciones, tanto privadas como públicas, considerándose uno de los activos intangibles clave en los planes estratégicos empresariales.

Si bien es verdad que existe cierto consenso sobre la relevancia que tiene la reputación empresarial como capital imprescindible en toda organización, no existe una definición unívoca y generalmente aceptada de la misma, sino que el concepto ha sido definido por una gran cantidad de estudios y varios analistas empresariales se han pronunciado al respecto. En primer lugar, el término reputación está definido claramente en la Real Academia Española que ofrece dos interpretaciones al referirse a la misma como “la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y “el prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.” Por otro lado,

Carrasco (2010) define la reputación empresarial como “la percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de la misma”. Entiende la reputación como algo que se construye poco a poco gracias a una planificación y gestión que se lleva a cabo a largo plazo. Es decir, es necesario que una empresa sea constante en sus buenas actuaciones y consistente con sus valores ya que la reputación es fruto de un largo proceso de acumulación de acciones que va a repercutir en el funcionamiento de la organización. (Martínez y Olmedo, 2010)

De la misma forma, Martín de Castro lleva a cabo una aportación conceptual definiendo la reputación como: “El resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa, que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarias para la creación de valor y obtención de rentas.” (Martín de Castro, 2008, p.31). Lo destacable de esta definición es la mención que el autor hace al pasado, presente y futuro poniendo de manifiesto que, como he mencionado previamente, la construcción de reputación empresarial y su gestión deben entenderse como una estrategia a largo plazo.

Conviene mencionar en este punto que no siempre se ha dado gran importancia a la reputación empresarial, ya que, en ocasiones, las organizaciones han aprendido de sus propios errores y de los errores de otras organizaciones de su entorno. Sin embargo, ha sido a raíz de numerosas crisis reputacionales lo que ha llevado a las empresas a darse cuenta de que la reputación empresarial es algo en lo que merece la pena invertir por las repercusiones que esta puede tener en la supervivencia de la propia empresa. Como exponen Carreras, Alloza y Carreras (2013), fueron sucesos como el caso Enron, Tyco y Arthur Andersen los que llevaron a los empresarios a tomar consciencia de que una reputación mal gestionada puede dañar y poner en serio peligro la continuidad empresarial. Fue a partir de entonces cuando las empresas se dieron cuenta de que tenían que centrar sus recursos en adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios para construir una reputación fuerte y generadora de confianza, sobre todo en situaciones de crisis.

Las organizaciones que han trabajado para construir una reputación sólida son más resilientes a situaciones de crisis que aquellas que no se han establecido como prioridad el robustecimiento

de su reputación y la alineación de sus actuaciones con las expectativas de sus grupos de interés, tal y como destacó el CEO de la compañía *Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership*, Ángel Alloza, en una entrevista reciente con la Revista *Ethic* (2022). En ella, Ángel Alloza hace hincapié en la importancia de la reputación, así como en la complejidad que supone la gestión de esta dentro de la organización. La gestión de la reputación es, por lo tanto, uno de los mayores retos del negocio en la medida en que se empieza a formar desde los inicios de la empresa y es fruto de un proceso largo que tiene como resultado el reconocimiento y admiración de los grupos de interés.

2.1.1. La distinción entre la reputación y la imagen corporativas

Es interesante la definición que del concepto de reputación ofrecen Gotsi y Wilson (2001) ya que, en su intento de aclarar el concepto, distinguen entre aquellos autores que entienden la reputación corporativa como sinónimo de imagen corporativa y aquellos que, por el contrario, perciben estos conceptos como diferentes, aunque relacionados entre sí en la medida en que la reputación corporativa de una empresa se ve influida en gran parte por las múltiples imágenes que tienen de ella sus grupos de interés (*stakeholders*). Dentro de estos últimos autores, podemos situar a Charles Fombrun, fundador de *Reputation Institute*, que se refiere al concepto de reputación corporativa como la percepción representativa de la compañía que refleja la posición de esta entre sus competidores (Fombrun, 1996). Fombrun además sugiere que: “la reputación corporativa es una instantánea (*snapshot*) que concilia las múltiples imágenes de una empresa que tienen todos sus grupos de interés” (Fombrun, 1996, p. 72)

En base a lo expuesto, estamos ante dos conceptos distintos si bien próximos y relacionados. En este sentido, para recalcar la distinción entre reputación e imagen corporativa, es preciso comenzar considerando ambos conceptos por separado. En primer lugar, Benavides (2001) - citado por Enrique Jiménez (2007, p. 60)- define la imagen corporativa como “el conjunto de categorías mentales, a partir de las cuales los grupos sociales y los sujetos comprenden y definen una organización”. Por otro lado, Balmer (2001, p. 257) aporta la siguiente definición: “la imagen corporativa es la percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos” y Capriotti (2013, p. 15) entiende que la imagen corporativa es “aquella

que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”.

Por lo tanto, uno de los elementos diferenciadores de estos dos conceptos es el tiempo de formación de ambos, ya que, a diferencia de la reputación, que requiere un comportamiento sostenido en el tiempo por parte de la organización, la imagen es el resultado de un proceso más rápido (Vichique, 2013). Además, Villafañe (2003) -citado por Enrique Jiménez (2007)- pone de manifiesto que mientras que la imagen proyecta la personalidad de la empresa y se trata más bien de una percepción, la reputación es más sólida en la medida que es el resultado del comportamiento de la organización con todos sus públicos. Tal y como reflejan Orozco y Roca (2011), la reputación va un poco más allá de la imagen en tanto que supone un conocimiento más intenso de la organización. Un ejemplo que ilustra esta distinción es que, si bien una buena campaña publicitaria puede ayudar a generar una imagen positiva de la organización en los *stakeholders*, la construcción de una buena reputación requiere una actuación favorable de la empresa a largo plazo en relación con sus grupos de interés. (Carrió, 2013)

Figura nº 1: Distinción entre imagen y reputación corporativa

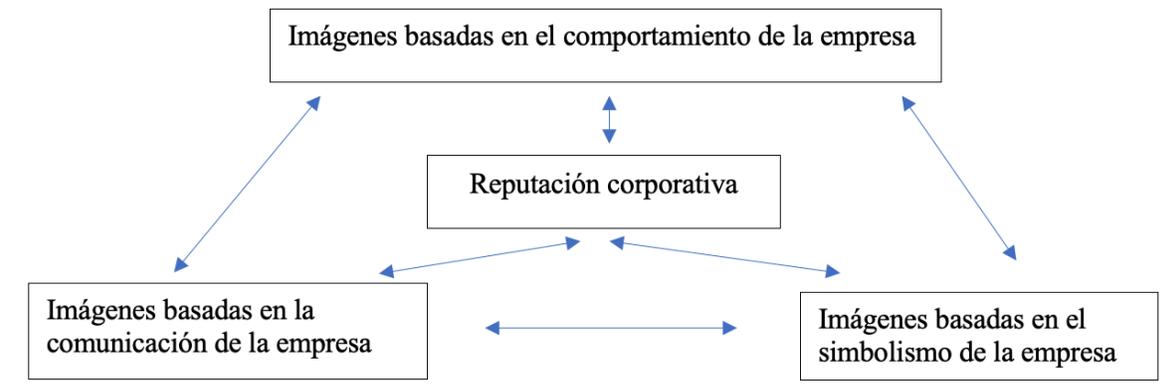
Imagen corporativa	Reputación corporativa
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Es difícil de objetivar	Es verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
En parte es resultado de la comunicación	Resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa

Fuente: Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) -citado por Orozco y Roca (2011, p. 280)-.

Volviendo a Gotsi y Wilson (2001), la conclusión que obtienen de su estudio, es que la reputación corporativa es un concepto dinámico, que lleva tiempo construir y gestionar y que mantiene una relación bilateral con la imagen corporativa en tanto que la reputación empresarial se ve influida en gran medida por las imágenes cotidianas que los grupos de interés se forman de una organización mientras que, de manera inversa, la reputación puede influir en la imagen cotidiana que las personas tienen de la empresa. Es decir, en palabras de los autores, “la reputación de una empresa ante sus grupos de interés influye y se ve influida por todas las

formas en las que una empresa proyecta su imagen: a través de su comportamiento, su comunicación y su simbolismo.” (Gotsi y Wilson, 2001, p. 29)

Figura nº 2 : Definición de reputación corporativa.



Fuente: Gotsi y Wilson (2001, p. 29)

En la Figura nº 2, Gotsi y Wilson (2001) reflejan la relación existente entre la reputación y la imagen corporativa que la empresa proyecta día a día.

Para recapitular, la imagen corporativa se refiere a la percepción que tienen los *stakeholders* de la empresa en un momento determinado y al ser más inmediata y superficial, puede verse influenciada por factores como la publicidad, la marca o la comunicación de marketing. En cambio, la reputación empresarial hace referencia a la evaluación que de la organización hacen los *stakeholders* basándose en distintos factores, entre los que se encuentran, su comportamiento a largo plazo, sus valores, su desempeño ético y transparente, o su responsabilidad social o ambiental. Es un concepto más profundo y duradero lo que lo convierte en esencial para el éxito de una empresa a largo plazo.

2.1.2. La relación entre la reputación y marca

Habiendo hecho alusión a la reputación y a la imagen corporativa es preciso hacer una distinción entre reputación y marca. Tal y como refleja Carrió (2013), si bien se trata de activos intangibles complementarios, tener una marca fuerte en el mercado no implica que la organización vaya a tener una buena reputación. Del mismo modo, una buena reputación no tiene por qué suponer que la marca está demandada en el mercado. Según la American

Marketing Association (AMA), la marca es “nombre, término, signo o símbolo, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para identificarlos de la competencia”.

2.1.3. El papel de la comunicación en la reputación corporativa

En este punto conviene mencionar la importancia que tiene la comunicación como parte innegable de la gestión de la reputación. Pérez y Rivera (2015) exponen la necesidad de una comunicación capaz de alinear los valores de la organización con las conductas de la misma, de manera que la realidad de la empresa coincida con la que se comunica y con la que finalmente es percibida por los grupos de interés. Tal y como reflejan los autores, una comunicación fuerte fortalece la confianza entre los grupos de interés y la empresa, lo que a su vez reduce las posibles discrepancias que puedan surgir al permitir una reacción rápida por parte de la empresa evitando así que estas diferencias puedan afectar a su reputación. Es decir, en la medida en que una empresa cumpla con lo que promete, generará confianza y credibilidad lo que tendrá como resultado una reputación más fuerte. Esta buena comunicación establecerá una base favorable para las relaciones con los grupos de interés.

2.1.4. El riesgo reputacional

Por último, es preciso hablar del concepto de riesgo reputacional. Según el Foro de Reputación Corporativa, citado por Pérez y Rivera (2015, p.28), el riesgo reputacional es “Todo aquello que incide negativamente en la percepción de los *stakeholders* y acaba por dañar a la empresa. Es el impacto, favorable o desfavorable, que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa”. Entre las causas que pueden dar lugar a riesgos reputacionales, Pérez y Rivera (2015) hacen especial alusión al desgaste de la relación que la empresa mantiene con sus grupos de interés en la medida que estos pueden ver sus expectativas defraudadas como consecuencia de una acción de la empresa. Si bien, Hernández (2012) recalca que también puede ser un suceso externo el que cause dicho riesgo reputacional al poner en evidencia la deficiencia de algunas políticas corporativas o la ausencia de ellas. Villafaña (2011) -citado por Hernández (2012, p.3).- también hace referencia a esta idea al definir el riesgo reputacional como “cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte

negativamente a la satisfacción de las expectativas de uno o más de sus grupos de interés estratégicos de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta por su parte que menoscabe severamente la reputación corporativa”

Figura nº 3: Dinámica del riesgo reputacional.



Fuente: Hernández (2012, p. 3)

La Figura nº 3, refleja la dinámica defendida por Hernández (2012) ya que entiende que cuando las expectativas de los *stakeholders* se ven defraudadas, se generan reacciones u opiniones desfavorables que tienen consecuencias negativas para la reputación de la organización. Tal y como refleja Vichique (2013)- citando a Vizcaíno (2010)- entre estas consecuencias negativas se encuentran: pérdida de confianza, lealtad y credibilidad, reducción de la satisfacción del consumidor, dificultad para hacer frente a las situaciones de crisis o mayor volatilidad en los resultados de la empresa.

2.1.5. La reputación empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa.

Castaño Ramírez y Arias Sánchez (2021, p. 1) definen la Responsabilidad Social Corporativa, en adelante RSC, como “la forma de actuar responsable de una organización para con sus grupos de interés.” Como he mencionado al principio, la RSC es, al igual que la reputación, un activo intangible que genera valor a la organización ya que favorece las opiniones positivas entre los públicos.

En los últimos años, se han incrementado las iniciativas dirigidas a que las empresas estén más comprometidas con el activismo social y ambiental. En esta misma línea, y como refleja Martínez Parera (2021), vicepresidenta de la CNMV, la RSC es importante teniendo en cuenta que somos una sociedad cada vez más consciente y preocupada por el medio ambiente y, por

ende, demandante de una mayor implicación social y medioambiental por parte de las empresas. Se exige a las empresas un compromiso por el bienestar del entorno en el que operan. Es interesante la definición que del concepto recoge el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”- citado por Fontalvo y Bolívar (2010, p.14)- al hablar de la RSC como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. De esta definición me parece preciso destacar el carácter voluntario de estas actuaciones ya que se trata de una iniciativa que la organización ha decidido adoptar y que depende de ella. Sin embargo, pese a tratarse de actuaciones en principio voluntarias, debido a la creciente preocupación por la creación de un mundo social y medioambientalmente sostenible, las organizaciones que decidan implementar este tipo de iniciativas van a ser más competitivas en la medida que, en este sentido, la responsabilidad social corporativa aumenta la confianza y mejora la reputación de las empresas (Fontalvo y Bolívar, 2010).

En los tiempos modernos, la RSC también se ha convertido en una estrategia de marketing y comunicación en la medida que muchas veces las empresas con el desarrollo de sus conductas socialmente responsables, realmente están lanzando mensajes al público de que se comportan como un “buen ciudadano” y de que son una organización preocupada por lo que les rodea, lo que a su vez mejora su imagen. Esta idea la plasma Vichique (2013) al referirse a la RSC como una forma que tienen las organizaciones de mejorar su reputación, su imagen y sus relaciones con los *stakeholders*, siendo, por tanto, una ventaja competitiva importante a tener en cuenta.

2.2 El concepto de crisis de reputación.

Previamente he definido la reputación como fruto de un trabajo a largo plazo y no como el resultado de algo que se ejecuta en un momento concreto. Por ello, es importante que una organización sea consistente y coherente con sus actuaciones alineándolas con sus grupos de interés, ya que, como defienden Carreras, Alloza y Carreras (2013), el poder de una organización está, cada vez más, en manos de sus *stakeholders*, bien sea la opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc. Se requiere esfuerzo, dedicación, sacrificio y una buena gestión para construir una reputación sólida y fuerte capaz de impactar positivamente en la organización, sin embargo, en cuestión de días, el estallido de

una crisis puede acabar con la buena reputación de una empresa. Es, por tanto, un activo muypreciado, difícil de conseguir y fácil de perder. En palabras de Warren Buffet: “Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas de manera diferente”.

A lo largo de la vida de una empresa su reputación se puede ver dañada por diversos motivos. Por ello, es importante definir el concepto de crisis de reputación para entender aquellas situaciones negativas a las que se pueden ver sometidas y expuestas las organizaciones. Una crisis reputacional puede ser entendida como “una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas” (González Herrero, 1998). Este autor hace hincapié en la importancia de las actuaciones de la empresa para evitar que los efectos sean aún peores. En este sentido, me remito al apartado de gestión de crisis de reputación empresarial.

Además, una crisis reputacional puede definirse como “una situación imprevista de repercusión social, mediáticamente negativa, que afecta a la percepción de los públicos” (Ruiz Mora y Castillo, 2013, p.98). En esta definición, los autores introducen el papel imprescindible que tienen los medios de comunicación en una crisis reputacional. Los medios de comunicación son capaces de generar una opinión pública que puede destruir la reputación empresarial o, por el contrario, fortalecer y reforzar la misma. Del mismo modo, la transmisión masiva de información a través de estos medios obliga a que las empresas se pronuncien para dar explicaciones al respecto y cuando no lo hacen, o la información aportada no es suficiente, la credibilidad y confianza que había construido la organización queda gravemente afectada (Enrique Jiménez, 2007).

Si bien es cierto que cada crisis es distinta y afecta a las organizaciones de manera dispar en función de, por ejemplo, el sector en el que opere, Westphalen y Piñuel (1993) citados por Enrique Jiménez (2007), señalan cinco rasgos generales y comunes a toda crisis. En primer lugar, toda crisis tiene cierto factor sorpresa en la medida que, por lo general, una crisis no es totalmente anticipada por la empresa si no que surge por la incapacidad de esta de tomar en consideración los riesgos. Si el riesgo que dio lugar a la crisis hubiese sido tomado en consideración en su totalidad, la crisis, entendida como dañina para la reputación de la

organización, no hubiese provocado los mismos efectos. Muchas veces, la organización si ha tenido en cuenta los riesgos y aún así decide asumirlos con la intención de que esto no sea conocido por el público. En estos casos, el riesgo que la organización no ha sido capaz de medir y el que genera el estallido de la crisis es el riesgo a ser descubierto. En segundo lugar, los autores se refieren a las crisis como únicas ya que, por lo general, las causas que las generan serán distintas y las crisis no crearán los mismos problemas ni afectarán a las organizaciones de la misma forma. En tercer lugar, las crisis se caracterizan por generar una situación de urgencia y desestabilización. La primera se refiere a la necesidad de una reacción rápida por parte de la empresa para adelantarse a los medios de comunicación, o en su caso, para paliar los efectos negativos que el estallido de las crisis pueda causar tanto a nivel interno como a nivel externo. La segunda se refiere a los cambios producidos en las relaciones con los grupos de interés de la sociedad ya que normalmente, las crisis generan una ruptura de las relaciones con los públicos. Esta desestabilización es precisamente lo que da lugar a la quinta y última característica de las crisis: la tendencia descendente de la calidad de la información. Vivimos en un mundo cada vez más informatizado en el que cuando sucede algo relevante, los medios de comunicación se pelean por ser ellos quienes comuniquen la noticia al resto del mundo. Esto puede llevar a que la información no siempre sea precisa y fiable. Además, en la actualidad, las redes sociales tienen un efecto incalculable en la reputación de las organizaciones. Con ellas, las noticias llegan a todas las esquinas del mundo y a través de ellas, los usuarios pueden opinar y comentar al respecto, lo cual tiene una repercusión en la reputación e intensifica los efectos de la crisis.

2.2.1 Los tipos de crisis de reputación

Al igual que sucede con el concepto de crisis reputacional, los diferentes tipos de crisis que pueden tener lugar en el seno de una organización varían en función de los autores que las proponen y no existe una tipología única. Por un lado, González Herrero (1998) hace una distinción entre crisis evitables y crisis no evitables, argumentando que, por lo general, estamos ante una crisis evitable cuando el origen de la misma se encuentra en comportamientos humanos y además esta podría haber sido eludida con la precisa intervención por parte de la organización. Un ejemplo de este tipo de crisis son los conflictos laborales. Por el contrario,

este autor habla de crisis no evitables para referirse a aquellas que, o bien tienen su origen en fenómenos naturales, o son provocadas por descuidos o errores humanos que no son controlables por la empresa. Sin embargo, el hecho de que la situación no sea evitable no implica que esta sea imprevisible. Es decir, los miembros de la organización tienen que esforzarse para ser capaces de prever este tipo de crisis y actuar de la mejor manera posible para mitigar su posible impacto sobre la empresa y su reputación.

Por su parte, Westphalen y Piñuel (1993), clasifican las crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos que las provocan. Así, distinguen entre; (i) crisis objetivas y subjetivas, entendiendo las primeras como aquellas que se originan por sucesos de carácter objetivo como puede ser una huelga o un cambio de dirección de la sociedad mientras que, por el contrario, las segundas son aquellas que tienen su causa en algo subjetivo como, por ejemplo, un rumor. Además, diferencian entre (ii) crisis técnicas y políticas, en función de si estas son originadas por riesgos técnicos asumidos por la empresa que dan lugar a accidentes químicos o de contaminación medioambiental, por ejemplo; o si en cambio, éstas son generadas por decisiones o conflictos sociales que dan lugar a problemas de opinión. Por último, Westphalen y Piñuel (1993) hacen una distinción entre (iii) crisis endógenas y exógenas. Las primeras, en su origen, afectan al funcionamiento interno de la empresa y luego se extienden a los agentes externos. Por el contrario, las crisis endógenas, comienzan afectando a los grupos de interés de la organización para luego pasar a repercutir en el funcionamiento interno de la empresa.

Vichique (2013) -citando a Glaesser (2003)- distingue entre dos tipos de crisis por el origen de las mismas, las crisis producidas por fenómenos naturales como erupciones, incendios o inundaciones, y las crisis generadas por errores, descuidos, irresponsabilidades o incumplimientos, en definitiva, por comportamientos humanos, un ejemplo de esto son los vertidos de petróleo ya sean controlados, incontrolados o accidentales.

Además, es interesante hacer referencia a la manera en que Vichique (2013) explica las formas en las que aparece una crisis reputacional. Este autor defiende que las crisis pueden originarse de manera imprevista aportando como ejemplo un accidente de un avión. Argumenta que también existen crisis que avanzan lentamente, imperceptibles para los posibles afectados, hasta que finalmente estallan, mientras que otras son advertidas, ya sea internamente desde la propia organización o por los grupos de interés desde el exterior de la empresa, pero esos avisos

no son atendidos. Por último, hace alusión a aquellos casos en los que se detectan las señales de la crisis, pero no se quiere/sabe/puede procesar adecuadamente. Se refiere a aquellos supuestos en los que sabiendo que la organización está sufriendo una crisis, o que esta se va a producir, no se hace nada al respecto, se hace poco o lo que se hace está mal e incluso empeora la situación.

Asimismo, podemos distinguir entre crisis que se provocan directa o indirectamente, ya que, como expone López Túniz (2007) -citado por Vichique (2013)-, algunas crisis son provocadas porque dentro de la empresa se toman ciertas decisiones de manera intencionada sabiendo que es posible que las mismas generen un impacto negativo y no por agentes externos ni por errores internos de la propia organización.

Por último, Ferrer (2000) -citado por Enrique Jiménez (2007)- distingue dos tipos de crisis según sus consecuencias. Por un lado, las crisis leves que se caracterizan por su corta duración y porque su repercusión en la organización es mínima. Esto último se debe, bien porque la empresa se encontraba en unas condiciones óptimas y supo afrontar la crisis correctamente, o porque la crisis en sí no era tan impactante. Por otro lado, la crisis aguda, es decir, aquella que tiene un gran impacto negativo en la organización porque, por ejemplo, tiene una gran repercusión mediática.

2.2.2. Las fases de la crisis de reputación.

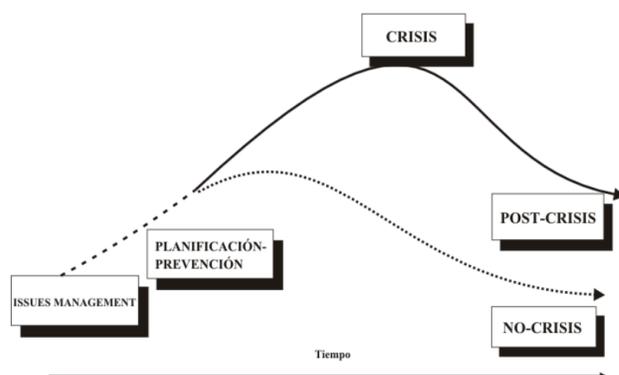
Tras analizar las distintas tipologías de las crisis, es importante conocer las fases en las cuales se desarrolla una crisis de principio a fin, en la medida que conocer la fase en la que se encuentra la empresa en cada momento va a permitir gestionarla de la mejor manera posible. En este punto, es preciso mencionar que al igual que sucede con el concepto de reputación empresarial, no existe un esquema de fases generalmente aceptado, sino que, en función del autor que se pronuncie al respecto se pueden distinguir unas etapas u otras. Asimismo, con independencia del autor, cada crisis es única y no todas tienen porque cumplir estrictamente un esquema preestablecido ni pasar por todas las fases. La duración de cada fase puede variar habiendo crisis con etapas muy largas y otras con desarrollos acelerados (Vichique, 2013).

Para llevar a cabo un estudio de las fases de una crisis, es preciso recalcar que, éstas varían en función de los autores que las defienden. De esta forma, por un lado, existen autores que dividen el desarrollo de una crisis en cuatro fases distintas¹ mientras que, por otro, existen autores que distinguen cinco fases en la vida de una crisis. Entre estos autores, destaca Mitroff y Pearson (1997), citado por Enrique Jiménez (2007). El esquema planteado por este autor será el que posteriormente emplearé en mi análisis. Así, este esquema consiste en las siguientes cinco fases: (i) detección de señales, (ii) prevención y/o preparación, (iii) contención y limitación de daños, (iv) recuperación y (v) aprendizaje. Vichique (2013) nombra Fearn-Bank como ejemplo de otro autor que, al igual que el anteriormente mencionado, distingue cinco fases.

Una vez planteadas las distintas clasificaciones, se puede observar cierta similitud en la diferenciación de las fases que integran los distintos esquemas defendidos por los autores. Por lo tanto, lo relevante no es tanto la denominación que cada autor da a las distintas fases sino

¹ Entre ellos, González Herrero (1998) asemeja la vida de una crisis reputacional a la vida de cualquier persona, distinguiendo entre: nacimiento, desarrollo, madurez y declive. Posteriormente, González Herrero (2008) clasificó de nuevo las fases de una crisis distinguiendo entre: (i) issues management, (ii) planificación/prevención, (iii) crisis (iv) crisis/no crisis. En esta misma línea Piñuel (1997) también distingue cuatro fases principales en la vida de una crisis; (i) fase preliminar, también es conocida como la fase durmiente por Nolan (1984) o la fase de reconocimiento por Murphy y Bayley (1987) –ambos citados por Vichique (2013)- (ii) fase aguda, (iii) fase crónica y, por último, (iv) la fase postraumática también conocida como “el día después” (López-Quesada Gil, 2003). Asimismo, Timothy Coombs -citado por Vichique (2013)- distingue entre: i) Prevención, ii) preparación, iii) respuesta, y iv) revisión.

Figura nº 4 Representación de las fases de una crisis.



Fuente: González Herrero (2008)- citado por Vichique (2013, p. 139)

más bien lograr identificar en que fase se encuentra la organización en cada momento para, de esta forma, llevar a cabo las actuaciones necesarias para una correcta gestión.

2.2.3 La gestión de la crisis de reputación empresarial

Como dice Héctor Meza, Presidente y Director General de Infosol y citado por Vichique (2013), “No es la crisis la que causa la caída potencial de la firma, sino el mal manejo de la misma”. Ante el estallido de una crisis reputacional, es imprescindible la actitud de la organización. La conducta que la empresa adopte va a ser determinante para salvaguardar o en su caso, para recuperar la imagen y reputación que se ha visto dañada. Álvarez Leiva (2007) define la gestión de crisis de la siguiente manera, “ la gestión de crisis comporta el arte, la técnica y los procedimientos con los que se emplean los recursos para conseguir minimizar las consecuencias negativas del suceso”.

Es muy interesante la analogía que Arroyo y Yus (2008)- citados por Vichique (2013)- utilizan para explicar la gestión de crisis, asemejando la reputación a un termómetro. Estos autores entienden la constante generación de reputación como estrategia preventiva para gestionar las crisis. Por ello, durante los periodos de tiempo en los cuales la organización está mejorando su reputación, ya sea porque desarrolla políticas acordes con lo que buscan los grupos de interés, su relación con los medios de comunicación es buena o simplemente porque está actuando de manera responsable, la temperatura de la reputación está subiendo. Por el contrario, cuando una crisis irrumpe en la organización se produce un descenso de la temperatura de la reputación.

Partiendo de las cinco fases previamente mencionadas, conviene analizar las conductas que debería llevar a cabo una organización en cada una de las fases. Desde el punto de vista de la gestión de la crisis y con el propósito de este análisis, voy a seguir el esquema de Mitroff y Pearson (1997)- citado por Enrique Jiménez (2007)-, que diferencia cinco fases resaltando la manera en la que la organización debería actuar para que la gestión sea optima.

En primer lugar, el autor hace referencia a una primera fase de control de riesgos, que podríamos decir que coincide con la fase de *issues management* que he mencionado previamente en la medida en que la organización debería evaluar los riesgos y así lograr detectar aquello que puede ocasionar una crisis. Hablamos por tanto de un proceso de gestión

proactiva, en el cual la organización debe llevar a cabo un seguimiento de todos los asuntos o conflictos que pueden terminar generando una crisis. Es importante que la empresa asuma que esa situación puede producirse y así adelantarse a su gestión y tomar la iniciativa. Para ello, debe identificar aquellos asuntos que pueden suponer una amenaza para el funcionamiento de la organización, evaluar las posibilidades de que ocurran y las consecuencias que podrían tener para así preparar la mejor estrategia de actuación. Conviene mencionar que las organizaciones deben tener en cuenta que ciertos sectores empresariales se encuentran expuestos a mayores riesgos que otros. Enrique Jiménez (2007) destaca que un conocimiento íntegro de la empresa en cuestión es esencial para llevar a cabo un correcto análisis de los riesgos a los que está expuesta. Además, también es importante conocer el mercado en el que se desarrolla la empresa, porque es posible que empresas del mismo sector hayan sufrido situaciones similares y su manera de afrontarlas puede ser clave. Como se puede ver reflejado en esta fase, la gestión de la crisis comienza incluso antes de que esta se haya producido. Es decir, la gestión no implica únicamente tomar decisiones urgentes una vez que la crisis ya ha estallado, sino ser capaz de prever los riesgos que amenazan la organización y planificar las medidas que se van a tomar, es decir, actuar de manera proactiva. (Enrique Jiménez, 2007).

La segunda fase, de preparación y prevención implica el momento en el que la organización debería hacer todo lo posible para estar preparados en caso de que finalmente la crisis se produzca. El objetivo principal de esta fase es la elaboración de un plan de crisis que recoja de manera ordenada y clara las actuaciones que deberá llevar a cabo la organización. Vichique (2013, p. 514), define el plan de crisis como “el conjunto de principios generales para la gestión y comunicación de crisis de la institución”. Tal y como refleja Enrique Jiménez (2007) lo ideal es que la empresa cuente con un plan de crisis, también conocido como plan de contingencia. Entre las ventajas que trae consigo la elaboración de un plan de crisis está la posibilidad de actuar con mayor rapidez en el caso de que la crisis se produzca y de esta forma, ganar tiempo (Vichique, 2013). En un principio, este plan tendrá un carácter general para que pueda ser utilizado en diversas situaciones, pero, cuando la empresa se enfrente a una emergencia concreta, este plan deberá ajustarse a las características de dicha emergencia. En este plan de crisis se deben recoger actuaciones que van a ser imprescindibles en el caso de que la crisis

efectivamente ocurra, por ejemplo, la necesidad de designar a un representante o portavoz oficial de la compañía encargado de las comunicaciones en el tiempo de crisis ya que, como he mencionado, los mensajes que lance la organización y como los lance van a imprescindibles para su desarrollo (Enrique Jiménez, 2007). Es importante planificar el nombramiento del portavoz, aunque la designación de la persona concreta que desempeñará este papel tendrá lugar una vez se produzca el estallido de la crisis. Es preciso mencionar que la primera y segunda fase son etapas que se producen antes del estallido de la crisis y que en la práctica no son consecutivas, sino que más bien se producen simultáneamente.

La tercera fase es la de contención y limitación de daños. En este momento la crisis ya se ha producido ya sea bien porque, pese a los intentos, no se ha logrado mitigar la misma, o ni siquiera se ha llegado a detectar que se estaba generando una. Es decir, si bien una organización que lleve a cabo una correcta detección de riesgos, una preparación y una planificación va a estar en mejores condiciones de afrontar la crisis, no es una garantía de que dicha crisis no vaya a producirse. La situación es delicada y la empresa debe actuar de manera eficaz. Es en este momento cuando el plan de crisis o plan de contingencia debe ponerse en marcha. En este punto es importante la gestión de los medios de comunicación ya que la información que se les da debe ser precisa, puntual y veraz para que la organización dé una imagen de transparencia (Enrique Jiménez, 2007). Tal y como apunta González Herrero (1998) -citado por Vichique (2013)-, la comunicación de la organización es decisiva ya que una vez que en la cabeza del público se ha formado una imagen acerca de la organización y la crisis, modificarla es extremadamente complicado. Negar lo ocurrido o intentar eludir responsabilidad puede generar confusión y desconfianza. En relación con esto, el portavoz juega un papel muy relevante en la medida en que representa a la organización en sus intervenciones y, tal y como apunta Vichique (2013, p. 598), “participa en la construcción y mantenimiento de la imagen y credibilidad institucional”. Por esta razón, la persona que desempeñe este rol debe haber recibido la preparación necesaria y tener un gran conocimiento de la situación. La cobertura mediática que reciba la crisis va a ser determinante en los efectos que esta va a tener sobre la organización. Sin embargo, la empresa puede aprovechar la misma si lleva a cabo una comunicación eficaz y transparente. Si bien es verdad que es importante que se comunique de manera temprana y frecuente a lo largo de la crisis, es necesario que la información que se aporte haya sido pensada con anterioridad y sea lo más ajustada a la realidad posible.

En relación con esto último, según Wesphalen y Piñuel (1993)- citado por Enrique Jiménez (2007)- la organización puede adoptar distintas estrategias comunicativas a modo de respuesta a sus *stakeholders*. Entre estas estrategias encontramos, en primer lugar, la estrategia del silencio que consiste en evitar el tema, no pronunciarse al respecto o reducir sus intervenciones a lo mínimo. Esta estrategia puede ser negativa cuando la crisis ha sido grave y ha salpicado a la empresa completamente. En estos casos, la crisis puede verse como una manera de escapar de la culpabilidad o incluso de indiferencia ante la situación lo cual puede perjudicar la imagen de la empresa que tengan los grupos de interés. Esta estrategia puede percibirse como una manera de retener información lo que a su vez implica culpa.

En segundo lugar, Enrique Jiménez (2007) plantea la estrategia de la negación refiriéndose a la misma como la que sigue la empresa cuando, ante una situación de crisis, decide negar lo ocurrido bien sea negando la existencia de la crisis o su papel en ella. Esta estrategia puede ser eficaz si realmente lo que ha sucedido es un malentendido y la información difundida es falsa. Sin embargo, si por el contrario la información difundida es cierta y la empresa lo niega, el resultado puede ser desastroso ya que puede dañar de manera permanente la credibilidad de la organización.

En tercer lugar, la estrategia de transmisión de responsabilidades identificando a un tercero como el origen de la crisis para proteger a la empresa. Esta estrategia puede ser peligrosa ya que se corre el riesgo de que el público lo vea como una omisión de responsabilidades.

Por último, la estrategia de la confesión, que consiste en asumir las responsabilidades y trabajar correctamente con los medios de comunicación transmitiendo un mensaje honesto y veraz. La honestidad que acompaña esta estrategia al confesar lo ocurrido va a tener una repercusión positiva en la imagen que el público tiene de la organización. Sin embargo, aunque se reconozca lo ocurrido, esto no libra a la organización por completo en la medida que tal y como refleja Enrique Jiménez (2007) “el público va a deplorar las faltas cometidas y condenar a la empresa por su responsabilidad ante la crisis.”. Esta estrategia se emplea sobre todo cuando la organización en cuestión tiene un precedente de crisis o cuando la crisis generada ha sido el resultado de una irregularidad de la organización.

Por otro lado, Bonilla (2013) reconoce otra estrategia de comunicación que consiste en reducir la gravedad del suceso. Es decir, atenuar la crisis aprovechando la ocasión para poner de

manifiesto acciones positivas que haya realizado la empresa en el pasado y para comunicar las acciones reparadoras que van a llevar a cabo para corregir los daños causados e intentar revertir la situación para devolver las cosas a su estado original.

Enrique Jiménez (2007) reconoce una última fase, la fase de post-crisis dentro de la cual se encuentra la fase de análisis y recuperación y la de aprendizaje. En ellas la organización deberá empezar a mirar hacia delante y reanudar su actividad. Además, debe analizar lo ocurrido para así aprender de ello adoptando decisiones que mejoren el plan de gestión de crisis de la organización para que no se produzca de nuevo, o en el caso de que lo haga, no tenga los mismos efectos. Además, la organización deberá evaluar las consecuencias que la crisis ha tenido y la manera de reparar los daños que esta haya causado. Es preciso analizar cómo se ha podido ver afectada la reputación de la empresa y la imagen que de ella tengan los grupos de interés.

CAPITULO III. LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR PETROLERO.

Como he mencionado previamente, la reputación corporativa se forma a partir de las distintas imágenes que recibe el *stakeholder* y que pueden provenir de la propia empresa, de los medios de comunicación y/o redes sociales o de terceros. A partir de estas imágenes y en las cabezas de los *stakeholders* se forma una reputación de la organización más estable que cada una de las imágenes que ha recibido. En este punto y para comprender la reputación corporativa en el sector petrolero, es preciso remitirnos a la distinción que previamente hemos hecho entre reputación, imagen y marca. A diferencia de otros sectores, en el caso del sector petrolero, la reputación no se asocia al producto que se está comercializando, sino que se asocia a la marca. Es decir, los productos son homogéneos e indiferenciados de manera que un cliente no distingue el producto de un vendedor o de otro por lo que, nada impide al cliente pasar a utilizar otra marca. Sin embargo, esto no evita que haya empresas petroleras que tengan mejor reputación que otras. Por lo tanto, en el sector petrolero el objeto de la reputación son las marcas.

La reputación se forma, entre otras cosas, a partir de la experiencia personal con la organización, a través de los mensajes que lanza la empresa y su manera de comunicarse, y

a través de opiniones de terceros que de manera indirecta influyen en la percepción que se tiene de la empresa. Con respecto a la primera, ese contacto directo de los grupos de interés con la empresa del sector petrolero, es a través de la marca y lo que representa. En relación con esto, en los últimos años, la exigencia de transparencia por parte de los grupos de interés ha aumentado considerablemente. Esto se debe a la creciente preocupación por el medio ambiente teniendo en cuenta el impacto que las actividades de esta industria tienen sobre el mismo. Los consumidores demandan cada vez más una energía limpia y renovable y las regulaciones gubernamentales en la materia son cada vez más estrictas. Por esta razón, con un público cada vez más consciente de su entorno y más demandante de alternativas limpias y sostenibles, las empresas del sector petrolero se enfrentan a la presión de responder a esas demandas para poder cumplir con las expectativas del público. El nivel de compromiso que tenga la organización con la protección del medio ambiente va a ser determinante para que estas sean percibidas como responsables y éticas, lo cual repercute positivamente en la reputación de la organización.

Con respecto al segundo elemento que influye en la formación de la reputación, conviene mencionar la especial importancia de la responsabilidad social corporativa en el sector petrolero. Tal y como reflejan Orozco y Roca (2011), otro aspecto relevante de la reputación es la manera en la que una organización es capaz de “proyectar su misión, su visión y sus valores corporativos” lo que se traduce en la forma de comunicación de la empresa. Teniendo en cuenta que se trata de una de las industrias con mayores efectos sobre el cambio climático y el agotamiento de recursos, las empresas petroleras están muy comprometidas no solo con llevar a cabo actuaciones socialmente responsables sino con procurar que los grupos de interés tengan conocimiento de las mismas. Esto va a hacer que las relaciones con estos últimos sean más sólidas y duraderas lo cual puede evitar que problemas posteriores puedan afectar a su reputación. Es por tanto y como he mencionado previamente, una estrategia preventiva, un filtro para que las organizaciones lleven a cabo actuaciones que no sean socialmente rechazables por sus públicos y que les permitan evitar posibles escándalos. Además, es muy común que las operaciones propias del negocio del petróleo, entre las que se encuentran las operaciones de extracción, transporte, refinado y distribución, tengan lugar en territorios próximos a comunidades indígenas lo que supone la necesidad de que este tipo

de compañías desarrollen los protocolos y las políticas necesarias para proteger a estas comunidades. Es decir, la actividad de las empresas del sector petrolero tiene un impacto ambiental y social importante en el medio ambiente y en las comunidades donde operan que dependen de la tierra y el agua para su supervivencia. La extracción del petróleo puede afectar a la calidad del aire, el suelo y el agua lo cual puede tener consecuencias negativas e irreversibles en la salud de las personas y en el bienestar de los ecosistemas. Por todo ello, es necesario que las empresas de este sector inviertan en tecnologías más limpias y eficientes. Es decir, la reputación se forma, entre otras cosas, a través de lo que hace o dice la organización, es decir, a partir de las imágenes que recibe el *stakeholder* de actuaciones que lleva a cabo la empresa.

En relación con esto último, es preciso hablar de las campañas de marketing empleadas por las empresas del sector petrolero. Las empresas crean una imagen pública dando forma a lo que dicen de sí mismas a través de las campañas de marketing. Cuidando el lenguaje utilizado, las empresas lanzan mensajes a los consumidores que pueden ser representativos o no de las acciones reales de la empresa. Muchas veces las campañas de las empresas de este sector se centran en aspectos de su negocio como la investigación y el desarrollo, la utilización de energía renovable o su implicación con las comunidades locales, esto es, aspectos que no se refieren a la extracción y el refinado de petróleo. Esta idea la plasma Schweitzer (2010), al hablar del concepto de “greenwashing” alegando que, a lo largo de los años, muchas empresas petroleras han sido acusadas de ello en sus campañas de marketing. Este autor lo define como: “un uso engañoso del marketing en el que las empresas presentan productos y políticas como respetuosas para el medio ambiente”. Por tanto, para evitar las percepciones negativas que inevitablemente pueden surgir hacia las empresas petroleras, estas empresas tienden a centrarse más en los aspectos ecológicos de sus estrategias (Schweitzer, 2010)

En este punto es importante valorar las consecuencias que tiene que en los *stakeholders* se haya formado una reputación determinada con respecto a una empresa. Uno puede pensar que las consecuencias principales que se derivan de que una empresa tenga una mala reputación serían, por ejemplo, una caída de las ventas, pérdida de credibilidad o una pérdida

de competitividad. Sin embargo, las consecuencias van a depender de la estructura del mercado o del sector en el que opera dicha empresa.

En el caso concreto de las empresas petroleras, conviene destacar que el sector energético está muy intervenido en la medida que el Estado desempeña un papel importante en la actividad de las empresas de este sector. Es importante mencionar en este punto que las empresas del sector petrolero, como cualquier otra, actúan frente a unos *stakeholders* entre los que se encuentra el propio Estado, pero también los consumidores de los productos. Este intervencionismo implica que el Estado, en el ejercicio de su papel regulador, puede establecer impuestos y aranceles modificando así los precios del petróleo y los productos derivados de este. Se trata de una medida bastante común al tratarse no solo de una política fiscal sino medioambiental, con el objetivo de reducir el consumo de estos productos. El establecimiento de impuestos o aranceles va a depender de las circunstancias fiscales y económicas del país en ese momento. Una prueba de ello es la aprobación del subsidio llevada a cabo el año pasado por el gobierno reduciendo así el precio a pagar por los consumidores (Real Decreto Ley 18/2022). La intervención del Estado también se materializa en la implementación de normas gubernamentales como consecuencia de la complejidad de las operaciones que llevan a cabo las empresas de este sector y los efectos que están tienen en el entorno. Además, con el objetivo de impulsar el desarrollo de energías renovables el Estado puede conceder incentivos fiscales o subvenciones como parte de su política energética.

Por lo tanto, una crisis reputacional en una empresa petrolera se va a traducir en un mayor o menor apoyo por parte de los ciudadanos a las propuestas del gobierno sobre un incremento o reducción de la intervención en el sector. Es decir, en el sector petrolero, el hecho de que en el consumidor como *stakeholder* se forme una opinión en relación con la organización, está más relacionado con la persona como ciudadano en la sociedad que como cliente. Una reacción por parte del consumidor no va a traer consigo una bajada del consumo de gasolina sino más bien, el cliente como ciudadano va a exigir y presionar para que se adopten determinadas medidas que supongan una mayor intervención estatal en las empresas del sector petrolero. De esta forma, tras una crisis, el Estado puede intensificar su intervención

incluyendo en su regulación medidas más estrictas ya sean relacionadas con la transparencia en la toma de decisiones o con la protección del medio ambiente. Por ejemplo, en el caso de derrames petroleros se pueden exigir la creación de nuevas leyes que regulen de manera más intensa el transporte de crudo. Además, ante crisis en empresas de este sector, el Estado puede reaccionar imponiendo sanciones y multas.

En relación con la comunicación de crisis cuando esta se produce en una empresa del sector petrolero, conviene mencionar que debido a la relevancia que tiene el petróleo para la política y economía de un país, tanto a nivel nacional como internacional, las crisis de la industria petrolera reciben una atención más intensa de los medios de comunicación y la cobertura mediática suele ser mayor. Durante la crisis, es preciso que las empresas petroleras se comuniquen de manera efectiva con los grupos de interés siendo importantes los mensajes que transmitan a las comunidades locales que pueden haberse visto afectadas y a los grupos ambientales preocupados por el impacto que la crisis puede tener en el medio ambiente.

Asimismo, tal y como mencionan Maresh y Williams (2010), las crisis que se producen en las empresas del sector petrolero son únicas y singulares teniendo en cuenta la magnitud de estas y los daños potenciales que pueden generar. Una crisis en una empresa de esta industria puede producir lesiones graves o incluso muertes. Estos autores ponen de manifiesto algo interesante al señalar que, lo más probable, es que las refinerías de petróleo cuenten con un historial de violaciones de seguridad que refleje los incidentes o contratiempos que se han producido a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Sin embargo, estas infracciones generalmente pasan desapercibidas para los medios de comunicación y para el público en general hasta que, finalmente, se produce un incidente de mayor gravedad, como por ejemplo un vertido de petróleo o una explosión de la plataforma de extracción.

Además, Maresh y Williams (2010) hacen referencia a la relevancia que tiene el historial de cada sector y el de la organización en cuestión y como el mismo ha de tenerse en cuenta a la hora de preparar la respuesta a la crisis. Es decir, estos autores señalan que las crisis generadas en esta industria son especialmente susceptibles de ser relacionadas con crisis pasadas. Esto se debe a que los precedentes de la organización en materia de crisis van a influir en gran

medida en la percepción que tengan los grupos de interés de la responsabilidad de la organización y de su reputación. En palabras de los autores, “ la explosión de una refinería de petróleo, por ejemplo, despierta la memoria del público y la atención mediática que recibieron sucesos anteriores similares”.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASOS

En este capítulo realizaré un estudio de dos casos concretos, del caso Deepwater Horizon y el caso Repsol en Perú, analizando las actuaciones de las organizaciones durante las crisis reputacionales que sufrieron como consecuencia de los derrames petroleros que tuvieron lugar en 2010 y en 2022, respectivamente.

4.1. El caso Deepwater Horizon

4.1.1. Antecedentes e historia de la empresa

La compañía British Petroleum (en adelante BP) es una multinacional británica que desarrolla actividades relacionadas con el petróleo y el gas. Es una empresa global de energía con operaciones en Europa, América del Norte y del Sur, Australasia, Asia y África. Tiene sede en Londres, Reino Unido y fue fundada en 1909 como Anglo-Persian Oil Company para posteriormente convertirse en British Petroleum en 1954.

BP afirma tener como principal objetivo ser una empresa con cero emisiones netas para 2050 o incluso antes. Para ello, han desarrollado una nueva estrategia bajo el nombre de “Quiénes Somos” con la que pretenden definir lo que representa la organización. Esta nueva estrategia abarca tres creencias que son imprescindibles para el cumplimiento del propósito de la organización y que se resumen en una sola frase: “Jugamos para ganar, pero no a toda costa; hacemos lo correcto para ganar de manera correcta, viviendo nuestro propósito y cuidando de los demás, juntos como BP” (BP, 2020 p. 3). Además, BP declara ser una organización comprometida, capaz de asumir responsabilidades cuando comete errores. Su código de conducta refleja la importancia que BP da, entre otras cosas, a la seguridad y a tomar decisiones éticas actuando de manera responsable y cumpliendo con las leyes aplicables. (BP, 2020)

Tal y como recogen en su página web oficial, BP afirma ser una empresa que defiende que el desarrollo energético y el respeto del medio ambiente no son excluyentes. Desde el año 2000, la organización está certificada por EMAS, el sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales poniendo a disposición de los *stakeholders* información relativa al comportamiento medioambiental y al cumplimiento de los requisitos legales en torno a esta materia. Además, es interesante cómo hacen hincapié en que únicamente prometen aquello que son capaces de cumplir asumiendo solo los compromisos que pretenden mantener, lo que refleja la importancia que la organización da al cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés.

BP es una organización que ha protagonizado otros desastres petroleros en el pasado. Así, en 2005 tuvo lugar una explosión en la refinería BP de Texas la cual provocó la muerte de varias personas, así como un gran número de heridos. Esta crisis golpeó fuerte a la organización, pero logró recuperarse. La compañía quiso demostrar su capacidad de aprender de sus errores del pasado llegando incluso a crear un comité con el objetivo de garantizar la seguridad, la ética y el cuidado del medio ambiente y así prevenir que sucedan incidentes similares (Kimes 2008- citado por Muralidharan, Dillistone, y Shin, 2011-). Sin embargo, poco después, en 2006, BP se enfrentó a otra crisis con el derrame de petróleo que tuvo lugar en Alaska. Muralidharan, Dillistone, y Shin (2011)- citando a Hatch y Schultz (2008)- advirtieron de lo peligroso que puede ser para una empresa crear expectativas altas en materia medioambiental y luego no cumplirlas. Esto autores, ponen de relieve que inicialmente, los clientes estaban dispuestos a pagar precios más altos que se veían justificados por las iniciativas medioambientales de la empresa, pero el incidente de Alaska defraudó a los *stakeholders* que vieron a la organización como incapaz de cumplir con lo que habían prometido.

En relación con esto último, conviene mencionar que, tal y como reflejan Spencer y Fitzgerald (2013), antes de que tuviera lugar el vertido de petróleo de 2010, BP hizo uso de un marketing importante con el objetivo de dar una imagen a sus *stakeholders* de que se encontraban ante una organización que trabaja duro y se esfuerza por mejorar el medio ambiente. Un ejemplo de esto es el uso de la expresión “Beyond Petroleum”, que se traduce en “más allá del petróleo” como un apelativo para referirse a la propia empresa. Con ella, la

empresa quería reflejar que era plenamente consciente del desafío que suponía la creciente preocupación por el medio ambiente y que, pese a tratarse de una organización predominantemente de petróleo y gas, esto no era incompatible con el progreso medio ambiental (BP, 2008). Además, BP invirtió una gran cantidad de dinero en campañas publicitarias para mostrarse como una empresa defensora de la responsabilidad social corporativa (Spencer y Fitzgerald, 2013). Esta publicidad engañosa es un claro ejemplo de una práctica de “*greenwashing*” propia de las empresas del sector petrolero. Estas campañas publicitarias aparentemente funcionaron ya que, tras los desastres de 2005 y 2006, en 2008 BP obtuvo el noveno puesto en la lista de “las 10 grandes empresas más responsables” (Kimes, 2008). Sin embargo, tras la catástrofe, BP pareció no ser tan respetuosa con el medio ambiente como aparentaba. En parte, se produjo una ruptura de la imagen creada por la publicidad y los medios de comunicación de que BP era una empresa comprometida con el medio ambiente. En materia de responsabilidad social corporativa se corre el riesgo de que, si esta es empleada como una estrategia de marketing para que la organización sea visualizada por los *stakeholders* de una cierta manera, se defrauden las expectativas de los mismos cuando en la práctica sus actuaciones no se ajusten a la imagen que en ellos se había creado.

4.1.2. Narrativa del caso: hechos ocurridos

Sin embargo, la mayor crisis a la que ha tenido que enfrentarse BP y el suceso objeto de este análisis tuvo lugar el 20 de abril de 2010 cuando se produjo la explosión que dos días después provocó el hundimiento de la plataforma de extracción de crudo *Deepwater Horizon* lo que trajo consigo la muerte de 11 personas y numerosos heridos. Esta explosión provocó el mayor vertido accidental de crudo de la historia hasta la fecha. El vertido se mantuvo durante días y era tan grande que se llegó a decir que superó en ocho veces al derramado por el Exxon Valdez en las costas de Alaska en 1989 (Farber, 2014).

Tal y como refleja la organización Greenpeace, la secuencia de los hechos se desarrolla de la siguiente manera. En primer lugar, tres semanas antes del accidente, el 31 de marzo de 2010, el entonces presidente de Estados Unidos, Barack Obama, autorizó la realización de nuevas explotaciones petrolíferas en alta mar en el Golfo de México (Greenpeace, 2009). Esta

decisión se justificó en las necesidades energéticas del país y en la importancia de crear puestos de trabajo y de aprovechar las fuentes energéticas tradicionales mientras se incrementa la producción de nuevas fuentes renovables (González, 2010). Sin embargo, esta decisión fue criticada por organizaciones ecologistas como Greenpeace, de tal forma que su director ejecutivo Phil Radford, alertaba que las perforaciones en altamar “amenazan a nuestros océanos y a las comunidades costeras que dependen de ellos con vertidos de crudo muy devastadores” (Greenpeace, 2011). El 2 de abril de ese mismo año, Barack Obama llegó a afirmar que “parece que las plataformas petrolíferas ya no provocan vertidos en la actualidad” alegando que “tienen una tecnología muy avanzada, incluso durante el huracán Katrina, los vertidos no los provocaron las plataformas petrolíferas, sino las refinerías instaladas en la costa” (Greenpeace, 2009). Posteriormente, BP obtuvo la concesión para la explotación y subcontrató a Transocean para la prospección. La plataforma Deepwater Horizon, era propiedad de Transocean, pero estaba siendo operada por BP. Además de Transocean, Halliburton era otra organización subcontratada por BP y la encargada de aportar el cemento que sellaba el pozo. El 20 de abril de 2010 tuvo lugar el suceso: se produjo la explosión y seguidamente, el hundimiento de la plataforma petrolera lo que provocó la apertura de un pozo que estaba a 1200 metros de profundidad y por el cual se iba vertiendo el crudo al mar. El vertido de petróleo se mantuvo durante meses.

4.1.3. Los problemas de comunicación de crisis de BP durante el vertido.

Durante el desarrollo de la crisis, la estrategia de comunicación de BP fue duramente criticada alegando que se puso en evidencia la debilidad de la gestión de la organización, reflejando la ausencia de una comunicación de crisis eficaz y capaz de proteger la imagen corporativa de la empresa y su reputación entre sus *stakeholders*. La comunicación de crisis desempeña un papel crucial para restaurar la confianza de los *stakeholders* y para evitar daños irreparables a la organización. Como he mencionado previamente, existen muchas estrategias de comunicación de crisis que pueden seguir las organizaciones: negación, evasión de responsabilidad, reducción de la gravedad del suceso, o reconocimiento de culpa, entre otras. En este caso concreto, el propio Jefe de Gabinete del Presidente Obama, describió la estrategia de comunicación empleada por BP como “una larga lista de meteduras de pata y errores de relaciones públicas” (BBC news, 2010). Hay incluso quienes califican la política

de comunicación empleada como “una segunda catástrofe” (Fernández, 2012). Por ello, es relevante analizar como se llevo a cabo esta comunicación y que estrategias se siguieron para examinar su éxito.

4.1.3.1 La respuesta inicial de BP ante el suceso

Tal y como reflejan Maresh y Williams (2010), la amenaza planteada por el suceso era grande y, además, se veía intensificada por un historial de crisis similares. Ser capaz de controlar los primeros momentos de una crisis es crucial para la organización. Estas respuestas iniciales son las que suelen desvelar si la empresa está capacitada para afrontar los acontecimientos futuros que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización (Hichri, 2010). Este autor pone de relieve la importancia de estos primeros momentos, sobre todo, en la actualidad. Afirma que hoy en día, la cantidad de información disponible, la distribución instantánea de la misma y el aumento del número de fuentes de información hacen que las organizaciones estén más expuestas a la controversia y el debate. Centrándonos en el caso concreto de BP, poco después de la catástrofe, la empresa aceptó plena responsabilidad cuando el 22 de abril el consejero delegado de la organización, Tony Hayward dijo: “estamos decididos a hacer todo lo que esté en nuestra mano para contener esta fuga y resolver esta situación lo antes posible” (Hichri, 2010, p.2). Posteriormente, el 30 de abril el consejero delegado afirmó “BP asume toda la responsabilidad del vertido de petróleo” (Hichri, 2010, p.2). Por lo tanto, se puede afirmar que BP optó por una estrategia de comunicación que consistía en asumir la responsabilidad pública del accidente reflejando a su vez el compromiso de la organización de tomar las medidas necesarias para gestionar los efectos del suceso. Se podría decir que esta estrategia es acertada ya que, tal y como refleja Hichri (2010), con esta estrategia la empresa se posiciona como una “organización responsable” que, pese a lo ocurrido, es capaz de asumir su responsabilidad, y concretamente para las empresas de un sector tan sensible como el sector petrolero, alcanzar esta posición les habrá requerido muchos años.

Por tanto, al inicio de la crisis, BP respondió de manera rápida, asumiendo la responsabilidad y procurando mostrarse convincente reflejando que las cosas estaban bajo control. La relación con los medios de comunicación fue continuada concediendo ruedas de prensa en

sus oficinas y manteniendo un flujo regular de información. Además, BP decidió aprovechar distintos canales de comunicación para difundir la información. Por un lado, creó una página web bajo el nombre “*Deepwater Horizon Response*” con el objetivo de permanecer en contacto con los *stakeholders*. Por otro lado, BP pareció entender el papel tan importante que juegan las redes sociales en este tipo de situaciones al utilizar canales como Facebook, YouTube, Twitter y Flickr para lanzar mensajes como forma de incluir al público en el proceso de comunicación (Valvi y Fragkos, 2013). Estas herramientas permitieron a la organización transmitir información de manera sencilla, y en cierta medida, generar una percepción de interacción con el público y de transparencia (Hichri 2010). A través de ellas, se actualizaba constantemente al público de las actividades de limpieza que llevaba a cabo la empresa. La organización asumió un papel central y procuró convertirse en el principal punto de información para las comunidades locales (Hichri 2010). Es decir, buscó desplazar las autoridades, asociaciones locales, ONG, entre otros, y ser la fuente exclusiva de información para la población afectada. La organización busco reducir la incertidumbre, la ira y el miedo compartiendo constantemente información. En palabras de Hichri (2010), “La empresa se posicionó como fuente de información útil y fiable a las personas directamente afectadas. Eso es exactamente lo que se debe hacer para tratar de limitar las incertidumbres que surgen al inicio de una crisis”.

4.1.3.2. La comunicación de la empresa

A pesar de haber implementado estrategias iniciales aparentemente eficaces, esta aparente situación de control llegó a su fin cuando la organización comenzó a recurrir a otra estrategia de comunicación consistente en reducir la gravedad del suceso. Es decir, durante el desarrollo de la crisis, la empresa declaró que el vertido de petróleo causaría mínimas molestias ya que, según el entonces CEO de BP, Tony Hayward, era “probablemente muy pequeño”. Tal y como refleja Hichri (2010), en una situación de crisis las organizaciones no pueden permitirse especular sobre el futuro. Es decir, únicamente deben afirmar tener todo bajo control cuando la información que poseen lo respalda. En el caso de que, como suele suceder en la mayoría de los casos, la información de la que se dispone sea parcial, es importante que se comunique de manera prudente y basándose únicamente en los hechos existentes para evitar mayores riesgos y tener que desmentir o retractar lo dicho en el futuro (Hichri 2010). Tony Hayward

llego a declarar a The Guardian que “el Golfo de México es un océano muy grande. La cantidad de volumen de petróleo y dispersante que estamos vertiendo en él es ínfima en relación con el volumen total de agua” (Webb, 2010). Todo esto, junto con los intentos fallidos de la organización de detener el vertido, hizo que BP perdiese la credibilidad que había mantenido al inicio de la crisis, al mostrarse incoherente y poco fiable.

Conviene mencionar en este punto que la aparente falta de honestidad de la organización a la hora de determinar la magnitud del accidente también influyó en la pérdida de credibilidad que sufrió la empresa. Inicialmente, BP estimó que el petróleo se vertía en el Golfo a una velocidad de 1000 barriles por día. Sin embargo, a finales de abril anunció que se estaban vertiendo 5000 barriles diarios. En relación con esto, Greenpeace en un informe elaborado en abril de 2011, recogió que, pese a que por parte de BP se afirmó en numerosas ocasiones que la magnitud del vertido era difícil de estimar, todo apuntaba a que los datos aportados por la organización eran grandes subestimaciones y que no estaban siguiendo los protocolos recomendables para estimar este tipo de vertidos (Greenpeace, 2011). Finalmente, tras la creación de Flow Rate Technical Group, se llegó a la conclusión de que, al inicio del suceso, es decir, en los primeros días del vertido, se llegó a verter una cantidad equivalente a 62000 barriles de petróleo, una cantidad inmensamente superior a la que inicialmente comunicó la organización. Con el paso de los días esta cantidad se vio reducida, pero se estima que en el momento en el que el pozo fue sellado, se alcanzaron los 4,9 millones de barriles (Greenpeace, 2011). A esta ignorancia que mostró la organización, se sumó la aparente falta de atención y sensibilidad de BP hacia las víctimas del vertido cuando el entonces CEO de la empresa dijo en directo que “quería recuperar su vida” (Snyder, 2010). Esta intervención fue criticada por muchos, entre ellos periodistas, asesores o incluso el entonces presidente de EE. UU., Obama, lo que supuso un gran golpe para la reputación de la organización.

Además, otro aspecto destacable en la gestión de la crisis es la estrategia de transmisión de responsabilidades empleada por el entonces CEO de BP en los momentos posteriores al estallido de la crisis. Con esta estrategia se corre el riesgo de que las actuaciones de la empresa sean percibidas como una omisión de responsabilidad y esto fue lo que sucedió. En este punto, la mayoría de los “errores” de comunicación se materializaron en torno a la

persona de Tony Hayward, CEO de BP, por ello, es preciso analizar algunas de sus intervenciones. Tal y como recogen Valvi y Fragkos (2013), en una intervención el 25 de mayo de 2010, Hayward llegó a afirmar: “Entiendo que la gente quiera una respuesta sencilla sobre por qué ocurrió esto y quién tiene la culpa. La verdad es que se trata de un accidente complejo, causado por una combinación de fallos sin precedentes. Varias empresas están implicadas, incluida BP, y es demasiado pronto -y no depende de nosotros- para decir quién tiene la culpa”, añadiendo que “El derrame no fue realmente culpa de BP, ya que otra empresa es propietaria de la totalidad de la plataforma y la encargada del personal de la misma. Transocean, el operador de la plataforma tiene la culpa del desastre”. Con esta intervención se pone de manifiesto la manera en la que la organización trató de transmitir la responsabilidad del accidente a la empresa propietaria de la plataforma. En relación con esto, en el informe de sostenibilidad publicado por BP en 2010, la organización puso de manifiesto que el accidente no se produjo por una sola causa. Es decir, que este fue el resultado de la existencia de “una serie de fallos mecánicos, humanos, de diseño, de implementación operativa y de interacción entre equipos y compañías (entre ellas BP) que contribuyeron al accidente” (BP, 2010, p.7).

Parece que la comunicación de la organización con sus empleados tampoco se llevó a cabo de manera eficaz. Tal y como reflejan Valvi y Fragkos (2013), muchos empleados empezaron a sufrir problemas de salud y tuvieron que ser hospitalizados por mareos, dolores de cabeza y otros síntomas respiratorios como consecuencia de las tareas de limpieza del vertido de petróleo. La aparente falta de preocupación por parte del entonces CEO de BP se hizo evidente cuando menospreció la gravedad del asunto y declaró que la causa por la que estas personas estaban enfermas no tenía por qué ser el vertido de petróleo, sino que podían haber sufrido una intoxicación alimentaria.

Valvi y Fragkos (2013), apuntan a que la relación que mantuvo la organización con los accionistas fue un poco distinta que la que mantuvo con el público y con sus empleados. Con el objetivo de mantener una ventaja competitiva a través de inversores estables, BP recurrió a la estrategia de comunicación consistente en recordar constantemente a los accionistas de la empresa las buenas acciones que esta había realizado en el pasado. Además, a través de la

técnica de transmisión de responsabilidad por la cual BP apuntó a otras empresas como culpables de la catástrofe, logró reducir el descontento de los inversores en la medida que aparentemente BP no era “plenamente responsable”.

4.1.3.3. Posibles causas del fracaso de BP en la gestión de la crisis

En primer lugar, en lo relativo a la fase de preparación y prevención, es importante que la empresa establezca un plan de crisis y de esta forma, cuando llegue el momento de ejecutarlo, se designe, lo más rápido posible, a un representante o portavoz encargado de las comunicaciones de la empresa. Las personas que suelen asumir estas tareas son el director general o el presidente de la organización, es decir, figuras de autoridad y buenos portavoces. En el caso concreto de BP, es destacable el papel que ha desempeñado Tony Hayward, entonces CEO de BP. La organización decidió utilizar a Hayward como persona responsable de divulgar la información sobre el suceso y como el encargado de gestionar los problemas de personal que podían surgir como consecuencia de lesiones o accidentes. (Valvi y Fragkos, 2013). Sin embargo, esto no salió como se esperaba. En una crisis de gran magnitud, un portavoz eficaz no solo debe tener habilidades comunicativas sólidas, sino también demostrar un comportamiento, actitudes y maneras apropiadas. El portavoz de la organización tardó en pronunciarse una vez se produjo el suceso y los mensajes transmitidos por el mismo no cumplieron la función de transmitir transparencia y confianza, sino que a veces se mostraron contradictorios.

En segundo lugar, tal y como establece Huitrón (2013), la responsabilidad social corporativa no debe ser empleada como una “cortina de humo”. Es decir, en tiempos de crisis no se deben emplear las acciones en materia de responsabilidad social llevadas a cabo por la organización para presumir que la empresa es socialmente responsable y desviar atención del suceso. En palabras del autor: “Hacer esto es actuar con falta de ética y sin un ataque frontal al desastre. Los programas de responsabilidad social, sus buenos resultados y la buena reputación que se ha logrado a partir de ello, debe utilizarse en la etapa de recuperación” (Huitrón 2013). En concreto, BP destinó 50 millones de dólares a anuncios publicitarios para defender su historial y sus precedentes. Esta medida fue duramente criticada por el presidente Barack Obama. Esta decisión supuso un golpe reputacional para la empresa ya que como dijo el

presidente, el dinero empleado en la campaña publicitaria y en repartir dividendos, debería haber sido destinado a la limpieza de las áreas afectadas y a compensar a los negocios locales que resultaron afectados por la tragedia. En estos casos, no se debe tratar de recuperar la confianza de los *stakeholders* a través de campañas publicitarias.

4.1.4. Conclusiones

Por lo tanto, en un principio, BP se mostró convincente, parecía que lo tenía todo preparado por si surgía una crisis. Supo tomar las riendas de la situación y reaccionar de la mejor manera posible. Sin embargo, más adelante, la utilización por parte del CEO de BP de estrategias de negación, trasmisión de responsabilidad o disminución de la gravedad del accidente como formas de reducir su responsabilidad y participación en el suceso, hicieron que BP perdiera esa credibilidad que había logrado al inicio del estallido de la crisis. Una vez superados los primeros momentos de la crisis, la comunicación de la organización no correspondía con la imagen de empresa responsable que la empresa había construido en los años anteriores. Las relaciones con las comunidades locales se debilitaron enormemente. El desastre recibió mucha atención mediática y como reflejan Valvi y Fragkos (2013), en Internet se generó una respuesta muy negativa en torno a la organización. Una empresa que, pese a su pasado, había logrado ser conocida por su energía verde, paso a ser descrita con palabras como “desastre”, “vergüenza”, y “culpa”. Estos autores recalcan que, durante el verano de 2010, la imagen corporativa de BP cayó “a mínimos históricos”. Tras el suceso, activistas de organizaciones como Greenpeace, llevaron a cabo actos tales como sustituir el logo de la empresa por otro “teñido de petróleo” sustituyendo los colores amarillo y verde propios de la empresa por el marrón y negro (El mundo, 2010). El objetivo era denunciar la irresponsabilidad de la empresa, pero también una manera de reivindicarse contra el sector petrolero y exigir un cambio del energético para acabar con la dependencia del petróleo. Pero, ¿se ha logrado?. Para concluir, a pesar de todo ello, BP comprendió la importancia de los medios de comunicación en la gestión de la crisis y desde el principio utilizó las redes sociales para transmitir sus mensajes. Además, empleó estrategias de asunción de responsabilidad, disculpa y compensación de daños. Sin embargo, estas estrategias se mostraron insuficientes.

4.2. El caso Repsol en Perú

4.2.1. Antecedentes e historia de la empresa

Repsol es una multienergética global que suministra productos y servicios energéticos sostenibles. En 1987, como parte de una reorganización del sector energético, el INH (Instituto Nacional de Hidrocarburos) establece Repsol. Posteriormente, en 1989 comienza la privatización de la compañía que culmina en 1997 (Repsol, 2023). Repsol afirma ser una organización comprometida con un mundo sostenible que tiene como valores principales la eficiencia, el respeto, la anticipación y la creación de valor. Además, la empresa tiene un Código de Ética y Conducta en el que afirma la importancia de su “compromiso con los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la protección del medio ambiente y la transparencia en la información” (Repsol, 2023). En los años siguientes a su fundación, la empresa comenzó a expandir sus áreas de negocio a Latinoamérica, Norteamérica, África y Rusia.

Repsol es una empresa que ha sido protagonista de otros desastres medioambientales en el pasado. Además, la organización ha sido acusada en numerosas ocasiones por organizaciones no gubernamentales como Greenpeace de utilizar la publicidad para desviar la atención de las actividades que realmente desempeñan. De esta manera, en palabras de Francisco del Pozo Campos, “nos inundan de mareas verdes de publicidad, tratando de fomentar la desconexión de causas y consecuencias en la opinión pública” (Del Pozo Campos, 2022). Esto es lo que se conoce como “greenwashing” siendo una técnica a la que recurren a menudo las empresas de combustibles fósiles. En el informe “Hechos no palabras” elaborado por Greenpeace, la organización hace referencia al daño que está haciendo el patrocinio engañoso que hacen las empresas del sector petrolero, en tanto en cuanto al pintar sus actividades empresariales como respetuosas para el medio ambiente, están retrasando la eliminación de la dependencia a los combustibles fósiles. (Greenpeace, 2021). En concreto, en este informe, Greenpeace se refiere a Repsol como la empresa “que más emisiones emite en España” y ponen de relieve que invierte un 48% de su publicidad en patrocinar el lavado verde o “greenwashing” y falsas soluciones y un 27% en publicitar su utilización de combustibles

fósiles, cuando realmente sigue manteniendo un 78% de su negocio en petróleo y gas (Greenpeace, 2021).

4.2.2. Narrativa del caso: hechos ocurridos

Repsol lleva operando en Perú desde 1995 y actualmente desarrolla actividades de producción y comercialización de hidrocarburos y de sus derivados. Actualmente, Repsol desempeña un papel muy importante en el país en la medida que “se ha convertido en uno de los grupos económicos más importantes en cuanto a volumen de facturación, recaudación fiscal y es uno de los principales inversores en el sector” (Repsol, 2023). En Perú, Repsol opera la principal refinería de petróleo del país siendo esta una de las más importantes de Latinoamérica: la refinería la Pampilla.

El 15 de enero de 2022 tuvo lugar un derrame de petróleo en la refinería la Pampilla, en Perú cuando la embarcación Mare Dorium realizaba sus actividades de carga y descarga del petróleo crudo. Repsol es una empresa que está a cargo de la administración de la Refinería denominada la Pampilla, así como de las operaciones relacionadas con el petróleo. El suceso fue calificado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Perú como el “peor desastre ecológico ocurrido en Lima en los últimos tiempos” y por ello “Repsol debe resarcir este daño de manera inmediata” (Cancillería Perú, 2022). Tal y como reflejan Pulido, Arana, Olivera, y Gómez (2022), el accidente tuvo lugar en la zona costera del mar de Ventanilla cuando el buque Mare Dorium descargaba 985 mil barriles de petróleo crudo. Las causas que explican el vertido son, por un lado, la rotura de los cables que amarraban el buque y lo mantenían en su posición y por otro, el desgaste y oxidación de dos tubos que conectaban las mangueras del buque al PLEM (*Pipeline End Manifold*). Esto provocó que se comenzara a bombear el petróleo crudo de crudo directamente al mar (Pulido, Arana, Olivera, y Gómez 2022). Además, en el mismo momento en el que se produjo el suceso, tuvo lugar una erupción de un volcán submarino en Oceanía, en concreto a 10 300 kilómetros de Perú. Esta erupción trajo consigo un tsunami que provocó un oleaje que alcanzo las costas de Perú (Pulido, Arana, Olivera, y Gómez 2022). Este suceso es relevante porque en un inicio, fue empleado por Repsol para tratar de eludir responsabilidad del vertido.

4.2.3. Los problemas de comunicación de Repsol durante el vertido

Tal y como pone de manifiesto Sara (2022) la forma en la que la organización gestionó la crisis que tuvo lugar tras el vertido en Perú, “es un claro ejemplo de lo que no debe hacerse cuando estalla una situación de crisis”. La organización no fue capaz de evitar que su reputación se viese afectada. De tal forma que la agencia de calificación Standard & Poor’s (S&P) ha reducido la evaluación medioambiental de Repsol al considerar que esta “se ha debilitado ligeramente” tras el desastre en la refinería la Pampilla (Europa Press, 2022). La organización no supo transmitir que estaba haciendo todo lo que estaba en su mano para remediar la situación y cometió graves errores en su gestión (Sara 2022).

4.2.3.1. Primera reacción de Repsol

En el momento de estallido de la crisis, el primer pronunciamiento de la organización es decisivo. En este caso, el primer contacto de la organización con el público no se desarrolló de la mejor manera posible. Tal y como establece Lisnic (2022), en el inicio Repsol calificó el accidente de “limitado” alegando que este ya había sido “contenido” gracias al empleo de su plan de contingencia. Sin embargo, la realidad es que la información aportada entorno a la magnitud del vertido fue de todo menos exacta y se produjeron numerosos desacuerdos en torno a quien era el realmente responsable del vertido (Lisnic, 2022). Además, Repsol fue acusado en numerosas ocasiones de ser responsable de incrementar la magnitud del daño ambiental al no implementar el plan de contingencia de manera adecuada (Pulido, Arana, Olivera, y Gómez, 2022). La propia presidenta del Consejo de Ministros, Mirtha Vásquez, denunció que a los tres días del derrame el plan de contingencia no se había iniciado (Sara, 2022).

Asimismo, al igual que sucedió en el caso del derrame por parte de BP, desde el principio existió cierta confusión en torno a la cantidad de petróleo que se había derramado. Tal y como establecen Pulido, Arana, Olivera, y Gómez (2022), en los primeros días del suceso, Repsol comunicó al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) que la cantidad vertida era de menos de un barril (7 galones de petróleo) y que por tanto se trataba de un derrame “limitado”. Más adelante rectificó y afirmó que la cantidad eran 6 barriles de petróleo, aunque, a medida que la información se hacía pública a través de los medios de

comunicación, la cantidad defendida por la organización ascendió a 6000 barriles. Sin embargo, finalmente el Ministerio del Ambiente (MINAM) concluyó que la cantidad vertida superaba los 10000 barriles de petróleo, una cantidad muy distinta de lo que en un principio se estimó, y que efectivamente, el derrame había afectado gravemente a los ecosistemas de la zona (Pulido, Arana, Olivera, y Gómez 2022). En la misma línea y de acuerdo con la organización Save the Waves, Repsol no proporcionó información precisa y pertinente sobre el impacto y magnitud del derrame, ni sobre las acciones de respuesta para su contención (Passalacqua, 2022). Esto reflejó una gran falta de transparencia en la información que transmitía la organización lo cual afectó gravemente a la confianza que el público tenía en la misma. Precisamente, fue nueve días después del suceso que el presidente de la empresa petrolera en Perú, Javier Fernández-Cuesta, reconoció haber cometido “un error de percepción” y admite haber sido conocedor del desastre ambiental que este había generado al día siguiente del suceso (EFE, 2022).

4.2.3.2. La comunicación de la empresa

En lo relativo a la asunción de responsabilidad, Lisnic (2022), pone de manifiesto que teniendo en cuenta que al mismo tiempo que se produce el vertido, tuvo lugar un tsunami cerca de Tonga, se produjo una elusión de responsabilidad por parte de Repsol y por parte del gobierno peruano. De esta forma, el primero acusó al segundo de no haberle comunicado el peligro que suponía el tsunami, mientras que el segundo acusa al primero de no haber tomado las decisiones oportunas en las primeras 48 horas del vertido (Linsic, 2022). Por lo tanto, desde el primer momento, la organización siguió la estrategia de transmisión de responsabilidad alegando que no paralizaron la descarga de petróleo porque no se les había comunicado la alerta de tsunami. Sin embargo, como alega Sara Mendinueta (2022), la información relativa a la situación del mar tras el tsunami era pública y la organización podría haber dispuesto de ella.

Al igual que sucedió con BP en el caso previamente analizado, tal y como refleja Sara Mendinueta (2022) en su análisis, se produjo también un error entorno al portavoz de la organización en el momento de la crisis. Este tardó cinco días en pronunciarse y cuando lo hizo, su intervención fue contraproducente. El papel del portavoz es imprescindible y este

debe transmitir credibilidad y transparencia (Sara Mendinueta, 2022). En este caso concreto, el 19 de enero de 2022, Tine Van den Wall Bake, gerente de comunicación y relaciones institucionales de Repsol, fue entrevistada por RPP Noticias, siendo esta la primera entrevista que la organización concedía a un medio de comunicación (Van den Wall Bake, 2022).. Precisamente en esta entrevista se pregunta a la organización por la inicial falta de determinación del petróleo vertido ante lo cual, Tine Van den Wall Bake responde textualmente “se veía simplemente algo de iridiscencia en el mar, no se veía ningún derrame”. Además, a lo largo de la entrevista se puede apreciar una cierta falta de conocimientos técnicos por parte de Tine Van den Wall Bake a la hora de explicar cómo se ha desarrollado el suceso. Esto, no encaja con la manera en la que debería actuar el portavoz de la organización en cuestión. Tal y como refleja Vichique (2013), el portavoz es un intermediario entre la organización y los medios de comunicación y es imprescindible que este haya recibido la formación necesaria para transmitir la información de la mejor manera posible. Además, debe actuar con profesionalidad y ser preciso. En el caso de Repsol, esto no sucedió, la entrevistada no fue capaz de responder a las cuestiones planteadas con la precisión que la propia situación exigía lo cual generó más dudas. Narró los hechos de una manera fría y poco empática y tal y como refleja Sara (2022), se echó en falta reflejar cierta preocupación por las partes afectadas (las comunidades de la zona, los pescadores o la flora y fauna). Esta entrevista pone en relieve la posición reactiva adoptada por la organización, tratando de transferir responsabilidades y estando a la defensiva cuando es preguntada por el suceso (Sara, 2022).

4.2.3.3. Posibles causas del fracaso de Repsol en la gestión de la crisis.

Una de las causas que justifican la mala gestión de crisis llevada a cabo por la organización es, en primer lugar, la estrategia escogida. Desde el primer momento Repsol trató de eludir responsabilidades alegando que el vertido de petróleo se había producido como consecuencia de la erupción del volcán. La portavoz de la organización, cuando fue preguntada sobre si se consideraban responsables de lo ocurrido, llegó a decir “nosotros no ocasionamos el desastre ecológico” (Van den Wall Bake, T, 2022). Sin embargo, tal y como reflejan Pulido, Olivera, Arana, Riveros y Escobar (2022) en un estudio en el que valoraron la percepción de la

población acerca del desastre, el 90.5% de las personas que participaron en su estudio culpan directamente a Repsol por el desastre ocurrido.

En segundo lugar, otra de las causas es la manera en la que, desde el principio, la organización comunicó la información. La propia organización fue consciente de su fracaso a la hora de comunicar la información en el momento de la crisis, de tal forma que emitió un comunicado cinco días más tarde, el 20 de enero, en el que pedía disculpas “por no haber transmitido de manera adecuada todos nuestros compromisos y acciones realizadas y asumidas para atender el impacto generado por el derrame de petróleo en Ventanilla”(Repsol, 2022a).

4.2.3.4. Conclusiones

Tal y como reflejan Astete y Finocchiaro (2022), hasta hace poco, Repsol estaba posicionada en Perú no solo como una empresa líder en el sector petrolero, sino como una organización preocupada y consciente de los efectos que sus actuaciones pueden tener. Siempre han afirmado ser una organización comprometida con el medio ambiente y que procura mantener con las comunidades una relación fuerte basada en la confianza y en el diálogo. Sin embargo, tras el desastre en la refinería la Pampilla, todas estas afirmaciones se quedaron en meras palabras. Las actuaciones que llevó a cabo la empresa, la falta de aplicación efectiva de un plan de contingencia y, sobre todo, el tiempo que tardó la organización en reaccionar, han golpeado la reputación de la organización.

En este punto, es preciso mencionar, que, si bien la empresa no fue capaz de reaccionar con rapidez, cuando lo hizo, la organización decidió recurrir a la creación de una página web (www.compromisorepsol.pe) a través de la cual pone a disposición del público todo tipo de información relativa al suceso. En ella, la empresa multienergética afirma estar comprometida con devolver a la zona su estado original, reparando las consecuencias del derrame y compensando a los pescadores cuya forma de vida se ha visto tremendamente afectada, así como a las comunidades de la zona (Repsol, 2022b). En concreto, desarrollaron un plan de acción para apoyar a las comunidades afectadas que consistía en tres fases: ayuda inmediata, comunicación y desarrollo. Esta página web contiene, entre otras cosas, información relativa a los acuerdos alcanzados con los pescadores y comerciantes, una

galería de imágenes que enseña las condiciones en las que se encuentra la zona en la que tuvo lugar el suceso y numerosos testimonios de expertos en la materia. Fue precisamente a través de esta página web donde, el 15 de agosto de 2022, Repsol comunicó que había finalizado sus actuaciones de limpieza en la zona (Repsol, 2022c). La continua aportación de información a través de esta página web, es una buena manera adoptada por Repsol para poco a poco recuperar la confianza del público.

4.3. Comparativa de la gestión de crisis

Pese a tratarse de desastres distintos en la medida que el vertido de BP fue provocado por una plataforma petrolífera y el desastre de Repsol tiene su origen en una refinería de petróleo, ambos han derivado en desastres medioambientales de importante calado. Uno podría pensar que la crisis sufrida por BP podría haber servido a otras organizaciones a tomar las medidas necesarias para no cometer los mismos errores. Sin embargo, el estudio de las actuaciones que llevaron a cabo ambas organizaciones, lleva a concluir que ambas cometieron serios errores durante su gestión. Además, los sucesos recibieron mucha cobertura mediática por lo que todos los movimientos de las organizaciones fueron sometidos a escrutinio público. En un inicio, BP decidió asumir la responsabilidad del suceso y su reacción fue rápida en comparación con Repsol, que fue duramente criticada por su lenta respuesta. Ambas organizaciones fueron acusadas de falta de transparencia en sus intervenciones y, además, las dos subestimaron la cantidad de petróleo que se había vertido y la magnitud del suceso. Con respecto a los portavoces de las organizaciones, ambos fueron incapaces de transmitir mensajes claros y transparentes. No lograron mantener la confianza de los grupos de interés en la organización. Por último, ambas organizaciones han tratado de recuperar la reputación perdida a través de modificaciones en su cultura corporativa y en sus operaciones con el objetivo de que este tipo de desastres no vuelvan a ocurrir.

Aparentemente y atendiendo a sus discursos continuos, parece que las empresas petroleras han tomado serias medidas invirtiendo en seguridad y tratando de mejorar sus protocolos de respuesta. Sin embargo, el hecho de que doce años después se haya producido otro desastre petrolero en el cual la gestión de la crisis generada ha vuelto a ser insuficiente pone de manifiesto que aún queda mucho por hacer.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Tal y como refleja el International Tanker Owners Pollution Limited (ITOPF), en los últimos años se ha producido una reducción de la frecuencia de los vertidos y de las cantidades vertidas durante los mismos. La base de datos de ITOPF, pone de manifiesto que, en la década de 1990, se produjeron 358 vertidos de 7 toneladas o más sumando en total 1.134.000 toneladas de petróleo. En la década de los 2000, se produjeron 181 vertidos de 7 toneladas o más, resultando en 196.000 toneladas perdidas. En la década de los 2010, tuvieron lugar 63 vertidos de 7 toneladas o más siendo el resultado final 164.000 toneladas vertidas. Sin embargo, pese a estos datos, la realidad es que la única manera de evitar que se produzcan este tipo de desastres que provocan efectos tan negativos sobre el medio ambiente, es abandonar por completo la dependencia en el petróleo. La organización no gubernamental Greenpeace señala que solo con una sociedad 100% renovable se podrán evitar estos desastres ecológicos (del Pozo Campos, 2022).

A pesar de todo ello, a día de hoy no se ha alcanzado esa independencia energética, por lo tanto, tiene sentido afirmar que, de momento, los desastres analizados en este trabajo pueden continuar produciéndose. Sin embargo, la manera en la que estos desastres ecológicos afectan a la reputación corporativa de las empresas responsables va a depender, en gran medida, de cómo estas gestionen la crisis que se ha producido.

Tras analizar la información recabada y realizado el estudio de los dos casos que hemos estudiado, procederemos a finalizar el presente trabajo mediante la extracción de una serie de conclusiones.

En primer lugar, la gestión de la reputación se ha convertido en uno de los mayores retos de las empresas en la medida en que se empieza a formar desde los inicios de esta y es fruto de un proceso largo que tiene como resultado el reconocimiento y admiración de los grupos de interés. Este necesario activo intangible, como también lo es la RSC, ha permitido que aquellas organizaciones que han trabajado para construir una reputación sólida sean más resistentes a situaciones de crisis que aquellas que no han establecido como prioridad el

robustecimiento de su reputación y la alineación de sus actuaciones con las expectativas de sus grupos de interés.

En segundo lugar, en el caso concreto de las empresas del sector petrolero que se encuentran muy intervenidas, jugando por tanto el Estado un papel muy importante en la actividad de las mismas, una crisis reputacional se va a traducir en un mayor o menor apoyo por parte de los ciudadanos a las propuestas del gobierno sobre un incremento o reducción de la intervención en el sector.

En tercer lugar, centrándonos en los dos casos analizados, esto es el derrame en el Golfo de México por British Petroleum y el derrame en Perú por Repsol, podemos concluir que no parece que se haya aprendido de la experiencia de la gestión del vertido por BP. Ambas organizaciones cometieron errores muy parecidos en su gestión. Consideramos que, si se hubiese tenido en cuenta el efecto que la gestión de la crisis tuvo sobre BP, se podrían haber evitado ciertas actuaciones que llevo a cabo Repsol y que terminaron siendo muy parecidas a las adoptadas por BP, produciendo, por tanto, efectos negativos sobre su reputación.

Este trabajo de investigación basado en el estudio de las consecuencias que, un desastre ecológico, como es el derrame petrolero de dos grandes corporaciones, puede tener sobre la reputación corporativa de las mismas, tiene como principal limitación el hecho de considerar tan solo dos empresas. Las consecuencias de un desastre petrolero sobre la reputación corporativa serían más claras si el estudio se ampliara a más empresas, siendo esta una nueva línea de investigación a considerar, incluso ampliar el estudio a otro sector, como, por ejemplo, el sector del gas natural. También se podría valorar realizar el análisis en empresas del campo de la energía nuclear cuyos desastres generaron grandes crisis de reputación con el consiguiente cierre de las centrales nucleares. Hablamos, por ejemplo, del accidente ocurrido en 1979, Three Mile Island, en EE. UU. y el accidente nuclear de Chernóbil en 1986. Actualmente disponemos de fuertes convenios que tratan de evitar posibles situaciones que acaben en catástrofes mediante medidas preventivas y de seguridad que cada vez son más rígidas. Por ello, otra línea de investigación relacionada con la reputación corporativa podría ser el estudio y análisis de las principales medidas necesarias para una correcta actuación

ante desastres petroleros, lo que implica conocimiento del lugar donde se encuentran las empresas, de las condiciones medioambientales, así como de las condiciones climáticas de la zona.

BIBLIOGRAFÍA

- Alloza, A (2022). La reputación es uno de los intangibles más prometedores para la gestión empresarial. *Revista Ethic* <https://ethic.es/2022/02/la-reputacion-es-uno-de-los-intangibles-mas-prometedores-para-la-gestion-empresarial/>
- Álvarez Leiva, C., y Macías Seda, J. (2007). *Manual de procedimientos en gestión de crisis*. Madrid, España: Arán Ediciones, S.L.
- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago, IL: AMA.
- Astete Vasquez, L. y Finocchiaro Salas, F. (2022). *Plan de comunicación externa para Repsol*
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Management*, 35, (3-4), pp. 248-291.
- Bonilla, C. (2013). Comunicación productiva para proteger la reputación corporativa en Islas, O. y Hernández, G. *Investigando la comunicación en crisis*. Tecnología de Monterrey. (1ª Ed pp 10-27).
- BP. (2008). Resumen del Informe de Sostenibilidad 2007. https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/archive/archived-reports-and-translations/2007/bp_sustainability_review_2007_spanish.pdf
- BP boss Tony Hayward's gaffes (2010). *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/10360084>
- BP. (2010). Informe de sostenibilidad. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business->

[sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/archive/archived-reports-and-translations/2010/bp_sustainability_review_2010_es.pdf](https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/archive/archived-reports-and-translations/2010/bp_sustainability_review_2010_es.pdf)

- BP. (2020). Código de Conducta https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/who-we-are/bp-code-of-conduct-2020_spanish.pdf
- Cancillería Perú [@CancilleriaPeru]. (). *El derrame de petróleo de Repsol en Ventanilla, es el peor desastre ecológico ocurrido en Lima en los últimos tiempos, y ...* Tweet (Perfil de Twitter) Recuperado 19 de enero, 2022 de https://twitter.com/CancilleriaPeru/status/1483847561643446277?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1483847561643446277%7Ctwgr%5E5256b4a828c3122bac50600906474ea47cdc511e%7Ctwcon%5Es1_c10&ref_url=https%3A%2F%2Fpublish.twitter.com%2F%3Fquery%3Dhttps3A2F2Ftwitter.com2FCancilleriaPeru2Fstatus2F1483847561643446277widget%3DTweet
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: IRRP (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas).
- Carreras, Á., Alloza, A., y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Barcelona: LID Editorial.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de cabecera.
- Castaño Ramírez, A. D., y Arias Sánchez, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: Una revisión sistemática. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), pp.1-25. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>
- Dana Schweitzer (2010). *Oil Companies and Sustainability: More than Just an Image?*

<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/77607/dschwei.pdf?sequence=1>

- Del Pozo Campos, F. (2022). El vertido de Repsol en Perú. Una historia de mareas negras y verdes. *Greenpeace*. 25 de enero de 2022. <https://es.greenpeace.org/es/noticias/el-vertido-de-repsol-en-peru/#:~:text=Este%20vertido%20no%20es%20en,la%20regi%C3%B3n%20amaz%C3%B3nica%20de%20Camisea>
- El mundo. (5 de julio de 2010). Greenpeace crea un logo teñido de petróleo para BP. *El mundo*.
- Enrique Jiménez, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. (Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona) <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>
- Europa Press (31 de mayo de 2022) S&P rebaja la puntuación del ESG de Repsol por el vertido de Perú, aunque lo mantiene en "fuerte. *Europa Press*
- Farber, A. (2014). Lessons from the BP Oil Spill. *Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito* (RECHTD)
- Fernández García, R. (27 de Noviembre de 2012) La catástrofe de la plataforma Deepwater Horizon: el coste de una irresponsabilidad. *El diario Responsable* <https://diarioresponsable.com/opinion/16097-rse-catastrofe-deepwater-horizonirresponsabilidad>
- Fombrun, C. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. *Nueva York: Harvard Business School Publishing*.
- Fontalvo Herrera, T. y Bolívar Córdoba, M. (2010). El sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial como una estrategia de prevención de la

contaminación y de los riesgos profesionales. *Revista Escenarios* Vol. 8, No. 2, Julio-Diciembre de 2010, págs. 13-20

- González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed Bosch: Barcelona.
- Greenpeace (2009). Catástrofe ecológica en el Golfo de México.
- Greenpeace (2011). Deepwater Horizon un año después. <http://ibdigital.uib.es/greenstone/sites/localsite/collect/cd2/index/assoc/gp0091.dir/gp0091.pdf>
- Greenpeace. (2021). Hechos, no palabras.
- Hernández, J. (2012). Riesgo Reputacional: Valorar para Prevenir; Prevenir para Actuar. López Túñez, M. (coord.) (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Oleiros (La Coruña), España: Netbiblo.
- González, R. (31 de marzo de 2010). Obama autoriza nuevas perforaciones petroleras en grandes zonas de costa. *El mundo*. https://www.elmundo.es/america/2010/03/31/estados_unidos/1270047507.html
- Hichri, H. (2010). The risk associated with short-termist communication strategies. *The BP Paradox*. Septiembre 2010. <http://www.communication-sensible.com/download/The-BP-paradox.pdf>
- Huitrón, L. (2013). La responsabilidad social corporativa como herramienta de la buena reputación empresarial. Estrategia para aminorar los efectos negativos de una crisis. En Islas, O. y Hernández, G. *Investigando la comunicación en crisis* (1ª Ed pp 207-210)

- Islas, O. y Hernández, G. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. Tecnology de Monterrey. <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis>. Pdf
- Kines, M. (2008). 10 most ‘accountable’ big companies. *CNN Money* <https://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0811/gallery.accountability.fortune/9.html>
- Lisnic, P. (2022). In what way are oil and gas companies accountable for the environmental impact caused by oil spills? *Digitala Vetenskapliga Arkivet*. https://www.eldiario.es/internacional/repsol-advirtio-magnitud-derrame-dia-despues-admite-presidente-peru_1_8681798.html
- Manto Gotsi & Alan M. Wilson, (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 Iss 1 pp. 24 – 30.
- Maresh, M. and Williams, D.E. (2010). Oil industry crisis communication. In Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (Eds), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Oxford, pp. 285-300.
- Martín De Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Esic Editorial. Madrid. pp. 32-35.
- Martínez, I. y Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Volume 13, Issue 44, 2010, Pages 59-77
- Martínez Parera, M. (2021). *Reputación y conducta: los pilares de las transacciones financieras*. Discurso de apertura Jornada sobre riesgo reputacional y de conducta.

- Muralidharan, S., Dillistone, K., & Shin, J. H. (2011). The Gulf Coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum. *Public relations review*, 37(3), 226-232.

- Ocean Tomo (2020) Intangible asset market value study. *Ocean Tomo*. <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

- Orozco Toro, J. A. y Roca Correa, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Pública*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. <https://www.redalyc.org/pdf/297/29729580016.pdf>

- Passalacqua, G. (2022). The Repsol Oil Spill in Peru: Its Ongoing Impact and How You Can Help. *Save The Waves Coalition*. <https://www.savethewaves.org/the-repsol-oil-spill-in-peru-its-ongoing-impact-and-how-you-can-help/>

- Pérez, M. y Rivera, J. (2015). Gestión de la Reputación Corporativa en Empresas Mexicanas: Realidades, Perspectivas y Oportunidades. *Tecnológico de Monterrey*. http://www.desarrollandoideas.com/wpcontent/uploads/sites/5/2015/02/150210_dm_asi_libro_reputacion_empresas_mexicanas.

- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

- Pulido, V., Arana, C., Olivera, E., y Gómez, W. (2022). Los primeros 60 días: crónica del derrame de petróleo en la Refinería La Pampilla del litoral marino peruano. *Revista Gaceta Científica Gaceta Científica*, 8(2), 105-112. <https://doi.org/10.46794/gacien.8.2.1415>

- Ramos Cubillo, H. (2016). El valor de la reputación y los intangibles en el contexto económico actual. <https://www.tendencias.kpmg.es/2016/10/el-valor-de-la-reputacion-y-los-intangibles-en-el-contexto-economico-actual/>

- Real Decreto-ley 18/2022, de 18 de octubre, por el que se aprueban medidas de refuerzo de la protección de los consumidores de energía y de contribución a la reducción del consumo de gas natural en aplicación del "Plan + seguridad para tu energía (+SE)", así como medidas en materia de retribuciones del personal al servicio del sector público y de protección de las personas trabajadoras agrarias eventuales afectadas por la sequía. (BOE, n. 251, de 19 de octubre de 2022) <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-17040>
- Repsol (2022a). Repsol. Plan de contingencia activado <https://compromisorepsol.pe/repsol-plan-de-contingencia-activado/>
- Repsol (2022b). Compromiso Repsol Perú. <https://compromisorepsol.pe/>
- Repsol (2022c). Repsol: Culminadas las acciones de limpieza, esperamos la evaluación de la autoridad. <https://compromisorepsol.pe/repsol-culminadas-las-acciones-de-limpieza-esperamos-la-evaluacion-de-la-autoridad/>
- Repsol Perú. (2023). Nuestra historia <https://www.repsol.pe/es/conocenos/nuestra-historia/index.cshtml>
- Repsol. (2023). Página web oficial. <https://www.repsol.com/es/index.cshtml>
- Reputation Institute. (2023). RepTrack Reputation Platform <https://www.reptrak.com/reptrak-platform/reputation/>
- Roca, R. (2015). Eléctricas y petroleras, entre las empresas con peor reputación en España. *El periódico de la energía*. <https://elperiodicodelaenergia.com/electricas-y-petroleras-entre-las-empresas-con-peor-reputacion-en-espana/>
- Ruiz Mora, I. y Castillo, A. (2013). La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis. En Islas, O. y Hernández, G. *Investigando la comunicación en crisis* (1ª Ed pp 96-109)

- Sara Mendinueta, N. (2013). Gestión de crisis y el papel del portavoz ante los medios. *Lo que no se comunica no existe*. <https://nataliasara.com/2013/04/10/gestion-de-crisis-y-el-papel-del-portavoz-ante-los-medios/>
- Sara Mendinueta, N. (2022). Tres lecciones en comunicación de crisis ante el derrame de petróleo de Repsol en Perú. *Lo que no se comunica no existe*. <https://nataliasara.com/2022/01/29/lecciones-en-comunicacion-de-crisis-ante-el-derrame-de-petroleo-de-repsol-en-peru/>
- Snyder, B. (10 junio 2010). Tony Hayward's greatest hits. *CNN Money* https://money.cnn.com/2010/06/10/news/companies/tony_hayward_quotes.fortune/index.htm
- Spencer, D. y Fitzgerald, A. (2013). Three ecologies, transversality and victimization: the case of the British Petroleum oil spill. *Springer Science+Business Media Dordrecht 2013*
- Suviri Carrasco, J. (2010) Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*/nº 1 enero-abril 2010. Madrid (pp. 179-190) Universidad Pontificia Comillas.
- Valvi, A. and Fragkos, K. (2013) Crisis communication strategies: a case of British Petroleum <https://papertakers.com/storage/app/public/images/projectDoc/1645506311-6150.ARTICLE%203.pdf>
- Van den Wall Bake, T. (2022). *"No somos responsables": Esto dijo Repsol tras derrame de petróleo en mar de Ventanilla / Entrevistado por Omar Mariluz*. RPP noticias.

- Vichique, M. A. (2013). *Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis*. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona.
- Webb, T. (2010). BP boss admits job on the line over Gulf oil spill. *The Guardian*. 14 de mayo 2010. <https://www.theguardian.com/business/2010/may/13/bp-boss-admits-mistakes-gulf-oil-spill>
- Westphalen M.H. y Piñuel, J.L (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Ediciones Del Prado S. A. Madrid.

