

## Comunicación en Gestión de Crisis o Crisis en la Gestión de las comunicaciones: El caso BP y el derrame de petróleo en el Golfo de México

### Resumen

El primer semestre de 2010, los medios de comunicación nos trajeron la noticia de la crisis de la empresa petrolera británica BP (British Petroleum), ocurrida en las costas del Golfo de México, que concitó la atención y preocupación mundial, tanto por su magnitud y consecuencias como por el alcance mediático. Esta situación llevó a BP a perder miles de millones de dólares en muy poco tiempo, no solo al responsabilizarse de los hechos directamente relacionados con el accidente, sino por las repercusiones indirectas generadas a partir del manejo no adecuado de la crisis por parte de sus ejecutivos, directivos y consultores.

**Palabras clave:** Manejo de crisis, empresa petrolera británica, derrame de petróleo, Golfo México.

### COMMUNICATION IN CRISIS MANAGEMENT OR CRISIS IN THE COMMUNICATIONS MANAGEMENT: BP CASE AND GULF OF MEXICO OIL SPILL

### Abstract

In the first semester 2010, we learned about the BP oil company crisis occurred in the Gulf of Mexico Coast which attracted the world's attention and concern because of its extent and consequences as well as for the importance provided by the media. This situation made BP lose thousands of millions of dollars in a short time, not only because the company became directly responsible but also because of indirect repercussions generated by inadequate crisis management of executives, directors and consultants.

**Key words:** Crisis management, British oil company, oil spill, Gulf of Mexico

*Jose Rivero Terry*  
 Úc.en Relaciones Públicas. Magister en Administración, por la Universidad Diego Portales - Chile. MBA de la Universitat de Lleida - España.  
 Doctorando en Turismo.  
 Director Regional de RRPP del Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú.  
 JRiver28@yahoo.com

## Introducción

En la actualidad, vivimos en un mundo plagado de crisis. Crisis de diversos tipos, tamaños y dimensiones.

En algunos casos, la palabra crisis es un término mediático utilizado para llamar la atención de la sociedad por parte de los medios de comunicación; en otros, refleja un rompimiento entre lo que esperamos de algo o alguien y la realidad.

Diferencia de pareceres, controversia y hasta conflicto parecen ser etapas previas; heridas sin riesgo de muerte.

Crisis económica global, crisis petrolera, crisis del dólar, del golfo, de la gripe A(H1N1), políticas, sociales, morales, éticas, crisis de todo tipo, incluso de la familia.

Valor real versus valor percibido; he aquí un conflicto casi permanente donde el comunicador debe intervenir. Un hecho puede ser percibido disminuido o magnificado, según numerosas circunstancias, muchas de ellas controlables o administrables.

Recientemente, hemos sido partícipes de la crisis de la empresa petrolera británica BP (*British Petroleum*) a partir del derrame de petróleo que se produjo en las costas del Golfo de México.

El 20 de abril del 2010, se produjo una explosión e incendio en la torre de extracción del crudo *Deep Water Horizon* frente a las playas del estado de Louisiana (Estados Unidos). Producto de este incidente fallecieron casi instantáneamente 11 trabajadores y se produjeron numerosos heridos. A esta trágica noticia se sumó un derrame de petróleo en el mar que concitó la atención y preocupación mundial, tanto por su magnitud y consecuencias como por el alcance mediático que obtuvo.

Lo sucedido con la crisis del derrame de petróleo de BP es hoy un caso de estudio entre los especialistas en administración de crisis tanto por el manejo técnico operativo como por el manejo comunicacional y de Relaciones Públicas que llevó a cabo la empresa con los diversos públicos y stakeholders.

En este proceso, se pudieron observar aciertos y errores, así como circunstancias de diversa índole que llevaron a BP a perder miles de

millones de dólares en muy poco tiempo, no solo al responsabilizarse de los hechos directamente relacionados con el accidente, sino por las repercusiones indirectas generadas a partir del manejo no adecuado de sus ejecutivos, directivos, consultores, etc.

Este artículo pretende analizar los principales hechos y reacciones de la organización mientras duró la etapa de crisis más grave.

La importancia del análisis y estudio de la crisis del derrame de petróleo en el Golfo de México de BP se basa en que los expertos están divididos en cuanto al manejo operativo y comunicacional de la empresa. Algunos expertos consideran que BP procedió bastante bien y con transparencia y que se gestionó la crisis aplicándose criterios técnicos muy claros y adecuados. Este grupo de especialistas considera que la gestión de crisis a nivel de las comunicaciones no podía evitar el gran impacto negativo en todos los públicos relacionados directa e indirectamente con lo sucedido. Lo que según ellos sí se logró, es minimizar y reducir el impacto a mediano y largo plazo. Mencionan que este caso debe revisarse y analizarse en el tiempo. Las acciones de una empresa petrolera transnacional del calibre de BP no se pueden juzgar solo en el presente, sino en una perspectiva temporal mucho mayor.

Los que piensan lo contrario, basan sus apreciaciones en los errores cometidos principalmente en el campo de las comunicaciones. Inciden en las repercusiones en cuanto a la reputación de BP en el mercado y la sociedad en general y cuanto redundará en la pérdida de confianza por parte de los inversores y los usuarios finales. Manifiestan que la mayoría de estos graves errores pudieron ser evitados, y los hechos previstos. Consideran que las heridas producidas permanecerán abiertas por muchos años tanto dentro como fuera de la empresa.

De aquí que no solo sea un caso controversial sino rico en enseñanzas para quienes laboramos en el campo de la Comunicación Estratégica.

Respuesta inicial con relación al evento que genera la crisis

Casi todos los expertos y especialistas en comunicaciones en crisis inciden en la importancia de una rápida respuesta inicial a través de los medios de comunicación.





desastres naturales o accidentes, pero, aun entonces, la gente de relaciones públicas debe prever escenarios críticos. Si uno trabaja en una compañía aérea, debe estar preparado, por ejemplo, para cuando uno de los aviones se estrelle." (Grunig, J. 2008).

BP, demoró en presentar un Plan de Operaciones de solución de la crisis rápidamente pues en las primeras horas estuvo más preocupado en deslindar responsabilidades entre ella y la empresa Transoceánica.

Este aparente pequeño detalle generó el rechazo general de la población primero norteamericana y luego mundial.

Rápidamente creció una gran bola de nieve contra BP no solo en los noticieros televisivos, en la prensa escrita y radial, sino a través de las Redes Sociales en Internet, algo que aparentemente BP tenía bien manejado.

Siempre en una crisis pueden haber terceros que intenten salir beneficiados con ella: medios de comunicación al difundir los pormenores de la crisis, la competencia, políticos, líderes de opinión, especialistas, etc. Es importante saber ubicar a estos posibles beneficiarios; si es posible prever quiénes podrían ser estos actores antes de que se presente una crisis y generar relaciones de confianza con ellos.

Las intervenciones de estos terceros implicados pueden afectar seriamente la reputación de la empresa.

"La reputación no sólo depende de cómo una empresa ejecuta su núcleo negocios, sino también cómo afecta e interactúa con las comunidades donde operan". (Ljosne, 2010).

### La Relación con la Prensa

Aparentemente BP perdió el control de su relación con la prensa en dos aspectos básicos: Olvidó pensar y sentir cómo piensa y siente el periodista. No respondió correctamente a la pregunta ¿qué necesita la prensa en situaciones de crisis? y la elección de un vocero oficial apropiado.

El hombre de prensa ante una crisis busca lo que en inglés se denominan las 5 W y H. "What, When, Where, Why, Who & How (Leuven, 2009).

Qué, Cuándo, Dónde, Porqué, Quién y Cómo

¿Qué?: ¿Qué pasó exactamente? ¿Ha habido víctimas fatales, heridos, daños? ¿En qué medida?

¿Cuándo?: ¿Cuándo sucedió? ¿Si sigue sucediendo? Si es así ¿Cuándo cree que se solucionará el problema?

¿Dónde?: ¿Dónde sucedió exactamente? ¿Cree que el problema se trasladará o repercutirá en otros lugares? ¿Dónde?

¿Por qué?: ¿Por qué ocurrió? ¿Ha sucedido anteriormente? ¿Se pudo prever?

¿Quién?: ¿Quién o quiénes están implicados? ¿Quién o quiénes son los responsables?

¿Cómo?: ¿Cómo fue que no se previó lo sucedido? ¿Cómo se puede prever que no suceda nuevamente en el futuro?

La empresa petrolera británica, si bien luego de las primeras 48 horas mostró transparencia en la información, no respondió adecuadamente a muchas de estas preguntas de la prensa, impidió el acceso de los periodistas a algunas áreas donde se había producido el derrame y tuvo numerosas intervenciones desafortunadas de su vocero oficial, Tony Hayward.

### El Vocero Oficial en la crisis

Uno de los mayores errores de comunicación de la empresa británica durante la etapa crítica de la crisis del Golfo de México fueron las desacertadas expresiones y actitudes públicas que su Presidente Ejecutivo dio en las diferentes declaraciones a la prensa.

Un vocero en una crisis de gran magnitud debe no solo ser un buen comunicador con las palabras, sino a través de su comportamiento, actitudes y maneras.

Tony Hayward, fue el portavoz autorizado de BP durante la crisis. He aquí algunas de las declaraciones hechas por Hayward durante el proceso de crisis: ([www.CNNexpansion.com](http://www.CNNexpansion.com), [www.BBC.co.uk](http://www.BBC.co.uk), [www.urgente24.com](http://www.urgente24.com) y otros):

El 29 de abril, The New York Times reportó que Hayward había cuestionado a ejecutivos de BP "¿Qué hicimos para merecer esto?"

Numerosos comentarios al respecto de personas que se solidarizan con las víctimas y afectados "¿Qué hicimos nosotros o las víctimas para merecer esto?" circularon por las Redes Sociales.

3 de Mayo

En una entrevista con NBC, Tony Hayward insiste en que la explosión de la plataforma Deepwater Horizon el 20 de abril no es culpa de BP.

En un primer momento Hayward afirmó que BP no era culpable del desastre ya que la plataforma pertenece a Deepwater Horizon.

"Bueno, no fue nuestro accidente, pero somos totalmente responsables del petróleo, de limpiarlo y eso es lo que pretendemos hacer".

"La torre de perforación pertenece a Transocean. Fue su plataforma y su equipamiento el que falló, estaba mantenido por sus trabajadores que seguían sus procedimientos".

El 14 de mayo del 2010 Tony Hayward mencionó al diario británico The Guardian lo siguiente: "el Golfo de México...se encuentra en un océano muy grande" y que el volumen de crudo derramado, además de la cantidad de químicos usado para disolver el petróleo era "pequeña en relación al total del volumen de agua".

Días después, el 18 de mayo declaró a Sky News:

"Creo que el impacto medioambiental de este desastre será probablemente muy muy modesto. Es imposible saber y solicitaremos, una vez que haya finalizado, una evaluación de los efectos medioambientales muy pormenorizada. Haremos esto con algunos de los organismos científicos estadounidenses".

"Sin embargo todo lo que podemos observar en estos momentos sugiere que el impacto medioambiental total será muy muy modesto".

Ese mismo día le preguntaron sobre si era capaz de dormir bien en las noches sabiendo de los desastrosos efectos directos e indirectos del derrame de petróleo, se limitó a responder: "Claro que puedo".

En mayo 31, fecha en que tanto el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica advirtieron que la fuga de petróleo podría durar hasta agosto,

Hayward luego de declarar acertadamente a los reporteros "La primera cosa que diré es que lo siento... estamos arrepentidos por los daños masivos que se ha causado a sus vidas (refiriéndose a los afectados directamente).

Añadió equivocadamente:

"Nadie quisiera más que yo que esto termine. Quisiera tener de regreso mi vida".

Dos días antes (a 40 días de iniciada la crisis) BP había declarado que el procedimiento "top kill" para de tener el derrame más grande en la historia de USA había fallado.

El presidente de Estados Unidos, Barack Obama, recientemente le dijo a Marr Lauer, en el programa Today Show, que él ya hubiera despedido a Hayward.

El día 3 de junio, BP inicia una campaña de publicidad en todas las televisoras nacionales en las que aparece Hayward diciendo: "A todos aquellos afectados y sus familias, lo lamentamos profundamente. Conseguiremos arreglar esto".

También asegura que BP limpiará cada gota de petróleo derramado y "restaurará la línea de playa devolviéndola a su estado original".

Obama afirma al día siguiente que los US\$50 millones invertidos en la campaña y en dividendos deberían haberse dedicado a las tareas de limpieza y la compensación de los negocios locales arruinados por la tragedia ecológica.

"Lo que no quiero oír es que están gastando ese dinero en sus accionistas y en anuncios de televisión y dando cantidades de poca monta a los pescadores", afirmó el presidente estadounidense.

El 4 de junio declaró en una reunión con inversionistas y analistas: "Yo soy un británico; yo puedo manejarlo".

19 de Junio

Hayward participa en la regata de lujo que recorre la Isla de Wight, en Inglaterra.

El secretario general de la Casa Blanca, Rahm Emanuel, lo critica por

tomar tiempo libre en plena marea negra para hacer vela y afirma que "es simplemente un error más en una larga carrera de meceduras de pata".

En una entrevista con la cadena ABC, Emanuel va más allá al afirmar: "Podemos llegar a la conclusión de que Hayward no va a tener una 2da. carrera como Relacionista Público".

Un vocero de BP responde a las críticas afirmando que el presidente ejecutivo no se había tomado un solo día de descanso desde el comienzo de la crisis y que simplemente estaba "pasando unas horas con su familia durante el fin de semana".

[http://www.urgente24.com/index.php?id-ver&rx\\_ttnews%5Bttnews%50-145247&cHash-4afla8ec60](http://www.urgente24.com/index.php?id-ver&rx_ttnews%5Bttnews%50-145247&cHash-4afla8ec60)

La presión en torno a la continuidad de Hayward creció a comienzos de este mes cuando, en una entrevista televisada, el propio presidente de USA, Barack Obama, afirmó: "no estaría trabajando para mí después de hacer cualquiera de sus declaraciones".

Según el editor de asuntos económicos de la BBC, Robert Prestan, BP espera que la salida de Tony Hayward absorba toda la deshonra y el mal sabor que han recaído sobre la empresa para poder iniciar el camino hacia un futuro "postderrame".

Es de suma importancia en la Gestión de Comunicación de una crisis designar un buen vocero de la empresa (Heath, R. 2006). Él deberá ser la primera y mejor respuesta por parte de la empresa.

La elección del vocero no es un acto circunstancial, debe ser un acto previsto y planificado con mucha anticipación a la hora de diseñar planes y estrategias de crisis. Conjuntamente con la creación de equipos de crisis se pre designan voceros o posibles voceros dependiendo de cada situación. Estos voceros deben ser preparados técnicamente, especialmente para afrontar a la prensa y presentar una imagen pública acorde con la situación y con lo que emocionalmente quiere transmitir la empresa.

Tony Hayward, se mostró a veces arrogante, con exceso de confianza, y otras veces confundido y hasta desilusionado.

Transmitió ineficiencia, falta de real liderazgo y, sobre todo, acentuó el clima de desconfianza.

Transparencia sí, pero qué tan transparente

Es muy importante y recomendado por prácticamente todos los expertos en comunicación en crisis que las organizaciones que enfrentan una situación como esta deben ser transparentes con la prensa y con la sociedad en general. Sin embargo, es crucial determinar qué tipo de transparencia mostrar.

La mayoría de las personas no tienen acceso o interés en acceder a la información que directamente proporciona la empresa; en este caso BP.

Son los medios de comunicación quienes toman de las fuentes lo que consideran más importante y lo retransmiten a la población. El criterio de que se expone ante el gran público lo determina cada medio de comunicación.

BP, en lo que pensamos un exceso de absoluta transparencia, permitió en su página web el acceso "en vivo y en directo" de la fuga de petróleo. Dispuso más de 10 cámaras de video que transmitían la fuga de petróleo.

Esta iniciativa lejos de crear un vínculo de confianza con los públicos, generó confusión y desconfianza, así como, desaliento e incertidumbre.

Christophe Ginistry, mencionó en el reciente Congreso Mundial de Relaciones Públicas del IPRA celebrado en Lima, Perú, refiriéndose a brindar excesiva información "Si yo deseo ser extremadamente claro quizás los confunda mucho."

En sus noticieros los medios de comunicación pasaban estas vistas en directo las cuales no decían nada en sí mismas salvo que no se estaba controlando el problema y que, aparentemente no había posibilidades de solución a corto plazo. Se sumaban a estas imágenes los estragos que estaba causando en esos momentos el derrame en el mar, cómo se acercaban las manchas de petróleo a la costa, y los comentarios de expertos que emitían desalentadores augurios respecto a los efectos de esta crisis.

"La reputación no es una función de los hechos objetivos sino que es una función de cómo son percibidos estos hechos" (Sheldon, P. 1995).

British Petroleum iba perdiendo la batalla mediática.

Más no siempre es mejor

Si bien BP utilizó su página *web* como un canal de información y tuvo presencia en la Redes Sociales, no las supo manejar con propiedad.

Muchas más personas ingresaba a páginas "piratas" que con el nombre de BP transmitían información distinta a la que lo hacía la empresa. Igual sucedió en *Facebook*, *Twitter*, etc.

Mientras @BPGlobalPR (lugar en Internet no oficial) tenía 76,150 seguidores, la página oficial de @BP\_America apenas llegaba a 7,798 seguidores. (Ortiz-Villacorta, L. 2010).

Google estaba plagado de comentarios negativos. Si uno buscaba noticias actuales digitando "derrame de petróleo en el golfo" era muy probable que no apareciera en los primeros lugares la página *web* de BP. (Arébalos, 2010).

Las personas, incluso celebridades, opinaron en dichas redes en contra de lo que estaba haciendo BP para solucionar el derrame o cómo afrontaba el problema.

BP, en intento casi desesperado por controlar este efecto negativo, invirtió millones de dólares en publicidad en medios de comunicación masivos. También compró dominios en la *web* para evitar que sigan saliendo páginas y lugares tomando su nombre o nombres referidos a la crisis que presentaran información o comentarios no convenientes.

Bastaba darse haber tomado contacto con el libro "Socialnomics" de Erik Qualman o darse una vuelta por *YouTube* para ver el video Social Media Revolution (Socialnomics09), para tomar conciencia de la importancia de la nueva tecnología en las comunicaciones, de Internet y las Redes Sociales en el mundo de hoy.

Poco se pudo hacer para reparar el daño inicial.

## Conclusiones

Finalmente, a cerca de 4 meses de iniciado el derrame de petróleo en el Golfo de México y luego de algunos intentos fallidos, se logró controlar el flujo constante de petróleo en el mar. Aún no se conoce exactamente la magnitud del daño ecológico producido.

BP ha perdido muchos millones de dólares (más de \$ 3,500'000 de dólares) no solo por el costo operativo de la crisis de derrame de petróleo, por el gasto realizado en Relaciones Públicas y Comunicación de Crisis, sino por la pérdida de confianza y daño a la reputación de la empresa a nivel mundial. Esto se vio directamente en la cotización y rentabilidad de sus acciones, en el rechazo masivo de la población ante los productos de BP, entre otros aspectos importantes para la empresa.

La Comunicación en períodos de Crisis debe ser planificada y prevista. Las empresas deben estar preparadas siempre para afrontar una crisis; su vida futura puede depender de ello.

Las primeras 48 a 72 horas son cruciales en toda crisis más aún cuando la magnitud de esta crea preocupación real en la población. Los públicos que pudieran verse directamente afectados reaccionarán casi de inmediato. La empresa que afronta la crisis debe tomar posiciones en el más breve plazo.

Cómo comunicar. Definir apropiadamente el contenido de lo que se difunde a través de la prensa y directamente por los propios medios no solo es importante sino que se constituirá en la columna vertebral que sostendrá el manejo comunicacional general durante toda la crisis y después de ella.

En este sentido, elegir y preparar a un vocero apropiado es fundamental. El vocero debe transmitir todo el sentir de la empresa siempre, no solo cuando está frente a la prensa.

Finalmente, las empresas deben saber tener presencia en la web. No es cuestión de tener una página web, un blog, tener presencia en las Redes Sociales o utilizar sin coherencia las nuevas tecnologías de la comunicación. Debe tenerse una adecuada presencia y manejo de ellas. En crisis, se vuelven una herramienta y un medio importantísimo para tener comunicación directa con los públicos.

BP, está aún remontando la crisis.

Tony Hayward, vocero de la empresa, fue remplazado, el derrame controlado, varió su estrategia de Relaciones Públicas, su página web mejoró en cantidad y sobre todo en calidad de la información, tiene numerosos links y ventanas informando sobre este tema del derrame de

petróleo. En ellos informan sobre todo lo que BP hizo durante la crisis y lo que viene haciendo para restaurar el daño producido.

Su participación en las Redes Sociales es proactiva.

Hoy BP tiene todo un reto por delante en su deseo de integrarse y congraciarse nuevamente con la sociedad dentro de un contexto de responsabilidad social. Los comunicadores y relacionistas públicos a cargo de esta labor serán quienes tiendan los puentes relacionales que faciliten el logro de dicho objetivo.

#### Bibliografía

Arébalos, Alberto (2010) *Web Social: Reescribiendo Las reglas de La Comunicación Corporativa*. IPRA World Congress Lima, Peru. June.

Chrisophe, Ginistry (2010) *"The New Powers of Citizens in political communications"*. IPRA World Congress. Lima, Peru. June.

Grunig, J (2008). <http://peru21.pe/impresa/noticia/james-grunig-relaciones-publicas-bien-llevadas-ahorran-mucho-dinero/2008-06-09/402>

Heath, R. (2006). "Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research." In *Journal of Applied Communication Research*. 34 (3). pp. 245-248.

Ljosne, Olav (2010). *"Full Spectrum Engagement: Reputational Pitfalls and Challenges"*. IPRA Congress Lima, Peru

Ortiz-Villacorta, Leonardo (2010). *"Social Media & RP"*. IPRA World Congress. Lima, Peru. June.

Ray, S. J. (1999). *Strategic Communications in Crisis Management: Lessons from the airline industry*. London: Quorum Books.

Sheldon Creen, Peter (1995) *Tácticas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Folio.

Van Leuven, Nancy (2009) *"From Terrorism to Tornadoes: The Roles of P.R. and Media in Crisis Communication"*. Bridgewater State College. IPRA.com .

[www.bp.com](http://www.bp.com)

[www.BBC.co.uk](http://www.BBC.co.uk), [www.CNNexpansion.com](http://www.CNNexpansion.com)

[www.comiunesco.org.pe/eventos/2009/periodistas/exposiciones/iii.ppt](http://www.comiunesco.org.pe/eventos/2009/periodistas/exposiciones/iii.ppt)

[www.urgente24.com/index.php?id=ver&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=145247&cHash=4afla8ec60](http://www.urgente24.com/index.php?id=ver&tx_ttnews%5Btt_news%5D=145247&cHash=4afla8ec60)

[www.urgente24.com](http://www.urgente24.com)

<http://www.youtube.com/watch?v=IFZOz5Fm-Ng>