

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA  
EN LA RESPUESTA COMUNICATIVA A ESCÁNDALOS ÉTICOS:  
UNA MIRADA AL CASO DEL DERRAME DE PETRÓLEO DE BRITISH  
PETROLEUM (BP) EN EL GOLFO DE MÉXICO (2010)**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PUBLICISTA

*Autora:*

**PAMELA MONTENEGRO GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y TEOLOGÍA PROGRAMA DE  
PUBLICIDAD  
MANIZALES, MAYO DE 2020**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA  
EN LA RESPUESTA COMUNICATIVA A ESCÁNDALOS ÉTICOS:  
UNA MIRADA AL CASO DEL DERRAME DE PETRÓLEO DE BRITISH  
PETROLEUM (BP) EN EL GOLFO DE MÉXICO (2010)**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PUBLICISTA

Autora:

PAMELA MONTENEGRO GÓMEZ

Tutor:

Doctor DAVID ANDRÉS DÍEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y TEOLOGÍA PROGRAMA DE  
PUBLICIDAD  
MANIZALES, MAYO DEL 2020

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Manizales, 29 de Mayo del 2020

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<i>INTRODUCCIÓN .....</i>	<i>8</i>
<b>1. PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>4. REFERENTES TEÓRICOS .....</b>	<b>15</b>
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>19</b>
<b>6. RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1 Etapas drama social según (Sims, 2009) y Turner (1975) .....</b>	<b>22</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>37</b>

**LISTA DE TABLAS**

<i>Tabla 1. Diseño metodológico</i> .....	19
<i>Tabla 2. Documentación</i> .....	21

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Etapas del drama social de Turner, (adaptadas de Sims, 2009).....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2. Etapa de reconstrucción de reputación .....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 3. Acciones correctivas de doble y un solo ciclo para reconstruir la reputación de una organización. ....</i>	<i>18</i>

## RESUMEN

Un escándalo ético es un acontecimiento del cual se han hecho investigaciones que hablan teóricamente de etapas de respuesta corporativa hacia una crisis ética. En el caso de este trabajo de grado, se plantea por medio de las etapas de drama social de Turner y desde la teoría de Sims, cómo debería ser la reacción de una empresa hacia el escándalo ético, a partir del caso de la compañía British Petroleum (BP) y su respuesta comunicativa frente al escándalo ético generado por el derrame de petróleo en el golfo de México (2010). Se estudiará cada acción que tuvo la BP frente a este escándalo por medio de la perspectiva de la teoría de Sims. Con ese fin, se recurre al método de la revisión documental que clasifica y analiza documentos con información de dominio privado o público para investigar este caso. Se concluye que la respuesta corporativa a un escándalo ético no puede limitarse a la reparación económica, sino que se debe ser más proactiva y con la co-participación de todos los grupos de interés, todo lo cual puede preverse mediante planes previos de respuesta comunicativa corporativa a cualquier eventual escándalo ético.

### **Palabras clave:**

Escándalo ético, respuesta comunicativa, responsabilidad social empresarial, British Petroleum.

## INTRODUCCIÓN

Es poco común que las corporaciones piensen en las crisis, ya que se suele ser optimista empresarialmente. Sin embargo, todo el tiempo pueden surgir amenazas, y es necesario que las organizaciones estén preparadas para responder -en especial comunicativamente-, a las mismas. Por eso, este trabajo analizará un escándalo ético, a partir del caso del derrame de petróleo de la British petroleum (BP) (una de las petroleras más importantes en el mundo) en el golfo de México (2010). Se estudiará en qué consistió este caso, y las consecuencias que generó en la organización por no estar suficientemente preparada para enfrentarlo.

Una de tales consecuencias se expresa en los daños sociales o ambientales e incluso legales, que afectarán la imagen de la organización. La solución a un escándalo de cualquier magnitud, difícilmente se logra sin errores, por eso se explicará a través de una perspectiva teórica que propone Sims (Sims, 2009), basándose en las etapas de un drama social propuestas por Victor Turner en su libro de “drama social” (Turner, 1975). A partir del caso de la BP, de cómo vive su proceso de un escándalo ético y con qué situaciones debieron haber sido más cautelosos, pues es de vital importancia saber cómo reaccionar a un escándalo ético y así no ocasionar un desastre (al menos no, mayor). También Sims plantea el desarrollo de un escándalo ético y cabe resaltar que solo basta cometer un error que no esté dentro de los ideales de algún grupo social para que haga parte desde ese instante de un escándalo ético. Existen muchas posibilidades de cometer un error en la forma de comunicar sobre daños ocasionados, ya que cuando se ha cometido el error para nadie es un secreto que aceptar o reconocer que se ha fallado es difícil para cualquier individuo, por lo que para una organización lo será más difícil aún.

Dentro de estas etapas planteadas por Sims se verá que en cuanto una situación de estas se hace pública saldrá posiblemente afectada la integridad y reputación de marca construida hasta el momento de la crisis. Asimismo, se propondrán diferentes formas de cómo se puede reaccionar a un escándalo ético y como es el proceso para estar preparados para afrontarlo. Entre ellas, cómo disminuir la atención negativa de los medios, cómo ser menos visibles y cómo lograr afectar menos miembros de un grupo social.

Cada organización puede optar por un medio diferente de sobrellevar un escándalo ético y cómo ir actuando en el camino hasta llegar a la posible solución, pero es ahí donde se trata de reaccionar de una forma inteligente y cuidadosa, ya que ésta involucra algún tipo de respuesta hecha para limitar la propagación e impacto del conflicto o crisis. No llegar a procesos legales, arbitraje o rituales, como multas económicas, procesos de reparación ambiental o pérdida de alguna figura clave de la organización es el objetivo de una respuestas, ya que reparar un daño público a través de la respuesta comunicativa organizacional es una gran responsabilidad.

Se describirán las etapas de el escándalo ético, por el cual pasó la BP, con el derrame de petróleo en el Golfo de México, y se observará por medio de esta investigación que a través de lo económico se puede solucionar parte de los errores empresariales, pero sin embargo hay situaciones que dejan daños irreparables con la sociedad y el medio ambiente, y que el único que los va borrando del camino es el tiempo. Por otro lado, se dará una opción indispensable según Sims para que la organización pueda operar de una manera más proactiva y con la co-participación de todos los grupos de interés; en vez de reactiva y cerrada.

El tema de esta investigación surgió en la materia “Responsabilidad Social Corporativa e Institucional”, ofrecido en el marco del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Valladolid, España, así que este tema será de vital importancia en esta investigación proponiendo a las empresas las medidas necesarias para evitar provocar un escándalo ético, pues tomar la responsabilidad social como el camino para ejecutar cada proceso es conservar la reputación y la integridad de una empresa y trabajar en conjunto por una sociedad mejor.

## 1. PROBLEMA

Las empresas han tomado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un apoyo para ver crecimiento en sus resultados financieros, mejorar la reputación de la empresa y su relación con los grupos de interés externos (clientes, comunidad, Estado) e internos (gerentes, empleados, proveedores, etc. ) (Perdomo, 2011). Sin embargo, es menos común que se piense la RSE en el contexto de cómo las empresas responden a los escándalos éticos (Sims, 2009).

Justamente esta problemática ha sido uno de los temas abordados en el curso “Responsabilidad Social Corporativa e Institucional”, ofrecido en el marco del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Valladolid, España. En este contexto, se realizó un estudio preliminar el caso de la compañía British Petroleum (BP) y el derrame de petróleo en el golfo de México. Dicho estudio busca ser profundizado en este trabajo, a partir del siguiente interrogante:

¿Cómo se clasifica la respuesta comunicativa de la compañía British Petroleum (BP) frente al escándalo ético generado por el derrame de petróleo en el golfo de México (2010), a la luz de las etapas de reacciones establecidas por (Sims, 2009)?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Comprender la respuesta comunicativa de la compañía British Petroleum (BP) frente al escándalo ético generado por el derrame de petróleo en el golfo de México (2010), a la luz de las categorías de reacciones establecidas por (Sims, 2009)?

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las etapas de respuesta a un escándalo ético propuestas por (Sims, 2009), a partir del trabajo de Turner (1975)
- Interpretar el caso de la respuesta de la compañía British Petroleum (BP) frente al escándalo ético generado por el derrame de petróleo en el golfo de México (2010)
- Clasificar la de respuesta de la compañía British Petroleum (BP) frente al escándalo ético generado por el derrame de petróleo en el golfo de México (2010), dentro de las etapas de reacciones establecidas por (Sims, 2009)?

### 3. JUSTIFICACIÓN

El tema tratado en esta investigación para el Programa de Publicidad es importante ya que aporta temas de RSE que normalmente no se tienen mucho en cuenta al momento de desarrollo durante la carrera, y que aportará al fortalecimiento del compromiso social y la competitividad del publicista UCM y todos los docentes que se vinculen al tema actual de la Comunicación de la Responsabilidad Social (CoRS). Durante el desarrollo de este trabajo se encontrarán datos vitales para tenerlos presentes siempre si se tiene relación con la comunicación en organizaciones, y como publicistas la tenemos y existen responsabilidades que debemos abarcar más allá de lo que se tiene pensado en la publicidad.

Este proyecto se orienta desde un objetivo de comprender un escándalo ético, de cómo se debe responder y como se puede evitar en futuras ocasiones. Esta intención se relaciona con el Objetivo 12 *Producción y consumo responsables* de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Tales objetivos se encuentran también enlazados con el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Católica de Manizales (UCM) 2018-2025, así como con el Documento de Renovación de Registro Calificado radicado por el Programa de Publicidad ante el Ministerio de Educación Nacional MEN en julio de 2019. En este marco, el presente trabajo, a través de la revisión de artículos académicos y documentos de diverso origen, constituye un ejemplo paradigmático de todo lo que puede llegar a pasar en cuestiones de reputación, daños sociales, legales y ambientales si no se hace un plan previo de comunicación al público.

A través de una ruta metodológica, se busca que la investigación realizada contribuya en las generaciones actuales de publicistas, docentes, comunicadores, empresas y todas las personas y organizaciones que estén directamente relacionadas con la comunicación ya que aportará conocimiento respecto a posibles articulaciones entre procesos de enseñanza, investigación y práctica de la comunicación de la responsabilidad social en contextos iberoamericanos, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como base para el fortalecimiento del compromiso social y la competitividad de las compañías y los que posiblemente tengan una relación directa con

lo que es la RSE. En el marco de este objetivo macro, se propone dar una iniciativa hacia un compromiso con el campo social y ambiental desde que se forma a los estudiantes hasta que son profesionales, para que desarrollen una buena gestión en su lugar de trabajo o proyectos, que cada uno sea consciente de porqué la comunicación responsable es importante y de que evitarla es el primer paso. De tal objetivo general, el cual se formula a continuación, seguido por los respectivos objetivos específicos. A partir de estos se propone dar una mirada al caso empresarial el cual vive un escándalo y ético de gran magnitud y cuál hubiera sido su posible reparación o prevención a través de la RSE.

Esta investigación es de gran importancia para quien la realiza, ya que por medio de ella puede generar un análisis sobre un campo que tiene distintas ramas de estudio y diversidad de temas y problemas por resolver que a través de la carrera publicitaria ha logrado conocer algunos de ellos, específicamente más experimental que en términos teóricos, y que se genera la necesidad de hacer saber esta información a futuros y actuales profesionales a través de las próximas páginas.

Por otro lado, la publicidad es una carrera que es poco probable que se tome responsablemente ya que está muy arraigada a lo que son el incremento de producción, de ventas y de clientes continuamente y no necesariamente con un compromiso social. Sin embargo, se debe tener en cuenta que con relación a todas las responsabilidades que abarcan, la conciencia social y ambiental que deberían tener los publicistas y profesiones relacionadas con la comunicación debería ser incluso mayor que el de cualquier otro profesional, ya que estamos de la misma forma conscientes de que por medio de la comunicación se tiene el poder de influenciar a las personas, que piensen y actúen de alguna u otra forma como se quiere por medio de lo que se les transmite o comunica con diferentes factores y medios, muchas veces sabiendo las consecuencias que traerán a largo plazo y simplemente se pasa por desapercibido porque se ven como prioridades los resultados económicos y de reputación o imagen. Es así que, se espera que esta investigación pueda quedar en manos de alguna o muchas personas que puedan llegar a ejercer su profesión de una forma más responsable y darse cuenta del potencial que podría tener si se pone al servicio de causas que trasciendan los fines económicos, las cuales demandan personas con grandes habilidades pero con

un compromiso social, porque realmente es acertado que esta generación está más relacionada con rechazar los temas que van en contra de lo que es injusto y afecta el futuro del mundo.

#### **4. REFERENTES TEÓRICOS**

En esta sección se definen los principales conceptos implicados en el problema de investigación planteado.

##### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Perdomo define la RSE como un campo con fronteras disciplinares permeables y con patrones conceptuales solapados y altamente interrelacionados que ha medida del tiempo ha evolucionado como un campo de estudio progresivo lo que quiere decir que se orienta cada vez más por el tipo empírico, apropiándose de la teoría y métodos para explicar prácticas empresariales.

Por tal razón concluye que la RSE ha ido migrando progresivamente del énfasis en las responsabilidades empresariales hacía el efecto de la orientación social y sus resultados (Perdomo, 2011).

##### **Reputación**

Según el texto de Sims la reputación está formada por las creencias que las personas tienen sobre una organización basada sobre su experiencia con ella, su relación, y su conocimiento adquirido de boca en boca o a través de los medios de comunicación, por otro lado la reputación está estructurada internamente por declaraciones que definen códigos, planes estratégicos, declaraciones de misión, visión o propuestas de valor de marca corporativa que indiquen claramente lo que la empresa representa. A partir de que este factor se ha vuelto tan relevante desde hace un tiempo en las compañías, una de las afirmaciones sobre la reputación en el texto es que cada vez es más vista la como algo vital para la organización, ya que genera resultados económicos y está comprobado, por ello es uno de los activos que más cuidan (Sims, 2009).

## Escándalo ético

El escándalo ético es una crisis o acontecimiento por el cual las organizaciones pueden vivir por cometer un error y que este salga a la luz del público por su magnitud en daño social, ambiental, legal etc... y empeora la situación cada vez quieren solucionarlo dando una respuesta pública, el escándalo ético también llamado drama social por Victor Turner en el artículo de (Sims, 2009 P. 5) lo cual es un evento que gira en torno a una violación de normas, reglas grupales, sociales, o ambientales importantes de manera pública. Tal incumplimiento interrumpe la superficie tranquila o sana de la vida cotidiana en un entorno social y revela tensiones subyacentes allí lo que representa un punto de inflexión potencial en el que un particular desorden social puede transformarse (Sims, 2009).

Para dar una mirada más concreta, Turner (1975) definió los dramas sociales en cuatro etapas, por las cuales pasa una empresa en el momento de un escándalo.

**“la primera etapa** es una violación pública de normas sociales importantes, quizás a través de un conflicto social, tal vez por incumplimiento de la ley, o algún otro medio.

**La segunda etapa** es una crisis causada por la brecha en la que los conflictos sociales y las tensiones se hacen visibles y públicas, se toman partido, y la brecha se amplía para incluir múltiples miembros de un grupo social.

**La tercera etapa** involucra algún tipo de acción reparadora dirigida a limitar la propagación e impacto de la brecha y el conflicto. La acción reparadora puede incluir procesos legales, arbitraje o rituales que incluyen algún tipo de recompensa por el incumplimiento original, como la renuncia o el castigo de una figura clave.

**La etapa final** es reintegración o cisma. Esta etapa involucra la integración del grupo social perturbado de nuevo en sociedad o reconocimiento de una brecha insalvable entre el partido y la sociedad”. (Sims, 2009)

Sims explica las relaciones entre las etapas anteriores, a través del siguiente esquema, el cual se detallará en el capítulo 1 de los resultados.

Figura 1. Etapas del drama social de Turner, (adaptadas de Sims, 2009).

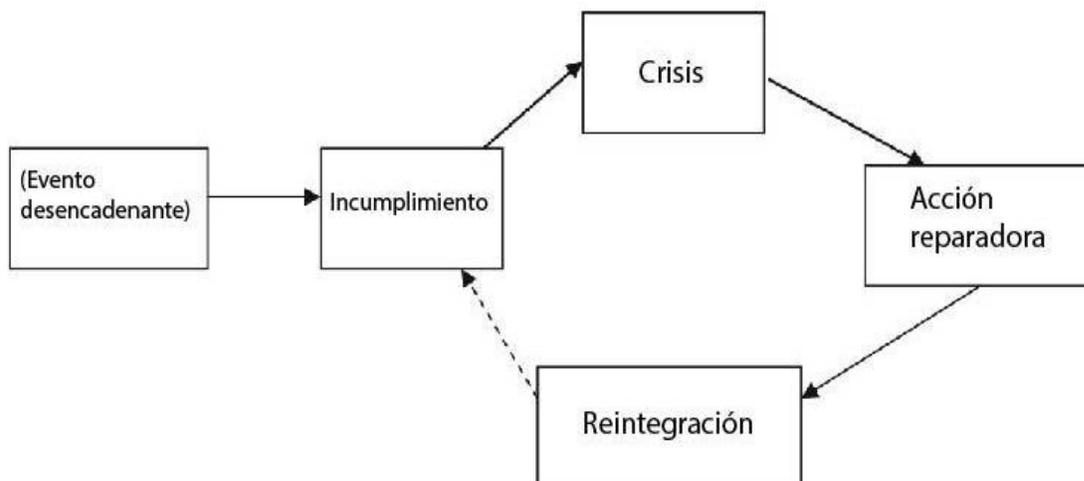


Figura 2. Etapa de reconstrucción de reputación

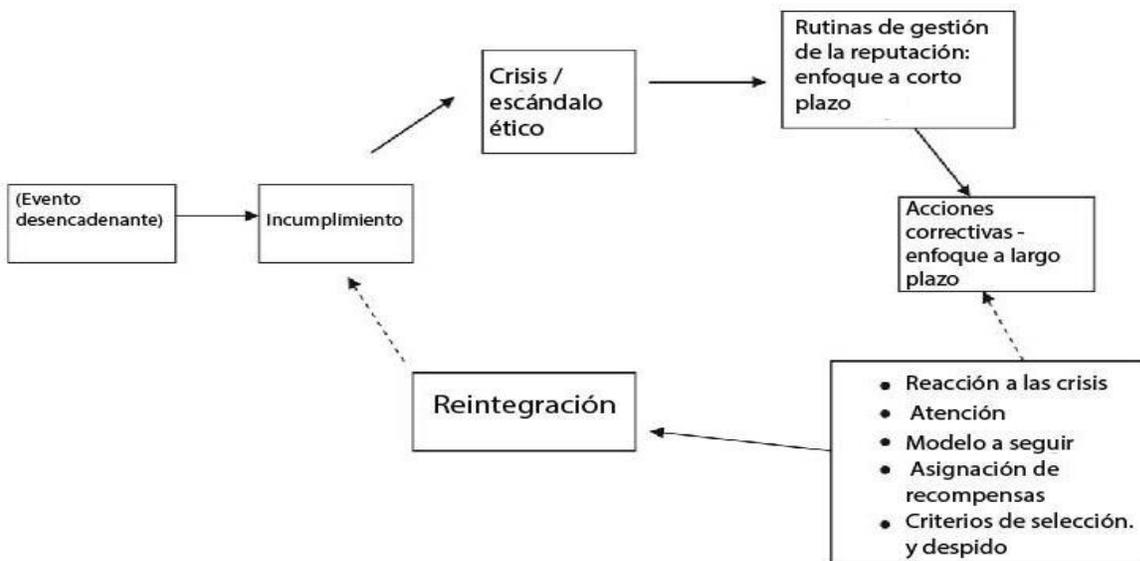
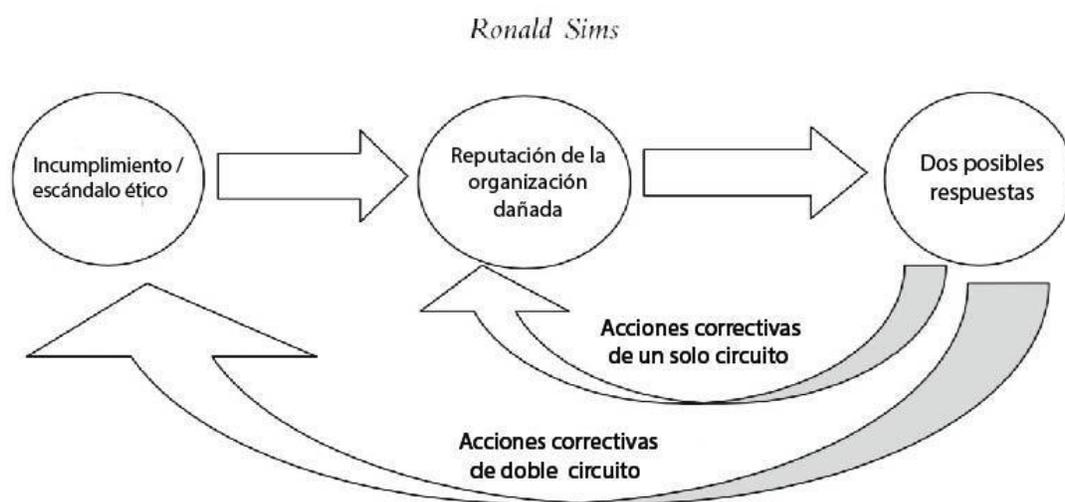


Figura 3. Acciones correctivas de doble y un solo ciclo para reconstruir la reputación de una organización.



## 5. METODOLOGÍA

A partir del libro de Hernández et al. (2014), se tomará el diseño metodológico descriptivo para este proyecto, donde busca especificar propiedades y características del fenómeno que se analizará a través, de la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Valladolid la cual se plantea la responsabilidad social empresarial en un entorno académico y profesional por medio de casos y documentos (ver Tabla 1).

Tabla 1. Diseño metodológico

<b>Tipo de investigación</b>	<b>Descriptiva.</b> Busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.
<b>Enfoque</b>	<b>Cualitativo.</b> Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación
<b>Método</b>	<b>Revisión documental.</b> Clasifica y analiza documentos con información de dominio privado o público para lo que se desea investigar.
<b>Técnicas de investigación</b>	Ficha de análisis de documentos.
<b>Población</b>	Todos los documentos (oficiales e informales, en texto escrito, audio y/o video) referentes al caso del derrame de petróleo de British Petroleum (BP) en el golfo de México (2010).
<b>Muestra</b>	Documentos oficiales en texto escrito y audiovisual (noticias, documentales, entrevistas) a las cuales se obtuvo acceso a través del curso “Responsabilidad Social Corporativa e Institucional”, ofrecido en el marco del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Valladolid, España. Acceso y conocimiento por medio del curso

El enfoque que se escogió fue el cualitativo donde se hace una recolección de documentos y experiencias relacionadas con las fuentes de análisis de datos y así afinar responder la pregunta de

investigación, revelando nuevas interrogantes y situaciones en el proceso en el que se vaya desarrollando la interpretación de esta investigación.

El método de investigación que estuvo más acorde a este estudio fue la revisión documental ya que este estudio ha sido elemental para investigaciones de carácter social y se enfoca en la clasificación y el análisis de documentos de diferentes fuentes de información, y de los cuales se hace un estudio más a fondo sobre la veracidad de estos. La revisión documental funciona a través de unos criterios de control de calidad para manipular fuentes documentales, estas son: autenticidad, credibilidad, representatividad y significado (Uddin, 2010).

**Autenticidad:** La autenticidad es el criterio principal en todo tipo de investigaciones ya que consiste en la veracidad de la evidencia y la responsabilidad de garantizar que las fuentes son íntegras y sinceras.

**Credibilidad:** La credibilidad es también un criterio importante en la investigación y se refiere a la originalidad de la evidencia, esto se basaría en los componentes objetivos y subjetivos de la credibilidad de una fuente teniendo en cuenta que no tenga ninguna distorsión, la credibilidad se compone de dos cosas la confiabilidad y la experiencia de donde son obtenidos los datos y que pueden ser de factores subjetivos u objetivos.

**Representatividad:** La representatividad es en sí que tan conocida o típica es la evidencia en el tema. Ésta se usa más en unos documentos que otros.

**Significado:** El significado se refiere a si la evidencia es clara y comprensible. El objetivo final de examinar documentos es llegar a una comprensión del significado y la importancia de lo que contiene el documento (Scott 1990).

A partir del diseño anterior, se establecieron las siguientes preguntas para aplicar la ficha de análisis a los documentos seleccionados:

¿En dónde está ubicada la empresa? ¿Qué sucedió? ¿Cómo se manejó lo sucedido? ¿Que no se manejó correctamente? ¿Qué sí se manejó adecuadamente en términos de comunicación?

Pensar, si la información que se tiene del caso (noticias, documentales, entrevistas), permite responder a las preguntas anteriores, o si no, o si faltan preguntas o deben ajustarse.

Inventario de documentos (noticias, documentales, entrevistas):

Tabla 2. Documentación

Tipo de documento	Fuente	Año	Ubicación
Noticia	Derrame petrolero en Golfo de México y sus consecuencias en Tamaulipas. <i>CienciaUAT</i> , 5(1), 8-11	2010	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/4419/441942921010.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/4419/441942921010.pdf</a>
	Gómez,V.Derrame de petróleo en Golfo de México (2010): causas, consecuencias.	2010	<a href="https://www.lifeder.com/derrame-petroleo-golfo-mexico-2010/">https://www.lifeder.com/derrame-petroleo-golfo-mexico-2010/</a>
Entrevista	Villamar, Z. (2011). ¿Cuál fue la visión oficial estadounidense del daño ambiental producido por el derrame de crudo del pozo Macondo?. <i>Norteamérica</i> , 6(1), 205-218.	2011	<a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1870-35502011000100009">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1870-35502011000100009</a>
Estudio de caso	“The British Petroleum Company: crisis de identidad corporativa” Jorge Eduardo Villarespe González	2016	<a href="https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2065/154380.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2065/154380.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
Documental	Discovery Channel	2011	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=dp918LIB3A8">https://www.youtube.com/watch?v=dp918LIB3A8</a>

## 6. RESULTADOS

En este apartado se explicará el desarrollo de las etapas de drama social, nombradas anteriormente en el marco teórico, y que aquí se detallan minuciosamente. Las etapas que propone Turner y que retoma Sims en su artículo, son consideradas para analizar el proceso que atraviesa una empresa u organización cualquiera, cuando se comete un error y se vuelve un asunto público, es decir, un escándalo ético.

### 6.1 Etapas drama social según (Sims, 2009) y Turner (1975)

Existen 4 etapas que describen el proceso que atraviesa la organización desde el instante en el que se hace un posible escándalo ético, estas son, primera etapa, el evento desencadenante, segunda etapa, la crisis, la tercera etapa, la acción reparadora -Según Sims, la más importante, ya que de ella depende que se aumente o se disminuya el impacto-, y, finalmente, la cuarta etapa, llamada la reintegración o cisma.

**6.1.1 La primera etapa:** se trata del momento en el que la organización comete el error y se crea el que es nombrado **evento desencadenante**, el cual se vuelve una violación pública de normas sociales importantes, que pueden ser ambientales, culturales, las cuales rompen límites éticos o, por incumplimiento de la ley, en el peor de los casos se pueden dar errores que rompan esos tres tipos de normas (social, ambiental y legal). Esto se desencadena a través de un error interno de la empresa que trasciende afectando sus valores y credibilidad frente al público.

**6.1.2 La segunda etapa:** esta etapa es un cambio profundo y de consecuencias importantes en el proceso o la situación por la que está viviendo la organización y es llamada **crisis**, ya que amenaza la integridad y la reputación de ella. Generalmente es provocada por adversarios o atención negativa de los medios, es decir, la manera en la que el evento desencadenante se hace visible por los medios de comunicación y, al tomar fuerza, se amplía el impacto, afectando más miembros de un grupo social.

**6.1.3 La tercera etapa:** Esta etapa es la más importante, ya que de ella depende cómo se sobrelleva la crisis y cómo se va desarrollando el camino hasta llegar a la posible solución. Esta etapa se nombra como **acción reparadora** y se describe como parte de la reacción hacia la segunda etapa que es la crisis, ya que según Sims, ésta involucra algún tipo de reacción hecha para limitar la propagación e impacto del conflicto o crisis. La acción reparadora puede incluir procesos legales, arbitraje o rituales que incluyen algún tipo de recompensa por el incumplimiento original, como la renuncia o el castigo de una figura clave de la organización. [\(Sims 2009\)](#)

Es la etapa en la que se intenta reparar el daño hecho a través de una respuesta al público pero sin embargo es la etapa que está la mayoría de veces está mal ejecutada por las empresas, ya que no existe una preparación o plan previo para responder adecuadamente a estos escándalos y en cualquier organización se podría tener uno, pero la mayoría de veces no lo tienen en cuenta. Turner señala que algunos mecanismos de reparación (es decir, por consejo personal y mediación informal o arbitraje formal maquinaria jurídica y legal) puede no funcionar o empeorar las cosas; en cuyo caso se da una regresión a la fase de crisis. Algunos tipos de acción reparadora pueden hacer que

el incumplimiento no mejore y es evidente en varios casos muy publicitados, como el escándalo de “abuso sexual en la Iglesia Católica”. ([Bartunek et al. 2006](#); [Turner 1975](#))

Sims plantea a raíz de opiniones de diferentes investigadores, que cuando las organizaciones se encuentran en la etapa de reparación pueden desarrollar cuatro capacidades diferentes para protegerse contra las amenazas a la reputación y las dos últimas ser considerado acciones correctivas bajo la teoría del drama social de Turner. Estas son, primero, *capacidades de diálogo*, segundo, *capacidad de defensa*, tercero, *silencio corporativo* y cuarto, *crisis de comunicación*. ([Turner 1975](#))

Primero es la capacidad de gerentes para entablar un diálogo, construir confianza y relaciones con grupos de interés internos y grupos de interés externos. Segundo, los gerentes pueden usar la persuasión para convencer al público externo de que los objetivos perseguidos por la empresa son éticos y correctos, incluso si los medios son controvertidos. Las empresas externas de gestión de imágenes o los expertos especializados en comunicaciones corporativas gestionan estas relaciones públicas a través de campañas. Y tercero, una opción de permanecer en silencio está hecha para no encender el fuego y agregar al conocimiento del riesgo o reputación dañada. En la cuarta, una comunicación de crisis, se establece un protocolo que describe exactamente quién puede responder a los medios y lo que deben decir.

Se debe escoger el mejor camino ya que de él depende el resultado de la reparación, y si en esta etapa del drama social no se actúa y desarrolla de una manera correcta, puede resultar más difícil llegar a la etapa final que viene a continuación “Cisma” por eso todo lo que sucede después de la crisis asociada con el escándalo es de vital importancia ([Sims 2009](#); [Turner 1975](#))

**6.1.4 La etapa final: la reintegración o cisma,** Esta parte final consiste en crear de nuevo ese vínculo que existía entre la organización y la sociedad (grupos de interés, internos y externos) que fue lesionado o fracturado y así lograr una reconciliación, disminuyendo el impacto ocasionado.

Teniendo en cuenta las anteriores descripciones de las etapas de un escándalo ético, en el siguiente numeral se analiza el caso específico “Derrame de petróleo en el golfo de México por parte de la multinacional Británica British Petroleum”, a partir de las fuentes documentales consultadas.

## **6.2. La respuesta comunicativa de la compañía British Petroleum (BP) frente al escándalo ético generado por el derrame de petróleo en el golfo de México (2010)**

La plataforma petrolífera Deepwater Horizon, propiedad British Petroleum, multinacional con más de 80 años de experiencia, había llevado a cabo investigaciones y extracciones de petróleo en el Golfo de México desde principios del año 2000. Durante aproximadamente 10 años extrajeron petróleo de varios pozos petroleros como los pozos Kaskida y Atlantis, entre otros. El año 2010 cuando hacían extracción en el pozo Macondo, uno de los más grandes encontrados hasta el momento en la zona del Golfo de México, la plataforma presentó fallas en su funcionamiento y se provocó una explosión el 20 de Abril de este año, lo que cobró la vida de 11 de los técnicos que se encontraban allí e inició un derrame de petróleo que continuó hacia el Océano Atlántico.

El derrame de petróleo hacia el mar fue continuo durante casi cuatro meses provocando daños irreparables al ecosistema marino de la zona, afectando también las costas mexicanas y estadounidenses ubicadas en el Golfo de México, hasta que el pozo pudo ser sellado el 5 de Agosto del mismo año. En términos económicos las pérdidas fueron millonarias, se estima que por día se derramaban aproximadamente 50 mil barriles además de los costos que implican los intentos por frenar el derrame, que significaron para la British Petroleum millonarias inversiones que por varios meses no daban resultados. ([Villarespe 2016](#))

### 6.2.1 Etapa 1: Evento desencadenante

Es el momento en el que la organización BP comete el error y se crea el evento desencadenante. En el caso estudiado, la British Petroleum decide hacer la extracción del petróleo sin haber tenido resultados seguros de la prospección de hidrocarburos.

La exploración de hidrocarburos en el mar se basa en tres fases de investigación. Primera fase: Consiste en la recolección de documentación. La compañía debe obtener información y estudios geológicos entre ellos sísmicos, magnéticos, gravimétricos, barimétrica y sondeos entre otros, teniendo en cuenta también los datos de permisos de satélites de las zonas cercanas que involucra todo el campo medioambiental. Existe una segunda fase de la exploración donde se visualiza la adquisición sísmica, donde se lleva a cabo el porcentaje de probabilidad de hallar hidrocarburos a través de sondeos acústicos (Mar Blava, 2013)

Esta fase se realiza por medio de un cañón con aire comprimido de alta presión simultáneamente del cual se emiten ondas acústicas desde un buque. Así se logra obtener una imagen del subsuelo marino usando los hidrófonos. El ruido emitido es de tal magnitud que supera el umbral del dolor en el ser humano. Tercera fase: Perforación. Para el ensayo de hidrocarburos, se necesitan sondeos exploratorios que pueden perforar kms de suelo bajo el mar. Esta fase se considera la más dispendiosa y arriesgada de la exploración, esto por la probabilidad de emisión de contaminantes. Se asume que el desastre por la BP es ocasionado en esta fase de la investigación. Finalmente, como parte de esta tercera fase”, es la explotación, ya que depende de donde este localizado el pozo, se escoge un medio de transporte para el crudo que puede ser en barcos por medio de un oleoducto. Siempre se corre el riesgo de que las mareas negras sean continuas en el lugar de la explotación. ([Mar Blava 2013](#); [Villarespe 2016](#))

Como acabo de mencionar el proceso de exploración por la BP en el Golfo de México no fue satisfactorio, resultó provocando una violación pública de normas sociales importantes, ambientales, culturales, y legales, por lo mismo rompió límites éticos. Así que todo se desencadena

a través de un error interno de la empresa que trascendió, afectando sus valores y credibilidad frente al público.

### **6.2.2. Etapa 2: Crisis**

Esta etapa es un cambio profundo y de consecuencias importantes ya que la British Petroleum (BP) entra en crisis , y por esto se amenaza su integridad y su reputación. A través de personas con cargos importantes y comunicación de los medios hacen que el evento desencadenante tome fuerza, y se amplíe el impacto, afectando más miembros de un grupo social. The New York Times señaló que “la reputación de la petrolera se encontraba en grave peligro y que el accidente no haría más que opacar todo el esfuerzo realizado en los últimos años para limpiar su imagen tras la explosión en Texas en 2005 y la fuga en Alaska en 2006”. ([Villarespe 2016. p.11](#))

También informó que Tony Hayward (CEO de la BP) había declarado que la empresa sería juzgada por eficacia de su respuesta. Pero no es para menos ya que esto llega a ser un escándalo por la variedad de consecuencias negativas que se llevaron a cabo, empezando porque este terrible evento se llevó con él, la vida de 11 trabajadores los cuales pasaron por desapercibidos en los comunicados de la empresa, lo que afectó su imagen moralmente como compañía.

Ambientalmente la multinacional BP ocasionó daños irreparables, como incendios a 1525 metros bajo el agua, imposibles de apagar. Se crearon manchas de petróleo en el mar, que llegaron hasta Islas deshabitadas en EE.UU ,donde se encuentra refugio de vida silvestre. A partir de esta contaminación se cerraron las áreas de pesca contaminadas por el derrame durante un periodo. Sin embargo no fue suficiente todos estos daños ya que se verifica a través de estimaciones oficiales, que el vertido pudo haber superado 3 meses después millones de litros, cantidad 8 veces mayor que en las costas de Alaska en 1989 por el Exxon Valdez (uno de los derrames de petróleo más grandes en la historia), y a raíz de este derrame de petróleo en el golfo de México, encontraron más de 2.000 animales de especies marinas y aéreas muertas, y otras especies de mamíferos. Se vieron afectados también delfines sin poder alimentarse y que actuaban sin sentido, perdiendo su coherencia a causa del vertido. Como en otros de estos casos de derrames, se informó que costaría

décadas recuperar el ecosistema perdido, por la elevada toxicidad y por la disminución de oxígeno de los lugares afectados. En diferentes parques nacionales de Estados Unidos estuvieron en gran peligro por la mancha, también más de 400 especies fueron afectadas, muchas en peligro de extinción.

### **6.2.3 Etapa 3: Acción reparadora**

Esta etapa es la más importante, ya que acá se describe cómo la BP sobrelleva la crisis - especialmente, en términos del manejo comunicativo- y cómo se fue desarrollando en el camino hasta llegar a la que fue la solución. ¿Como entonces empiezan a realizar su acción reparadora? la respuesta es la siguiente: reacción a la crisis. Se comenzó comunicando oficialmente el 21 de abril (Un día después del derrame), el cual solo comunicaron de la sociedad que tenían con Transocean (dueña de la plataforma) tras la explosión y no hacían mencionaban que hubiera una responsabilidad por parte de BP hacía lo ocurrido. Es importante mencionar que la BP no era una empresa con una comunicación continua en prensa, es decir, la multinacional era muy selectiva en este campo y comunicaba en sí, cuando identificaban que era necesario que la información fuera publicada por su relevancia. En cuanto aconteció este incidente, la BP vio la gran importancia de hacer presencia en los medios de comunicación, y con mayor frecuencia en su sitio oficial. En los medios se comunicó las declaraciones de Tony Hayward (CEO de la BP) acerca de lo sucedido, declaró que sus sentimientos eran por la pérdida de los trabajadores afectados y sus familiares: “Estoy muy centrado en proporcionar toda la asistencia posible en los esfuerzos para hacer frente a las consecuencias del incidente”, señaló. (Villarespe González, 2016, p.10)

Un día después la BP comunicó información falsa de la cantidad de barriles de petróleo por el derrame, es decir resto a la cantidad real, era difícil saber la exactitud, pero según transmisiones del lugar era evidente que era muchos más de lo que decían. A la semana del incidente, los departamentos de comunicación manejados por la BP en Londrés (sede central de la multinacional), informaban frecuentemente sobre el proceso de contener el gran derrame.

Otro medio por el cual se comunicó la organización a los 10 días del derrame fue en su sitio web donde se creó una plataforma exclusiva para informar sobre el derrame, le dieron el nombre de “Gulf of Mexico Response”, por el cual, a través de todo tipo de material audiovisual, incluso en vivos, se incluyó información que iba desde actualizaciones, consecuencias, errores, origen, causas, daños ambientales, y otros, esto como estrategia de permanecer informando a sus stakeholders (El gobierno, inversionistas, medios de comunicación y ONGs), los cuales convirtió en sus principales target de comunicación, La BP tomó como parte de la estrategia, desviar un poco la atención del incidente del derrame dándoles datos financieros, legales y ecológicos relacionados con el caso.

Con respecto a la opinión de expertos en comunicación, comentaron sobre el tiempo que se demoraron en dar respuesta, aunque consideraron que desde la primera interacción de la compañía hacia el público, transmitían noticias diarias sin excepción. La honestidad sobre lo que informaba la BP por medio de su página web estuvo a tal punto que decidieron transmitir en vivo fotos del derrame captadas por más de 10 cámaras instaladas alrededor del pozo. Esto con el objetivo de que los stakeholders pudieran ver el proceso de sellamiento del mismo.

Así, por ejemplo, en cuanto a redes sociales, en Twitter, la primera actualización o el primer tweet apareció una semana después del incidente. En Facebook igual, en tan solo 2 semanas la cuenta de BP en Facebook contaba con más de 15,000 seguidores, y en Twitter con 6,000 seguidores en la misma cantidad de días empezando con una cuenta nueva es decir ningún seguidor. Por otro lado, los periodistas norteamericanos comentaban quejándose sobre el manejo de medios que le estaba dando la BP. Un corresponsal del diario español El Mundo, observó que “los fotógrafos sí se sienten censurados por BP” (Villarespe, 2016 p.13). Cuando se publicó la nota en el diario español, el periodista y también fotógrafo opinó sobre las normas tomadas por la Guardia Costera, ya que una de ellas les exigía un distanciamiento de más de 20 metros de las delimitaciones, y si no tomaban esta regla habría una multa de miles de dólares. Según este periodista, en el Golfo de México se encargaron de obstaculizar los primeros días para cubrir la noticia del incidente. Una de las observaciones que hizo fue que de todos los medios que intentaron cubrir el desastre en la zona del derrame, solo National Geographic le autorizaron hacer tomas con mayor cobertura del

lugar. Para la BP fue una estrategia de relaciones públicas, aunque arriesgada para la multinacional, se aclaró que el Dpto. de Comunicación de la petrolera tomó la decisión de que fuera un canal medioambiental el que le diera seguimiento y transmisión de el trabajo de sellamiento y limpieza de la zona, garantizando la posible prioridad de la BP hacía algunos medios de comunicación siempre y cuando les defendiera su imagen. Sin embargo, sí realmente surgieron dudas sobre este comentario o nota, National Geographic se encargó tiempo después de aclarar los rumores en su edición que salió a la luz en octubre de 2010, dando a conocer información que, en vez de defender la imagen de la BP, demuestran de donde vinieron estas grandes consecuencias dando a la luz todas las causas y procesos mal efectuados que conllevo al derame de petroleo más grande que se ha registrado en mar abierto.

La organización decidió como estrategia de comunicación para neutralizar las consecuencias de la crisis, invertir millones de dólares en publicidad. La multinacional les resulto interesante empezar a publicar anuncios en Google, para en cuanto las personas buscarán palabras o frases similares a derrames, petroleo, reivindicaciones empresariales entre otros se posicionará la marca de nuevo. Los stakeholders (gobiernos, autoridades involucradas, la opinión pública, medios de comunicación y ONGs) no toleraron esta acción ya que esa inversión se pudo haber hecho en la reparación de los daños, ambientales y económicos. La BP le dio mayor importancia a posicionarse en la mente del público nuevamente, como una empresa confiable. En relación a lo económico, la BP comunicó que se reivindicaría con el medio ambiente y con cualquier consecuencia económica que haya sucedido por el derrame, principalmente mencionaron el pago que se les indicará por reclamaciones legítimas. Señalo que la petrolera británica interrumpiría sus dividendos. Por otro lado, Barack Obama, indicó ante periodistas que “la de BP tiene grandes responsabilidades en este derrame”. Pero afirmó que la empresa era sólida y resistente, dando así credibilidad a la compañía. Así que la BP hizo un compromiso de aportar millones de dólares a los trabajadores que fueron desempleados, concertó que en el fondo de compensación empezaría a depositar por miles de millones de dólares desde el presente año. Las acciones de BP se desplomaron más de un 15% perdiendo miles de millones de dólares de su valor de mercado, surgieron costos impresionantes de ayudas, indemnizaciones y de recuperación de los recursos ambientales y limpieza de las aguas esto por más de 300 millones de dólares que indiscutiblemente logró reducir el valor de la

compañía en todos los sentidos como la bolsa de valores, y por lo mismo en su rentabilidad. (Villarespe González, 2016)

Una reconocida corporación financiera llamada Fitch Group, la cual se encarga de hacer clasificaciones crediticias desvalorizó en la calificación a British Petroleum de AA a BBB, lo que quiere decir que estaba calificada dentro de las Empresas de calidad, con un riesgo un poco más alto que el AAA, y bajó a ser de las empresas de mediana clase, que son satisfactorias al momento de ser calificadas.

Se murmuró que la compañía a causa de su situación financiera, era posible su venta y entrega a petroleras reconocidas como, ExxonMobil o Chevron Corporation las cuales pertenecen a los EE.UU o también por dueños de petroleras ubicadas en China, Rusia O la Península Arábiga. Planteó un economista reconocido que una caída o un apoderamiento sobre la BP causaría una desgracia para los británicos. Anteriormente se mencionan cientos millones de dólares en reparaciones a ellos se le agregaría el fondo de miles de millones de dólares para futuras acciones, inversiones e indemnizaciones. Tony Hayward, logró su salida de la BP con un millón de libras y una pensión de aprox 11 millones de libras lo que equivaldría a más de 17 millones de dólares. (Villarespe, 2016)

Para obtener liquidez, la BP acordó la venta a la estadounidense Apache Corp, de activos por valor de miles de millones dólares. Los activos concretos “son la producción de crudo y gas natural en Estados Unidos, Canadá y Egipto”. Las BP tuvo un grande porcentaje de pérdidas antes del derrame. El precio de la marea negra subió por lo que tendría un costo más. Se invirtió después de esta crisis un gran presupuesto para retomar la reputación y posicionamiento de marca de nuevo.

#### **6.2.4 Etapa 4: Cisma o reintegración**

Esta parte final consiste en crear de nuevo ese vínculo que existía entre la BP y la sociedad (grupos de interés, internos y externos) que fue lesionada o fracturada y así lograr una reconciliación, disminuyendo el impacto ocasionado para esto teniendo en cuenta las anteriores descripciones de

las etapas del escándalo ético del derrame de petróleo en el golfo de México por la multinacional británica. Ésta tomó el camino de finalmente aceptar los cargos y pagar las multas correspondientes en plazos de hasta 18 años, entre los cargos aceptados se presentan cargos de negligencia y de falta de estudios en la cimentación del pozo relacionados con la muerte de los trabajadores, e igualmente

pagó por cargos ambientales y un gran número de demandas civiles por parte de la población tanto en México como en Estados Unidos, finalmente en septiembre, se confirmó en países afectados el gran logro que se alcanzó después de meses de esfuerzo cerrar finalmente el pozo de petróleo que causó tantos daños. Esto gracias el plan de sellamiento llamado "Bottom Kill", el cual tuvo éxito por la perforación de pozos de derivación. Por otro lado Tony CEO de BP, abandonó la compañía días más tarde, pero antes revisó cuáles habían sido sus acciones, y que fue correcto e incorrectos en su reacción o respuesta de omunicación como estrategia frente a la crisis.

La BP aún es una de las petroleras más importantes del mundo, la quinta según la revista forbes, está en las más petroleras y multinacionales más reconocidas de Europa y del mundo en producción, aunque a causa de la crisis la BP sufrió la crisis económica más grande en décadas. Ahora con su reciente CEO Bob Dudley, la compañía no ha logrado mucho pues las reservas de petróleo que ha conseguido, ha servido para dar reemplazo aprox a el 60% de hidrocarburos que produce durante el año. Finalmente su valor como empresa disminuyó notablemente a comparación de la de ahora después de la crisis del 2010 que fue ocasionada por el derrame de petróleo en el Golfo de México. (Ojea, 2016)

## 7. CONCLUSIONES

Ninguna organización quisiera vivir un escándalo ético de ningún tipo, ni mucho menos que involucre daños sociales y ambientales, llegando incluso a incumplir leyes políticas que afecten la imagen de su organización, como lo vive una de las petroleras más importantes en el mundo. Pues la reparación de un escándalo de esta magnitud difícilmente se logra sin errores. Desde la perspectiva teórica que propone Sims, la BP pasó por cada una de las etapas que se desarrollan en el escándalo ético, y que para evitarlo debieron haber sido más cautelosos con la investigación, pues es de vital importancia para continuar con lo que finalmente es la extracción de hidrocarburos. La organización esta vez no contó con que iban a ocasionar tal desastre, así que entraron en la primera etapa del escándalo ético, el “evento desencadenante”, donde solo basta cometer un error que no esté dentro de los ideales de algún grupo social para que haga parte desde ese instante de un escándalo ético. La BP cometió un error en la fase de investigación previa a la explotación del pozo, que provocó algunos daños irreparables y otros que tomarían mucho tiempo para su reparación. Puede decirse que por ello mismo le costó tanto trabajo a la organización establecer una adecuada comunicación de su error, con sus grupos de interés, pues no es fácil definir el camino correcto para indicar a esos grupos aquellos efectos que nunca o con gran dificultad se podrán reparar.

La multinacional pudo haber evitado pasar a la siguiente etapa, que es la crisis, sin haber amenazado su integridad y su reputación por la que habían trabajado años, y afectarla de tal manera como lo fue. Sims resalta esta parte de la etapa como, “La más común falla de la mayoría de las organizaciones” y es “no estar preparados con un plan previo de comunicación para recibir un escándalo ético” (Sims, 2009) y mucho menos de gran tamaño como este. A raíz de la ausencia de su plan previo de respuesta a estas situaciones, no evitaron provocar la atención negativa de los medios, lo que hizo que fueran visibles a mayor público y en menor tiempo. Y así es como tomó fuerza y se amplió el impacto, afectando más miembros de un grupo social.

Esta etapa es la más importante para Sims, ya que de ella depende cómo se sobrelleva la crisis y cómo se va desarrollando el camino hasta llegar a la posible solución. Y es la acción reparadora,

en ella está la parte de la reacción hacia la segunda etapa que es la crisis, ya que ésta involucra algún tipo de respuesta hecha para limitar la propagación e impacto del conflicto o crisis. La BP vivió la acción reparadora con procesos legales, arbitraje y rituales que incluyeron recompensa por el incumplimiento original, como las multas económicas y procesos de reparación ambiental por décadas, finalmente la renuncia del CEO (Tony Hayward), figura clave de la organización.

En esta etapa la BP intentó reparar el daño hecho a través de una respuesta al público, pero, sin embargo, no fue la mejor ejecutada por la empresa, ya que no existió el plan previo para responder adecuadamente, y que posiblemente tampoco lo tuvieron en cuenta para un momento de crisis como estos. Turner señala que algunos mecanismos de reparación (es decir, por consejo personal y mediación informal o arbitraje formal, maquinaria jurídica y legal) hacen que no funcione y empeoren las cosas; por lo tanto, hay una regresión a la fase de crisis. Y este fue el caso de la BP. Algunos tipos de acción reparadora pueden hacer que el incumplimiento no mejore, y es evidente que lo fue con el derrame de petróleo en el Golfo de México.

Sims plantea a raíz de opiniones de diferentes investigadores, que cuando las organizaciones se encuentran en esta etapa de reparación pueden desarrollar cuatro capacidades diferentes para protegerse contra las amenazas a la reputación y las dos últimas ser consideradas acciones correctivas bajo la teoría del drama social de Turner. Estas son, primero, *capacidades de diálogo*, segundo, *capacidad de defensa*, tercero, *silencio corporativo* y cuarto, *crisis de comunicación*. ([Sims 2009](#)).

En este caso fue la capacidad del gerente para entablar un diálogo, construir confianza y relaciones con grupos de interés internos y grupos de interés externos, el cual no fue la mejor respuesta por medio de Tony Hayward (CEO de la BP). Segundo, Tony pudo usar la persuasión para convencer al público externo de que los objetivos perseguidos por la empresa son éticos y correctos, incluso siendo los medios controvertidos. De esto se encargaron las empresas externas de gestión de imágenes o los expertos especializados en comunicaciones corporativas de la BP, que gestionaron las relaciones públicas a través de campañas. Y tercero, la opción de permanecer en silencio, esta, está hecha para no encender el fuego y agregar al conocimiento del riesgo o reputación dañada,

camino tomado por la BP únicamente en los primeros momentos. Puede considerarse que incluso habría sido mejor continuar en silencio que romper éste desde una comunicación defensiva, no asertiva.

Y en la cuarta opción dentro de la tercera etapa, una comunicación de crisis, donde se establece un protocolo que describa exactamente quién puede responder a los medios y lo que deben decir, donde tampoco fue desarrollado de la mejor forma por la multinacional. La organización escogió lo que en ese momento pensaron como mejor camino, ya que de él depende el resultado de la reparación, pero en esta etapa del drama social no se actuó y desarrollo de una manera correcta, pues resultó más difícil llegar a la etapa final que viene a continuación “Cisma o reintegración” por eso “Todo lo que sucede después de la crisis asociada con el escándalo es de vital importancia”. (Sims, 2009; Turner, 1975) .

Por último, la cuarta etapa consiste en crear de nuevo ese vínculo que existía entre la organización y la sociedad (grupos de interés, internos y externos) que fue lesionada o fracturada, y así haber logrado una reconciliación, disminuyendo el impacto ocasionado. La BP por medio de las redes, documentales, entrevistas y publicidad pagada, entre otras estrategias de comunicación, intentó reconciliarse un poco con los grupos afectados. Donde unas estrategias pudieron haber hecho que una parte de el público se sintiera importante y parte de la solución, pero otras de estas estrategias no fueron las mejores, ya que incluso afectaron más otro tipo de público, como lo eran las familias de los trabajadores fallecidos.

Teniendo en cuenta las anteriores descripciones de las etapas de el escándalo ético, por el cual pasó la BP, con el derrame de petróleo en el Golfo de México, se puede observar por medio de esta investigación que a través de lo económico se puede solucionar parte de los errores empresariales, pero sin embargo hay situaciones que dejan daños irreparables con la sociedad y el medio ambiente, y que el único que los va borrando del camino es el tiempo, por otro lado, un plan previó de comunicación ante posibles escándalos éticos siempre será una opción indispensable según Sims, de modo que la organización pueda operar de una manera más proactiva y con la co-participación de todos los grupos de interés; en vez de reactiva y cerrada. Pero más seguro aún, es

hacer que cada paso del proceso que requiere una empresa para su producción, sea hecho con responsabilidad social y las medidas necesarias para evitar provocar un escándalo ético, pues este será siempre el camino más seguro, con muchas responsabilidades e incluso con más dificultad para ejecutar cada proceso, pero es así como se evita dañar la reputación o la integridad de una empresa, y no solo eso, sino sobretodo daños irreparables al mundo que seguramente en un futuro afectarán el crecimiento, no sólo de la empresa, sino de la sociedad en su conjunto.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Bartunek, J. M., Bartunek, J., Hinsdale, M. A., & Keenan, J. F. (2006). *Church Ethics and Its Organizational Context: Learning from the Sex Abuse Scandal in the Catholic Church*. Rowman & Littlefield.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGrawHill.
- Mar Blava, A. (2013). *Fases en la exploración de hidrocarburos*. Alianza, Mar Blava.  
<https://alianzamarblava.org/es/petroleo/fases/>
- Ojea, L. (2016). Las 25 petroleras más grandes del planeta. *Revista Forbes*.  
<https://elperiodicodelaenergia.com/las-25-petroleras-mas-grandes-del-planeta-segun-forbes/>
- Perdomo, A. (2011). La investigación en RSE: una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 193–219,.
- Sims, R. (2009). Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation Following an Ethical Scandal. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 90, Issue 4, pp. 453–472).  
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0058-4>
- Turner, V. (1975). Victor Turner. Dramas, Fields, and Metaphors: Symbolic Action in Human Society. Pp. 309. (Cornell University Press, 1974.) \$16.50. In *Religious Studies* (Vol. 11, Issue 4, pp. 498–502). <https://doi.org/10.1017/s0034412500008866>
- Uddin, J. (2010). Documentary Research Method: New Dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4(1), 1–14.
- Villarespe González, J. E. (2016). *THE BRITISH PETROLEUM COMPANY: CRISIS DE IDENTIDAD CORPORATIVA* (F. C. Puerto (ed.)). UNIVERSIDAD PANAMERICANA.
- Villarespe, J. E. (2016). “*The british petroleum company: crisis de identidad corporativa*” (f.

cámara (ed.). Universidad Panamericana.