



# El derrame de Repsol no es una crisis comunicacional

LAS CRISIS NO SON BATALLAS LEGALES, LO QUE ESTÁ EN DISPUTA ES LA LEGITIMIDAD, NO LA LEGALIDAD, Y ESA LEGALIDAD ES JUZGADA POR GENTE QUE NO VA A ENTENDER DETALLES TÉCNICOS.



Es obvio que una refinera que recibe crudo en el mar enfrenta el riesgo de derrames.

**M**ucho se ha hablado sobre el manejo comunicacional de la crisis de Repsol, que sin duda ha tenido graves deficiencias. Eso puede hacer perder de vista un tema central: en estricto, no es una crisis comunicacional. Habrá que esperar a que se terminen de cerrar todas las investigaciones, pero todo apunta a que ha sido una crisis operacional y de cultura empresarial. Es cierto que la mala estrategia comunicacional agravó la crisis, pero no hay derrame de petróleo bueno, menos aun cuando no es visible la proactividad por controlar el daño.

Cualquier empresa enfrenta riesgos intrínsecos a su operación y que le generarían pasivos reputacionales y legales por afectar derechos de otros. Es obvio que una refinera que recibe crudo en el mar enfrenta el riesgo de derrames. Si sus

**Construir una cultura en que el error y las malas noticias no se penalicen en el Perú no es tarea fácil, porque la educación en familias y centros educativos todavía es muy vertical.**

sistemas de monitoreo de cualquier posible derrame no son suficientemente precisos para desplegar una acción de control de daños que muestre con hechos su compromiso ambiental, incluso cuando todavía no se haya determinado todavía el responsable legal, no está mostrando que tiene un sistema de previsión de riesgos bien afiatado. Hoy, las empresas tienen que tener sistemas de prevención de riesgos que les permitan actuar muy rápida y visiblemente cuando algo sale mal, o se

las van a tragar en redes sociales en un ajusticiamiento que va a ser basado en impresiones básicas de lo que la gente ve y considera justo o injusto. La única manera de salir bien de un trance así es que si llega a pasar haya un despliegue de control de daños que vaya mucho más allá del requisito legal. Las crisis no son batallas legales, lo que está en disputa es la legitimidad, no la legalidad. Y esa legitimidad es juzgada muy rápidamente por gente que no va a entender detalles técnicos ni legales, esa es la realidad.

La reputación de una empresa es un intangible crítico para su legitimidad para operar. En empresas que cotizan en bolsa, se estima que su valor promedio es del orden del 20 a 30%, dependiendo de muchos factores. Hay sectores que tienen un karma positivo o negativo. Los restaurantes tienen karma positivo, las funerarias negativo. La agroindustria tenía karma positivo hasta hace relativamente poco. Puede ser injusto, pero así es. El sector hidrocarburos tiene karma negativo, y difícilmente va a cambiar eso en el futuro, es probable que se agrave.

En un sector con karma negativo es aún más necesario tener plenamente identificados los riesgos inherentes y tener capacidades de monitoreos muy precisos, que permitan tomar acción inmediata mediante protocolos eficaces para poder controlar el daño. Eso implica sistemas, procesos, activación de pro-

tolos, simulacros frecuentes, etc., para poder reaccionar cuando las papas quemem. Y, sobre todo, una cultura de prevención y de lo que hoy se conoce como “seguridad psicológica”. Es decir, la

capacidad y empoderamiento que debe sentir todo trabajador para plantear abiertamente lo que piensa, incluso contradiciendo a sus superiores. Lo único peor que una muy mala noticia es que nose

conozca a tiempo. Construir una cultura en que el error y las malas noticias no se penalicen en el Perú no es tarea fácil porque la educación en familias y centros educativos todavía es muy vertical y poco abierta a la discrepancia como una oportunidad de crecimiento. Hay que remar a contracorriente para lograrla en serio, pero es indispensable. Las empresas que no logren esa cultura enfrentarán siempre el riesgo de crisis mal manejadas.

Repsol comunicó mal, pero esa no fue la fuente de la crisis.