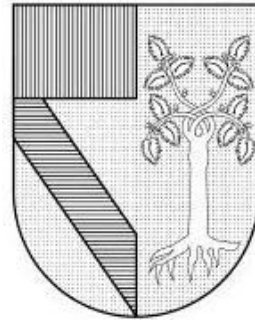


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“THE BRITISH PETROLEUM COMPANY: CRISIS DE IDENTIDAD CORPORATIVA”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

JORGE EDUARDO VILLARESPE GONZÁLEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO EN COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL**

DIRECTOR DEL CASO:

Mtro. FERNANDO CÁMARA PUERTO

ÍNDICE

<u>Historia de The British Petroleum Company</u>	<u>3</u>
<u>The British Petroleum Company en los Estados Unidos de América.....</u>	<u>4</u>
<u>El comportamiento de BP en materia de responsabilidad social</u>	<u>4</u>
<u>Antecedentes en los Estados Unidos de América.....</u>	<u>5</u>
<u>Director General.....</u>	<u>7</u>
<u>Departamento de comunicación.....</u>	<u>7</u>
<u>La gestión de Tony Hayward</u>	<u>7</u>
<u>El derrame de petróleo en el Golfo de México.....</u>	<u>9</u>
<u>Marco teórico.....</u>	<u>21</u>
<u>Más vale prevenir que lamentar</u>	<u>26</u>
<u>Los principales errores en la comunicación de BP.....</u>	<u>29</u>
<u>Solución</u>	<u>31</u>
<u>¿Qué deberían haber hecho?.....</u>	<u>31</u>
<u>Conclusión.....</u>	<u>32</u>
<u>Bibliografía</u>	<u>34</u>
<u>Referencias Electrónicas.....</u>	<u>34</u>
<u>Anexos</u>	<u>37</u>
<u>Anexo 1</u>	<u>37</u>
<u>Anexo 2</u>	<u>37</u>
<u>Anexo 3</u>	<u>38</u>
<u>Anexo 4</u>	<u>38</u>
<u>Anexo 5</u>	<u>39</u>
<u>Anexo 6.....</u>	<u>39</u>
<u>Anexo 7</u>	<u>40</u>
<u>Anexo 8</u>	<u>41</u>
<u>Anexo 9.....</u>	<u>45</u>

En septiembre de 2010, Tony Hayward, Director General de The British Petroleum Company, se encontraba analizando la estrategia de comunicación que se implementó meses antes, como consecuencia del derrame de petróleo provocado por la explosión y posterior hundimiento de la plataforma *Deepwater Horizon* en aguas del Golfo de México.

HISTORIA DE THE BRITISH PETROLEUM COMPANY

The British Petroleum Company (BP), es una empresa de energía dedicada principalmente al petróleo y al gas natural, la cual tiene su sede en Londres, Inglaterra. Es una de las mayores compañías del mundo (octavo lugar según la revista americana Forbes) y la tercera empresa más importante en su ramo después de ExxonMobil y Royal Dutch Shell. BP mantiene operaciones en más de 100 países y produce alrededor de 3,8 millones de barriles de petróleo al día (un barril equivale a 159 litros de crudo), además cuenta con 22,400 estaciones de servicio en todo el mundo.

BP fue creada en el año de 1908, cuando el inglés William Knox D'Arcy, considerado el padre de la industria petrolera iraní, fundó la Anglo Persian Oil Company. Knox aprovechó la concesión que le fue otorgada en 1901 por el entonces Shah de Irán, Mozaffar al-Din Shah Qajar, para buscar petróleo en dicho país. Una vez logrado su objetivo, decidió emprender la construcción de un complejo petrolífero y de una refinería, la cual en los años veintes se convirtió en la más grande del mundo. Después de la nacionalización de la industria petrolera iraní en 1951 por parte del Primer Ministro, Mohammad Mosaddeq, la compañía cambió su nombre por The British Petroleum Company. El grupo BP es el resultado de la fusión de varias compañías del sector entre las que destacan Arco, Amoco, Castrol y Aral. Los negocios en los que está presente abarcan la exploración petrolífera y de gas natural, refinación y comercialización de lubricantes y combustibles, gases licuados de petróleo, estaciones de servicio, etcétera. Asimismo, BP tiene intereses en el campo de las energías renovables, principalmente a través de su filial de energía solar, la cual es líder en el sector solar fotovoltaico. BP cuenta con más de 100,000 empleados repartidos por todo el mundo.

THE BRITISH PETROLEUM COMPANY EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

BP America es la división más grande de la compañía a nivel mundial. Ubicada en Houston, Texas, es la mayor productora de petróleo y gas natural en los Estados Unidos de América.

EL COMPORTAMIENTO DE BP EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

BP trabajó fuertemente en la última década del siglo XX para reforzar su imagen en materia de responsabilidad social. En 1997, se convirtió en la primera empresa petrolera en el mundo en reconocer públicamente la necesidad de tomar medidas contra el cambio climático. Fue precisamente en ese año, cuando se dio a la tarea de reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. BP invirtió en aquel entonces más de un mil millones de dólares por año en el desarrollo de energías renovables (especialmente la energía fotovoltaica), y se comprometió a gastar ocho billones de dólares en energías renovables en el período que comprende de 2005 a 2015.

En el año 2000, los analistas de Innovest, empresa que califica a las 13 grandes empresas petroleras del mundo utilizando un método que evalúa alrededor de 60 atributos que van desde el riesgo ambiental hasta el desarrollo de energías alternativas (como las pilas de combustible), pasando por el nivel de sus emisiones, la gestión social y su desempeño ambiental relativo, consignaron que BP y Shell contaban con los mejores programas de gestión ambiental y demostraron el mayor compromiso en materia de desarrollo de energías renovables, responsabilidad social y cambio climático.

Fue precisamente en ese año, cuando BP lanzó su campaña de reposicionamiento de la marca con el nuevo logo de la empresa (Anexo 1), el cual transmitía belleza, sol, una preocupación por lo verde y amor por la naturaleza. Fue una estrategia para reposicionar a BP del lado verde del desarrollo energético ya que venía de una pésima imagen en materia de seguridad industrial y cuidado ambiental. Sin embargo, en los últimos años, la compañía lejos de apartarse de los escándalos, se ha visto involucrada en una serie de grandes accidentes medioambientales y de seguridad, además de que ha sido objeto de fuertes críticas por su influencia política, situación que no ha hecho más que plantear algunas interrogantes sobre la gestión medioambiental de BP y su compromiso de actuación de forma coherente, con su énfasis en la responsabilidad social y ambiental.

ANTECEDENTES EN LOS ESTADOS UNIDOS AMÉRICA

En 1991, según datos de la EPA (Environmental Protection Agency, el organismo estatal norteamericano para la protección ambiental), BP fue declarada la empresa más contaminante de los Estados Unidos. La agencia no se basó en percepciones o supuestos sino en hechos. Y esos hechos indicaron más tarde que la falta de atención incluso a las normas más básicas de gestión de riesgos y de cumplimiento del marco regulatorio de la compañía continuaron a lo largo de esa década y durante la siguiente. Únicamente en el lapso que media entre 1997 y 1998, BP fue responsable de 104 derrames de petróleo en Alaska. En marzo de 2005, en su refinería de Texas, se produjo una gigantesca explosión que causó 15 muertes y 170 heridos, producto de los cientos de violaciones a la seguridad industrial comprobadas de BP. En los siguientes dos años, tres trabajadores más de esa refinería murieron a causa de otros accidentes. En 2006, BP tuvo que cerrar su oleoducto proveniente del campo petrolero en la bahía Prudhoe, en Alaska, por fugas derivadas de la corrosión debido a su mal mantenimiento. Estos incidentes, sumados a acusaciones de manipulación del mercado de gas propano, hicieron que la posición de su CEO, Lord John Browne, se hiciera insostenible acelerando la decisión del cambio en la alta dirección de la empresa, lo que catapultó a Tony Hayward a ocupar el cargo en mayo de 2007.

Ese año, pese al largo prontuario de fallas en la seguridad y el bajo récord ambiental, curiosamente BP obtuvo el primer lugar en el listado anual de las empresas más responsables del mundo de Fortune y AccountAbility y se mantuvo entre los primeros diez en 2008. En ese mismo momento, BP recibió la mayor multa en la historia por parte de la Junta de Investigación de Riesgos de Seguridad Química de los Estados Unidos, la cual fue de 87 millones de dólares por no corregir los peligros detectados tras la explosión en Texas. En mayo de 2010, BP compitió en la terna para obtener el premio *Reporting Award* al mejor reporte anual en la categoría “Transparencia y Honestidad”. Ironías de la vida, ya que el premio que finalmente ganó en esa categoría la empresa Virgin Media Inc. fue entregado el 20 de abril, el día que explotó la plataforma petrolera *Deepwater Horizon* en el Golfo de México.

El 6 de abril de 2010, dos semanas antes del incidente del *Deepwater Horizon*, se produjo un escape de gas en una de las refinerías de BP en Texas por el mal funcionamiento de una pieza clave de la maquinaria. La fuga no se detuvo hasta 40 días después. Se calcula que durante ese tiempo se liberaron 538,000 libras de compuestos químicos (244 toneladas), que incluían 7,7 toneladas de benceno (reconocido como cancerígeno), 16,8 toneladas de óxidos de nitrógeno (causantes de problemas respiratorios) y 84 toneladas de monóxido de carbono. Aunque se desconoce si esta fuga tuvo efectos sobre la población, sí excedió con creces los límites marcados por el estado de Texas.

La lista de accidentes en BP es larga. Hasta junio de 2010, la compañía acumuló 760 multas del OSHA (Occupational Safety and Health Administration), organismo dependiente del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos para la prevención de lesiones, enfermedades y muertes relacionadas con la seguridad y salud laboral, por sus "flagrantes y deliberadas" violaciones a la seguridad. ExxonMobil por su parte, sólo recibió una. En el mismo mes, el sitio de análisis y comentarios bursátiles para inversores, *TheStockMasters.com*, se preguntaba cómo era posible que a BP se le permitiera operar. Lo anterior, como parte de un recuento hecho por el portal a través de un artículo que abordaba los accidentes en los que BP se había visto involucrada en los últimos años.

DIRECTOR GENERAL

La Junta de Administración de BP es la responsable de la dirección y supervisión de la empresa en nombre de los accionistas, y además, es responsable ante ellos, como propietarios, de todos los aspectos del negocio. Asimismo, este Consejo considera que la gestión de la empresa se logra mejor mediante la delegación de su autoridad hacia el Director General (Tony Hayward). Este Director General, se encuentra sujeto y vigilado por los límites definidos previamente por la Junta. Para la elección del Director General de la compañía, la Junta de Administración designa siempre a uno de sus miembros.

El Director General tiene autoridad para actuar y hablar en nombre del Consejo en todos los asuntos relacionados con BP. Asimismo, está facultado para tomar cualquier decisión, establecer cualquier tipo de política y tomar cualquier acción que sea consistente con la Junta de Administración.

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

El Departamento o Área de Comunicación de The British Petroleum se localiza en la matriz de Londres, Inglaterra y está a cargo tanto de la comunicación externa como interna de la compañía. Cabe señalar, que la división de BP en los Estados Unidos, también cuenta con un Departamento de Comunicación, el cual cumple con las mismas normas que su similar inglesa, en cuanto al desarrollo de las actividades de comunicación interna y externa.

LA GESTIÓN DE TONY HAYWARD

Tony Hayward (Anexo 2) fue un personaje controvertido durante su gestión como Director General de BP. El hecho de ser británico pudo haber contribuido al factor de su pobre aceptación en los Estados Unidos donde su actitud de "soy británico; puedo manejarlo" no siempre fue bienvenida por los estadounidenses que esperaban una pizca de humildad del CEO en desgracia.

En una de las primeras entrevistas que ofreció después de su nombramiento, indicó que la seguridad de los demás debía ser la prioridad número uno de los líderes. "Mis prioridades a largo plazo son, primeramente, seguir mejorando la seguridad de nuestras operaciones alrededor del mundo", señaló. Asimismo, en julio de 2007, meses después de haber sucedido a John Browne como Director General de la petrolera, señaló que él era Tony Hayward y que John Browne había sido John Browne. "Yo seré yo. No hay nada más que pueda decir, las comparaciones no ayudan y son francamente irrelevantes"¹, asentó el directivo cansado de ser cuestionado por cómo se diferenciaba de su predecesor. Asimismo, en un memo interno enviado a personal de la compañía en septiembre del mismo año, Hayward tildó a la estructura de la firma como dañada. Incluso subrayó que el desempeño de la petrolera era "terrible", encaminando a las acciones de la firma a una dramática caída. Él fue más allá en su explicación al señalar que existía una duplicidad y falta de claridad enorme acerca de quién debía hacer qué. Los analistas entendieron esto como un intento de separar su mandato del de su predecesor.

Por otra parte, bajo el liderazgo de Tony Hayward la compañía hizo un giro de 180° en su estrategia de comunicación. Canceló la publicidad institucional y bajó sustancialmente su perfil. Un movimiento complicado que reflejó la intención de Hayward de centrarse en una política de valor para el accionista. Esto es en generar más ganancias para los accionistas eliminando gastos, pero también de permanecer debajo de la línea del radar de la opinión pública por el cierre de sus actividades de investigación y desarrollo de energías alternativas en el Reino Unido que la empresa había publicitado ampliamente en su momento y que resultó en un negocio deficitario para justificar su posicionamiento verde.

Durante la gestión de Hayward, un hombre que venía del área de la exploración, se impulsó el desarrollo de nuevos pozos, lo que hizo que aumentaran las expectativas de crecimiento de la empresa e impulsó su valor de mercado hacia arriba. De hecho, en las semanas previas al hundimiento de la plataforma *Deepwater Horizon*, la capitalización de mercado llegó a los

¹ Las 8 metidas de pata del CEO de BP (2010). CNN Expansión. Recuperado el 2 de febrero de 2016 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/06/10/el-buen-juez-por-su-plataforma-empieza-1>

190,000 millones de dólares, la facturación había cerrado el año anterior con 246,000 millones y las ganancias batieron récords con 17,000 millones de dólares.

Sin embargo, en abril de 2010, la administración de BP estaba inquieta. Había que anunciar los resultados del segundo cuatrimestre y las tareas de terminación del pozo por parte de *Deepwater Horizon* estaban seis semanas atrasadas respecto del cronograma. Fue entonces que, según las declaraciones de miembros de la tripulación de la plataforma, empleados de Transocean Ltd., BP envió un equipo que se hizo cargo y que sistemáticamente pasó por alto medidas elementales de seguridad para apresurar las cosas.

EL DERRAME DE PETRÓLEO EN EL GOLFO DE MÉXICO

El 20 de abril de 2010 tuvo lugar una de las mayores catástrofes ecológicas de los últimos tiempos. Un escape de gas provocó una explosión en la plataforma petrolífera semisumergible *Deepwater Horizon*, propiedad de la empresa de perforación suiza Transocean Ltd., la cual detonó en un fuerte incendio que fue imposible de sofocar, provocando que dos días más tarde se hundiera (Anexo 3) llevándose con ella la vida de once trabajadores. La plataforma era operada en ese momento por BP, y se encontraba haciendo exploraciones submarinas enmarcadas dentro del proyecto “Macondo” de la compañía petrolera británica, 68 kilómetros al sureste de Venice, Louisiana, específicamente a 1,525 metros bajo el agua y a 3,962 metros del lecho marino en el Golfo de México.

Un día después de la explosión, Transocean Ltd., por medio de un comunicado de prensa informó acerca de la situación en la plataforma. BP reprodujo este comunicado de prensa en su página web oficial (www.bp.com) pero aún sin ofrecer las primeras declaraciones de la compañía acerca de la explosión. Cabe señalar que, hasta antes de que se presentara este accidente, BP no mantenía una regularidad en cuanto a la publicación de comunicados de prensa, es decir, la empresa era muy intermitente en este sentido y sólo cuando creían que algún tipo de información era en verdad relevante lo hacían. Es a raíz de este incidente, que BP aumentó de manera considerable su presencia en los medios de comunicación, sobre todo en su sitio oficial. El primer

comunicado emitido oficialmente por la empresa fue fechado también el día 21 de abril y redactado por el departamento de comunicación de BP en Londres y sólo hablaba del apoyo que la compañía estaba brindando a su socio Transocean Ltd. tras la explosión de su plataforma y en ningún momento hacía mención de una eventual responsabilidad por parte de BP en el accidente. Este comunicado incluyó las primeras declaraciones de un alto ejecutivo de la empresa acerca de los hechos. Tony Hayward, declaró que su preocupación y pensamientos estaban con el personal de perforación y sus familias. “Estoy muy centrado en proporcionar toda la asistencia posible en los esfuerzos para hacer frente a las consecuencias del incidente”, señaló.

Al día siguiente, la compañía informó acerca de las acciones de respuesta que estaba realizando con miras a detener el derrame, que según expertos, se producía a razón de entre 35,000 y 60,000 barriles por día (entre 5,600 y 9,500 m³/día), aunque BP desmintió esta información señalando que en realidad sólo se perdían entre 1,000 y 5,000 barriles diarios de petróleo. Sin embargo, la cuantificación exacta de la magnitud de la fuga estaba aún en discusión, a causa de la dificultad para instalar dispositivos de medida a tal profundidad. Este fue el primer comunicado que emitieron en conjunto los departamentos de comunicación de BP tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos.

A tan sólo seis días de la explosión, los departamentos de comunicación en ambos lados del Atlántico (capitaneados por Londres), se mantuvieron ocupados informando acerca de los avances para detener la fuga. Asimismo, en la web de BP, se habilitó un micrositio exclusivo para el derrame llamado “*Gulf of Mexico Response*”, en el cual por medio de comunicados de prensa, fotografías, videos, contactos y un blog (que no tuvo como opción ningún tipo de retroalimentación), se incluyó todo tipo de información que iba desde actualizaciones, avances, causas, daños ecológicos, etcétera. Con esta acción, BP demostró lo preocupada que estaba por mantener informados a sus *stakeholders*. Gobierno, Inversionistas, Medios de Comunicación y ONGs, se convirtieron en los principales blancos de la compañía, manteniéndolos al tanto acerca de información financiera, legal y ecológica que tuviera que ver con el derrame en el Golfo de México (Anexo 4). Como una medida para distraer un poco la atención acerca del derrame, BP

dio a conocer en esos días por medio de un comunicado, sus resultados financieros del primer cuatrimestre de 2010.

La transparencia informativa de BP llegó a un límite impresionante cuando decidió que por medio de su página web, se transmitieran imágenes en vivo del derrame tomadas por 15 cámaras de video instaladas en la zona de la fuga. Esto con la finalidad de que se pudieran observar los trabajos de sellado del pozo (Anexo 5).

El 29 de abril, el diario The New York Times señaló que la reputación de la petrolera se encontraba de nueva cuenta en grave peligro y que el incidente en aguas del Golfo de México no haría más que ensombrecer todo el esfuerzo realizado por BP en los últimos años para limpiar su imagen tras la explosión de la refinería en Texas en 2005 y la fuga del gasoducto en Alaska en 2006. Asimismo, el diario neoyorquino dio a conocer, que Hayward había declarado ante sus compañeros ejecutivos de BP en Londres que la empresa sería juzgada por la calidad, intensidad, velocidad y eficacia de su respuesta, por lo que el CEO de BP señaló, “¿Qué demonios hicimos para merecer esto?”. Ambientalistas y familiares de quienes fallecieron en la explosión pueden hacerse la misma pregunta, indicó el diario.

El 30 de abril como resultado de la fuga, se formó un derrame petrolífero no controlado de 6,500 km² de extensión que alcanzó las costas de los estados de Louisiana, Mississippi, Alabama, Texas y Florida, en los Estados Unidos de América. Debido a esto, el estado de Louisiana se declaró en estado de emergencia (Anexo 6). Luego de reunirse con el Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, Carl-Henric Svanberg, Presidente de la Junta de Administración de BP, señaló que la compañía compensaría el daño ambiental y económico como consecuencia del derrame, aunque sólo pagarían lo que correspondiera a reclamaciones legítimas. Asimismo, indicó que la empresa suspendería los dividendos. Por su parte Barack Obama, señaló ante periodistas que “las responsabilidades de BP en este derrame son enormes”. Pero aseguró que la firma era fuerte y viable, dando con esto un voto de confianza a la compañía.

El 2 de mayo, el Presidente Obama visitó la costa del Golfo de México para supervisar los esfuerzos de limpieza. Por su parte, funcionarios estadounidenses ordenaron cerrar a la pesca las áreas afectadas por el derrame durante un periodo de diez días. Asimismo, BP informó que en los próximos días comenzaría a trabajar en la perforación de un pozo de alivio a un costado del pozo dañado y que este proceso podría quedar listo entre dos y tres meses, por lo que se comprometió a reservar 100 millones de dólares para los trabajadores que perdieron su empleo.

Las autoridades estadounidenses detallaron que BP acordó hacer depósitos en el fondo de compensación por 20,000 millones de dólares en cuatro partes a partir de ese año (Anexo 7). Asimismo, BP dio a conocer horas después, que esperaba que la cuenta por la limpieza del derrame de crudo en su pozo del Golfo de México ascendiera entre 3,000 y 6,000 millones de dólares.

A estas alturas del derrame, el Departamento de Comunicación de BP decidió valerse de la popularidad de las redes sociales para poder gestionar la reputación de la empresa desde esa trinchera. *Flickr*, *Facebook*, *YouTube* y *Twitter* fueron los medios elegidos para llevar a cabo esta tarea.

Sin embargo, algunos expertos en comunicación lamentaron la tardanza en el tiempo de respuesta, ya que en el caso de *Twitter*, la primera actualización del estado de la cuenta de BP apareció una semana después del estallido de la plataforma. En *Facebook*, consideraron que la respuesta fue igual de tardía, ya que ésta se produjo el 3 de mayo (cuando la crisis se desató el 22 de abril). Aunque alabaron, que a partir del primer *tweet* la compañía empezó a transmitir información diaria, incluso los fines de semana y días festivos. En 16 días, la cuenta de BP en *Facebook* contaba ya con alrededor de 16,000 seguidores. En cuanto a la cuenta de *Twitter*, ésta contaba ya con 6,000 seguidores en el mismo número de días.

El 5 de mayo, British Petroleum informó a través de su página web, que una barcaza se encontraba remolcando una cámara de contención de 100 toneladas hacia el sitio de la filtración.

BP señaló que una de las tres fugas había sido cerrada por una válvula de nivelación, pero que eso no cortarían la cantidad de petróleo que se liberaba día con día.

El 6 de mayo, el derrame de petróleo alcanzó la orilla de Chandeleur Islands en las costas de Louisiana, una barrera de islas deshabitada que es parte de un refugio de vida silvestre. Un día después, BP informó de nueva cuenta por medio de un comunicado y de su sitio oficial, que intentó colocar la cámara de contención de 100 toneladas de peso sobre la fuga, pero que las grandes cantidades de hidrato de carbono dentro de la cámara impidieron que este trabajo tuviera éxito. La veda de diez días que había sido declarada cuatro días antes, tuvo que ser modificada y extendida hasta el 17 de mayo. Hasta este momento, había muchas opiniones encontradas por parte de especialistas en comunicación con respecto al actuar de BP en materia de crisis. Para algunos, BP había demostrado total transparencia en la situación, hablando con la verdad e informando paso a paso de las medidas que estaban tomando para controlar la fuga, aunque para otros especialistas como Arturo Pinedo, Socio Director de Llorente y Cuenca, a estas alturas del derrame, los comunicados emitidos por BP habían mejorado sustancialmente, ya que en un principio estos se percibían como “arrogantes”, situación que propició según Pinedo, un fuerte deterioro en la percepción que la gente tenía de la compañía. Además aseguró, que “la gente piensa que su CEO es un arrogante”.²

Días después, periodistas norteamericanos se quejaron de la censura por parte de BP. Isaak Hernández, corresponsal en San Francisco y Santa Bárbara del diario español El Mundo, consideró que “los fotógrafos sí se sienten censurados por BP”.² En una de sus últimas publicaciones en el blog de El Mundo, este periodista y fotógrafo criticó la medida adoptada por la Guardia Costera de prohibirles que se acercaran a menos de 20 metros de las barreras flotantes, ya que de hacerlo serían multados con 40,000 dólares. Para Hernández, los primeros días en el Golfo de México se caracterizaron por las “trabas” para cubrir la noticia.

² BP: Ocho fallos de comunicación (2010). Expansión.com, sección Energía. Recuperado el 2 de febrero de 2016 en <http://www.expansion.com/2010/07/16/empresas/energia/1279281694.html>

Asimismo, el Director de Comunicación de Greenpeace España, Asensio Rodríguez criticó las “fabulosas técnicas” empleadas por BP. Según Rodríguez, la compañía no quiso que se viera el vertido, por ese motivo utilizó disolventes que borran la mancha en la superficie. Su crítica fue más allá de los disolventes cuando aseguró, que “BP censura la información y limita la actuación de los periodistas”.³

Cabe señalar, que de todos los medios que se dieron a la tarea de cubrir el incidente en la zona del derrame, solamente a National Geographic se le permitió tener una mayor cobertura del área. Esta estrategia de relaciones públicas un tanto arriesgada por parte de BP, dejó en claro que el Departamento de Comunicación de la petrolera prefirió que fuera un medio especializado en cuestiones medioambientales el que se encargara de darle seguimiento y difusión a las labores de contención de la fuga y limpieza de la zona, a sabiendas de que se podría llegar a especular en ese momento de particular tensión, sobre la posible preferencia de BP hacia ciertos medios de comunicación con tal de que estos le ayudaran a limpiar su vilipendiada imagen. No obstante, si en algún momento se llegó a dudar sobre dicha situación, National Geographic se encargaría más tarde de acallar los rumores en su edición de octubre de 2010, al dar conocer información que más que ayudar a BP en la reconstrucción de su imagen, terminaba por evidenciar las enormes fallas que tuvo la empresa antes, durante y después del derrame (Anexo 8).

El 9 de mayo, BP dio a conocer a través de su página, que trataría de frenar el derrame en el lecho marino inyectando alta presión en el pozo dañado, utilizando materiales como llantas y pelotas de golf para posteriormente sellarlo con cemento. A este procedimiento se le conoció como “*Top Kill*”. Asimismo, el 11 de mayo, ejecutivos de BP, Transocean Ltd. y del subcontratista Halliburton, acudieron ante una audiencia parlamentaria en Washington D.C., en la cual el Presidente de la Comisión de Energía del Senado estadounidense, Jeff Bingaman, señaló que la explosión en la plataforma se debió a una cascada de errores técnicos, humanos y regulatorios, provocando con esto, que comenzarán una serie de declaraciones por parte de los directivos de las tres empresas culpándose unos a otros sobre su responsabilidad en el incidente.

³ Ídem

Durante una entrevista en el programa Good Morning America de la cadena ABC, Tony Hayward, aseguró que BP se haría cargo de las labores de rescate y recuperación de la zona, aunque indicó que la culpa por el derrame no era de BP. “No fue nuestro accidente. Esta era una plataforma operada por otra compañía. Fue su personal, sus sistemas, sus procesos. No somos responsables por el accidente, pero sí somos responsables del petróleo y nos encargaremos de eso”, señaló. George Stephanopoulos, anfitrión del programa, le preguntó cómo era posible que no fueran responsables del accidente, por lo que Hayward explicó el procedimiento mediante el cual BP operaba, señalando que empresas perforadoras externas eran las que estaban a cargo de las faenas, con sus equipos y sistemas operando la extracción del combustible y que BP sólo cumplía con el rol de financiar los trabajos y supervisarlos. Dos días más tarde, el Presidente Obama fustigó fuertemente y criticó a las compañías involucradas por dar un “espectáculo ridículo” al culparse entre ellas públicamente por el accidente.

El 14 de mayo, Tony Hayward mencionó al diario británico The Guardian que "el Golfo de México se encuentra en un gran océano".⁴ El directivo añadió que el volumen de crudo que se había derramado, junto con la cantidad de químicos usados para disolver el petróleo, era pequeña en relación al total del volumen de agua. El 18 de mayo, el directivo señaló ante reporteros que “el impacto del desastre al medio ambiente será muy, muy modesto”. Ese mismo día, cuando fue cuestionado acerca de si era capaz de dormir bien en las noches sabiendo los desastrosos efectos del derrame de petróleo, él contestó: "Claro que puedo". Asimismo, la herramienta del video corporativo de la compañía, como medida de acción ante la crisis, llegó a *YouTube* con la inauguración de su propio canal. En tan sólo unos cuantos días llegó a contar con 600 suscriptores.

Como parte de la estrategia de comunicación implementada por BP para contrarrestar los efectos de la crisis, se decidió invertir 50 millones de dólares en la compra de publicidad. BP puso anuncios en *Google* relacionados con búsquedas de términos como "vertido de petróleo",

⁴ Las meteduras de pata del Presidente de BP (2010). BBC Mundo. Recuperado el 2 de febrero de 2016 en http://www.bbc.com/mundo/internacional/2010/07/100725_bp_gafes_tony_hayward_pl.shtml

"voluntario" y "reivindicaciones". Esto provocó que se desatará un fuerte ataque a gobiernos y autoridades involucradas, ya que tanto la opinión pública, medios de comunicación y ONGs, no concebían que la empresa destinara esa cantidad de dinero a la compra de publicidad, cuando ese capital se podría haber destinado en revertir los daños ecológicos y económicos causados por el derrame. Con esto la situación adquirió tintes políticos y sociales que dificultaron su control. Era obvio que BP buscaba reposicionarse en la mente de la opinión pública como una empresa confiable. A la compra de publicidad en internet, BP sumó diversas entrevistas en los medios de comunicación más importantes de los Estados Unidos con algunos de los miembros de su Junta de Administración, ya que las acciones tomadas como medida para revertir los daños no habían logrado del todo limpiar la imagen de la empresa. Por su parte, la participación como vocero de la compañía de su Director General, Tony Hayward, era considerada como desafortunada por los medios y la opinión pública.

El 26 de mayo, comenzó el procedimiento "*Top Kill*". Dos días más tarde, Tony Hayward sobrevoló la zona del vertido y señaló que el monto por el derrame era por 930 millones de dólares hasta ese momento. El 29 de mayo, la petrolera británica dio a conocer por medio de una rueda de prensa que el procedimiento "*Top Kill*" había fallado. "No hemos podido detener el flujo de petróleo que emana del pozo a 1,500 metros de profundidad, hemos tomado la decisión de pasar a la siguiente opción", declaró el Director de Operaciones de BP, Doug Suttles. Así, terminó toda esperanza de poner fin de una vez por todas al derrame de crudo más grande de la historia de los Estados Unidos, el cual llevaba ya hasta ese momento 40 días sin control. Ante esta situación, el gobierno estadounidense y BP advirtieron que la fuga podría continuar hasta el mes de agosto. Asimismo, la Casa Blanca anunció que interpondría una demanda penal por negligencia en contra de BP.

El 31 de mayo, Tony Hayward dijo a los reporteros, "la primera cosa que diré es que lo siento, estamos arrepentidos por los daños masivos que se han causado a sus vidas. Nadie quiere más que esto termine que yo. Quisiera tener de regreso mi vida".⁵ El directivo de BP también declaró

⁵ Ídem

semanas antes que no apreciaba su trabajo. El Presidente, Barack Obama, después de conocer las declaraciones, confesó ante Matt Lauer, en el programa Today Show, que él ya hubiera despedido a Hayward en ese momento.

El 1 de junio, las acciones de BP se desplomaron un 17 por ciento en Londres, perdiendo 23,000 millones de dólares de su valor de mercado. El 4 de junio, en su primer encuentro con inversionistas y analistas desde el derrame, Tony Hayward, respondió a las críticas vertidas en su contra acerca de su pobre desempeño al frente de la empresa, mencionando que "yo soy un británico; yo puedo manejarlo". Asimismo, ese día BP recibió la primera noticia positiva después de 45 días de información negativa. Tras colocar un dispositivo metálico conocido como "campana", la compañía logró cortar la tubería subterránea por la que fluía el petróleo. En las primeras 24 horas, BP anunció que había podido recuperar 950,000 litros de crudo.

El 8 de junio, se confirmó la existencia de manchas de petróleo submarinas, pese a que BP había negado esta posibilidad durante las primeras semanas del derrame. El vertido ya había costado más de 1,600 millones de dólares hasta ese momento a la compañía. Un día después, la campana continuó absorbiendo crudo pero de forma muy lenta por lo que la Guardia Costera de los Estados Unidos dio un ultimátum de 72 horas a la petrolera para que encontrara otro método más eficiente. El 10 de junio, los cálculos sobre la cantidad de petróleo que expulsaba el pozo diariamente aumentaron. Según Marcia McNutt, Presidente de un grupo de expertos creado por la Administración Obama para evaluar el derrame, el pozo podría estar expulsando hasta 40,000 barriles diarios. Según estas estimaciones oficiales, el vertido podría haber superado hasta ese momento ya los 330 millones de litros, una cantidad ocho veces mayor que la derramada por el *Exxon Valdez* en las costas de Alaska en 1989.

Como consecuencia del derrame de petróleo provocado por el hundimiento de la plataforma *Deepwater Horizon* se produjeron unos costos extraordinarios de limpieza, ayudas e indemnizaciones de 373 millones de dólares que redujeron el valor de BP en la bolsa de valores y por tanto la rentabilidad de los planes de pensiones asociados a las inversiones en BP. Esto provocó que el 14 de junio de 2010, la agencia de calificación de riesgo Fitch Group rebajara en

la calificación a British Petroleum de AA a BBB. Se especuló que, debido a la situación financiera de la compañía, se podría obligar a su venta y toma de control por petroleras estadounidenses, ExxonMobil o Chevron Corporation o incluso por empresas petroleras chinas, árabes o rusas. Según el economista Michael R. Krätke, un desplome o una toma de control de BP sería una catástrofe para los británicos. A los 373 millones de dólares antes mencionados había que sumarle el fondo de 20,000 millones de dólares para futuras acciones e indemnizaciones.

El 18 de junio, Carl-Henric Svanberg, Presidente de la Junta de Administración de BP, anunció por medio de un comunicado, que a partir de ese momento tomaba las riendas de la compañía como vocero oficial ante la catástrofe por el hundimiento de la plataforma *Deepwater Horizon*, dejando con esto a Tony Hayward, a cargo de la gestión para poner fin al derrame de petróleo en el Golfo de México, el cual hasta ese día, según estimaciones del Secretario del Interior de los Estados Unidos, Ken Salazar, había vertido al mar cerca de 500 millones de litros de crudo. Al día siguiente, Hayward se vio envuelto de nueva cuenta en la polémica, al participar con un grupo de amigos y su yate, en una regata en la isla británica de Wight, situación que fue fuertemente criticada por los políticos norteamericanos. El propio jefe de gabinete de la Casa Blanca, Rahm Emanuel, señaló "Creo que podemos llegar a la conclusión de que Tony Hayward no va a tener una segunda carrera profesional como especialista en relaciones públicas".

Como era de esperarse, ante el aluvión de críticas recibidas por la decisión de Hayward de participar en la regata, el 23 de junio, BP anunció a través de su página oficial y de un comunicado, que Tony Hayward, había sido relegado de la gestión directa para controlar el derrame. La compañía informó que había decidió crear un departamento especial para gestionar el derrame, el cual estaría encabezado por el Director de la Junta de Administración de BP, el norteamericano Bob Dudley. BP aclaró que este cambio no suponía que Hayward dejaría de tener poder ejecutivo sobre la situación, ya que Dudley tendría que informarle de manera directa sobre la marcha de las operaciones.

El 16 de julio, BP anunció que había conseguido sellar la fuga de crudo por completo. La petrolera afirmó que la campana había logrado parar el vertido y que las tres aberturas existentes habían sido cerradas con éxito. No obstante, informó que iba a prolongar las pruebas de resistencia para asegurarse de que este intento sí había dado resultado.

Por su parte, el Presidente de Estados Unidos, Barack Obama, se mostró cauteloso con respecto a este anuncio. Afirmó que, a pesar de tratarse de una buena noticia, no había que bajar la guardia e insistió en que el problema aún no había terminado.

El vertido de petróleo ya había causado graves daños medioambientales debido a su elevada toxicidad y por el descenso en las concentraciones de oxígeno de la zona. Ocho parques nacionales de Estados Unidos se mantuvieron amenazados por la mancha, además de alrededor de 400 especies de animales, entre ellas algunas ya en peligro de extinción.

Al 16 de julio, se habían encontrado 2,624 animales muertos, entre ellos 2,095 aves, 467 tortugas, 61 delfines y otros mamíferos. También fueron observados delfines incapaces de encontrar alimento y que actuaban "como borrachos"⁶ a causa, aparentemente, del vertido. Como en anteriores derrames, se estimó que el ecosistema tardaría años y hasta décadas en recuperarse (Anexo 9).

El 21 de julio, el diario británico The Times dio a conocer que el Director General de The British Petroleum, Tony Hayward podría renunciar a su cargo en dos meses y medio debido a su responsabilidad y gestión en el derrame del Golfo de México. The Times indicó que el mejor posicionado para ocupar su cargo era Roberto Dudley, responsable de las tareas de limpieza y contención en la zona.⁷

⁶ BP=British Petroleum (2011). Prezi.com. Recuperado el 30 de enero de 2016 en <https://prezi.com/dm2vl7ehis6n/bp-british-petroleum/>

⁷ Cronología del mayor desastre ecológico en EEUU (2010). El Mundo.es. Recuperado el 31 de enero de 2016 en http://www.elmundo.es/america/2010/06/12/estados_unidos/1276374222.html

Días después, se dio a conocer que Hayward ya había negociado los términos de su salida de BP, logrando una paga de un millón de libras y una pensión de 11,8 millones de libras (alrededor de 17,5 millones de dólares). Asimismo, tal y como lo anunció días antes el diario The Times, se confirmaba que Bob Dudley le sustituiría en el cargo a partir del 1 de octubre de 2010.

Una semana más tarde, Hayward afirmó que su figura había sido “vilipendiada y demonizada” tras el derrame de crudo en el Golfo de México, además, aseguró estar convencido de que su gestión había sido buena. Declaró que no tenía nada de que arrepentirse en ese aspecto y que el haber sido la “cara” de la compañía ocasionó que finalmente la cabeza que rodara fuera la suya, a lo que calificó de “injusto”.

Para lograr liquidez, BP acordó la venta a la estadounidense Apache Corp. de activos por valor de 7,000 millones dólares, 5,000 de los cuales se hicieron efectivos el 30 de julio de 2010. Los activos concretos son su negocio de producción de crudo y gas natural en Estados Unidos, Canadá y Egipto.

En julio, las pérdidas de BP en bolsa alcanzaron el 40 por ciento de su valor previo al incidente, unos 17,3 millones de dólares. El costo del vertido ascendió a 31,3 millones de dólares. Asimismo, la empresa había destinado desde el incidente en el Golfo de México un 62 por ciento más de presupuesto para intentar mejorar su imagen de cara a la opinión pública. La multinacional pasó de gastar 58,273 dólares a gastar de 3,59 millones de dólares durante el mes de junio por concepto de publicidad como asegura un documento interno de *Google* publicado por Advertising Age. Antes de la explosión de la plataforma en abril, BP no necesitó tanta demanda en los anuncios del buscador. Como ejemplo, ExxonMobil, una de las mayores empresas del mundo por capitalización bursátil, destinó 43,961 dólares en publicidad durante el mismo mes.⁸ El 5 de agosto de 2010, la compañía anunció a través de todos los canales implementados durante el derrame, que la operación de sellado del pozo petrolífero denominada “*Static Kill*” había concluido correctamente, deteniendo así la fuga de crudo. Asimismo, se

⁸ Derrame de crudo en el Golfo de México (2011). Blogspot.com. Recuperado el 3 de febrero de 2016 en <http://derramedepetroleomex.blogspot.mx/2011/09/antecedentes-en-este-tipo-de-impactos.html>

afirmó que tres cuartas partes del petróleo vertido al mar desde el pasado 22 de abril, había sido recogido o descompuesto por procesos naturales. En cualquier caso, esto no concluía la oclusión, puesto que restaba aún cimentar la parte inferior del pozo, lo que acabaría definitivamente con el escape.

El 19 de septiembre, casi cinco meses después del hundimiento de la plataforma, el gobierno de los Estados Unidos anunció que el pozo de petróleo causante de la marea negra había sido cerrado definitivamente. Lo anterior tras una operación de cimentación denominada "*Bottom Kill*", la cual fue posible gracias a la perforación de pozos de derivación.

Tony Hayward, abandonó su puesto días después, no sin antes revisar cuáles fueron sus errores y aciertos en materia de comunicación durante la crisis.

MARCO TEÓRICO

De alguna u otra manera, ninguna institución, empresa u organización está exenta de atravesar una situación de crisis. Las crisis afectan la trayectoria institucional, contribuyen al decaimiento de la capacidad organizativa e incluso, en situaciones de carácter extremo, pueden causar la desaparición de la propia organización.

Es por ello, que para muchos expertos en crisis, el manejo de la comunicación debe ser un tema fundamental en toda empresa, ya que su correcta y oportuna aplicación nos puede ayudar a salir airoso de cualquier conflicto o por lo contrario, puede colaborar a que éste se agudice aún más.

¿Pero qué es una crisis? Para Oscar Rossignoli, editor y responsable de www.imagen-empresarial.com, una crisis es “cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una institución, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa y de tomar un tiempo extraordinario por parte del equipo directivo para enfrentarlo”.

Hoy en día, muchas compañías no cuentan con un manual de normas y procedimientos para el manejo de crisis. Todo lo contrario, asumen la cómoda e ingenua postura de "esto no me pasará a

mí". Nada peor que eso, ya que en la actualidad es primordial contar con un plan de manejo de crisis, y por supuesto, saberlo aplicar.

En esta postmodernidad inundada de pantallas, se impone la agenda de los medios de comunicación. En ella siempre se inscriben las crisis. El factor negatividad de una noticia lleva a transmitir desde el lugar de los hechos. Esto se traduce en una presión que exige información a los involucrados para llevarla al escenario público. Una vez más, el tiempo de los medios de comunicación lucha por imponerse.

Para Miguel Ángel Corona, Profesor de Comunicación de la Universidad del Tepeyac y de la Universidad Anáhuac, los procesos generadores de una crisis suelen concentrarse en las amenazas externas o en el medio ambiente. Aunadas a estas problemáticas, existen otras a las cuales cualquier organización debe de enfrentarse con las mayores previsiones posibles, se pueden enunciar aquí: los daños que provocan los desastres naturales, como las inundaciones, los terremotos, o que tiene un origen tecnológico como las explosiones o incluso, los incendios.⁹

A partir de todas las situaciones de riesgo que han sido mencionadas, se sugiere de manera frecuente la creación de equipos especializados que las enfrenten a la brevedad posible, que evalúen la situación, sus posibles consecuencias y las acciones a seguir, para contribuir con esto a resarcir la credibilidad e imagen de la organización por medio de estrategias y herramientas de comunicación.

Algunas herramientas de comunicación recomendadas son las siguientes:

- Sitio institucional.
- Comunicados de prensa.
- Dossier de prensa.

⁹ La comunicación en tiempo de crisis, una visión panorámica (1996). Razón y Palabra recuperado el 4 de febrero de 2016 en <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/corona.html>

- Un vocero entrenado.
- Conferencias de prensa.
- Redes sociales.

Las propuestas más comunes, en torno a la creación de equipos de comunicadores ante la crisis incluyen áreas como las siguientes:¹⁰

Administrador o Director General: Quien se encargará de la coordinación de todo el equipo, y que además será quien apruebe los comunicados que la empresa brinde a los medios.

Departamento de Comunicación: En el cual estarán quienes atiendan a los medios y al público en general. También formará parte del departamento o área el vocero oficial, quien será el único autorizado para emitir la información oficial proporcionada por la empresa. Al igual responderá a las preguntas que los medios de comunicación hagan en torno al incidente.

Control de Operaciones y Seguridad: En esta área se encuentran las personas que son responsables del manejo práctico de la empresa, además del ámbito de la seguridad en el área afectada, solucionando también los requerimientos que necesite el personal de los medios masivos para facilitar así la labor informativa.

Equipo Médico: Estará integrado por un médico, conjuntamente con personal capacitado para prestar los primeros auxilios a los lesionados y, en un caso extremo, llevar un registro detallado de los fallecimientos y las causas de éstos.

Brigadas de Asistencia: Éstas estarán al mando del Director General. Se formarán para la realización de diversas labores útiles para combatir los riesgos y las consecuencias de la crisis que afectó a la organización.

¹⁰ Ídem

Asimismo, es vital para cualquier organización al enfrentar una situación de crisis, actuar de manera rápida y efectiva con una estrategia previamente planeada que se pueda aplicar desde el instante mismo en que se detone el incidente.

Es recomendable también para las organizaciones que afrontan situaciones críticas, el no intentar encubrir o negar la existencia de éstas, ya que la verdad termina por salir a flote, por lo que resulta importante conducirse siempre con veracidad y con un gran sentido ético. Lo anterior, además de propiciar especulaciones con datos inexactos o vagos, contribuirá sin duda a desencadenar una amplia gama de rumores que propiciarán daños a la imagen institucional. De la misma manera, es idóneo recopilar con la mayor celeridad que las circunstancias permitan, la máxima cantidad de información en torno al origen y a las consecuencias posibles y probables de la catástrofe.

En el ámbito comunicacional, resulta necesario brindar constantemente información de primera mano y proyectar una imagen activa y dinámica frente a la opinión pública. El silencio provoca una imagen negativa y deja el terreno libre para las voces dispuestas a tomar la palabra. En esta situación, toda información transmitida deberá ser verificada y toda palabra pronunciada tendrá su importancia. Una información incorrecta o una frase fuera de contexto será difícilmente recuperable. Es aquí, que la persona designada como vocero oficial hará su aparición enfrentándose a los medios masivos, con declaraciones que informen a la opinión pública sobre el suceso que afectó a la organización y de esta forma, se minimice la situación tranquilizando a los involucrados y a la propia sociedad.

Se recomienda que la labor que soporta la actuación del vocero oficial esté sustentada en un análisis previo de la audiencia a la que él se dirigirá, además de que cuente con una definición precisa de los objetivos comunicativos que persigue la organización y, por supuesto, que el vocero esté en posibilidades de contar con los medios adecuados para la difusión de su mensaje.

Una práctica común en las empresas consiste en cerrar sus puertas en cuanto atraviesan por alguna contingencia para evitar que ésta sea conocida más allá de sus muros, pero el

conocimiento de esas crisis por parte de la propia comunidad se dará, tarde o temprano, creando con ello un ambiente de escepticismo y hostilidad hacia la compañía. Es recomendable entonces permitir el acceso de los representantes de la prensa a la zona colapsada; cuidando el no poner en peligro la integridad de los periodistas; esto redundará en un mejor trato informativo de la prensa hacia la organización.

Cuántas veces no se ha visto al personal de seguridad de muchas empresas, no sólo impidiendo el acceso a zonas de desastre, sino golpeando brutalmente a los reporteros para evitar la cobertura informativa por parte de éstos.

Otro aspecto, la publicidad. Es aconsejable suspender todas las campañas publicitarias en curso. Sus mensajes pueden perturbar, hacer ruido durante la gestión de la comunicación en la crisis. Los slogans, con un mensaje opuesto a la situación actual, son el blanco de desarrollos periodísticos.

Por último, en el renglón de las recomendaciones para enfrentar la crisis, es idóneo contar por parte de las empresas con un área específica para ser utilizada como centro informativo, el cual deberá contar con las mayores facilidades para que los medios realicen su tarea informativa.

A mediano y largo plazo, tanto la organización como los medios deberán realizar seguimientos informativos en donde se constate cuál ha sido la atención a la crisis por parte de la empresa, como el tratamiento que la prensa ha dado a través de sus líneas a la contingencia que afectó a la organización.

“Echando a perder se aprende” reza el dicho, aunque no es necesario llegar hasta estas instancias si se pueden implementar antes algunas estrategias para evitar y afrontar situaciones de crisis. Una de las posibilidades es utilizar la técnica de construcción de escenarios (*worst case*). Similar a los escenarios que se desarrollan en los diagnósticos comunicacionales institucionales. Ellos ayudan a imaginar alternativas frente a futuras contingencias. La capacidad de diseñar escenarios y aprender a través de ellos permitirá optimizar el rendimiento en el manejo de una crisis.

Profesionalizar el área de Comunicación Institucional en las organizaciones es una opción positiva en la prevención anticrisis. Los profesionales de esta área conocen la trastienda de la prensa y están capacitados para generar respuestas con anticipación. Otra opción, es el gerenciamiento profesional externo del área.

La prevención, asumida desde esta perspectiva, se transforma en una fortaleza. La conjunción de estas variables de la mano de los principales actores superará en mejores condiciones el impacto de una crisis. No se puede reaccionar de forma negativa y aislada ante una situación de anormalidad, sino todo lo contrario, se debe actuar de manera organizada y con la cabeza bien en alto. Es vital que las empresas tengan asegurado tanto a su personal, como a la infraestructura en sí, que diseñen planes de contingencia y asignen mayor capital y personal a esta área.

A partir de todo lo anteriormente señalado, lo único que resta es aludir que la comunicación formal en tiempos de crisis debe adquirir rasgos de comunicación productiva en aras del diálogo y en búsqueda del tan anhelado consenso social. Consenso que contribuya a la disminución de situaciones de riesgo en las organizaciones y que posibilite mejores condiciones laborales y de vida para millones de personas.

Más vale prevenir que lamentar

Ante los ojos de la opinión pública a nivel mundial y sobre todo los de la sociedad estadounidense, la imagen de BP quedó muy dañada tras el derrame de petróleo en aguas del Golfo de México. Expertos en comunicación consideran que la empresa actuó mal en cuanto al manejo de la situación, inclusive existe un amplio consenso entre ellos en el sentido de que por los antecedentes y por el sector en el que la compañía se desenvuelve, es casi un hecho que la petrolera se volverá a ver envuelta en algún tipo de crisis en el futuro, por lo que será interesante analizar cuando esto suceda, sí BP ha aprendido del pasado y logra demostrar que ha trabajado en un plan de crisis que le pueda ayudar a que su imagen no salga tan dañada como sucedió con este desafortunado incidente, recordando que la prevención es parte fundamental del plan de comunicación de una compañía. Carlos Paniagua, experto en comunicación en crisis, tiene una

máxima, “una crisis no es controlable pero sí previsible”. En este aspecto, “BP tuvo una falta de previsión de futuro”, aseguró Paniagua.¹¹

Asimismo, para los profesores de gestión, Hamid Bouchikhi de Essec Business School en Francia y John R. Kimberly de Wharton School y quienes ya habían escrito anteriormente sobre la gestión deficiente por parte de BP en la explosión de la refinería de Texas City en 2005 en su libro “The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company” (El Alma de una Compañía: Cómo Gestionar la Identidad de su Empresa), el manejo deficiente del incidente medioambiental en el Golfo de México creó una crisis de identidad en la compañía British Petroleum. La brecha existente entre su compromiso con la responsabilidad medioambiental y su lenta y, al mismo tiempo, vacilante reacción ante el desastre producido por el derrame de petróleo, mostró a su alta dirección de una forma indiferente ante el profundo daño del cual fue objeto la compañía.¹²

Según los expertos, el CEO de la compañía, Tony Hayward obvió el hecho de que toda empresa tiene una identidad, un conjunto de factores que la diferencian de forma más o menos clara del resto de sus competidores, además, de que pareció mostrarse ajeno al hecho de que podía suscitarse una gran reacción negativa, máxime cuando existía una brecha sustancial entre retórica y realidad, entre la imagen que una organización construye sobre sí misma y cómo se comporta objetivamente en la realidad.

Cuando las cosas van bien y los beneficios crecen, una compañía puede crear una imagen exterior que de alguna forma puede ser en realidad imaginaria. Sin embargo es en situaciones de crisis como la que atravesó BP, cuando se descubre la auténtica identidad de una organización (quién es realmente) por la forma en que responde. En la medida en que la imagen construida por la compañía se alinea con la forma en que se comporta, podemos hablar de autenticidad. Pero

¹¹ ídem

¹² Crisis de identidad corporativa: El caso de British Petroleum (2010). Universia Knowledge@Wharton. Recuperado el 4 de febrero de 2016 en <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/crisis-de-identidad-corporativa-el-caso-de-british-petroleum>

cuando existe una brecha entre ambas, con independencia del tamaño, inevitablemente aparecerán dudas, tanto desde los miembros de la propia organización, como de la opinión pública, acerca de quién es en realidad la compañía. En este aspecto, BP dejó mucho que desear.

La explosión que hundió la plataforma petrolífera *Deepwater Horizon* costó la vida de once trabajadores y derramó millones de litros de petróleo en el Golfo de México, provocando un daño incalculable al ecosistema marino y la costa. La respuesta de la compañía no logró evitar que se plantearan algunas preguntas, como ¿quién era realmente BP?, ¿esa era la idea de responsabilidad medioambiental por la que la compañía había trabajado tan duro y que nos quiso hacer creer? La lenta respuesta por parte de la compañía ante el incidente y su continua desestimación sobre la magnitud del derrame sin duda plantearon serias dudas en todos los afectados: empleados de BP, ecologistas, negocios a lo largo de toda la costa que operaban en el Golfo, residentes y políticos de los estados afectados, así como del propio gobierno estadounidense, por no hablar de los millones de consumidores que se vieron afectados cuando quisieron cargar sus tanques de gasolina con productos de BP y no pudieron.

En el momento más candente de la situación, los responsables de BP parecía que habían olvidado que la única finalidad de haber invertido tan liberalmente como lo hicieron en la creación de una identidad corporativa tenía que ver con establecer vínculos emocionales con los diferentes *stakeholders*, tanto internos como externos, y el cambio de las transacciones con estos stakeholders desde un plano estrictamente instrumental a uno emocional. Cuando los esfuerzos corporativos en la creación de una identidad/marca están alineados con la forma en que realmente la compañía actúa, las reclamaciones acerca de quién realmente es, son validadas interna y externamente y puede generar suficiente confianza y voluntad a la hora de recibir por parte de sus stakeholders su comprensión, e incluso, el perdón en momentos de crisis.

¿BP suscitó realmente este tipo de reacción? A la luz de los hechos la respuesta no parecía ser positiva, además de que puso en riesgo años de esfuerzo en la creación de la marca. Al mismo tiempo, la indignación por parte de la opinión pública aumentó considerablemente, como lo

demonstró la petición de quiebra para BP por parte del ex Secretario del Trabajo de los Estados Unidos, Robert Reich, poniendo el futuro de la compañía en duda.

Los principales errores en la comunicación de BP

Cuando a una empresa le ocurre lo que a BP, cualquier cosa que haga o diga será criticada en forma negativa. Eso es así y nadie lo va a cambiar. Sin embargo si la empresa se prepara debidamente para una contingencia de esta magnitud (las petroleras como las químicas o las aéreas lo hacen por rutina de procedimiento ensayando hipótesis de *worst case*), entonces podrá reducir sustancialmente la crítica negativa que lloverá desde todos lados como un diluvio sobre ella.

En el caso de BP la empresa improvisó y planificó su estrategia de crisis conforme iban sucediendo las cosas y lo que es peor, su CEO, Tony Hayward no tuvo en cuenta las reglas más elementales del manejo de la comunicación en situaciones de crisis. Michael Ritter, ex Director de Relaciones y Comunicaciones Corporativas para el Cono Sur de la compañía multinacional alemana de tecnología Siemens, en la cual se desempeñó a lo largo de tres décadas, señaló en un estudio en el cual coincidieron muchos consultores en comunicación, que los errores de comunicación más flagrantes en los que incurrió BP fueron: ¹³

1) No tener un plan de comunicación de crisis: Evidentemente BP no siguió la primera regla de la comunicación en situaciones de crisis, tener un plan para lidiar con un desastre potencial.

2) Culpar a otro de las causas del incidente: Al principio la empresa trató de hacer responsable del trágico accidente a su subcontratista *Transocean Ltd.*, algo a todas luces insostenible.

¹³ Crisis-La lección que deja el caso BP (2010). Academia.edu. Recuperado el 4 de febrero de 2016 en http://www.academia.edu/2908713/Ritter_-_Crisis_-La_lecci%C3%B3n_que_deja_el_caso_BP_2010_

3) Ignorar los sentimientos de los afectados: BP cometió un error de comunicación al enfatizar la perspectiva científica del problema y poner constantemente el acento en cómo se proponía detener el derrame de petróleo, en lugar de centrarse en los sentimientos de la gente. De hecho la empresa hizo del proceso de sellado del pozo su historia principal convirtiéndola en el tema de la semana. Como las sucesivas soluciones no funcionaron, la urgencia para detener la fuga aumentó, imprimiéndole mayor dinamismo al costado técnico del drama en un círculo vicioso. Desde el punto de vista de la comunicación, la historia se convirtió en una de ciencia y tecnología y en una de persistentes fracasos en lugar de una basada en demostrar solidaridad con los afectados.

4) Menospreciar el impacto del derrame: Más allá de las declaraciones de Hayward minimizando los alcances del derrame, hubo acusaciones de que BP subestimó, a sabiendas o no, la cantidad de petróleo que se estaba derramado. Inicialmente la empresa informó que se estaban escapando entre 1,000 y 5,000 barriles diarios de petróleo cuando en realidad (como salió a la luz semanas más tarde) se trataron de más de 77,000. Si una estimación comienza en un nivel y resulta luego ser mucho más alta, eso no es nada bueno para la credibilidad de la empresa.

5) No reconocer la incertidumbre de la situación: Eso creó la percepción en la mente de la gente de que si la empresa no tenía un plan adecuado disponible para el caso de una falla en el sistema, ¿por qué estaba perforando en aguas tan profundas?

6) Cubrirse las espaldas: Al inicio de la crisis BP mandó el mensaje equivocado diciendo que pagarían únicamente lo que corresponde por reclamaciones legítimas. Estaba definiendo cuanto pagaría antes de siquiera tener una idea de la magnitud del problema al que se estaba enfrentando.

7) Las meteduras de pata del CEO: Tony Hayward hizo gala de una serie errores de comunicación que son dignos de un manual pro-crisis.

8) Comprar publicidad: Creer que la publicidad era un camino posible y que se podía comprar la credibilidad fue otro gran error. BP invirtió 50 millones de dólares en vano para limpiar su imagen, en una acción completamente atemporal. Expertos en comunicación como Enrique

Alcat, consideraron que la estrategia de comprar palabras en *Google* que utilizó BP fue un error, “comprar publicidad es una tentación en todas las crisis corporativas que no funciona”, señaló.¹⁴

Asimismo, los expertos coinciden en que los canales de comunicación implementados para tratar de limpiar su imagen fueron los idóneos, aunque no deja de criticarse que muchos de ellos se hayan utilizado tarde, tal y como sucedió con las redes sociales. En cambio, consideran que la estrategia de colocar las cámaras de video en el lugar de la fuga fue algo innovador, aunque esto a final de cuentas sirviera para reforzar la teoría de que la empresa adoptó el cómo tapar el pozo como su mensaje principal, olvidando por completo la parte social. El micrositio, fue otra gran medida implementada por el Departamento de Comunicación de BP, ya que por él pasaba casi el 100 por ciento de la información de la compañía, aunque de nueva cuenta, se criticó que la gran mayoría de ésta tuviera que ver con las acciones de sellado del pozo.

SOLUCIÓN

¿Qué deberían haber hecho?

¿Cómo podrían haber gestionado la crisis los responsables de The British Petroleum de una forma más coherente con la imagen oficial de BP como empresa social y medioambientalmente responsable y que podría haber evitado (o al menos minimizado) el desastre de relaciones públicas con el que la compañía se tuvo que enfrentar?

Hamid Bouchikhi y John R.Kimberly, sugirieron lo siguiente:¹⁵

1) Los ejecutivos de BP debieron haber mostrado mayor preocupación a la importancia de la identidad de la compañía de cara a la opinión pública. Los responsables debieron haber sido conscientes de que con todo lo que dijeran (y no dijeran) e hicieran (y no hicieran) en esos

¹⁴ Ídem

¹⁵ Ídem

momentos de elevado sometimiento a la atención pública, estarían enviando mensajes sobre quién era realmente BP.

2) Debieron de haber reaccionado rápidamente, ya que cualquier retraso transmite un mensaje negativo. Aquellos atrapados en una situación vergonzosa suelen ser demasiado lentos en reaccionar y sus reacciones muy a menudo no son honestas y transparentes.

3) BP debió de tomar en cuenta el valor simbólico que supone el estar físicamente presente sobre el terreno, lo más cerca posible de los afectados por el derrame, lo más deprisa posible. De esta forma se hubiera transmitido un auténtico mensaje de preocupación real.

4) Debieron haber tratado de equilibrar el aspecto legal/económico con lo emocional en sus declaraciones públicas.

5) Debieron haber reconocido la responsabilidad moral de la compañía antes de abordar las responsabilidades legales.

6) Finalmente, debieron haber tenido el valor de anteponer los intereses del medioambiente y comunidades afectadas por el derrame, al de los accionistas de la empresa y ejecutivos.

BP tuvo un problema que, por no resolver a corto plazo, creció convirtiéndose en una causa política y social que difícilmente pudo controlar. En pocas palabras, BP no supo manejar la crisis y cuando empezó a tomar acciones ya fue demasiado tarde y terminó por afectar la imagen que la compañía había venido construyendo en los últimos años. De ahí la importancia de contar con una estrategia de comunicación de crisis.

CONCLUSIÓN

Toda empresa es susceptible de tener una crisis, unas más, otras menos, dependiendo del sector en que se desenvuelvan, tal es el caso de BP, que pertenece a uno de los sectores de mayor riesgo.

Es por ello, que las compañías deben de crear planes de prevención de crisis, comunicación durante la crisis y postcrisis.

Asimismo, si algo se ha podido comprobar con este caso, es que no se debe subestimar una crisis, evitar la arrogancia corporativa, no especular o mentir, no atacar a los aliados ni diluir las responsabilidades, comprender el costo en materia de reputación de una crisis y explicar claramente qué sucedió, qué está haciendo la empresa para resolver la situación desde el punto de vista técnico, social y ambiental y qué hará la empresa para que el hecho no se vuelva a presentar.

BIBLIOGRAFÍA

- Barquero, José Daniel y Mario, Barquero: “Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad”. Madrid: Gestión 2000, 2003.
- Cutlip, Scott y Allen, Center: “Relaciones públicas eficaces”. Madrid: Gestión 2000, 2001.
- Klohn, Gene: “Crisis Leadership”; Center of creative leadership, Greensboro 2003.
- Lichtenstein, Robert; Schonfeld, David: “How to prepare for and respond to a crisis”.
- Fernández, Carlos: “La comunicación en las organizaciones”. México: Trillas 2002.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Universia Knowledge@Wharton: 2010, “Crisis de identidad corporativa: El caso de British Petroleum”, artículo consultado en <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/crisis-de-identidad-corporativa-el-caso-de-british-petroleum> el 06/09/2011
- Sección Internacional: 2010, “Catástrofe ecológica, derrame de British Petroleum”, notas consultadas en <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/562a77fdb11ec7137554a9298bf78b61> el 20/06/2010
- Wikipedia la enciclopedia libre: 2010, “British Petroleum”, historia y datos consultados en http://es.wikipedia.org/wiki/BP#Derrame_en_el_Golfo_de_M.C3.A9xico y en <http://en.wikipedia.org/wiki/BP> el 18/06/2010
- Uno Noticias: 2011, “BP, culpable del derrame en el golfo: informe”, nota consultada en <http://noticias.prodigy.msn.com/bp-culpable-del-derrame-en-el-golfo-informe> el 14/09/2011
- Rouco, Mateo: 2010, “BP: Ocho fallos de comunicación”, artículo consultado en <http://www.expansion.com/2010/07/16/empresas/energia/1279281694.html> el 08/09/2011
- Manrique, Gustavo: 2010, “BP: Reprobada en comunicación estratégica”, artículo consultado en <http://competitividadresponsable.wordpress.com/2010/07/26/bp-cero-en-comunicacion-estrategica/> el 08/09/2011

- Ritter, Michael: 2010, “La lección que nos deja a los comunicadores el caso BP”, artículo consultado en http://comunicologos.ning.com/group/comunicaciondecrisis/forum/topics/la-leccion-que-nos-deja-a-los?xg_source=activity el 08/09/2011
- Grupo Reputación Corporativa: 2010, “Análisis estratégico comunicación crisis BP Oil”, análisis estratégico consultado en <http://lacomunicaciondecrisis.wordpress.com/2010/06/15/analisis-estrategia-comunicacion-crisis-bp-oil/> el 20/06/2010
- El Mundo.es: 2010, “Cronología del mayor desastre ecológico en EEUU”, cronología consultada en http://www.elmundo.es/america/2010/06/12/estados_unidos/1276374222.html el 14/09/2011
- HSM Global.com: 2010 “Lo que BP aprendió a la mala”, artículo consultado en <http://mx.hsnglobal.com/notas/58222-lo-que-bp-aprendio-la-mala> el 15/09/2011
- Héreter, Héctor: 2010, “Las semillas de un desastre petrolero”, artículo consultado en <http://www.rppnet.com.ar/crisisgolfodemexico.htm> el 21/06/2010
- Sphere, Gato: 2011, “Ahorra el centavo, gástate el dólar”, artículo consultado en <http://gatosphere.com/category/comunicacion-durante-una-crisis/> el 20/09/2011
- Lillo, Marta: 2010, “BP y su fracaso en ir más allá”, artículo consultado en <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/bp-y-su-fracaso-en-ir-mas-alla-2.html> el 20/09/2011
- Reuters: 2010, “Transocean, Halliburton y BP se culpan unos a otros por el derrame en el Golfo”, nota consultada en http://www.elmundo.es/america/2010/05/11/estados_unidos/1273582507.html el 18/06/2010
- Bourne K, Joel: 2010, “Un abismo de petróleo”, reportaje consultado en http://www.nationalgeographic.com.es/2010/09/28/abismo_petroleo.html el 01/11/2011
- The Stock Masters: 2010, “BP’s not so awesome safety record”, artículo consultado en <http://thestockmasters.com/node/2259> el 02/11/2011

- Krauss, Clifford: 2010, “Oil spill’s blow to BP’s image may eclipse costs”, nota consultada en <http://www.nytimes.com/2010/04/30/business/30bp.html?scp=1&sq=29%20april%202010%20bp%20tony%20hayward&st=cse> el 23/06/2010
- Learmonth, Michael: 2010, “What big brands are spending on Google”, nota consultada en <http://adage.com/article/digital/big-brands-spending-google/145720> el 15/09/2011
- CNN Expansión: 2010, “Las 8 metidas de pata del CEO de BP”, artículo consultado en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/06/10/el-buen-juez-por-su-plataforma-empieza-1> el 14/09/2011
- BBC Mundo: 2010, “Las meteduras de pata del Presidente de BP”, artículo consultado en http://www.bbc.com/mundo/internacional/2010/07/100725_bp_gafes_tony_hayward_pl.shtml el 06/09/2011
- Prezi: 2011, “BP=British Petroleum”, presentación consultada en <https://prezi.com/dm2v17ehis6n/bp-british-petroleum/> el 14/09/2011
- Blogspot.com: 2011, “Derrame de crudo en el Golfo de México”, artículo consultado en <http://derramedepetroleomex.blogspot.mx/2011/09/antecedentes-en-este-tipo-de-impactos.html> el 20/09/2011
- Academia.edu: 2010, “Crisis-La lección que deja el caso BP”, artículo consultado en http://www.academia.edu/2908713/Ritter__CrisisLa_lecci%C3%B3n_que_deja_el_caso_BP_2010_ el 24/06/2010
- Razón y Palabra: 1996, “La comunicación en tiempos de crisis, una visión panorámica”, artículo consultado en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/corona.html> el 21/06/2010

ANEXOS

ANEXO 1



Nuevo logo de The British Petroleum Company presentado en el año 2000.

ANEXO 2



Tony Hayward, Director General de BP de mayo de 2007 a octubre de 2010.

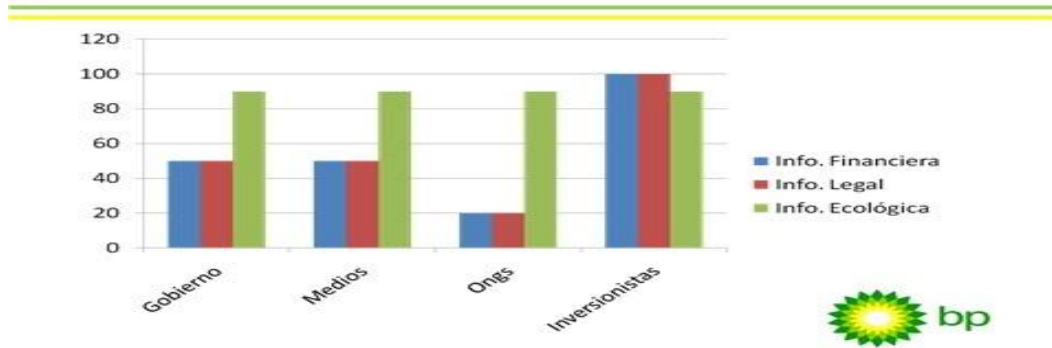
ANEXO 3



Explosión y posterior hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon.

ANEXO 4

Distribución de Contenidos



Así mantenía BP informados a los diferentes Stakeholders.

ANEXO 5



Imágenes en vivo de los trabajos de sellado del pozo.

ANEXO 6



Los estados de Louisiana, Mississippi, Alabama, Texas y Florida fueron alcanzados por la mancha de crudo.

ANEXO 7



Pescadores afectados por el derrame de crudo.

ANEXO 8

Un estudio de 2007 presentado por el Servicio de Gestión de Minerales (MMS por sus siglas en inglés), quien es la agencia federal estadounidense encargada de regular las perforaciones en aguas marinas, señalaba que entre 1992 y 2006 sólo se habían producido 39 explosiones durante la perforación de más de 15,000 pozos de petróleo y gas en el Golfo de México. De ellas, pocas habían vertido una cantidad significativa de crudo, y sólo una había causado una muerte. La mayoría de las explosiones se controlaban en menos de una semana, por lo general bombeando en los pozos lodo de perforación pesado o sellándolos mecánicamente y desviando la burbuja de gas que había producido el peligroso “estallido” de la explosión.

Aunque eran relativamente poco frecuentes, el informe del MMS reveló un significativo incremento del número de explosiones asociadas con el proceso de cimentación, en el que se bombea cemento alrededor de la tubería de acero que conforma el revestimiento del pozo (y que rodea la tubería de perforación) para rellenar el espacio anular entre ésta y la pared del pozo. Algunos pozos en aguas profundas no dan demasiados problemas. No fue el caso de Macondo. British Petroleum contrató a la compañía suiza Transocean Ltd. para la perforación de este pozo. La primera plataforma de Transocean Ltd. quedó fuera de servicio apenas un mes después de ser instalada por culpa del huracán “Ida”. La Deepwater Horizon inició sus operaciones en febrero de 2010. A principios de marzo la tubería de perforación se atascó en el pozo, lo mismo que un instrumento que se bajó para localizar la sección atascada. Hubo que retroceder y dar un rodeo alrededor de la obstrucción para seguir perforando. Un e-mail de BP difundido posteriormente por el Congreso estadounidense mencionaba que el equipo de perforación estaba teniendo problemas para controlar el pozo. Una semana antes de la explosión, un ingeniero de BP escribió “Este pozo ha sido una pesadilla”.

Según documentos del MMS, hacia el 20 de abril la Deepwater Horizon llevaba seis semanas de retraso respecto al cronograma previsto, y la demora estaba costando a BP más de medio millón de dólares al día. La compañía había elegido perforar de la forma más rápida posible, utilizando un diseño de pozo conocido como “sarta de perforación larga” (*long string*) porque se colocan

sartas de tuberías de revestimiento entre el yacimiento petrolífero y la cabeza del pozo. Una sarta larga suele tener dos barreras de seguridad entre el depósito de hidrocarburos y el sistema de prevención de explosiones (el *BOP* por sus siglas en inglés) situado en el lecho marino: un tapón de cemento en el fondo del pozo y un sello metálico, conocido como camisa de cierre (*lockdown sleeve*), que se coloca justo en la cabeza del pozo para sellar bien el espacio anular. Este elemento no había sido instalado cuando el pozo Macondo explotó.

Además, la comisión de investigación del Congreso y los expertos del sector sostienen que BP recortó gastos en el proceso de cimentación. No hizo circular lodo de perforación pesado alrededor del revestimiento antes de la cimentación, lo que ayuda al correcto fraguado del cemento. No puso suficientes centralizadores, dispositivos que aseguran que el cemento selle completamente el espacio alrededor del revestimiento y no realizó una prueba para comprobar la solidez del cemento. Por último, poco antes del accidente, BP substituyó el lodo de perforación pesado en el pozo por agua de mar, mucho más ligera, mientras preparaba el fin de las operaciones y la desconexión entre la torre de perforación y el pozo. Fuentes de la compañía han declinado hacer declaraciones al respecto alegando que la investigación sigue abierta.

Es posible que todas esas decisiones fueran completamente legales, y seguramente ahorraron tiempo y dinero a BP; pero todas ellas aumentaron el riesgo de una explosión. Los investigadores creen que la noche del 20 de abril una gran burbuja de gas se infiltró de alguna manera en el revestimiento, quizás a través de algunos resquicios en el cemento y subió a presión a la superficie. El sistema de prevención de explosiones (el *BOP* por sus siglas en inglés) debería haber frenado la violenta salida del crudo. Sus pesados cilindros hidráulicos deberían haber cortado de raíz la tubería de perforación, bloqueando así el flujo ascendente y protegiendo la plataforma. Pero el propio dispositivo de seguridad había sufrido fugas y problemas de mantenimiento. Cuando un géiser de lodo entró en erupción en la plataforma, todos los intentos por activar el *BOP* fracasaron.

Los métodos de perforación empleados por BP en el pozo Macondo resultan cuando menos sorprendentes para Magne Ognedal, Director General de la Agencia Noruega de Seguridad en

Operaciones Petroleras (PSA por sus siglas en inglés). En conversación telefónica, Ognedal señaló que Noruega lleva décadas perforando pozos de elevada temperatura y alta presión en las aguas someras de su plataforma continental y que no ha sufrido una explosión catastrófica desde 1985. Tras ese accidente la PSA y la industria petrolera instituyeron una serie de normas para la perforación de pozos de exploración. “Las decisiones tomadas por BP cuando había indicios de que el pozo era inestable, como la de trabajar con una sola tubería larga o instalar sólo seis centralizadores, en lugar de 21 para conseguir la mejor cimentación posible, nos parecen sorprendentes”, dijo Ognedal.

Esas decisiones tienen sus raíces en la historia de la gestión empresarial de BP, opina Robert Bea, de la Universidad de California en Berkeley, experto en ingeniería de operaciones marinas. En 2001, BP contrató a Bea como asesor para afrontar los problemas que se le planteaban tras absorber a las petroleras estadounidenses Amoco y Arco. Tras la fusión, BP obligó a miles de trabajadores veteranos a acogerse a la jubilación anticipada. Esa decisión, que aumentó la necesidad de recurrir a la subcontratación, fue según Bea uno de los ingredientes de la “receta para el desastre” de BP. Sólo unas pocas de las 126 personas que trabajaban en la Deepwater Horizon habían sido directamente contratadas por BP.

Las operaciones de perforación tenían que cumplir las normas del MMS. En 2009, el MMS había sido denunciado por el Tribunal General de Cuentas de Estados Unidos por su escaso rigor en la supervisión de las concesiones marinas. Ese mismo año, tras la llegada del nuevo gobierno de Obama, el MMS dio su visto bueno al plan inicial de perforación de BP para el pozo Macondo. Aplicando una fórmula del MMS, BP calculó que el peor vertido posible del pozo sería de 162,000 barriles al día, casi el triple del que realmente se produjo. Aparte, en un plan de emergencia en caso de accidente elaborado para todo el Golfo De México, la compañía aseguraba que estaría en condiciones de recuperar casi 500,000 barriles al día utilizando la tecnología estándar del sector, por lo que aunque se produjera el peor vertido posible, no supondría una amenaza grave para los caladeros ni para la fauna del Golfo de México, entre la que citaba morsas, nutrias marinas y leones marinos.

Pero en el Golfo de México no hay morsas, ni nutrias, ni leones marinos. El plan de BP mencionaba además como asesor en caso de emergencia a un biólogo marino que había muerto hacía años, y ofrecía la dirección de una página de internet japonesa de entretenimiento como fuente de equipamiento en caso de un vertido accidental. Todos esos deslices han aparecido también en planes de emergencia de otras compañías petroleras, elaborados haciendo un “copia y pega” de planes más antiguos para el Ártico.

Cuando se produjo el vertido, la capacidad de reacción de BP fue muy inferior a la anunciada. Los científicos de una comisión federal de investigación declararon a comienzos de agosto que el pozo accidentado había expulsado al principio hasta 62,000 barriles diarios, un flujo enorme, pero muy inferior al peor de los casos posibles previstos por BP.

Poco antes de la catástrofe de Macondo, la administración Obama había anunciado a bombo y platillo la expansión de las perforaciones en aguas marinas. En verano, el mismo gobierno luchaba en los tribunales por mantener una moratoria sobre las perforaciones en aguas profundas hasta que se pudiera garantizar su seguridad.¹⁶

Parte de un artículo publicado por National Geographic en octubre de 2010.

¹⁶ Un abismo de petróleo (2010). National Geographic.com.es. Recuperado el 4 de febrero de 2016 en http://www.nationalgeographic.com.es/2010/09/28/abismo_petroleo.html

ANEXO 9





Los graves daños al ecosistema de la zona afectada han sido incalculables.