

INCERTIDUMBRE, RIESGO Y ÉTICA

**EL CASO DE
British Petroleum**

Plataforma Deepwater Horizon

Atribución-NoComercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND

La licencia permite descargar la obra y compartirla manteniendo el crédito por autoría,
sin cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Octubre de 2019

Versión 41

Índice

Resumen	02
Planteo del enfoque del abordaje del caso	05
1. La presentación de la organización estudiada	10
2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones	12
3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso	17
4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia	26
5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)	32
6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso	34
7. Bibliografía de referencia del caso	38
8 Anexo con abordaje de stakeholders	40

Resumen

British Petroleum en adelante BP, es una de las grandes empresas petroleras a escala mundial. La Empresa había logrado posicionarse como una de más valiosas en el mundo, lo que le permitía disfrutar de una posición de privilegio. Aún hoy mantiene ese posicionamiento destacado, aunque el incidente la ha comprometido severamente, económica y reputacionalmente.

BP había tenido algunos incidentes menores pero finalmente el problema con la plataforma Deepwater Horizon que se hundió el 22 de abril del año 2010 fue el determinante de una crisis corporativa de enormes proporciones fundamentalmente porque costó la vida de varias personas, por su impacto en el medio ambiente y económicos para la Organización.

El caso crítico que nos ocupa en esta instancia es el accidente ocurrido en la plataforma como resultado de una explosión que había tenido lugar luego del primer incidente en la plataforma, provocando el más importante vertido de petróleo de la historia, con un impacto ecológico de enormes proporciones.

Mostraremos que más allá del inicio del incidente con la explosión de la plataforma, la Corporación reaccionó de manera inadecuada para atender los impactos ambientales provocados por el accidente en la Plataforma y no asumió la responsabilidad que le competía por el impacto ecológico del desastre.

Los estudios consultados parecen indicar que las fallas de BP en torno al incidente de la plataforma Deepwater Horizon no fueron sólo funcionales y técnicas, lo que desde luego de por sí, sería algo muy importante. Hay debilidades corporativas relacionadas con su reticencia inicial para asumir sus responsabilidades

Los reportes consultados muestran que los derrames generaron un daño ecológico muy grande junto con una enorme erosión en su imagen de marca. La lenta respuesta por parte de la compañía a la tragedia fue uno de los aspectos del incidente que más se han puesto a consideración.

Por otra parte, el proceso de ocultar detalles de los hechos por parte del CEO y su continua desestimación sobre la magnitud del derrame sin duda han planteado serias dudas sobre la credibilidad de la compañía en todos los afectados y especialmente a los empleados de BP, los ecologistas, los empresarios que tienen negocios a lo largo de toda la costa en el Golfo, los ciudadanos residentes y los agentes políticos de los estados afectados.

Los análisis considerados en el desarrollo del estudio del caso en nuestra investigación se refieren además a una aparente “brecha existente” existente entre el compromiso de BP con la responsabilidad medioambiental y su excesivamente “lenta” y además “vacilante” reacción ante el desastre producido por el derrame de petróleo en toda la zona del golfo que fue afectada.

Pensamos que es bueno repasar el proceso de desarrollo del incidente de la plataforma Deepwater Horizon desde su comienzo hasta su finalización (por lo menos en la etapa inicial de la contención de daños) para reflexionar sobre los reales alcances de los compromisos corporativos de empresas como BP, para con los impactos ambientales provocados por sus operaciones extractivas de petróleo.

Además entendemos que la posibilidad de analizar el proceso de desarrollo del incidente con Deepwater Horizon permite considerar aspectos relevantes de los procesos de comunicación institucional que pueden afectar la imagen de una corporación, como es precisamente en el caso de BP por el inadecuado posicionamiento mediático de sus principales líderes ante la crisis.

Planteo del enfoque del abordaje del caso

La idea que estamos proponiendo es lograr una aproximación descriptiva fundamentalmente de tipo cualitativo a cada caso estudiado, aportando algunos datos cuantitativos de referencia, para orientarse sobre cada organización estudiada y los acontecimientos específicos que están siendo estudiados. En este caso, en relación con el incidente en Deepwater Horizon y las actuaciones de BP.

Pero no nos conformamos solo con describir los hechos en torno al incidente de la plataforma Deepwater Horizon. Además en el desarrollo del caso de referencia se procura presentar un aporte interpretativo del desarrollo de las situaciones descritas en su contexto y circunstancias, considerado las actuaciones de los principales involucrados en el incidente.

Además nos interesa hacer evaluaciones de los valores fundamentales involucrados en los procesos de desarrollo de la crisis, para al finalizar realizar algunas puntualizaciones prescriptivas con foco en aspectos éticos en relación con las lecciones aprendidas más relevantes en torno al caso de la plataforma Deepwater Horizon y el incidente, con sus derivaciones ecológicas más relevantes.

El foco del trabajo es el análisis del proceso de desarrollo del incidente en la plataforma, buscando ir más allá de los síntomas y llegar a las causas raíces para poder generar conocimientos que aporten realmente en la gestión de las organizaciones y la sociedad como un todo. Pensamos que se pueden capitalizar los aportes de la Gestión del conocimiento como foco del trabajo.

Si bien cada caso de estudio que se considera tiene sus especificidades las cuales se estudian en los análisis de cada uno de los que forman parte del proyecto de investigación, también hemos establecido una serie de cuestiones temáticas comunes que en mayor o menor grado se encuentra presentes, para poder aportar sobre los detalles de cada incidentes de manera que operen como el hilo conductor de los análisis.

El énfasis se pone en el análisis, en la generación de conocimiento, sea bajo la forma de lecciones aprendidas u otras formas. Para ello cada caso tiene una descripción de los hechos acontecidos que son relevantes para entender los ocurridos y poder a partir de ello proceder a analizar la situación.

Se plantean dos aspectos focales; la ética y la gestión de riesgos asociadas, diversidad de casos paradigmáticos para fortalecer el valor generados. Se seleccionaron casos cuyo desarrollo ha alcanzado madures y los enfrentamientos entre los stakeholders se ha apagados en gran medida, los elementos de juicio están razonablemente establecidos más allá de ninguna duda.

El desarrollo de la exposición del estudio de cada caso, se realiza siempre usando el mismo esquema de referencia, procurando que el lector tenga el acceso lo más claro posible a los aspectos tratados del caso, tanto generales como específicos, para luego realizar aportes interpretativos y avances prescriptivos.

Al comenzar el trabajo se realiza una presentación de la organización estudiada – específicamente la BP - para situar a los lectores en el contexto institucional y organizacional central en el que se desarrollarán los acontecimientos objeto de estudio. La idea es además presentar los patrones de la forma de actuar de BP y el desenlace de esas actuaciones.

Se procura además hacer una valoración analítica de los efectos de las prácticas del caso. O sea poder describir qué consecuencias tienen los incidentes analizados sobre la propia organización y su entorno. En esta parte del trabajo se realiza un proceso de identificación y un análisis general del comportamiento de los stakeholders, en relación con el caso estudiado.

Se consideran las consecuencias directas e indirectas, tangibles e intangibles, teniendo presente que en algunos casos las consecuencias pueden tener valor positivo como negativo. Los eventos tienen una dimensión temporal la cual puede extenderse por décadas y que no han terminado aún de desarrollarse.

Destacamos permanente presencia de los temas legales los cuales están íntimamente ligados con los enfoques éticos de la organización. Dos aspectos a considerar, el retraso de la normativa con respecto a la evolución del sector real de los sistemas sociales y económicos y la necesidad de que la ética cubra esos “gaps” que continuamente se generan entre la teoría y la práctica.

El impacto en la gestión organizacional de los contextos VUCA, el prevalente visión de corto plazo, la aceleración de los procesos y el acortamiento de la vida media de las empresas en entornos altamente volátiles y complejos. Creciente importancia de los

factores ligados al comportamiento humano, afectados por entornos que demandan de manera incremental, cada vez mayor estabilidad emocional y superior preparación racional en términos de liderazgo profesional, ante escenarios crecientemente estresantes, apuntando a potenciar los relacionamientos críticos más relevantes en momentos excepcionales.

Esta combinación de renovadas necesidades de liderazgo profesional y estabilidad emocional marcan la preeminencia de ciertos atributos colectivos y personales sobre otros que eran más requeridos en tiempos pasados, en términos de las competencias para poder desarrollar un mejor desempeño.

Específicamente nos referimos a la necesidad y conveniencia de poder contar con ciertas competencias blandas (“soft skills”)¹ diferenciadas pensando en la supervivencia y la permanencia laboral contextos VUCA, por parte de los actores más relevantes. Aparecen así necesidades de formación y experiencia relacionadas con el mejor manejo de ciertas necesidades de mejorar el relacionamiento en condiciones de incertidumbre muy volátiles en ámbitos crecientemente complejos.

Además, los investigadores estamos convencidos de que el análisis profesional de lo que hacen los stakeholders incluyendo la consideración de sus respectivas motivaciones, es realmente una herramienta descriptiva y analítica de primer orden para comprender el desempeño más o menos eficaz de una organización y luego poder hacer valoraciones críticas de lo que ha acontecido desde diferentes perspectivas.

Estamos convencidos de que el adecuado análisis de los stakeholders es fundamental para entender cómo se desarrollaron los acontecimientos estudiados y comprender mejor el accionar de cada uno de los agentes involucrados que resultan ser las claves para comprender los distintos escenarios que se fueron generando y las eventuales contradicciones de información en lo actuado.

Hay que tener presente que cada stakeholder a través de su propio accionar, en definitiva refleja de manera más directa o indirecta, los principales intereses que ese interesado defiende, los cuales pueden o no reflejar su posicionamiento declarado formalmente en el caso que circunstancialmente nos ocupa.

¹ Las competencias blandas son aquellos atributos o características de un agente que le permiten interactuar con otras personas de manera más efectiva. Se trata de competencias transversales que incluyen desde ciertas habilidades sociales hasta los hábitos de trabajo.

La idea es poder ayudar a comprender el posicionamiento de los distintos actores a partir de una serie de variables que se sirven para caracterizarlos. Para identificar los stakeholder claves partimos de las pautas establecida en la definición, que plantea considerar los afectados, en forma positiva y/o negativa por la situación. En este caso el incidente de Deepwater Horizon y los efectos contaminantes.

En el marco de la investigación que estamos desarrollando hemos adoptado como criterio categorizar a los involucrados a partir de tres variables; poder, interés e influencia procurando valorar a cada uno de los involucrados con escalas uniforme con 3 niveles; alto/medio/bajo, cuya caracterización general describimos en detalle en el Anexo a este documento.

La información elaborada a partir de la descripción y el análisis del comportamiento de los stakeholders nos permite comprender cuales son las estrategias de los actores y entender los fundamentos del accionar de cada uno de los actores en función de ciertos aspectos claves. Nos referimos específicamente a los intereses, las influencias y el poder que ciertos agentes manejan respecto de su entorno.

El tema de la comunicación está íntimamente ligado con el de los stakeholders en sus diferentes categorías, con las organizaciones públicas, con los accionistas, con los empleados, con los usuarios entre otros. El tema de las comunicaciones integra los principios éticos, los riesgos, los involucrados y la gestión de la información, es uno de los elementos claves para analizar los casos.

Uno de los temas claves en el estudio de casos son los impactos sobre los activos intangibles de las organizaciones en particular sobre la reputación y branding que para las grandes corporaciones representan más el 80% de su valor de bolsa y la tendencia es que se sigan incrementando. La identificación y análisis de los drivers de la reputación son elementos claves al igual que la comprensión de los meta riesgos.

Finalmente pensamos que se debería realizar una valoración crítica - en términos de valores y principios - de lo acontecido durante el proceso de la crisis en la plataforma y su entorno ambiental. Por eso es que planteamos realizar sistemáticamente una valoración del caso a la luz de un modelo axiológico de referencia que hemos desarrollado y presentado como aporte en relación con esta investigación.

Para cerrar los aportes del estudio de cada caso la idea es realizar un conjunto de aportes conceptuales y prácticos poniendo el foco central de las consideraciones en los riesgos identificados y los aspectos éticos, que son las dos dimensiones de referencia

British Petroleum

que se están considerando en la aproximación que se desarrolla lo largo de la investigación que nos ocupa.

El trabajo de descripción e interpretación de cada caso de estudio se complementa finalmente con ciertos aportes prescriptivos. En esa línea de contribuciones al entendimiento de los casos, es que se resumen las principales lecciones aprendidas del estudio de cada caso, para que eventualmente en el futuro puedan ser capitalizados como contribuciones ante algunos desafíos parecidos.

1. La presentación de la organización estudiada

BP es una multinacional británica que desarrolla actividades vinculadas con el petróleo y el gas. Es la quinta empresa energética más grande por capitalización de mercado, la quinta compañía más grande del mundo medida por los ingresos de 2012, y la sexta compañía de petróleo y gas por la producción de 2012. Es uno de los seis "súper mayores" de petróleo y gas. BP está integrada verticalmente y opera en todas las áreas de la industria del petróleo y el gas, incluyendo exploración y producción, refinación, distribución y comercialización, petroquímicos, generación de energía y comercio. También tiene actividades de energía renovable en biocombustibles y energía eólica. (British Petroleum - Mission statement, 2019).

BP no tiene una declaración de misión oficial en términos de lo que es una definición ortodoxa del concepto, pero proporciona varias declaraciones puntuales y complementarias que de alguna manera, delimitan lo que es la esencia de su trabajo y como lo perciben y de qué manera lo presentan. Es lo que BP denomina como: "Lo que hacemos", "Lo que representamos" y "Lo que valoramos". En esta evaluación, emplean una combinación de las tres declaraciones de BP, porque se asemejan a una verdadera declaración de misión." (British Petroleum - Mission statement, 2019).

Concretamente el texto de la declaración fundamental se refiere a lo que BP hace, lo que la corporación representa y lo que la organización considera que son sus valores de referencia. Se puede decir a partir de estos aportes que BP valora la acción que realiza, su forma de referencia y su orientación axiológica.

Respecto de la primera dimensión que define "Lo que hacemos", BP señala que: "encontramos, desarrollamos y producimos fuentes esenciales de energía. Convertimos estas fuentes en productos que la gente necesita en todas partes. El mundo necesita energía y esta necesidad está creciendo. Esta energía estará presente en muchas formas. Es, y siempre será, vital para las personas y para el progreso en todas partes. Esperamos cumplir con altos estándares en lo que hacemos. Nos esforzamos por ser un líder en seguridad en nuestra industria, un operador de clase mundial, un buen ciudadano corporativo y un gran empleador.

En relación con lo que BP representa, la declaración plantea que: "Por encima de todo, eso comienza con la seguridad y la excelencia en nuestras operaciones. Esto es fundamental para nuestro éxito. Nuestro enfoque se basa en el respeto, la coherencia y el valor para hacer lo correcto. Creemos que el éxito proviene de la energía de nuestra gente. Tenemos la determinación de aprender y hacer las cosas mejor. Dependemos del desarrollo y la implementación de la mejor tecnología y de la creación de relaciones

British Petroleum

duraderas. Estamos comprometidos a hacer una diferencia real en proporcionar la energía que el mundo necesita hoy, y en el mundo cambiante del mañana.”

La declaración corporativa formal de BP plantea que la esencia de la corporación son cinco valores de referencia. BP se refiere a: la seguridad, el respeto, la excelencia y el coraje potenciados por “un equipo”, que sería la quinta dimensión axiológica que es en definitiva lo que articula su forma de encarar los principales desafíos y los trabajos sustantivos que encaran. Posiblemente por eso es por lo que la declaración de BP se refiere insistentemente a que: “Trabajamos como un equipo.”

Haciendo una valoración de BP incluyendo su perfil institucional y corporativo, queda claro que la corporación pone foco en sus productos y su mercado. Además realiza una fuerte apuesta a la tecnología para posicionarse en los mercados que domina vinculados con la prospección, la extracción y el procesamiento de petróleo y eventualmente considerar opciones de desarrollo de negocios relativamente nuevos, como por ejemplo la extracción de petróleo en aguas profundas, como en el caso que nos ocupa, y llegado el caso busca opciones de complementación con terceros.

BP se interesa especialmente en el desarrollo de nuevos productos que pueden ser innovadores para mantener su liderazgo en el sector principal de actividad que ahora consideramos. En ciertas ocasiones contrata bienes o servicios muy especializados con terceros. Siguiendo las declaraciones y su forma de trabajo, se pone en evidencia que es una corporación fuertemente orientada a desarrollo y producción de determinados bienes y servicios del sector petrolero, en los que, ha alcanzado un nivel competitivo importante en aspectos operacionales específicos de su desempeño.

2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones

BP ha tenido dificultades en el pasado con aspectos de gestión. Dos profesores de gestión, Hamid Bouchikhi de Essec Business School en Francia y John R. Kimberly de Wharton School, ya escribieron sobre la gestión deficiente por parte BP de la explosión de la refinería de Texas City en el año 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 caso crítico que nos ocupa en esta instancia es el accidente ocurrido en la plataforma Deepwater Horizon de BP que se hundió el 22 de abril del año 2010, como resultado de una explosión que había tenido lugar dos días antes, provocando el más importante vertido de petróleo de la historia en el mar, lo que fue estimado en más de 700 mil toneladas de petróleo crudo. Situación que se agravó por el uso de dispersantes, en términos de su impacto ecológico a más largo plazo.

“La plataforma ardió durante dos días seguidos, la bola de fuego se podía ver desde la orilla, antes de que la enorme estructura de seis pisos de altura se hundiera en las profundidades del océano. Once trabajadores perdieron sus vidas, sus familias los lloraron, y cerca de 900 millones de litros de petróleo llegaron hasta el fondo del mar, extendiendo una mancha de petróleo del tamaño del estado de Connecticut a través de la superficie del Golfo.” (Cousteau, 2017: 1)

En este trabajo no entraremos en aspectos funcionales y técnicos del manejo de una plataforma, que no son nuestra especialidad ni es tampoco el objetivo. Partiendo de información de conocimiento público de BP y del informe elaborado por la Comisión de Energía y Comercio del Congreso de los Estados Unidos, Gabino Velazco (2010), elabora un trabajo que intenta explicar paso a paso las posibles causas del incidente, al que nos remitimos. Pero las responsabilidades, sí son un aspecto relevante a considerar-

Nuestro trabajo ha identificado fallas en las actuaciones de ciertos proveedores claves de productos para la plataforma. Nos referimos concretamente al cemento entregado por Halliburton. Un producto que aparentemente no cumplía con los requerimientos de calidad necesarios para ser usado en la plataforma en las condiciones que eran requeridas. Pero esto por supuesto no exime de responsabilidades a la propia BP, que además aparentemente estaba al tanto de lo que efectivamente se entregaba por parte de Halliburton no era apropiado².

² Dick Cheney fue CEO de Halliburton. Ver aporte disponible en: (<https://www.nytimes.com/2004/09/28/us/a-closer-look-at-cheney-and-halliburton.html>).

“En el primer hallazgo oficial de responsabilidad por la explosión, que mató a 11 trabajadores y provocó el mayor derrame de petróleo en alta mar en la historia de Estados Unidos, el personal de la comisión determinó que Halliburton había realizado tres pruebas de laboratorio que indicaban que la mezcla de cemento no cumplía con los estándares de la industria. El resultado de al menos una de esas pruebas fue entregado el 8 de marzo (de 2010) a BP, que no actuó, dijo el investigador principal del panel, Fred H. Bartlit Jr.”(Broder, 2010: 1). Algunos voceros de Halliburton cuestionaron estas declaraciones afirmando que el producto cumplía con los estándares.

Lo cierto es que un producto clave para el desempeño de la plataforma fue contratada a un tercero ajeno a BP. Esto abre un tema clave en la gestión de riesgos que se conoce como “gestión de terceras partes”. Precisamente los proveedores son integrantes de este grupo. En la gestión organizacional las “terceras partes” son una fuente de riesgos significativo en particular para aquellas organizaciones que compran muchos insumos o servicios o comprando solo algunos, cuando estos son insumos claves.

El incidente con la plataforma que involucra a un producto contratado a Halliburton pone sobre la mesa la problemática de la gestión de proveedores. Gestionar a los proveedores es un tema de particular relevancia, los desafíos son múltiples en particular controlar la calidad de lo que los productos, servicios o resultados que recibe. Si no podemos hacer un control adecuado por las razones a que ellos obedezcan, en muchos casos podemos encontrarnos con un nivel de exposición muy elevado. Las consecuencias son claras, por lo menos en este caso.

Evidentemente hubo fallas técnicas y funcionales antes, y también durante el incidente en la plataforma. Veremos que también las hubo después del incidente, en el tratamiento de aspectos de contaminación. Pero, nuestro trabajo apunta más a considerar - en lo referido a lo actuado directamente por BP - a la brecha existente entre el compromiso con la responsabilidad medioambiental y su lenta y vacilante reacción ante el desastre producido por el derrame de crudo en el Golfo de México.

Además aparecen debilidades de comunicación institucional de BP a lo largo del desarrollo del incidente en la plataforma. Evidentemente la empresa y sus portavoces no estaban preparados para encarar en términos comunicacionales, un incidente tan grave. Este proceso ha mostrado a la alta dirección de BP mediáticamente indiferente (por lo menos en lo declarado), ante el profundo daño que se estaba haciendo a la marca de la compañía y desde luego al medio ambiente.

British Petroleum

Esa brecha entre el compromiso declarado en términos abstractos y la responsabilidad realmente asumida en la práctica, no es un asunto menor. Algunos referentes consultados sostienen que el manejo deficiente del desastre medioambiental en el Golfo de México estaría creando una crisis de identidad en la compañía British Petroleum en términos de lo que proclama y lo que realmente hace. Más allá que desde luego, no todas las responsabilidades por el incidente son exclusivamente suyas. Otros subcontratistas también tuvieron responsabilidades³.

El principio general que se aplica en la gestión de riesgos relacionada a lo que se conoce como “terceras partes”, es que las actividades del “core” no se tercerizan, por los riesgos implícitos. Claro está hoy que este principio precisamente, no fue aplicado en este caso.

Los análisis considerados en el desarrollo del estudio del caso en nuestra investigación se refieren a una aparente “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, ha mostrado a su alta dirección de una forma indiferente ante el profundo daño que se está haciendo para la marca de la compañía.” (Universia Knowledge@Wharton, 2010:1)

La explosión que hundió la plataforma petrolífera Horizon el pasado 20 de abril (del año 2010) ha costado la vida de 11 trabajadores y ha derramado millones de galones de petróleo en el Golfo, provocando un daño incalculable al ecosistema marino y la costa. La respuesta de la compañía hasta el momento lleva a plantearse "¿quién es realmente BP? ¿Es esa la idea de responsabilidad medioambiental que la imagen por la que la compañía ha trabajado tan duro para proyectar nos quiere hacer creer?"

La lenta respuesta por parte de la compañía a la tragedia, la ocultación del CEO y su continua desestimación sobre la magnitud del derrame sin duda han planteado serias dudas en todos los afectados: empleados de BP, ecologistas, negocios a lo largo de toda la costa que operan en el Golfo, residentes, y políticos de los estados afectados, así como el propio gobierno federal, por no hablar de los millones de consumidores que repostan sus depósitos de gasolina todos los días con productos BP.

Los agentes de referencia de BP operaron minimizando el daño. ¿Dónde han estado los responsables de la compañía durante la crisis? Tony Hayward, presidente de BP, no apareció en el Comité de Energía y Recursos Naturales que tuvo lugar el 11 de mayo,

³ Ver el reporte de Dominic Rushe y otras agencias (2014), donde establece que Halliburton Co, llegó a un acuerdo de \$ 1.1 mil millones para la mayoría de las reclamaciones relacionadas con su papel en el derrame de petróleo fatal de BP en el Golfo de México en el año 2010.

British Petroleum

mandando en su lugar como representante a Lamar McKay, presidente de BP América. Todo parece indicar que no se asumió la responsabilidad corporativa de BP al máximo nivel, con suficiente claridad. (Universia Knowledge@Wharton, 2010)

La misma fuente señala que el 19 de mayo del año 2010, Hayward en declaraciones a la cadena Sky News intentó minimizar la magnitud del daño medioambiental que se había producido: "llevaremos a cabo un análisis medioambiental muy exhaustivo, pero por lo que sabemos hasta ahora, todo parece indicar que el impacto global medioambiental será muy, muy reducido". Estas declaraciones no son muy felices, si las contrastamos con el impacto ambiental que la crisis realmente ha tenido.

Además, las fuentes consultadas los responsables de BP serían sospechosas de haber ignorado los continuos avisos sobre los riesgos de este tipo de perforación profunda en el mar, lo que ha generado más dudas sobre la real capacidad de BP de manejar eficazmente proyectos de este tipo, por lo menos en lo que se refiere a la seguridad con que deberían desarrollarse las operaciones de extracción profunda de petróleo en el mar. Con lo que la credibilidad de los propios referentes de la empresa ha quedado en duda, por más que también haya otros responsables.

Hemos relevado fuentes de referencia sobre otras responsabilidades. Por ejemplo anotamos que "Las autoridades de Halliburton sabían, semanas antes de la explosión fatal del pozo BP en el Golfo de México, que la mezcla de cemento que planeaban usar para sellar el fondo del pozo era inestable, pero (de todas maneras se) siguió adelante con el trabajo, dijo la comisión presidencial que investiga el accidente" (Broder, 2010: 1). No se pueden desconocer estas responsabilidades de tan alto impacto de un contratista clave para la seguridad de la plataforma.

Pero más allá de las responsabilidades de ciertos subcontratistas claves en el proyecto, según Universia Knowledge@Wharton, parece que en determinado momento del proceso la administración de la crisis de la plataforma Deepwater Horizon y su impacto ambiental, se le había escapado de las manos de la BP.

Aparentemente los problemas de BP relacionados con malas prácticas no se iniciaron con el incidente de la plataforma la plataforma Deepwater Horizon. Las fuentes consultadas en el análisis del caso, señalan que además hay informes del gobierno, de haber hecho regalos y otras tácticas moralmente cuestionables para minimizar las exigencias de la normativa sobre perforaciones. Consecuentemente, el desarrollo de la evaluación del incidente "cada día se va volviendo más feo, y el comportamiento de la compañía no hace más que empeorar las cosas."

British Petroleum

Lo que si queda claro es que la gestión del incidente y la crisis subsecuente muestran ciertas debilidades de BP que no sólo se ponen de manifiesto a partir de la capacidad de prevención de accidentes o de tratamiento de los accidentes, sino de su enfoque de comunicación con los stakeholders claves y pone en duda la capacidad de liderazgo de determinados referentes de alto nivel de la compañía, en momentos particularmente dramáticos del desarrollo del incidente.

3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso

Según Jean-Michel Cousteau (2017: 1) fue una catástrofe de proporciones épicas y el derrame de petróleo más grande de la historia de Estados Unidos. “Después de tres meses de verter petróleo en el Golfo de México, el pozo se cerró definitivamente. El derrame se detuvo, pero el impacto apenas comenzó. Treinta días después de la explosión, los vientos y las corrientes que mueven nuestros océanos arrastraron hacia las salinas y costas de Luisiana, Mississippi, Texas, Alabama y Florida el crudo que estaba en mar abierto, cubriendo más de 1600 kilómetros de costa.”

El impacto ambiental fue enorme. “El área del derrame de petróleo atravesó los rangos y los hábitats de más de 8.000 especies, incluyendo aves, peces, moluscos, crustáceos, tortugas y mamíferos marinos. Miles de aves, tortugas y delfines encallaron en tierra en los meses siguientes al derrame, los camarones se encontraron sin ojos, los cangrejos sin pinzas, y los peces con lesiones y tumores a través de sus cuerpos, entre otras mutaciones.” (Cousteau, 2017: 2)

“El destino de los mamíferos marinos, en particular los delfines nariz de botella, sigue siendo sombrío. Se ha registrado la mayor mortandad de delfín en la historia del Golfo, el número de delfines que aparecen muertos en las playas del Golfo ha sido 8 veces superior a la media histórica en Luisiana, y 4 y 5 veces mayor en Alabama y Mississippi, respectivamente. Un estudio reciente encontró evidencia convincente de la vinculación de las muertes de delfines al derrame de petróleo.” (Cousteau, 2017: 3)

“Además del impacto ambiental, el impacto económico fue también muy grande. El vertido se produjo en una región en que la pesca, el turismo y la recreación son importantes y se han visto muy afectados. “Una región que produce el 80% de las ostras de Estados Unidos, el 69% de los camarones, y el 26% del cangrejo azul de repente se encontró inundada por petróleo crudo. La pesca se cerró, el turismo y la recreación se detuvieron, y la gente se preguntaba desesperadamente, ¿qué sucedería a continuación?” (Cousteau, 2017: 1)

“Si bien los graves impactos a los ecosistemas naturales desde el derrame y dispersantes han sido inmensos, sus efectos en la salud humana han sido pasados por alto en su mayoría por los medios de comunicación y el gobierno. En los años siguientes al derrame, se estima que 170.000 personas trabajaron en alguna capacidad para limpiar las costas contaminadas. Los informes médicos más comunes de los

trabajadores eran dolores de cabeza, dificultad para respirar, erupciones cutáneas y tos crónica.” (Cousteau, 2017: 5)

“El logo de la compañía transmite belleza, sol, una preocupación por lo "verde" y amor por la naturaleza. Sin embargo, los recientes acontecimientos de la costa de Lousiana no hacen más que plantear mayores interrogantes sobre la gestión medioambiental de BP y su compromiso de actuación de forma coherente, con su énfasis en la responsabilidad social y ambiental. La respuesta de la firma al desastre no ha hecho más que empeorar la situación.”(Universia Knowledge@Wharton, 2010:1)

“Según los expertos, el líder de la compañía aparentemente ha obviado 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 competidores. Y parece mostrarse asimismo ajeno al hecho de que puede haber una gran reacción negativa cuando existe una brecha sustancial entre retórica y realidad, entre la imagen que una organización construye sobre sí misma y cómo se comporta realmente en la realidad.” (Universia Knowledge@Wharton, 2010:1)

Una compañía desarrolla o compromete su imagen, no sólo cuando las cosas van bien, sino cuando se complican. La misma fuente plantea que: “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 está atravesando BP en estos momentos, cuando se descubre la auténtica identidad de una organización - quién es realmente - por la forma en que responde.”

Pero los problemas no empiezan o terminan con lo que ha hecho o dejado de hacer BP en el incidente de la plataforma Deepwater Horizon. Es bueno ampliar el panorama de los involucrados fuera de la propia corporación. Por eso es por lo que hemos realizado un estudio de todos los stakeholders, relacionados con BP y el caso en cuestión. Además insistimos en que debe prestarse atención a las dinámicas del desarrollo mediático de la crisis y a las reacciones de los principales referentes, sobre todo de BP.

A partir de los stakeholders realizamos en primera instancia un análisis tomando en consideración cuatro factores claves. A saber: los Problemas, los Intereses, las Influencias y el Poder manejado, tomando para ello la información disponible.

British Petroleum

Los resultados finales de esta aproximación se presentan en la siguiente Tabla de presentación del Análisis descriptivo de los Involucrados, haciendo valoraciones sobre las cuatro dimensiones seleccionadas. El comportamiento de los stakeholders en el desarrollo del caso estudiado, surge claramente del Análisis de Involucrados que se presenta seguidamente.

Tabla de análisis de involucrados

STAKEHOLDERS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	INTERESES	INFLUENCIA	PODER
CORPORACION BP	<p>Desarrollo original en un sector de actividad maduro con rendimientos decrecientes, buscando nuevas opciones de extracción de petróleo para una apertura.</p> <p>Presiones para conseguir negocios nuevos en una estrategia de exploración riesgosa para mantener el crecimiento de la corporación.</p> <p>Pérdida de credibilidad institucional como empresa se descubre que los cuidados ambientales fueron descuidados.</p>	<p>Buscar opciones de exploración y explotación en aguas profundas que permitan mantener el crecimiento de la corporación.</p> <p>Buscar oportunidades para desarrollar negocios en condiciones más rentables aunque sean más riesgosas.</p> <p>Mantener una imagen positiva de la gestión para que la línea de desarrollo pueda mantenerse en continuo crecimiento.</p>	<p>Presiones para mantener buenos resultados para seguir creciendo.</p> <p>Posibilidad de incidir en los procesos de manejo operativo para reducir los gastos de operaciones.</p> <p>Exploración de Alternativas de nuevos negocios para poder mantener el ritmo de crecimiento y el valor accionario en el mercado.</p> <p>Posibilidades de generar una imagen positiva reafirmada en un reconocimiento especializado de su buena gestión corporativa.</p>	<p>Nombrar y destituir a los agentes internos de la corporación que no sean afines a mantener las prácticas de control de costos de la corporación.</p> <p>Mostrar buenos resultados corporativos mediante un incremento en los riesgos de operación corporativas de manera de no comprometer ganancias.</p> <p>Premios y reconocimiento que generaba una imagen creíble de la corporación a pesar de que</p>

British Petroleum

				algunos inocentes puedan generar indicios de deterioro de la seguridad.
DIRECTORES DE BP	Indicadores de que los nuevos negocios que se estaba desarrollando podrían generar exposiciones de seguridad operativa. Indicadores de que los nuevos negocios que se estaban desarrollando podrían generar impactos ambientales.	Desarrollar grandes negocios de extracción en aguas profundas que permitan mantener un ritmo importante de crecimiento operativo. Posicionarse como agentes capaces de generar opciones para solucionar problemas de crecimiento corporativos sin contenciones operacionales	Generar nuevas oportunidades de explotación petrolera en aguas profundas. Mantener opciones abiertas para continuar beneficiándose de los incentivos sabiendo que los resultados se obtienen aumentando los riesgos.	Control formal de las actuaciones de producción petrolera aceptado extracciones en aguas profundas de mayor riesgo operacional. Autorizaciones para operar de manera de cerrar r negocios sin adecuadas consideraciones de seguridad ambiental. Disponibilidad de grandes sumas de dinero para encarar procesos de extracción de petróleo en aguas profundas con dudosa seguridad.
CONTROLADORES AMBIENTALES	Señalar los problemas legales en el desarrollo de las inversiones y los proyectos	Desarrollar profesionalmente el control operacional de los proyectos	Conocimiento de los sistemas y procedimientos utilizados en el marco del	Desarrollar actuaciones de control complacientes para

British Petroleum

	<p>funcionamientos programados por las aplicando normas de control ambiental adecuadas.</p> <p>Mostrar que algunos programas proyectos no tienen propuestas profesionales sólidas. o que algunas prácticas se estarían desarrollando ilegalmente.</p> <p>Capitalizar las actuaciones de auditoria para mostrar que el gobierno Corporativos de BP puede estar cometiendo errores en administración sin perder el contrato de auditoria.</p>	<p>programados por las Corporaciones.</p> <p>Informar formalmente cuando las actuaciones de una corporación o muestren evidencias de malas prácticas de administración o riesgos de operación inadecuados.</p> <p>Posicionarse como una empresa de servicios de auditoria que son respetuosos de los requerimientos legales vigentes y confiables en sus actuaciones.</p>	<p>desarrollo de extracción de petróleo.</p> <p>Manejo de información reservada sobre las actuaciones de las petroleras que muestran irregularidades importantes en sus negocios.</p>	<p>de salvaguardar los intereses de las grandes corporaciones aunque eso sea una debilidad descalificadora.</p> <p>Entregar reportes que muestren las petroleras tienen e actuaciones apropiadas para que no se interrumpen los procesos prospectivos o extractivos.</p>
MEDIOS DE PRENSA	<p>Señalar los problemas legales o éticos en el desarrollo del crecimiento operativo y eventual caída de las grandes corporaciones.</p> <p>Mostrar los resultados de algunos proyectos que no tienen propuestas profesionales</p>	<p>Hacer el seguimiento del desempeño de las grandes corporaciones procurando descubrir irregularidades impactantes.</p> <p>Informar formalmente cuando los actos de una corporación</p>	<p>Mantener contactos con informantes confiables sobre el desarrollo de las corporaciones de alto impacto en el desarrollo de la economía globalizada.</p> <p>Mostrar las opciones normativas o legales vigentes sobre todo</p>	<p>Llamar la atención pública sobre las observaciones de los organismos de control respecto de las actuaciones de las corporaciones como BP.</p> <p>Favorecer las polémicas que</p>

British Petroleum

	<p>sólidas para ser desarrollados.</p> <p>Identificar las noticias de alto impacto mediático sobre todo cuando hay evidencias de que se están cometiendo irregularidades.</p> <p>Hacer públicas las eventuales pérdidas de credibilidad de las corporaciones como modelo creíbles de desarrollo productivo.</p>	<p>tengan debilidades funcionales, técnicas o éticas importantes.</p> <p>Posicionarse como agentes útiles para mostrar que los procesos irregulares serán expuestos y eventualmente sancionados.</p>	<p>cuando puedan resultar controversiales y operan generando perjuicios o beneficios espurios.</p>	<p>cuestionan fundadamente las directrices para el desarrollo de proyectos industriales o comerciales que sean controversiales.</p> <p>Mostrar cuando los s derechos de los funcionarios de una corporación o los derechos de los consumidores pueden verse afectados por prácticas irregulares.</p>
AGENTES AFECTADOS	<p>Las irregularidades denunciadas en el desarrollo de proceso de extracción de petróleo con gran impacto ambiental.</p> <p>El impacto que las irregularidades puedan tener sobre sus inversiones personales realizadas y como recuperarse</p> <p>Que algunos empleados de alto nivel de BP, han cometido irregularidades que no hayan sido</p>	<p>Lograr que los procesos de reparación del daño de BP permitan recuperar los sistemas ecológicos afectados.</p> <p>Que se castigue a los administradores de BP que han abusado de sus posiciones de poder perjudicando los intereses de los Clientes.</p>	<p>Capacidad para hacer reclamos sobre BP y sus administradores sabiendo que se han apartado de sus roles asignados y no cumplieron éticamente con sus responsabilidades.</p> <p>Impulsar opciones civiles para que se replanteen ciertas regulaciones de sectores como en los que operaba BP incidiendo en los agentes públicos para que</p>	<p>Alterar los equilibrios de poder político mediante protestas a través de grupos de interés afectados por la crisis de BP.</p> <p>Plantear demandas civiles o penales cuando sus derechos como clientes están siendo afectados por prácticas irregulares.</p> <p>Desarrollar protestas civiles activas para que se cambien ciertos aspectos</p>

British Petroleum

	juzgadas y castigadas satisfactoriamente.		se generen normas de protección. Integrar grupos de interés que les permitan convertirse en agentes activos para realizar reglamos en el Estado y en BP.	del funcionamiento de las grandes corporaciones como BP.
CIUDADANOS EN GENERAL	Las irregularidades denunciadas en el desarrollo de las inversiones y los gastos de las grandes corporaciones. El impacto que ciertas irregularidades puedan tener sobre sus inversiones personales sobre la economía en general. Que algunos empleados de alto nivel de las corporaciones, pueden cometer delitos que no sean adecuadamente juzgados y castigados.	Lograr que se mejoren los controles sobre la administración de las grandes corporaciones de manera que no se generen comportamientos impropios que puedan afectar su calidad de vida como ciudadanos. Que se castigue a los administradores que han abusado de sus posiciones de poder perjudicando a las empresas y actuando en beneficio propio.	Capacidad para hacer saber sus opiniones sobre los administradores que se apartan de sus roles asignados y no cumplen éticamente con sus responsabilidades. Impulsar opciones ciudadanas para que se replanteen ciertas regulaciones incidiendo en los agentes públicos para que se involucren en ello. Ser agentes activos a través de las elecciones de políticos en el parlamente y en el gobierno, en términos de los libres juegos de recambio democráticos de	Alterar los equilibrios de poder político mediante el uso del voto en las elecciones de representantes poniendo foco en la defensa de sus respectivos centros de interés. Plantear demandas civiles o penales cuando los derechos ciudadanos están siendo afectados por prácticas irregulares. Desarrollar protestas civiles activas para que se cambien ciertos aspectos del funcionamiento de las grandes corporaciones.

British Petroleum

			gobierno.	
--	--	--	-----------	--

Hay una primera aproximación al análisis donde con una tipología orientadora tomaremos en cuenta los siguientes factores; poder, interés e influencia para caracterizar el rol de los involucrados claves. Los resultados de este resumen se presentan en la siguiente tabla, donde se mantienen todavía algunas interrogantes relevantes que permanecen abiertas:

STAKEHOLDER	PODER	INTERES	INFLUENCIA
CORPORACION BP	ALTO	ALTO	MEDIA
DIRECTORES DE BP	ALTO	ALTO	ALTA
CONTROLADORES AMBIENTALES	MEDIO	ALTO	BAJA o MEDIA
MEDIOS DE PRENSA	MEDIO	ALTO	MEDIA
AGENTES AFECTADOS	BAJO	ALTO	BAJA
CIUDADANOS EN GENERAL	MEDIO	ALTO	¿MEDIA?

(* Escala - Alto, Medio y Bajo.

(**) Elaboración Propia.

British Petroleum

A partir del mapa precedente, se puede sacar algunas conclusiones. Por lo pronto las actuaciones relacionadas con el deber ser de la corporación y lo que finalmente hacen sus directores pueden mostrar algunas diferencias, ya que no necesariamente están alineados. Por otra parte todo ello se puede poner en duda en situaciones normales, donde el proceso parece estar más controlado o en situaciones excepcionales cuando se puede llegar a mostrar lo mejor y lo peor de cada agente.

En incidentes como el de BP queda claro que la corporación tiene una enorme responsabilidad en algunos casos extendida a ciertos proveedores claves. Pero además hay que tener presente que BP y Halliburton no estaban operando solas. Hay agentes reguladores nacionales y globales que de alguna manera fueron omisos por lo menos en lo referido a sus actuaciones preventivas respecto de los riesgos de funcionamiento de una plataforma donde se opera en condiciones excepcionales, debido entre otras razones a que se extrae petróleo de aguas muy profundas.

Además en casos excepcionales como el del incidente con la plataforma, puede cobrar mucha importancia la actuación de los medios masivos de comunicación y su sinergia con los agentes afectados por el derrame de la plataforma Deepwater Horizon de BP y también con la ciudadanía en general y sus preocupaciones ambientalistas, que en este caso son particularmente relevantes.

4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia

Sabemos que los casos de estudio deberían analizarse desde diversos ángulos. Nos referimos a aspectos políticos, económicos o sociales. Podemos también pensar en aproximaciones institucionales, organizacionales o de procedimientos. También atendiendo a los distintos agentes del entorno sean empleados, clientes o similares. Pero en nuestro caso, el enfoque será fundamentalmente de aspectos éticos y desde la valoración del riesgo. Nos referiremos especialmente a los aspectos axiológicos esenciales y a la percepción de los riesgos asociados a determinados comportamientos.

El caso BP es paradigmático en relación con la forma en que se aborda un incidente de enormes proporciones. La fundamentación exclusivamente política o técnica pareció ser insuficiente. Reafirmamos que la ética es quién debe ayudar a valorar las decisiones que se adoptan en la gestión de los riesgos, en el establecimiento de los umbrales, de los perfiles de riesgos aceptables, del apetito de riesgos, en la valoración de la conveniencia de la aplicación de los tratamientos y de los riesgos residuales y secundarios.

Consideramos que el aporte de valor de nuestro trabajo más que nada debiera ser hacia el análisis e interpretación de lo que ha acontecido en el caso, en relación con las formas de tratamiento de los riesgos de accidentes incluyendo las formas de comunicación institucional, que por otra parte a pesar de su especificidad sabemos que ya no es un caso único sino un entre varios que muestra que este tipo de desastres ocurrieron más de una vez y pueden volver a ocurrir.

La secuencia de los hechos relevantes en lo que respecta a sus consideraciones funciones y técnicas que no hemos recopilado específicamente en el desarrollo del caso se pueden leer abundantemente en la Web, donde hay gran número de trabajos. De todas maneras, los hechos referidos en el estudio del caso son relevantes pues sirven de base al análisis.

La Web está llena de descripciones de la forma de operación de estas plataformas pero no sabemos si los agentes involucrados tienen claro los procedimientos para diferentes escenarios de catástrofes y las acciones subsecuentes a desarrollar, con disponibilidad apropiada de los recursos humanos y materiales para encarar acciones de mitigación. Hemos recopilado una pequeña parte de la información para que los lectores pudiesen formarse una composición de lugar sobre lo que ha acontecido con el incidente de la plataforma, incluyendo los impactos conocidos.

En cambio hemos constatado que hay muy poco sobre el análisis de cuáles son las causas raíces de los comportamientos de los actores individuales y en conjunto, para poder armar el rompecabezas del caso. Luego de la exploración realizada hemos encontrado pocos documentos conteniendo aportes sobre el análisis e interpretación de la forma en que los altos directivos de BP han encarado la propia crisis. Ciertamente que no es sencillo arrojar luz sobre las condicionantes que permitieron por acción u omisión los comportamientos detectados en la administración de la plataforma y fundamentalmente en la corporación.

Por nuestra parte elegimos un enfoque para hacer los aportes sobre el caso con la idea de poder comprender cuál es la forma de ver los aspectos de seguridad de las instalaciones y las reacciones de los agentes ante el incidente. La idea es compartir lo que se ha aprendido con el incidente. Hemos aplicado en el desarrollo de la investigación que nos ocupa, un criterio axiológico para definir un marco de referencia del modelo con el que encararemos la problemática de los riesgos en las organizaciones tomando como referencia aspectos éticos relevantes basados en tres categorías de valores que operan de manera complementaria en equilibrios dialécticos desafiantes.

El modelo plantea la necesidad de las organizaciones de poder contar con un conjunto de valores categóricos que en principio no se negocian, ciertos valores instrumentales o funcionales que generan condiciones de validez y finalmente algunos valores pragmáticos asociados resultados concretos, en términos de qué hacer ante determinados riesgos. Sobre estas bases, analizaremos en esta instancia específicamente, el caso BP desde marcos de referencia axiológicos muy generales y además consideraremos cómo se articulan funcionalmente estos marcos de referencia con un nivel intermedio de valores y principios.

Hemos aplicado un modelo que propone un marco de referencia general pero que en su concepción plantea un enfoque situacional, para contemplar cuestiones éticas derivadas de estructuras, procesos y conductas diferentes en cada caso de estudio, que en definitiva podremos asociar con los resultados concretos de lo que hacemos o dejamos de hacer en contextos y circunstancias, con realidades diferentes. De esta manera, planteamos que es bueno que el modelo de referencia pueda variar su forma de concepción de sus bases conceptuales y sobre todo de aplicación, pensando en esos diferentes entornos políticos, económicos, sociales y culturales de cada caso.

La aplicación de tecnologías innovadoras, genera muchas necesidades de adaptación de aspectos de diseño y de utilización en cada contexto, que no siempre queda claro cómo se procesaron en el caso específico de la plataforma malograda. Hay que tener presente que cada agente, en este caso del desarrollo de proceso de extracción, trae consigo su propia ética respecto del deber ser del desarrollo sectorial. En este contexto, pese a que se trata de tener criterios generales de diseño y operación de plataformas de

British Petroleum

extracción de petróleo de un determinado tipo, muchas veces prevalecen los enfoques situacionales de quienes desarrollan o trabajan en una plataforma en particular.

Para comenzar y como marco general de referencia el modelo considera que deben estar presentes los “valores morales”, que exigen la realización de actos que son buenos y correctos por sí mismos y por ninguna otra cosa, como por ejemplo: “la beneficencia”. Por algún motivo, ese valor fundamental aparentemente se pensó que en BP estaba salvaguardado, pero en realidad quedó relegado por la rutina con que se manejan ciertos procedimientos de control de operaciones. Por lo tanto, a pesar de su importancia, el cuidado de la mayoría no pudo servir de orientación general para cuidar la seguridad integral de la plataforma y su propio entorno como ecosistema.

Constatamos en muchas instancias del análisis del caso, en el estudio que los compromisos éticos declarados y las acciones desarrolladas, en lo que hace a las reglas de funcionamiento aplicadas en sus operaciones realmente se desarrollan por caminos inconsistentes mostrando una clara disociación entre lo que se dice que debe hacerse y lo que realmente se hace. Desde luego que no podemos confirmar con el alcance de nuestros estudios, cuanto de estas conductas son realmente deliberadas y controladas o cuántas de desarrollaron caóticamente fuera de control de los agentes intervinientes más cercanos e involucrados.

Retomando las ideas planteadas por Otfried Höffe (2007: 150) que refieren a los valores como “estándares de orientación” o “idea guía”, se fue poniendo en evidencia que los principios éticos proclamados correrían por vertientes estratégicas de gobierno corporativo marcadas por la generación de beneficios para los stakeholders más cercanos, generando comportamientos que no siempre son bien comprendidas por todos los niveles de la población, lo que generó una disociación entre lo que sostenían los agentes encargados de manejar el incidente y lo que sentía la población civil que fue afectada por el proceder del sistema.

Los que resulta importante de este Caso es el poder conocer cuáles fueron los hechos y las condicionantes que impulsaron a algunos integrantes de la organización a desarrollar un proceder descuidado, que finalmente provocó la catástrofe de referencia. Pero todas las culpas no deben centrarse en los operadores de la Plataforma. Es necesario proceder identificando los acontecimientos que consideramos más relevantes, los principales actores involucrados y los hechos más significativos, considerando los aportes del enfoque dialéctico de amplio alcance⁴ (Gurvitch, 1971). Así seguramente podemos apreciar de manera constructiva la dinámica de los desafíos y conflictos de raíz axiológica que pudiesen haberse generado.

⁴ La idea de que los conflictos de opuestos determinan la evolución económica es muy poderosa y puede extenderse también, a otras dimensiones de la sociedad.

No es justo pensar que un incidente de este tipo sería necesariamente más probable en el marco de modelo capitalista de cuño liberal más abierto. Probablemente no podamos decir que contaremos con un modelo ideal que no permita que se generen escenarios como el descrito en este caso en el sistema en el que se maneja corporaciones como la BP. El reto en el presente estado del conocimiento es controlar mejor los alcances de los desarrollos extractivos en aguas profundas y reducir los impactos negativos sobre los sistemas ecológicos afectados. En el futuro sin duda seguirá abierto el desafío de la búsqueda de aquellos modelos de descripción, interpretación y acción que más efectivamente satisfagan las necesidades y aspiraciones de la población.

Claro es que lo acontecido con el caso BP impacto a la sociedad norteamericana en general y sobre todo al prestigio, confiabilidad y reputación de los desarrollos tecnológicos en la BP. La displicencia en la aplicación de ciertos principios básicos de seguridad debiera ser considerada un riesgo significativo que opera en forma negativa sobre la probabilidad de darle continuidad a este tipo de plataformas. Consecuentemente los sistemas de aseguramiento de estándares de calidad, deberían ser un aspecto focal de los modelos de diseño y operación de estas plataformas de cara el desarrollo futuro de estas opciones para conseguir insumos para fuentes energéticas para el uso civil.

Un elemento nada menor a tener en cuenta es el período durante el cual se desarrollaron estas actividades de referencia, nos habla de la escasa capacidad de autocritica y tal vez de una actitud de aceptación de ciertas prácticas de la industria perjudiciales para con sus propios intereses. Consecuentemente, el problema expuesto va mucho más allá de una plataforma petrolera operando aisladamente. Contemplan a sectores importantes de la sociedad en un contexto mucho más amplio. Por ejemplo el de las opciones de desarrollo energético y su impacto sobre el desarrollo sostenible del medio ambiente.

A nivel instrumental aparecen también, ciertas fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos que fueron consolidando formas de actuar ante lo que circunstancialmente se desconocía, apostando de manera exacerbada a la rutina de trabajo conocida sin adecuada precaución en las consecuencias, que esas prácticas podrían traer en lo que respecta a afectar a la sociedad en su conjunto. Debemos tener presente el tema de las asimetrías entre los gobernantes y los ciudadanos, fue en definitiva lo que permitió que por un buen periodo de tiempo se operara con desconocimiento de los riesgos del uso de este tipo de plataformas.

Ante esos casos en los que la tecnología utilizada parece no ser tan neutra, en términos de los modelos de producción y desarrollo nacionales, la sociedad como un todo tiene ante sí, un enorme desafío ante el que los Estados modernos, las universidades y las empresas tienen roles fundamentales, como partes de una red de valor agregado mucho más compleja que debe prestar mayor atención en cómo se

regulan situaciones de apertura a la competencia y proteccionismo agropecuario o industrial local, que constituyen un par dialéctico que plantea frecuentemente desafíos dilemáticos a las personas como ciudadanos de cada Estado (Hobbes, 2004).

Concordamos en que el desafío es que sin un futuro previsible por delante como hasta hace unas décadas, se fue complicando determinar lo que hay que saber y lo que hay que hacer en el futuro, para mantener la vigencia de un modelo productivo. Se generan desafíos que las organizaciones tienen que contemplar para producir de manera segura. Y por cierto, la plataforma de referencia no fue ajena a esos desafíos. Debemos ser cuidadosos en como gestionamos estos temas en particular el impacto de las acciones de los operadores de estas, que puedan afectar en gran medida el entorno de extracción que evidentemente no estaba asegurado.

¿Cómo podemos desarrollar propuestas que nos ayuden en estos casos? Desde luego que hay mucho por hacer en términos de contralor. En términos académicos consideramos que poder identificar esas teorías de acción, constituiría un aporte muy interesante en esta investigación para comprender a las organizaciones, porque las mismas tienen capacidades explicativas de lo que se hace o se deja de hacer. En esa línea, es que los investigadores pensamos que debemos trabajar para comprender mejor lo que pasó con la Plataforma de BP y también en los eventos posteriores de manejo de la crisis ambiental que se generó como consecuencia del incidente.

La pregunta siguiente es pertinente: ¿Qué valores son los que desarrollaron realmente los principales referentes de la conducción de BP? ¿Qué fue realmente lo que vivenciaron estos agentes en términos axiológicos? Aparentemente lo ocurrido en la plataforma comprometió ciertos valores fundacionales que en los orígenes le habían permitido a BP destacarse por brindar un servicio seguro y responsable en sus plataformas de extracción de petróleo. Todo parece indicar que más allá de aspectos funcionales y técnicos del manejo de la plataforma la propia corporación se estaba apartando de ciertos aspectos orientadores de su accionar y de ciertos principios éticos de referencia.

El tema que surge en forma inmediata es cuál es la relación de la “máscara” con los posicionamiento reales de las personas, actores, directores y las organizaciones, suele suceder que en un momento dado, impulsado por un cambio del contexto es máscara no es más es funcional a los intereses y se genera un comportamiento divergente con el que debiera ser el que surge en forma lógico de esa “máscara”. En algún momento los valores declarados en términos de “esencias conceptuales” y los valores finalmente vivenciados entraron a divergir. Hay que tener presente que los problemas de valores no están solamente relacionados con la consideración de determinados hitos trascendentes en las organizaciones, sino que están también presentes en muchas situaciones estrechamente cercanas a la realidad cotidiana, lo que genera desafíos relacionados con el “*ser*”, el “*deber*” y el “*hacer*”, especialmente en el caso de BP.

Como resumen de los aportes de aplicación del modelo todo parece indicar que el real valor agregado está en ese análisis de las causalidades y por qué determinados agentes toman decisiones tan expuestas a acciones penales o de desprestigio que pueden tener impactos a muy largo plazo. La BP había desarrollado un prestigio muy importante a lo largo de su trayectoria como potencia en el terreno de extracción de petróleo y sus derivados pero en un determinado momento, ciertos desvíos, resultaron determinantes para descuidar imprudentemente, sus propios valores de referencia orientadores en los que sus clientes realmente confiaban.

Dentro de los casos que estudiamos es frecuente encontrar que se producen quiebres en las políticas de las organizaciones, en la aplicación de los principios éticos en momento de dificultades económicas. Se asume que esos principios éticos tienen una validez independiente de las condiciones contextuales temporales por las que atraviesa la organización, ello no ocurrió así y aparentemente se subordinó la ética a las necesidades coyunturales.

Esto nos lleva a recordar y tener presente que las organizaciones son construcciones de los seres humanos los cuales tienen un conjunto de características inherentes que pueden afectar y subordinar ciertos valores aplicados por décadas exitosamente. En la organización los equipos, los edificios, los activos físicos no tienen ética son los seres humanos los que a través de su aplicación y accionar tienen comportamientos éticos o no los tienen.

A partir de este trabajo realizado nos ha quedado claro que hay una base en el comportamiento humano desarrollado por las corporaciones en un contexto político, económico y social que promueve estos comportamientos irregulares o delictivos. Se trata de comportamientos que suelen estar asociados posiblemente con ambición y afán de riquezas, como un factor central, donde los demás aspectos se ordenan en su torno. Comportamiento que debe contar con la participación de otros agentes, para poder desarrollarse adecuadamente.

Nos referimos a la necesidad de considerar lo que hacen o dejan de hacer los administradores de los gobiernos nacionales y ciertos agentes del sistema industrial. Sería un error pensar que en casos como el de la plataforma Deepwater Horizon, los administradores de BP (a nivel estratégico y táctico) son los únicos agentes responsables del desarrollo de algunas prácticas inconvenientes por lo menos muy descuidadas en lo que se refiere a las necesidades especiales de diseño, la seguridad operacional de la plataforma y al cuidado del medio ambiente circundante.

5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)

Actividades como la de plataforma de aguas profundas Deepwater Horizon de BP requiere muchos conocimientos funcionales y técnicos, para poder llevarse adelante. Se trata de un área de actividad sumamente especializada, donde se sabe que existen riesgos muy grandes. De allí que las obligaciones y responsabilidades de los administradores exceden la consideración profesional de cuestiones económicas y tecnológicas relacionadas con las inversiones y los gastos y tienen que ver además con la necesidad de atender ciertos aspectos éticos de estas actuaciones.

No hay duda de que BP trabaja en un sector de actividad muy complejo donde hay muchos riesgos relacionados con el desarrollo de los servicios de extracción de petróleo. A veces el impacto y relevancia de determinados incidentes es muy grave. La explosión que hundió la plataforma petrolífera Horizon ha costado muchas vidas humanas y ha provocado un daño ecológico muy grande. No cabe duda de que existen responsabilidades muy importantes de la Corporación por los daños generados a las personas y al medio ambiente. Se asumen riesgos para los que no se está preparado para hacer frente, las consecuencias alcanzan niveles catastróficos.

Por otra parte, los reportes consultados ponen en evidencia una respuesta inadecuada de la compañía a la tragedia y su proceso de asimilación insuficiente de la magnitud del derrame han planteado serias dudas sobre la capacidad de actuar de PB en la emergencia a los agentes del gobierno federal, a los grupos de interés ecologistas, a los consumidores de derivados del petróleo y adicionalmente a la ciudadanía en general. Es pertinente la pregunta que se esbozó en el estudio previo: ¿Dónde han estado los responsables de la compañía durante la crisis?

Se generaron además dudas sobre la capacidad real de consideración por parte de los responsables BP de atención eficaz de los continuos avisos sobre los riesgos de perforación profunda en el mar. A esto se agrega que han surgido evidencias de ciertas tácticas moralmente cuestionables de BP para minimizar las exigencias de la normativa sobre perforaciones. La evaluación del incidente está poniendo de manifiesto dimensiones funcionales y técnicas cuestionables y también aspectos éticos que no se condicen con las declaraciones formales del “deber ser” de la corporación.

También se generaron dudas sobre la forma de conducción de la crisis una vez que la misma se desató. La capacidad de sus directivos para desarrollar una reacción ante la crisis en términos de una adecuada comunicación con los stakeholders, ha resultado ser uno de los talones de Aquiles más relevantes, porque ha dejado a la empresa expuesta, en términos de su propia credibilidad, cuando sostiene que procura ser un buen ciudadano corporativo, muy comprometido con su propio entorno.

La consistencia entre lo que se proclama y lo que se hace es muy importante. Seguidamente agrega que: “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 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 estaría cavando su propia tumba.” (Universia Knowledge@Wharton, 2010:1)

Los impactos directos fueron tremendos. Actualmente existe acuerdo de que la BP sin duda ha pagado un alto precio por el aprendizaje derivado del incidente. La corporación ha perdido un equipo de empleados valiosos y ha sufrido enormes pérdidas materiales. Su reputación ha sido o muy afectada. Su prestigio está siendo cuestionado. Por supuesto que la sociedad local directamente afectada en la región ha recibido un golpe tremendo. Desde luego que la naturaleza también ha sido impactada de manera sobrecogedora.

Los impactos indirectos también fueron tremendos. Actualmente también existe acuerdo de que los organismos reguladores y controladores de la actividad no han actuado de manera totalmente dirigente. Los gobiernos nacionales y especialmente los de EE. UU. e Inglaterra no han actuado para encarar este tipo de incidentes considerando tanto actividades preventivas y actividades correctivas eficaces, que es necesario desarrollar para salvaguardar no solo intereses políticos, económicos, sociales y ambientales nacionales legítimos, sino intereses regionales o hasta mundiales.

Finalmente los aspectos del deber ser de las actuaciones de los hombres en las corporaciones deben ser custodiados eficazmente no solo en términos materiales considerando cuestiones funcionales, técnicas y económicas, sino en aspectos éticos mandatorios que deben ser contemplados. Aparece así la necesidad de tener presentes ciertos comportamientos positivos o negativos de los principales agentes. Y desde luego poner foco en las competencias que determinados contextos y circunstancias demandan de cara a los desafíos emergentes propios del Siglo XXI.

6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso

¿Qué es lo que se puede aprender de esta tragedia hasta el momento? Lo primero es que es necesario enfrentar el problema asumiendo los aspectos de responsabilidad humanas y ecológicas más relevantes. Los responsables de BP no han mostrado mucha empatía a la hora de analizar las circunstancias de la explosión y su costo humano y marino que ha supuesto, o reconocer el sufrimiento real y potencial de las comunidades afectadas por el derrame.

La primera lección que podemos sacar es que BP asumió una serie de riesgos que son inherentes a su “core business” en particular el perfil de riesgos de las operaciones de extracción de petróleo del subsuelo marino es muy elevado, agregando a ello la localización de las operaciones a pocos kilómetros de la costa de EEUU en un lugar en el cual en el que si ocurría un accidentes las consecuencias ambientales y económicas serían muy elevadas, lo que constituye “una apuesta muy alta”. En este caso dado las condiciones de BP en cuanto a debilidad en conocimiento de cómo gestionar operaciones con un fuerte perfil de riesgos, el término “apuesta” es totalmente aplicable.

Nos encontramos a partir de decisiones previas en general tomadas por BP, con un escenario en el cual teniendo en cuenta los riesgos asumidos, las medidas para poder mitigar posibles impactos debieran haber acompasado el resultado negativo potencial, si eventualmente algún incidente desbastador finalmente se materializaba (como sabemos que ocurrió). Tal como surgen de los estudios que realizamos en este caso, BP no estaba preparada para asumir los desafíos corporativos que las decisiones estratégicas adoptadas llevaban implícitos y que no tenemos evidencias de que BP desconocía.

Los aspectos éticos relacionados con las estrategias adoptadas no estaban a la altura de lo que podría estar en juego. Por otra parte la BP, tampoco estaba preparada desde el punto de vista técnico ni material para hacer frente adecuadamente a desastres de esta magnitud. Parece una constante los escenarios en los cual se toman decisiones con fuertes perfiles de riesgos y luego no se adoptan las medidas para gestionar los riesgos asociados a las alternativas seleccionadas.

Las responsabilidades de BP no se asumieron adecuadamente. Además los acuerdos que están circulando entre los residentes de la costa en los que aparentemente se les ha ofrecido US\$5.000 a cambio de no demandar a la compañía difícilmente puede verse como gesto de empatía (la Compañía ha dejado esta práctica). La necesidad de asumir la responsabilidad de las consecuencias en el cuidadosamente elaborado lenguaje legal nunca será confundida por empatía, por mucho que BP esté dispuesto y pueda pagar.

En el momento más candente de la situación, los responsables de BP parecen haber olvidado que la única finalidad de invertir tan liberalmente como lo hicieron en la creación de una identidad corporativa, es establecer vínculos emocionales con los accionistas, internos y externos, y el cambio de las transacciones con estos accionistas desde un plano estrictamente instrumental a uno emocional. Unos vínculos que el manejo de la crisis ha puesto en tela de juicio

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 accionistas su comprensión, e incluso el perdón, en momentos de crisis. En el caso en que lo que se proclama y lo que se hace luzcan disociados, los perjuicios pueden ser enormes.

¿Está BP suscitando realmente este tipo de reacción? A la luz de los hechos la respuesta no parece ser positiva, además de estar poniendo en riesgo años de esfuerzo en la creación de la marca. Al mismo tiempo, la indignación por parte de la opinión pública está aumentando constantemente, como lo demuestra la petición de quiebra para BP por parte del ex secretario de Trabajo Robert Reich, poniendo el futuro de Tony Hayward y la compañía en duda. (Universia Knowledge@Wharton, 2010)

Algunas preguntas difíciles de responder son sin duda pertinentes. ¿Qué es lo que deberían haber hecho? ¿Cómo podrían haber gestionado la crisis los responsables de BP de una forma más coherente con el 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 está ahora enfrentando?

Con el objetivo de ofrecer una retrospectiva, Hamid Bouchikhi y John Kimberly⁵, sugieren las siguientes lecciones, no solamente para los ejecutivos de BP, sino para los responsables y líderes de otras compañías que de alguna forma podrían enfrentarse a sus propias crisis, tomando como referencia el caso de la BP, que estamos estudiando. Los referentes agregan algunos aportes sobre el deber ser que consideramos que son muy valiosos, en términos de lo que había que hacer en situaciones similares.

⁵ Referencias extraídas del artículo de Universia Knowledge@Wharton (2010) sobre la Crisis de identidad corporativa de British Petroleum.

British Petroleum

Primero, los ejecutivos de BP deberían haber mostrado mayor preocupación a la importancia de la identidad de la compañía de cara a la opinión pública. Segundo, deberían haber reaccionado más rápidamente. Tercero, deberían haber tenido en cuenta el valor simbólico que supone el estar físicamente presente sobre el terreno. Cuarto, deberían haber tratado de equilibrar el aspecto legal/económico con lo emocional en sus declaraciones públicas. Quinto, deberían haber reconocido la responsabilidad moral de la compañía antes de abordar las responsabilidades legales.

Finalmente, Hamid Bouchikhi y John Kimberly sostienen que los referentes del máximo nivel de BP deberían 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. Esto plantea que es necesario tener una visión más amplia de las responsabilidades con una proyección de los compromisos que van más allá de los stakeholders más cercanos a la corporación.

La actuación de BP en el incidente de la plataforma muestra que la esperanza de poder cumplir con altos estándares en lo que hacemos, por lo menos en este caso puede y debe ser cuestionada. No es fácil para BP mostrar ahora que realmente se esfuerza por ser un líder en seguridad en nuestra industria. BP no ha mostrado durante la crisis que es realmente un operador de clase mundial y un buen ciudadano corporativo, lo que ha puesto en duda su credibilidad como corporación.

Sin ser agoreros de malos presagios sobre su futuro corporativo de BP, creemos que la corporación ha generado un grave perjuicio y que sus esfuerzos para hacerse cargo del enorme impacto ambiental derivado del incidente en la plataforma, no han sido totalmente satisfactorios. No obstante la magnitud de los errores de conducción y en los daños ecológicos producidos pensamos que la empresa finalmente se va a recuperar, aunque por mucho tiempo los impactos ambientales negativos sigan presentes en toda la región donde se produjo el incidente.

“Al reflexionar sobre el pasado, es el momento de ser más proactivo y pensar en el legado ambiental que estamos dejando para las generaciones futuras. Tenemos que continuar la búsqueda de recursos más sostenibles y renovables. Comprender que nuestras actuales opciones de estilo de vida ocasionan que continúen las perforaciones profundas en ambientes marinos sensibles con consecuencias desastrosas. En su lugar, podríamos dejar de depender de estas fuentes de energía no renovables y conectarnos con los servicios gratuitos de la madre naturaleza, extrayendo la energía del viento, el sol y las mareas.” (Cousteau, 2017: 7)

En definitiva, más allá de estudiar ciertos incidentes como el que exploramos y de plantear mejoras en las estructuras, procesos y conductas, que seguramente serán necesarias, interesa mucho reflexionar sobre los aprendizajes sobre todo en términos de

valores y creencias, que nos puedan haber conducido a estas encrucijadas y que eventualmente nos ayuden a salir de ellas de la mejor manera posible. La capacidad de cuestionarnos éticamente nuestras acciones y de capitalizar las experiencias es el gran legado a darle a las próximas generaciones.

Es importante reconocer que los actores en los escenarios de conflicto o crisis deben estar mejor preparados que en el pasado para enfrentar desafíos excepcionales en entornos también excepcionales. En términos prácticos, nos referimos específicamente a la necesidad y conveniencia de que ciertos actores puedan contar con ciertas competencias blandas (“soft skills”)⁶ diferenciadas pensando en la supervivencia y la permanencia de las organizaciones y las necesidades de las personas involucradas operando en contextos cada vez más VUCA.

Es así que notamos que comienzan a valorarse más ciertas competencias como el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la gestión de conflictos que como veremos son muy demandadas por lo menos en los contextos y circunstancias considerados en los casos de estudio que hemos abordado en el desarrollo de nuestra investigación con foco en el tema riesgos y sus valoraciones éticas.

Hemos detectado que no menos importantes son el manejo del poder formal, el desarrollo de influencias y la capacidad de comunicación eficaz, sobre todo cuando se sale de ciertas zonas de confort propias de situaciones consideradas normales y conocidas, y se ingresa en situaciones excepcionales, menos conocidas que bien pueden desembocar en una crisis o incluso en una catástrofe, en principio impensada.

Aparecen además ciertas necesidades de competencias como la capacidad de aprendizaje permanente (especialmente el entrenamiento en el trabajo) y la gestión de conflictos laborales y personales. Y no menos relevante, sería la necesidad de contar con conocimientos políticos y culturales generales de cada organización donde trabajemos y específicamente, los ciertos agentes claves del entorno.

Precisamente por ello es que hemos incluido muchos de estos factores en nuestros modelos de descripción e interpretación de las conductas de los agentes involucrados.

⁶ Las competencias blandas son aquellos atributos o características de un agente que le permiten interactuar con otras personas de manera más efectiva. Se trata de competencias transversales que incluyen desde ciertas habilidades sociales hasta los hábitos de trabajo.

7. Bibliografía de referencia del caso

Argyris, Chris y Schön, Donald. (1996), *Organizational learning II, Theory, Method and Practice*, Mass, Addison Wesley Publishing Company.

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

British Petroleum Values and code of conduct. (2019), *Our values and code of conduct*, Disponible en: (<https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-values-and-code-of-conduct.html>).

Código de campo cambiado

British Petroleum Mission statement. (2019), *Mission statement of BP*, Disponible en: (<https://www.strategicmanagementinsight.com/mission-statements/bp-mission-statement.html>).

Broder, John. (2010), *Panel Says Firms Knew of Cement Flaws Before Spill*, Disponible en: (<https://www.nytimes.com/2010/10/29/us/29spill.html>).

Código de campo cambiado

Chamberlin, Alex. (2014), *British Petroleum Deep water Horizon Incident*, Disponible en: (<https://marketrealist.com/2014/09/bp-lost-55-shareholder-value-deepwater-horizon-incident/>).

Gurvitch, Georges. (1971), *Dialéctica y Sociología*, Madrid, Editorial Alianza.

Hobbes, Thomas. (2004), *Leviatán*, Buenos Aires, Editorial Losada.

Höffe, Otfried. (2007), *Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética política en la era de la globalización*, Buenos Aires, Katz Editores.

Martínez, Esperanza. (2010), *Caso: el derrame de BP en el Golfo de México*, Disponible en: (<https://therightsofnature.org/wp-content/uploads/BP-Tribunal-Texto.pdf>).

British Petroleum

Ritter, Michael. (2010), Crisis -La lección que deja el caso BP, Disponible en: ([https://www.academia.edu/2908713/Ritter - Crisis - La lecci%C3%B3n que deja el caso BP 2010](https://www.academia.edu/2908713/Ritter_-_Crisis_-_La_lecci%C3%B3n_que_deja_el_caso_BP_2010)).

Rushe, Dominic and agencies. (2014), Halliburton reaches \$1.1bn settlement over Deepwater Horizon oil spill, Disponible en: (<https://www.theguardian.com/environment/2014/sep/02/halliburton-11bn-settlement-deepwater-horizon-spill>).

Velazco, Gabino. (2010), Posibles causas del accidente de la plataforma Deepwater Horizon, Disponible en: (<http://www.petrotecnica.com.ar/diciembre2010/pdf/36-47sp.pdf>).

Universia Knowledge@Wharton. (2010), Crisis de identidad corporativa: el caso de British Petroleum, Disponible en: (<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/crisis-de-identidad-corporativa-el-caso-de-british-petroleum>).

,

Código de campo cambiado

ANEX

Abordaje de los stakeholders

El estudio de los stakeholders

En principio un análisis de involucrados (**stakeholders**) es esencialmente un “snapshot⁷”, o sea refleja la situación de una organización un momento dado, por lo cual puede variar a lo largo de tiempo, no es raro que los involucrados cambien de posición

En este caso estos investigadores estamos planteando el análisis de involucrados porque entendemos que es una herramienta para poder interpretar el accionar de los involucrados claves de caso y sacar conclusiones acerca de su posicionamiento ético y de riesgo en el tema.

Cada organización, cada proyecto, cada caso tiene interesados que se ven afectados o pueden afectarlo, sea en forma positiva o negativa. Unos pueden tener una capacidad limitada para influir en el resultado final de un caso en tanto que otros tienen *una influencia significativa* sobre el mismo y sobre sus resultados esperados.

La identificación de los involucrados se centra en aquellos considerados como claves es decir que pueden sea directa o indirectamente generar cambios en los procesos. En este caso no se identificaron organizaciones de consumidores que pudieran ejercer presión sobre las autoridades públicas en su lugar está presente la prensa especializada que en cierta medida jugó ese rol como en el caso del Ford Pinto.

El proceso de identificación, análisis y evaluación de los principales agentes involucrados es un proceso iterativo porque estos pueden cambiar, sea que aparecen nuevos u otros dejan de tener importancia, en este caso los involucrados fueron estables y mantuvieron sus características durante todo el desarrollo.

Los involucrados son una de las **fuentes más importantes de riesgos (amenazas y oportunidades)**, en particular como consecuencia que son numerosos y tienen intereses encontrados, en este caso nos encontramos en escenarios en los cuales la pérdida de uno

⁷ Foto, instantánea, muestra la información en un momento determinado solamente.

es la ganancia del otro. Los relacionamientos win/lose hacen dificultosos en ocasiones su entendimiento.

Nos movemos en escenarios en los cuales el posicionamiento de los diferentes involucrados es estable y todos operan siguiendo lógicas racionales, ninguno de ellos expresa posiciones inconsistentes con sus intereses objetivos, aunque algunos aspectos emocionales puedan estar presentes.

En ocasiones el concepto de involucrados que estamos considerando se ha extendido a aquel grupo de personas que pueden pensar que serán afectados sin realmente serlo, porque, aún bajo el influjo de una apreciación errónea, de todas maneras pueden impactar sobre el desarrollo de los eventos.

Pensamos en la necesidad de contar con un Registro de Involucrados, aunque el alcance pueda variar según el caso, de todas maneras para caracterizarlos hemos recurrido a los métodos clásicos basados en la utilización de tres variables de referencia que son: poder, interés e influencia y a partir de esta apertura, poder profundizar en el entendimiento de su accionar.

Las definiciones adoptadas son:

Influencia: Capacidad que tienen algunos stakeholders para direccionar las decisiones que se toman con respecto al proyecto. No es formal, normalmente surge por el posicionamiento en la organización o en el contexto externo o interno. Interviene en las decisiones tomadas, facilita su implementación o ejerce una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente.

Interés: refleja el grado de importancia que tiene para el involucrados los productos/ resultados / servicios que tiene planificado desarrollar el proyecto. También hay que tener en consideración los beneficios que se esperan captar a través de los entregables del proyecto. Esto opera a favor o en contra.

Poder: se refiere a la facultad de tomar ciertas decisiones relevantes. Nos referimos a capacidades ***formales habilitantes para poder decidir incluyendo la*** legitimidad legal, verificando si existen autorizaciones escritas que habilitan a tomar de decisiones. Consideramos agentes como el Gerente General, el Gerente de Portafolio, el director de un Programa, agentes normalizadores, Jueces o agentes similares.

Se trata de una valoración esencialmente cualitativa, que puede estar fuertemente sesgada por quienes son responsables para ejecutarla. En tal sentido hemos tratado de minimizar los sesgos individuales a través de la aplicación de escalas de 3 niveles (alto, medio y bajo), cada una de las cuales es descripta por una serie de pautas que se aplican a para cada nivel.

Nuestro análisis de involucrados se construye a partir de un análisis del posicionamiento objetivo de la organización de referencia y que luego se valida con la información disponible a través de diferentes estudios.

En primer lugar corresponde destacar que el posicionamiento objetivo se relaciona con el comportamiento de cada uno de los involucrados a lo largo de todo el estudio que es de muchos años. Por lo tanto si bien el estudio es un snapshot, muy posiblemente sea difícil percibir ciertos cambios relevantes a lo largo del estudio en el posicionamiento de los involucrados.

Puede ser que circunstancialmente algunos de los actores en el estudio de un caso específico - actuando seguramente en función de sus intereses - hayan tratado en forma sistemática de ampliar o reducir la importancia de los eventos por considerar que ello va a favor o en contra de sus mayores intereses en particular los más intangibles, como la reputación o el branding.

Escalas de caracterizaciones de stakeholders

Las siguientes escalas se aplicarán para calificar a los involucrados en Interés, Poder e Influencia. Se aplicarán escalas con 3 niveles (Alto/Medio/Bajo), para cada uno de los casos estos aspectos deben ser “customizado”.

Se catalogarán partiendo del nivel superior y se identificará la categoría correspondiente cuando se cumplan al menos dos de las anotaciones descritas en Categorización del Nivel.

• **INTERES**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL (MEDIO AMBIENTE, CONTAMINACIÓN,...)
ALTO	<p>Impactos significativos sobre planes estratégicos de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los modelos de negocios de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los resultados económicos globales de la Empresa</p> <p>Impactos significativos sobre reputación y branding</p> <p>Compliance; evitar incumplimientos en áreas claves</p> <p>Aumentar el “market share”</p> <p>Mejorar posición competitiva</p> <p>Impactos sobre portafolios</p> <p>Pérdidas de vidas significativas</p> <p>Impactos mediáticos relevantes</p> <p>Materialización de riesgos catastróficos</p> <p>Generar condiciones para atender y evitar eventos tipo “black swan”</p>
MEDIO	<p>Relacionadas con impactos sobre el logro de los objetivos y metas a nivel táctico de la organización</p> <p>Impacto sobre los medios que permiten implementar las estrategias</p> <p>Impactos sobre los recursos humanos claves</p> <p>Impactos sobre programas y proyectos</p> <p>Impactos sobre planificación táctica, puede ser necesario la replanificación de líneas tácticas para mitigar/potenciar las consecuencias de los eventos ocurridos.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas moderadas, se mantiene la vigencia de los objetivos estratégicos, se dispone recursos para atender las consecuencias o se generan beneficios moderados para la organización.</p> <p>Las consecuencias sobre la salud humana moderada, un número reducido de muertes y heridos, manejables.</p> <p>Impactos negativos en los medios de prensa con daños moderados sobre la imagen.</p>
BAJO	<p>Consecuencias con impactos menores sobre algunos objetivos táctico y operacionales, no será necesarios ajustes mayores para mitigar/aprovechar la situación.</p> <p>Líneas de negocios afectadas</p> <p>Solo ajustes de detalle sobre la planificación operativa.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas menores.</p> <p>Salud pública no afectada en forma relevante.</p> <p>Bajas repercusiones mediáticas.</p>

• PODER

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTA	Tiene autoridad formal (legitimidad) para tomar decisiones otorgada de acuerdo con normativa vigente Supervisión general de la organización Fija políticas y estrategias Facultades para asignar recursos Asignar roles y responsabilidades Potestades para fijar estrategias, objetivos, metas y también cambiarlas. Autoridad para asignar recursos Toma de decisiones estratégicas Define cambios estratégicas
MEDIA	No tiene poder de dirección legítimo sobre la organización, puede influir pero no decide. Decisiones a nivel de portafolio, programa y proyecto Puede generar acciones con otras organizaciones acciones que afecten a los involucrados. Poder informal (no legitimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.
BAJO	No tiene autoridad formal Ejecuta decisiones Reducida disposición de recursos económicos y humano Relaciones con otras organizaciones Toma decisiones

• INFLUENCIA

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTO	Tiene llegada directa sobre los niveles en que se toman decisiones estratégicas Tiene vinculación significativa con los actores relevantes en forma permanentes Reconocimiento y prestigio Influencia en estrategias organizacionales Influencia sobre actores internos y externos relevantes Posición ante un problema tiene gran influencia sobre las decisiones de los otros actores Incide sobre fijación de estrategias y modelos de negocios No tiene poder formal pero mantiene importancia por relacionamientos económicos comerciales Destacada participación en organizaciones internacionales Acceso a medios de comunicación relevante Puede proponer emprender acciones económicas y políticas significativas.
MEDIO	Incide a través de relacionamiento, no tiene poder directo legítimo, solo puede influir pero no decide en los niveles tácticos Financiamiento de programas y proyectos Influencia en la selección, ejecución sobre programas y proyectos Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos. Puede proponer emprender acciones económicas y/o políticas importantes.
BAJO	No tiene autoridad formal. Participación en organismos internacionales con poderes limitados Reducida disposición de recursos económicos. Puede tomar acciones económicas y/o políticas de limitadas consecuencias. Relaciones con otras organizaciones de escasa relevancia.

FIN DE CASO