



## Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

# El populismo como mecanismo de legitimación empresarial: el caso venezolano de PDVSA

**Orlando E. Contreras-Pacheco**

<https://orcid.org/0000-0002-3584-7063>

[ocontrer@uis.edu.co](mailto:ocontrer@uis.edu.co)

Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia

**Citación:** Contreras-Pacheco, O. E. (2021). El populismo como mecanismo de legitimación empresarial: el caso venezolano de PDVSA. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 53-72. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.655>

**Publicado en línea:** 1.º de enero de 2021

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



**Para enviar un artículo:**

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus



**Revista Científica General José María Córdova**

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)  
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 19, número 33, enero-marzo 2021, pp. 53-72

<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.655>

---

## El populismo como mecanismo de legitimación empresarial: el caso venezolano de PDVSA

---

Populism as a mechanism for business legitimation: the case of Venezuela's PDVSA

**Orlando E. Contreras-Pacheco**

Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia

**RESUMEN.** Este artículo ilustra el papel del populismo en la defensa de empresas estatales transgresoras, a partir del estudio del caso de la empresa Petróleos de Venezuela (PDVSA) y su relación con el Estado venezolano durante la era del autodenominado “socialismo del siglo XXI”. Para ello se hace una investigación descriptiva y de sistematización de datos sobre algunos eventos de transgresión socioambiental en los que incurrió la compañía entre 2010 y 2020. Los resultados apuntan al uso continuo de una retórica incendiaria, constituida por el antielitismo, la defensa de la soberanía popular y la consideración de una ciudadanía homogénea y virtuosa. Esto sugiere que el populismo también puede ser utilizado como un estilo discursivo particular para defender la legitimidad de empresas transgresoras subordinadas al poder.

**PALABRAS CLAVE:** empresa pública; estrategias de comunicación; gerencia de crisis; legitimidad organizacional; populismo; Venezuela

**ABSTRACT.** This work illustrates the role of populism in defending transgressing state-owned companies, based on the case of Petróleos de Venezuela (PDVSA) and its relationship with the Venezuelan state during the self-titled era of ‘21st-century socialism.’ To this end, a descriptive research design and systematization of data was performed on some socio-environmental transgressions by this company between 2010 and 2020. The results point to the continued use of inflammatory rhetoric, represented by anti-elitism, defense of popular sovereignty, and the consideration of homogeneous and virtuous citizenship. These findings suggest that populism can be used as a particular discursive behavior meant to defend the legitimacy of transgressing, subservient-to-power companies.

**KEYWORDS:** crisis communication; crisis management; organizational legitimacy; populism; state-owned companies; Venezuela

Sección: POLÍTICA Y ESTRATEGIA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 11 de julio de 2020 • Aceptado: 20 de noviembre de 2020

---

**CONTACTO:** Orlando E. Contreras-Pacheco ✉ [ocontrer@uis.edu.co](mailto:ocontrer@uis.edu.co)

## Introducción

En sentido estricto, una idea central en torno a la cual gira la noción de *populismo* es que, más que ser una doctrina o un comportamiento político específico destinado a seducir a un pueblo, se trata más bien de un tipo particular de movilización en la que es el mismo pueblo (a través de unos emisarios empoderados con las banderas de los intereses del pueblo) el que se organiza en torno a una identidad política específica (Laclau, 2012). Por ende, el populismo no se debe confundir con la demagogia política tradicional, en la cual la comunicación es adaptada a las pretensiones de un electorado (Müller, 2016). Tampoco se puede sugerir que corresponda a un concepto de uso exclusivo de partidos de izquierda o de derecha (Svensson, 2009). De hecho, en línea con el mismo Laclau (2012), no se podría ni siquiera afirmar taxativamente que el populismo sea de por sí malo o (incluso) bueno. No obstante, el fenómeno populista sí tiene un predominio fundamental en un discurso anti-institucional, que aprovecha la convergencia de la decepción y la impotencia de la ciudadanía en un ambiente generalizado de incertidumbre y que pretende un reconocimiento de una agenda política centrada en el líder de la facción, cuya vocación es, por definición, mesiánica.

En ese orden de ideas, se ha señalado que el discurso populista germina en el contexto de transgresiones de los Gobiernos que son percibidas por la ciudadanía (Hawkins et al., 2017; Laclau, 2012; Taggart, 2002). Gracias a este contexto, el populista respectivo puede alcanzar un fuerte poder político en un momento determinado. Ahora, ello estaría bien en la medida en que su ejercicio del poder, conllevara la defensa de sus principios originales de manera efectiva y sustentable para sus sociedades. El problema es que, casi siempre, el populismo se arraiga fuertemente en el estilo político del populista, quien, a través de sus comportamientos, decisiones y mensajes, puede él mismo convertirse en un activador de situaciones de transgresión en sus propios entornos. Es allí donde radica la perversidad del fenómeno en cuestión.

Particularmente, el protagonismo que tuvo la izquierda debido a su arribo al poder en varios países de América Latina durante la primera década del siglo XXI avivó el debate sobre la presencia del fenómeno populista afín a una ideología particular. En varios de estos casos, se trataba de un populismo de corte nacionalista, donde era notable la subordinación de la agenda política internacional a las necesidades internas del sistema político, y específicamente a las intenciones del líder populista de turno. El ejemplo venezolano es una muestra tangible de ello.

Tras una larga coyuntura de inestabilidad económica en ese país durante gran parte de los años ochenta y noventa, emergió una figura que aprovechó el momento y se autodesignó como representante del colectivo popular. A través de diversos argumentos de corte nacionalista, justificaba cambios profundos en el sistema político, social y económico de Venezuela. Una serie de mensajes de unidad y de reivindicación social enamoraron a las masas, pero al mismo tiempo se entremezclaron con mensajes en contra del aparente

enemigo externo, que dotó al pueblo de una unidad de propósito, y que se tornaron en mensajes de odio, de corte desafiante y hasta guerrillera, contra esos enemigos: la oligarquía, los gobiernos anteriores, la oposición, el “imperio” estadounidense, el Gobierno colombiano, etc. (López, 2018).

Dos décadas más tarde, el resultado de todo ello es una idea desgastada, unos líderes desprestigiados y una Venezuela sumida en una monumental catástrofe económica y política, con una sociedad fragmentada, cerebros fugados y una corrupción rampante que pone en duda la viabilidad de una nación, que otrora se ufana de poseer cifras de desarrollo cercanas a las del primer mundo. Dicho de otra forma, en concordancia con Moffitt (2015), todo se compuso de una transgresión que permitió el surgimiento de “algo” (en este caso, el populismo chavista), que resultó siendo el origen mismo de una nueva época de transgresiones constantes.

No obstante, la relación entre transgresión y populismo debería ir más allá. La tesis que se pretende demostrar en el presente trabajo implica que esa descripción del populismo puede ser utilizada por los mismos populistas, con el objetivo de legitimar sus propias acciones transgresoras perpetradas en el ejercicio del poder. De hecho, esto parece ser un permanente método de justificación de la transgresión de sus propias normas, como base para la construcción o consolidación de un régimen radical (y por lo general, centrado en el líder). Adicionalmente, el populismo se puede utilizar para lidiar no solo con transgresiones políticas o económicas de índole territorial, sino también con transgresiones de instituciones y empresas que estén relacionadas con el círculo del poder populista de turno. Para ello, este artículo se basa en la literatura relacionada con la gerencia de la legitimidad organizacional (Suchman, 1995), con énfasis en la discusión sobre su rol comunicacional en escenarios de crisis provocadas (esto es, eventos de transgresión).

En cuanto a lo metodológico, el trabajo recoge dicho contexto político venezolano y se apoya en un estudio de caso (Yin, 2014), y se enfoca en ocho transgresiones perpetradas por la empresa estatal venezolana Petróleos de Venezuela (en adelante PDVSA) durante los últimos diez años (2010-2020). Los resultados obtenidos validan la tesis del trabajo, dado que en el marco de dichos eventos se obtienen evidencias documentales de un uso progresivo y apasionado de enunciados propios del discurso populista, emitidos tanto desde la gerencia como desde los órganos del poder venezolano, para defender a toda costa la legitimidad de esta empresa.

## Populismo

La noción de *populismo* tiene la capacidad de evocar varios significados que enfatizan su naturaleza divisiva. Entre otros, el populismo a menudo se asocia con la demagogia, el antipluralismo, la búsqueda de chivos expiatorios, el rechazo de la mediación institucional y la tiranía, entre otros (Müller, 2016). Al ser generalmente entendido como una herramienta utilizada por los políticos para manipular a la ciudadanía (Papadopoulos, 2002), generalmente se define como:

[...] una ideología que considera a la sociedad en última instancia separada en dos grupos homogéneos y antagónicos, “la gente pura” versus “la élite corrupta”, y argumenta que la política debería ser una expresión de la *volonté générale* (voluntad general) del pueblo. (Mudde, 2004, p. 543)

En este orden de ideas, autores como Schulz et al. (2017), en concordancia con las contribuciones de Hameleers et al. (2017) y Mudde (2004), apuntan que el populismo se puede sintetizar en la reivindicación de tres actitudes fundamentales: 1) el *antielitismo*, que sugiere estar en contra del favorecimiento de unos pocos (las “élites”); 2) la *soberanía popular*, que representa la recuperación del poder político “por el pueblo y para el pueblo”; y finalmente, 3) la *homogeneidad y virtuosidad de la ciudadanía*, que asume la existencia de un pensamiento (y un sentimiento) monolítico del pueblo mismo, cuyo tratamiento se da a través del engrandecimiento de su naturaleza, su historia y su conducta.

Sin embargo, desde otro punto de vista, más que un tema exclusivo de la arena política, el populismo ha despertado interés académico en muchos otros campos y disciplinas, incluidas las ciencias de la comunicación (Rooduijin, 2016). De hecho, en lugar de una ideología, el populismo ha sido calificado como un marco de actuación, un estilo político o, más exactamente, “un estilo de comunicación adoptado por los actores políticos” (Jagers & Walgrave, 2007, p. 326). Dado que ciertas organizaciones e instituciones también pueden actuar como actores políticos (Detomasi, 2015; Hults, 2012a; Morsing, 2011), se puede suponer que, cuando están controlados por gobiernos populistas, sus mensajes pueden caer en la categoría de *retórica populista*.

En el campo de los estudios políticos, las crisis generalmente se entienden como eventos activadores de las manifestaciones populistas (Hawkins et al., 2017; Laclau, 2012; Taggart, 2002). Sin embargo, la conexión entre estos dos fenómenos sigue siendo escasamente estudiada (Moffitt, 2015), por lo que se puede deducir que el carácter populista de la comunicación en escenarios de crisis también es incipiente. Asimismo, aunque este enfoque se centra en las crisis políticas, la idea de un régimen populista que actúa como corresponsable de una serie de transgresiones junto con el actor transgresor resulta un buen escenario para valorar el concepto de populismo como recurso de defensa, incluso si —como lo sugiere Wolkenstein (2016)— ese uso puede significar la ruptura de ciertos principios éticos. En ese orden de ideas, una de las preguntas que aborda este trabajo es cómo la respuesta a una crisis empresarial puede ser alterada por los actores infractores y los gobiernos en entornos populistas.

Por su parte, la salvaguarda de una entidad transgresora a través del juzgamiento social del público interesado (por ejemplo, cuestionando su legitimidad) es un aspecto cuyo estudio puede aportar mayor conocimiento sobre el tema. En este caso, puede ayudar a comprender si el papel desempeñado por el populismo ejerce influencia en el mensaje transmitido en el marco de dichas transgresiones, o si es la situación misma la que impulsa al emisor del mensaje a usar un estilo populista para influir en el juzgamiento social de la

entidad transgresora en particular. Estos cuestionamientos merecen ser discutidos a la luz de situaciones de transgresión o crisis reales en contextos relevantes.

## Transgresiones y legitimidad organizacional

Desde una perspectiva empresarial, los eventos de crisis son definidos como “eventos de baja probabilidad y alto impacto que amenazan la viabilidad de la empresa” (Pearson & Clair, 1998, p. 60). Sin embargo, cuando la crisis es generada por la misma empresa (es decir que la empresa es la transgresora), este tipo de eventos también tienen la capacidad de afectar a sus grupos de interés, por lo cual dicha definición ha venido evolucionando e incluyendo el rol de estos grupos (Coombs, 2019). De esta forma, una crisis o una transgresión empresarial puede entenderse más integralmente como un evento impredecible generado por acción u omisión, y que además de amenazar la viabilidad de la empresa transgresora también afecta a sus grupos de interés. De acuerdo a Pearson y Clair (1998), este tipo de eventos se caracterizan principalmente por la ambigüedad de sus causas, sus efectos y sus medios de resolución, así como por la creencia de que las decisiones para enfrentarlas deben tomarse rápidamente.

Por su parte, la legitimidad organizacional se basa en la percepción generalizada de las acciones de una empresa como “deseables, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p. 574). Por lo tanto, cuando se dice que cumplen y se ajustan a las expectativas de la sociedad, las organizaciones son aceptadas, valoradas y se da por sentado su orientación adecuada. De esta forma, una empresa que se considera legítima ante sus grupos de interés persigue objetivos socialmente aceptables de una manera socialmente aceptable (Claasen & Roloff, 2012).

Al abordar la noción de *legitimidad organizacional*, algunos autores recomiendan tener en cuenta el “contexto” (Du & Vieira, 2012). Sostienen que la determinación precisa de quién, qué y cómo se atribuye la legitimidad por las partes interesadas también depende del contexto en el que la empresa obtiene y mantiene esta legitimidad. Por ejemplo, en la controvertida industria petrolera, empresas como ExxonMobil, Shell y BP enfrentan numerosos desafíos relacionados con el contexto sociopolítico en el que operan. A menudo enfrentan acusaciones por su cuestionable tratamiento de los problemas ambientales, así como por sus conexiones políticas y su importancia económica.

En todo caso, más allá de los conceptos alojados en el imaginario colectivo, la legitimidad organizacional también se debe entender como un ejercicio discursivo en un entorno democrático (Palazzo & Scherer, 2006). De hecho, el mismo Suchman (1995), apelando a la dimensión moral del término, planteó que la legitimidad de las empresas en realidad surge de la comunicación de estas con sus grupos de interés. Y es que, más allá de cualquier orientación especial, abordar un evento de transgresión indica que la empresa transgresora debería asumir la necesidad de crear espacios de interacción significativos con

sus partes interesadas (Ulmer et al., 2015). Dependiendo de esas interacciones, las partes interesadas construyen sus propias percepciones sobre dichas transgresiones y el grado de responsabilidad que tienen las empresas (Austin et al., 2012). Así, la comunicación de crisis, particularmente las estrategias de defensa de la legitimidad organizacional, consisten en tratar de influir en esas percepciones a través de un proceso de comunicación adecuado dentro del marco de gestión de un evento de transgresión (Massey, 2001).

Por otra parte, es necesario hacer hincapié en que la defensa de la legitimidad organizacional no es un asunto exclusivamente de la arena empresarial. Algunas veces, los actores políticos también pueden ser protagonistas de esta misma dinámica (Claasen & Roloff, 2012). Por ejemplo, a mediados del año 2010, después del derrame petrolero de la plataforma DeepWater Horizon de la BP, pareció jugar un papel más importante la influencia económica de esta compañía que los efectos del desastre en el medioambiente y las personas. El hecho de que gran parte del petróleo vertido todavía no se hubiera cuantificado en el Golfo de México y que los efectos del desastre aún fueran en parte desconocidos no disuadió a los tomadores de decisiones de ceder ante los gigantes de la industria para reiniciar las perforaciones de petróleo en el Golfo. Así, cuando el presidente estadounidense Barack Obama criticó las operaciones de la BP, el primer ministro británico David Cameron se apresuró a señalar que BP era una multinacional importante que desempeñaba un papel económico significativo en los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países. En consecuencia, el presidente Obama se retractó y se disculpó públicamente diciendo que no tenía interés en socavar el valor de la compañía. Al parecer, además de la contribución de BP a la generación de empleo y a la economía en general, esta disculpa también estaba relacionada con el hecho de que BP financiaba hasta ese momento gran parte de la investigación energética en los Estados Unidos (Claasen & McNamara, 2020).

Una cuestión adicional que merece atención es el contexto ideológico en el que operan las empresas transgresoras. En su trabajo, Svensson (2009) afirma que la comunicación de crisis (y por ende, la defensa comunicacional de la legitimidad de una empresa transgresora) también puede entenderse como una serie de interacciones políticas inherentes. En este sentido, junto con la comunicación organizacional, dichos mensajes también se “emprenden dentro de redes de relaciones de poder que limitan y permiten las prácticas comunicativas emprendidas por la organización” (p. 571). Del mismo modo, sugiere que los actores infractores pueden aprovechar las tensiones ideológicas (o políticas) que se producen en el entorno para defender su posición y, a veces, escapar de su responsabilidad y responsabilidad. Svensson llama a esos entornos “entornos ideológicos polarizados”.

## Empresas estatales como transgresoras

El tema específico de la legitimidad organizacional en el contexto de las empresas estatales transgresoras plantea una consideración importante relacionada con la naturaleza híbrida de estas empresas (Bruton et al., 2015) y, en consecuencia, con el papel de los gobiernos

para enfrentar este tipo de escenarios. Aunque la investigación sobre el manejo de crisis tradicionalmente no se ha centrado en este tipo específico de eventos (Olsson, 2014; Schultz & Raupp, 2010), la mayoría de abordajes de estos problemas han utilizado un continuo descriptivo-prescriptivo, atendiendo en especial a las nociones de *credibilidad política* y *legitimidad* como los principales impulsores para establecer cursos de acción.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que las transgresiones representan eventos políticos por excelencia (Boin et al., 2007). En consecuencia, hay una posibilidad de que dichas crisis, dependiendo de su manejo, también creen desafíos u oportunidades para los gobiernos en el poder. De esta manera, se puede enmarcar un posible debate en términos de las variaciones en el contexto. Por ejemplo, se pueden encontrar diferencias en los estilos de comunicación al evaluar este mismo fenómeno para diferentes modelos económicos (Roper & Schoenberger-Orgad, 2011), diferentes sistemas administrativos (Bruton et al., 2015), o simplemente dentro de diferentes contextos políticos. Dicho de otra manera, el estilo retórico utilizado por una empresa estatal y su gobierno propietario en el manejo de un evento de transgresión depende en gran medida del entorno político correspondiente.

En segundo lugar, como en todas las situaciones en que las empresas estatales son percibidas como las transgresoras en situaciones de crisis, los gobiernos correspondientes también se ven obligados a desempeñar un doble papel: primero, como entidades responsables del bienestar social a todo nivel, especialmente considerando las consecuencias de la transgresión respectiva. Y segundo, como propietarios de las empresas que generan las transgresiones (Roper & Schoenberger-Orgad, 2011). Este dualismo genera una tensión evidente, por la cual la responsabilidad de las empresas estatales tiende a reposar en gran medida sobre los gobiernos propietarios, lo que hace que estos se vean involucrados, casi inevitablemente, en los subsecuentes procesos de comunicación.

En este orden de ideas, este estudio plantea una hipótesis según la cual el discurso o la narrativa populista puede usarse como mecanismo estratégico para defender la legitimidad organizacional en escenarios de transgresión por instituciones y empresas públicas subordinadas a un gobierno (o régimen) populista.

## Metodología

Este estudio sigue los lineamientos de Yin (2014) sobre la investigación a través de estudios de caso. Asume un método de investigación descriptivo y de sistematización de datos e información dispersa asentada principalmente en medios corporativos y de comunicación masiva. Así, la investigación se concentra en un estudio de caso particular: el caso de la estatal PDVSA desde el año 2010 hasta la fecha de corte de esta investigación (junio del 2020). Especialmente se analiza un conjunto de transgresiones socioambientales en que ha incurrido la compañía durante este tiempo. Para ello, se acude a fuentes de información de uso público, así como recortes de prensa, mensajes corporativos (Tabla 1), además de literatura relevante de corte histórico, reflexivo y narrativo.

**Tabla 1.** Fuentes de información utilizadas

Tipo	Fuente	Sitio web
Agencias de noticias internacionales	Reuters	reuters.com
	EFE	efe.com
Medios de comunicación independientes	Infobae	infobae.com
	BBC	bbc.com
	CNN	cnn.com
Medios de comunicación oficialistas venezolanos	TeleSUR	telesurtv.net
	Venezolana de Televisión	vtv.gob.ve
Sitios web oficiales	Petróleos de Venezuela, PDVSA*	pdvsa.com
	Ministerio del Poder Popular del Petróleo	minpet.gov.ve
Fundaciones y organizaciones no gubernamentales	Insight Crime	es.insightcrime.org
	Transparencia Internacional	transparency.org
	Amnistía Internacional	amnesty.org

\* El sitio web oficial de PDVSA solo publicó los reportes de sostenibilidad de la empresa hasta el año 2016; esa información fue removida con posterioridad. Tampoco publica la totalidad de sus noticias y comunicados de prensa.

Fuente: Elaboración propia.

Para iniciar el análisis, a continuación se aborda en detalle el caso de Venezuela, de PDVSA y sus circunstancias en relación con su rol en la ejecución de la “agenda del poder bolivariano”. Luego se da cuenta de ocho transgresiones socioambientales específicas cometidas por la compañía, señalando las respuestas usuales del Gobierno ante dichas situaciones.

## Venezuela, PDVSA y sus crisis

La República Bolivariana de Venezuela es un caso paradójico. Con un crecimiento promedio de 6,4% anual, el país solía ser uno de los países latinoamericanos de más rápido crecimiento durante la mayor parte del siglo XX (Hausmann, 2003). Hoy, como una de las naciones fundadoras de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), se caracteriza por ser un país rico en recursos y un ejemplo típico de una sociedad rentista. De hecho, el subsuelo de Venezuela posee las mayores reservas probadas de petróleo crudo del mundo, con una participación aproximada del 20,21% de las reservas mundiales (Fantini & Quinn, 2017). No es sorprendente que su economía y finanzas públicas sean

altamente dependientes de este hidrocarburo y, en consecuencia, vulnerables a las fluctuaciones del precio del petróleo. Este representa el 96% de los ingresos de exportación y el 45% de los ingresos presupuestarios (Bertelsmann Stiftung, 2020).

Esto se complementa con otro aspecto. Desde el ascenso de Hugo Chávez Frías a la presidencia en 1998, se han consumado altos niveles de autocracia y represión en nombre del pueblo, en búsqueda de lo que Chávez llamó el “socialismo del siglo XXI” (Corrales, 2015; Zagorski, 2003). Como resultado de ello, Venezuela ha sido reconocido como un régimen populista en todos los aspectos (De la Torre, 2016; Stavrakakis et al., 2016). Esto se acentuó en 2002 cuando, después de un cierre patronal realizado por gerentes y trabajadores de PDVSA, Chávez, en una demostración de poder, y con un gran apoyo popular en ese momento, despidió a casi el 60% (más de 18 000 personas) del personal de la compañía y ordenó al ejército que asumiera el control de toda la industria petrolera (Brading, 2014; Buxton, 2014).

A partir de ese momento, la historia de Venezuela se tornó desalentadora. Aunque los niveles de pobreza y desigualdad aparentemente habían permanecido bajo control (Banco Mundial, 2017), el país empezó a sufrir por etapas la peor crisis socioeconómica de su historia, que llevó finalmente al estancamiento de su aparato productivo, la tasa de inflación más alta del mundo y una grave escasez de medicamentos y alimentos (Halff et al., 2020). Además, el país es percibido como uno de los más corruptos del mundo y tiene serios problemas relacionados con violaciones de los derechos humanos, en las que hay serios indicios de participación de los aparatos de poder. Esto se ha hecho evidente e irrefutable, hasta el punto de que el régimen ha sido catalogado como un “Estado mafioso” (Insight Crime, 2018) o “estado criminal” (López, 2018). Mientras tanto, el régimen de Nicolás Maduro (sucesor de Chávez tras su muerte en 2013, declarado ilegítimo por la mayoría de países del mundo) se dedica a culpar a los “enemigos naturales de la Revolución”, es decir, el neoliberalismo de derecha (en forma de partidos políticos de oposición), la oligarquía venezolana (representada por la élite económica y las empresas privadas) y la idea del imperialismo (personificada por los Estados Unidos y su ideología) (Gallegos, 2016; López, 2018).

A su vez, PDVSA se fue convirtiendo gradualmente en el patrocinador económico de la agenda bolivariana al actuar como una especie de “navaja suiza” para los problemas sociales internos, e incluso apoyando la política exterior del país mediante ayudas directas a otras naciones aliadas. Justamente, PDVSA no es reconocida precisamente como una corporación transparente. Después de ser catalogada como una empresa autónoma y sobresaliente hasta 2002 (Hults, 2012b), la investigación del Índice de Gobernanza de Recursos destaca actualmente el alto nivel de politización de PDVSA debido a su subordinación total al Gobierno venezolano (Kaufmann, 2017). La empresa no figura en el mercado bursátil y, entre otras deficiencias, no existe una institución formal que actúe como su regulador (Hults, 2012b). En consecuencia, no está bajo ninguna presión institucional

de rendir cuentas a la sociedad venezolana ni al orden internacional, de ninguna manera (política, social, económica o ambiental) (Fry & Ibrahim, 2013; Kolk, 2010).

Naturalmente, los informes anuales de PDVSA, incluidos sus reportes de sostenibilidad, no son considerados confiables (Frynas, 2009; Hults, 2012b; Kerr, 2013). Además de que no siguen ningún estándar internacional, solo se publican parcialmente, están disponibles prácticamente solo en español y no se pueden descubrir fácilmente a través de los canales oficiales de comunicación (Coni-Zimmer, 2014). En este sentido, agencias como Transparencia Internacional han expresado reiteradas preocupaciones, destacando la manipulación de los hechos, la falta de comparabilidad de las condiciones y la revelación de información seleccionada (Transparencia Venezuela, 2020).

Por otra parte, los escándalos y casos que rodean a esta empresa han hecho presencia de manera continua y permanente, haciendo parte de la realidad venezolana del día a día (Buxton, 2018; Contreras-Pacheco, 2018; Vásquez-Lezama, 2016). La agenda que se maneja en la administración de los recursos y el cumplimiento de responsabilidades dispersa su verdadero propósito institucional y la hacen presa fácil de actos de politiquería, burocracia y corrupción. Su infraestructura ha sido descuidada, su conocimiento ha sido inadecuadamente gerenciado y, por ende, su rendimiento general ha caído a ritmos alarmantes. Las cifras son tan escandalosas que, con una capacidad instalada equivalente a 3 300 000 barriles/día, la empresa solo está produciendo, a la fecha, cerca de 374 000 barriles/día, lo cual representa un nivel de producción que no se veía desde el año 1945 (Zerpa, 2020). Esto ha generado una escasez generalizada del combustible en el país suramericano, que, inexplicablemente, lo ha obligado a iniciar la importación de combustible desde Irán desde abril de 2020 (BBC News Mundo, 2020).

Además, los escándalos surgidos no han sido manejados diplomáticamente. De hecho, tanto en el gobierno de Chávez (1998-2013) como en el régimen de Maduro (2013 a la fecha), se ha instaurado la tradición de contrarrestar los cuestionamientos con un discurso contestatario, agresivo e insultante (López, 2018). Este discurso ha ganado muchos adeptos en el país, ya que, por diversas razones, se sienten incluidos en un proyecto revolucionario cargado de símbolos y significantes, como el color “rojo, rojito” de la revolución (que coincide con la identidad corporativa de PDVSA); los calificativos peyorativos de “escuálidos” y “pitiyanquis” contra los enemigos del movimiento, y el eslogan continuamente pronunciado en círculos socialistas venezolanos: “Viviremos y venceremos” (en reemplazo del controvertido “Patria, socialismo, o muerte”) (Riorda & Rincón, 2016).

## Resultados

Al revisar la documentación pública de los eventos de transgresión socioambiental cometidos por la “PDVSA revolucionaria”, se obtienen las respuestas a dichos eventos por parte de los entes gerenciales (de PDVSA) y oficiales (del gobierno o el régimen, según corresponda), los cuales también reposan en las fuentes públicas respectivas. Se han selec-

cionado ocho eventos representativos de esta realidad, de naturaleza diversa. En la Tabla 2 se registran estos eventos junto con una descripción, así como los respectivos mensajes emitidos en respuesta a cada evento.

**Tabla 2.** Eventos de transgresión socioambiental de PDVSA (2010-2020)

N.º	Fecha y tipo	Nombre y descripción del evento	Comunicación gerencial y oficial
1	25/05/2010	<b>Caso PDVAL</b>	
	Caso de Corrupción	Hallazgo de más de 130 000 toneladas de alimentos con fecha de caducidad expirada, importados por el Gobierno bajo subsidios a través de PDVAL (filial de PDVSA).	A pesar de haber sido catalogado como “grave”, los portavoces oficiales alegaron que el monto de alimentos vencidos en realidad fue ínfimo y que hubo “manipulación mediática” por parte de la oposición y los medios de comunicación independientes.
2	04/02/2012	<b>Derrame 1, río Guarapiche</b>	
	Incidente medioambiental	Debido a la ruptura de un oleoducto del Complejo Operacional Jusepín de PDVSA, se produjo un derrame de crudo que llegó hasta la planta potabilizadora de agua de Maturín (Estado de Monagas). Esto dejó sin agua la ciudad durante un largo tiempo y causó graves daños ambientales que a la fecha se desconocen.	El gobierno del presidente Chávez minimizó el hecho y afirmó siempre que la situación estuvo bajo control. Culpó a los medios de comunicación por crear una “matriz de opinión” frente al hecho y, como causa probable, no descartó un sabotaje atribuido a la oposición.
3	25/08/2012	<b>Explosión de refinería Amuay</b>	
	Tragedia laboral	El mal estado y la falta de mantenimiento en el complejo refinador más grande de América Latina detonó la segunda más grande explosión de una refinería a nivel mundial. Además de las pérdidas financieras y el impacto ambiental, la onda expansiva y el incendio produjeron la muerte de 48 personas entre trabajadores, guardias y ciudadanos del común.	Sin prueba alguna, el Gobierno atribuyó la tragedia a un acto de sabotaje perpetrado por sus opositores en coordinación con el Gobierno estadounidense. Las comunicaciones durante la crisis se caracterizaron por alabar continuamente a los trabajadores y los bomberos rescatistas que pudieron controlar el incendio varios días después de la explosión.

Continúa tabla...

<b>N.º</b>	<b>Fecha y tipo</b>	<b>Nombre y descripción del evento</b>	<b>Comunicación gerencial y oficial</b>
4	12/03/2015	<b>Trama de Andorra</b>	
	Caso de corrupción	Acusación por una operación de blanqueo de más de 2000 millones de dólares producto de un desfalco a PDVSA, realizado a través de la Banca Privada de Andorra.	El régimen culpó a la anterior cúpula administrativa de la empresa, la cual había sido nombrada y respaldada por el expresidente Chávez. Los cataloga continuamente como “perpetradores de un sabotaje interno e histórico a la industria petrolera venezolana”. Sin embargo, se abstiene de acusar a miembros de su equipo de trabajo que se han visto salpicados por este mismo caso.
5	06/07/2018	<b>Derrame 2, río Guarapiche</b>	
	Incidente medioambiental	Seis años después del primer derrame ocurrido en este lugar, las fallas operacionales y la falta de equipos produjeron un segundo derrame de crudo (aunque de menor intensidad).	Nuevamente, el régimen criticó a los medios de comunicación independientes y aseguró que el incidente había sido causado por un exceso de lluvias en la zona.
6	19/02/2019	<b>Incendio en estación ERO</b>	
	Tragedia laboral	Incendio que afectó la cámara de bombeo de la Estación ERO en el oriente del país. Esta estación tiene una capacidad instalada de 300 000 barriles diarios de crudo proveniente de la producción de empresas mixtas en la Faja Petrolífera del Orinoco. Dicho incidente afectó considerablemente la cadena de suministro de la empresa.	El régimen catalogó este hecho como un acto terrorista y acusó a la oposición y al Gobierno estadounidense de perpetrarlo. No se presentó ninguna prueba de dicha acusación y ningún proceso legal se instauró formalmente.
7	20/05/2019	<b>Operación Nafta</b>	
	Caso de corrupción	Se abre investigación en España por el pago de varios millones de euros al exembajador de ese país en Venezuela y a su hijo por cuenta de asesoramientos ficticios a PDVSA.	El chivo expiatorio de este caso fue Rafael Ramírez Carreño, quien fue presidente de PDVSA entre 2004 y 2013. Actualmente Ramírez es considerado un traidor a la revolución y es acusado por el régimen de corrupto.

Continúa tabla...

N.º	Fecha y tipo	Nombre y descripción del evento	Comunicación gerencial y oficial
8	01/06/2020	<b>Racionamiento y aumento de precios de combustible</b>	
	Crisis financiera	Como efecto de años de mala gestión, la falta de inversión y la corrupción, la empresa disminuyó su capacidad de producción y se deterioró completamente. Debido a la fuerte escasez de combustible, el país con las mayores reservas de petróleo comprobadas tuvo que iniciar la importación de combustible desde Irán. Esto llevó al régimen a eliminar casi totalmente el subsidio a la compra de gasolina. El incremento fue equivalente al 50 000 000 000 %.	El régimen culpó por la situación al “perverso bloqueo naval de Estados Unidos”, que estaría impidiendo el suministro de insumos necesarios para la producción del combustible. Dicho bloqueo, según Maduro y su círculo de poder, se hizo en complicidad con el Gobierno colombiano, la oposición y la burguesía venezolana.

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

A partir del análisis hecho, los resultados validan la hipótesis de que, en escenarios de transgresión ocasionados por la empresa estatal PDVSA durante el periodo 2010-2020, tanto el organismo gerencial de la propia empresa como el círculo de poder bolivariano de turno hicieron uso continuo y permanente de una retórica populista, con el objetivo de defender a la empresa transgresora.

De esta forma, de acuerdo con Hameleers et al. (2017) y Schulz et al. (2017), las respuestas oficiales manifestadas en el marco de las transgresiones analizadas son un ejemplo claro de *expresiones divisionistas*, a través de la búsqueda de chivos expiatorios representados en la oligarquía venezolana, la oposición política y el imperio estadounidense. De hecho, un factor común percibido fueron las grandes dosis de animadversión frente a aquellas personas o entidades que no respaldaban la narrativa oficial sobre los eventos. Para los círculos del poder bolivariano, todos los críticos eran parte del “otro bando”: traidores de la patria, golpistas o, simplemente, el enemigo interno.

Así mismo, dichas respuestas contienen *apologías a lo patriótico*, que exaltan la riqueza del subsuelo venezolano, el tamaño de su industria, su trayectoria en el negocio y la importancia del rol de Venezuela en el contexto geopolítico mundial. Especialmente, hay una mención constante de las memorias de Simón Bolívar y Hugo Chávez como “mártires patriotas de la revolución”. También se encuentran señalamientos constantes en contra

de los gobiernos con tendencias contrarias al socialismo y acusaciones directas al gobierno estadounidense, como financiador directo de los supuestos sabotajes al régimen, lo que muestra una reclamación constante de su soberanía ante supuestas injerencias.

Hay en las respuestas también un *enaltecimiento de la ciudadanía*, ya que de manera continua se resalta al pueblo “chavista” como un pueblo aguerrido y comprometido con la causa revolucionaria. Se hace hincapié en el carácter y el sacrificio de la gente que enfrentó los diferentes incidentes, así como el compromiso de aquellos que participaron en el manejo de las respectivas crisis.

De la misma manera, hay un patrón muy bien definido en cuanto a la evasión permanente de responsabilidades ante las transgresiones ocasionadas, así como sus consecuencias. También es común que las acusaciones de sabotaje hechas para la gran mayoría de incidentes carecen de evidencia y, por consiguiente, no hay avances en materia investigativa ni disciplinaria sobre los supuestos “saboteadores”. Finalmente, hay otras dos características comunes en el proceso comunicacional de PDVSA que se evidencian claramente: la desconfianza manifiesta sobre los medios de comunicación independientes y la opacidad de las versiones presentadas por los portavoces oficiales, que se refuerza con el carácter “irrefutable” de dichos pronunciamientos.

Usualmente el populismo se ha identificado como un fenómeno político que emerge como respuesta a ciertos escenarios de transgresión (Hawkins et al., 2017; Laclau, 2012; Taggart, 2002). Sin embargo, de acuerdo con lo hallado en el presente trabajo, y bajo ciertas condiciones de contexto (expuestas a la luz del caso venezolano), el populismo también cumple un papel fundamental en lo relativo a la gerencia de crisis, que resulta de interés dentro de la literatura en estrategia y organizaciones. De esta manera, los resultados obtenidos comprueban la hipótesis propuesta y, por ende, de acuerdo con Jagers y Walgrave (2007), se afirma que en escenarios de transgresión perpetrados por instituciones y empresas públicas subordinadas a un régimen populista, la retórica populista se emplea, de manera estratégica, como estilo comunicacional dominante, con la capacidad de convertirse en mecanismo de legitimación (véase Massey, 2001; Suchman, 1995) de las transgresiones perpetradas por quienes están en el poder, incluso por quienes, ocupando el poder, se ubican en la órbita empresarial.

En este sentido, el populismo indica un estilo caracterizado por una fuerte vocación divisionista, que se centra en el líder como motor de una plataforma ideológica que defiende a ultranza la empresa transgresora por el simple hecho de ser parte de la estructura burocrática del poder populista. Adicionalmente, es un estilo cuyo propósito no es otro que procurar la justificación de estas mismas acciones (transgresoras) perpetradas en el ejercicio del poder como base para la consolidación del régimen respectivo. Asimismo, este tipo de empresas tienen la capacidad de ejercer como actores políticos (Detomasi, 2015; Hults, 2012a; Morsing, 2011) y, por ende, sus mensajes “empresariales” durante estos escenarios no se comportan bajo el marco de la comunicación de crisis convencional (p. ej., Coombs, 2019; Pearson & Clair, 1998). Dicho de otra forma, en lugar de trans-

mitir mensajes de empresa, estas empresas transmiten mensajes cargados de tinte político, debido a su propia naturaleza política y a la del mismo evento transgresor (Boin et al., 2007). En consecuencia, esto coincide con los planteamientos de Bruton et al. (2015) y de Roper y Schoenberger-Orgad (2011), en el sentido de que el contexto político de turno moldea a conveniencia los mensajes de crisis de las empresas públicas transgresoras.

Como ya se ha mencionado, la literatura organizacional generalmente ha abogado por estudiar el concepto de crisis en un ambiente puramente empresarial. El rol del gobierno se ha limitado al de un *stakeholder* externo, que en algunas ocasiones actúa como mediador de las crisis, incluso en casos de crisis ocasionadas por empresas estatales. Sin embargo, el caso de PDVSA es particular, toda vez que no es una empresa estatal convencional. Más que ser el brazo económico de un gobierno o un régimen socialista, PDVSA es la caja que financia toda una revolución ideológica que ha estado presente por más de dos décadas en la realidad política latinoamericana. Lastimosamente, la corrupción de este círculo de poder y la incompetencia gerencial de quienes el régimen designa para gerenciar la empresa han mermado íntegramente las capacidades de este gigante empresarial y, por ende, de toda la industria petrolera de la nación que posee las mayores reservas petroleras del mundo.

Las relaciones entre PDVSA y el Gobierno venezolano se habían caracterizado históricamente por la independencia y la profesionalización de sus criterios. Después de la reestructuración administrativa liderada por el gobierno chavista entre los años 2002 y 2003, dicha independencia llegó a su final. En medio de un contexto político turbulento (Svensson, 2009), el gobierno afianzó su papel como controlador de la empresa, y esta se sometió a los designios del mandatario de turno, lo que invadió su accionar de burocracia e imposibilitó un gerenciamiento inteligente en una etapa muy conveniente para su desarrollo.

Al final se obtuvo una fusión corporativo-gubernamental que no diferencia intereses ni responsabilidades. Los procesos comunicativos de la empresa se cargaron, entonces, de mensajes alineados con la defensa de las políticas oficiales y, a su vez, los poseedores del poder nacional también se volcaron a la custodia de la firma en cuestión. Por consiguiente, en contravía del deber-ser —ilustrado adecuadamente en Roper y Schoenberger-Orgad (2011)—, el régimen se convirtió automáticamente en el sostén de la legitimidad de PDVSA y sus acciones frente a sus grupos de interés.

Ante esta realidad, los momentos de crisis no fueron excepcionales. Pese a las evidentes faltas, malversaciones y daños provocados por PDVSA durante el periodo estudiado, el régimen permaneció en silencio y, en lugar de ser el defensor de los intereses del pueblo venezolano ante dichos atropellos, se convirtió en el defensor de oficio de la entidad transgresora de dichos intereses. Lo curioso es que, precisamente, lo hizo levantando las banderas del pueblo y reivindicando sus propios intereses, una práctica propia del populismo como estilo retórico (Mudde, 2004).

Así, este trabajo contribuye a entender mejor la relación entre el populismo y las transgresiones (Moffitt, 2015), en la medida en que se puede inferir que, para el caso en cuestión, fue a través del ejercicio sistemático del populismo y del discurso típico populista que el régimen terminó actuando como organismo legitimador de dichas transgresiones.

La limitación más sobresaliente de este trabajo tiene que ver con su naturaleza de estudio de caso, ya que se circunscribe a ocho eventos diferentes asociados con una sola organización dentro un contexto muy específico. Sin embargo, a pesar de que esto limita la generalización de los resultados, se puede afirmar que este análisis puede explicar el fenómeno descrito y proporciona evidencia suficiente sobre los resultados en el contexto geográfico regional (es decir, América Latina). Esto se debe a que la nación venezolana es ampliamente reconocida en la literatura relevante como un caso probado y duradero de régimen populista (López, 2014; 2018), lo que la hace un laboratorio apropiado para este tipo de análisis. En todo caso, se espera motivar otros estudios en contextos distintos y con otro tipo de metodologías, con el fin de confrontar resultados y generar mayor y mejor conocimiento al respecto.

## Conclusión

Esta investigación ilustra la forma en que, además de gobiernos y regímenes de poder con alta carga ideológica, la narrativa populista puede ser aprovechada por empresas estatales de acuerdo con ciertas circunstancias. Esto se ha evidenciado al examinar el comportamiento de una empresa estatal clave en estado de servilismo con el régimen populista venezolano cuando se enfrentó a una serie de eventos transgresores de índole socioambiental, perpetrados por su acción empresarial. En este sentido, la forma en que la gigante estatal PDVSA junto con su propietario, el régimen bolivariano de Venezuela, respondió al público en medio de dichos incidentes críticos conllevó la reivindicación de ideas populistas de antielitismo, conservación de la soberanía popular y la consideración de homogeneidad y virtuosidad del pueblo.

Además de aportar un mejor conocimiento sobre la conexión poco explorada entre populismo y crisis, el estudio sugiere que, más que un fenómeno de uso exclusivo para lidiar con crisis políticas, el populismo también puede ser utilizado como mecanismo de legitimación de empresas estatales transgresoras en contextos de subordinación al poder de regímenes populistas.

## Declaración de divulgación

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo. Este artículo es un proyecto del Grupo de Investigación Finance & Management de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia).

## Financiamiento

Este artículo fue financiado por el Grupo de Investigación Finance & Management de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia).

## Sobre el autor

**Orlando E. Contreras-Pacheco** es profesor titular de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander (Colombia). MBA de la Universidad de Tulane (EE. UU.) y Ph. D. en Administración de la Rennes School of Business (Francia). Investigador asociado de MinCiencias.

<https://orcid.org/0000-0002-3584-7063> - Contacto: [ocotrerr@uis.edu.co](mailto:ocotrerr@uis.edu.co)

## Referencias

- Austin, L., Liu, B., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207. <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.654498>
- BBC News Mundo. (2020, 24 de mayo). Buques de Irán: llega a aguas de Venezuela el primero de los barcos iraníes enviados con gasolina. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52786148>
- Bertelsmann Stiftung. (2020). *BTI 2020. Country Report - Venezuela*. Gütersloh. <https://www.bti-project.org/en/reports/country-report-COL.html>
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2007). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Brading, R. (2014). From passive to radical revolution in Venezuela's populist project. *Latin American Perspectives*, 41(6), 48-64. <https://doi.org/10.1177/0094582X14521991>
- Bruton, G., Peng, M., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92-114. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>
- Buxton, J. (2014). *Social policy in Venezuela. Bucking neoliberalism or unsustainable clientelism* (Working Paper 2014-16). United Nations Research Institute for Social Development. <https://bit.ly/2U8eCjv>
- Buxton, J. (2018). Venezuela: Deeper into the abyss. *Revista de Ciencia Política*, 38(2), 409-428. <http://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/view/4674/4340>
- Claasen, C., & McNamara, T. (2020). The DeepWater horizon oil spill. En F. Allhoff & A. Sager (Eds.), *Business cases in ethical focus* (p. 297). Broadview Press.
- Claasen, C., & Roloff, J. (2012). The link between responsibility and legitimacy: The case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107, 379-398. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1045-0>
- Coni-Zimmer, M. (2014). Organizational fields, transnational business governance interactions and the diffusion of CSR - Evidence from the oil industry (TGBI Project Subseries No. 19). *Research Paper*, 27(10), 7. <https://bit.ly/2J5sA73>
- Contreras-Pacheco, O. E. (2018). Care ethics and crisis communication: Examining two experiences in South America. *Cuadernos de Administración*, 34(62), 20-32. <https://doi.org/10.25100/10.25100/cdea.2018v34n62.6866>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (fifth ed.). SAGE Publications.

- Corrales, J. (2015). Autocratic legalism in Venezuela. *Journal of Democracy*, 26(2), 37-51.
- De la Torre, C. (2016). Populism and the politics of the extraordinary in Latin America. *Journal of Political Ideologies*, 21(2), 121-139. <https://doi.org/10.1080/13569317.2016.1150137>
- Detomasi, D. (2015). The multinational corporation as a political actor: "Varieties of capitalism" revisited. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 685-700.
- Du, S., & Vieira Jr., E. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1490-4>
- Fantini, A., & Quinn, M. (2017). *OPEC Annual Statistical Bulletin* (52<sup>nd</sup> ed.). <https://bit.ly/3klNKa6>
- Fry, J., & Ibrahim, E. (2013). Reassessing Venezuela's organic hydrocarbon law: A balance between sovereignty and efficiency? *Journal of World Energy Law and Business*, 6(3), 234-259. <https://doi.org/10.1093/jwelb/jwt005>
- Frynas, J. (2009). *Beyond corporate social responsibility: Oil multinationals and social challenges*. Cambridge University Press.
- Gallegos, R. (2016). *Crude nation: How oil riches ruined Venezuela*. University of Nebraska Press.
- Halff, A., Monaldi, F., Palacios, L., & Santos, M. (2020). *Apocalypse now: Venezuela, oil and reconstruction*. *Columbia Global Energy Dialogues*. Columbia University's School of International and Public Affairs. <http://www.tinyurl.com/y65gv7cs>
- Hameleers, M., Bos, L., & Vreese, C. (2017). "They did it": The effects of emotionalized blame attribution in populist communication. *Communication Research*, 44(6), 870-900. <https://doi.org/10.1177/0093650216644026>
- Hausmann, R. (2003). Venezuela's growth implosion: A neo-classical story? In D. Rodrik (Ed.), *In search of prosperity: Analytic narratives on economic growth* (pp. 244-270). Princeton University Press.
- Hawkins, K., Read, M., & Pauwels, T. (2017). Populism and its causes. In C. Rovira, P. Taggart, P. Ochoa, & P. Ostiguy (Eds.), *The Oxford handbook of populism* (pp. 267-285). Oxford University Press.
- Hults, D. R. (2012a). Hybrid governance: state management of national oil companies. In D. Victor, D. Hults, & M. Thurber (Eds.), *Oil and governance: State-owned enterprises and the world energy supply* (pp. 62-120). Cambridge University Press.
- Hults, D. R. (2012b). Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA): From independence to subservience. In D. Victor, D. Hults, & M. Thurber (Eds.), *Oil and governance: State-owned enterprises and the world energy supply* (pp. 418-476). Cambridge University Press.
- Insight Crime. (2018). *Venezuela: A mafia State? Venezuela has become a hub of organized crime in the region*. <https://bit.ly/3klfjR9>
- Jagers, J., & Walgrave, S. (2007). Populism as political communication style: An empirical study of political parties' discourse in Belgium. *European Journal of Political Science*, 46(3), 319-345. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2006.00690.x>
- Kaufmann, D. (2017). *2017 Resource Governance Index*. London.
- Kerr, S. (2013). *A critical analysis of multinational oil companies' corporate social responsibility in Colombia and Venezuela*. University of Bradford.
- Kolk, J. (2010). Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business*, 45(4), 367-374. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.001>
- Laclau, E. (2012). *La razón populista*. Fondo de Cultura Económica.
- López, M. (2014). Venezuela: The political crisis of post-Chavismo. *Social Justice*, 40(4), 68-87.
- López, M. (2018). Populism, 21st-century socialism and corruption in Venezuela. *Thesis Eleven*, 149(1), 67-83. <https://doi.org/10.1177/0725513618818727>

- Massey, J. E. (2001). Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *The Journal of Business Communication*, 38(2), 153-182.
- Moffitt, B. (2015). How to perform crisis: A model for understanding the key role of crisis in contemporary populism. *Government & Opposition*, 50(2), 189-217. <https://doi.org/10.1017/gov.2014.13>
- Morsing, M. (2011). State-owned enterprises: A corporatization of governments? *Management Communication Quarterly*, 25(4), 710-717. <https://doi.org/10.1177/0893318911415600>
- Mudde, C. (2004). The populist Zeitgeist. *Government and Opposition*, 39(4), 541-563.
- Müller, J.-W. (2016). *What is populism?* University of Pennsylvania Press.
- Olsson, E.-K. (2014). Crisis communication in public organisations: Dimensions of crisis communication revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), 113-125.
- Palazzo, G., & Scherer, A. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>
- Papadopoulos, Y. (2002). Populism, the democratic question, and contemporary governance. In Y. Mény & Y. Surel (Eds.), *Democracies and the populist challenge* (pp. 45-61). Palgrave Macmillan.
- Pearson, C., & Clair, A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Riorda, M., & Rincón, O. (2016). *Comunicación gubernamental en acción: narrativas presidenciales y mitos de Gobierno*. Biblos.
- Rooduijin, M. (2016). Simply studying populism is no longer enough. *Nature*, 540, 317.
- Roper, J., & Schoenberger-Orgad, M. (2011). State-owned enterprises: Issues of accountability and legitimacy. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 693-709. <https://doi.org/10.1177/0893318911415598>
- Schultz, F., & Raupp, J. (2010). The social construction of crises in governmental and corporate communications: An inter-organizational and inter-systemic analysis. *Public Relations Review*, 36(2), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.11.002>
- Schulz, A., Müller, P., Schemer, C., Wirz, D., Wettstein, M., & Wirth, W. (2017). Measuring populist attitudes on three dimensions. *International Journal of Public Opinion Research*, 30(2). <https://doi.org/10.1093/ijpor/edw037>
- Stavrakakis, Y., Kioupioklis, A., Katsambekis, G., Nikisianis, N., & Siomos, T. (2016). Contemporary left-wing populism in Latin America: Leadership, horizontalism, and postdemocracy in Chávez's Venezuela. *Latin American Politics and Society*, 58(3), 51-76. <https://doi.org/10.1111/j.1548-2456.2016.00318.x>
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Svensson, P. (2009). Embracing left and right: Image repair and crisis communication in a polarized ideological milieu. *Management Communication Quarterly*, 22(4), 555-576.
- Taggart, P. (2002). Populism and the pathology of representative politics. In Y. Mény & Y. Surel (Eds.), *Democracies and the populist challenge* (pp. 62-80). Palgrave Macmillan.
- Transparencia Venezuela. (2020). PDVSA: combustible de la corrupción. <https://transparencia.org.ve/project/petroleo/>
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2015). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE Publications.
- Vásquez-Lezama, P. (2016). *Catastrophes et incertitude dans le contexte de la crise du pétrole au Venezuela : Enquête ethnographique sur l'explosion de la raffinerie d'Amuay* (Tepsis Papers: hal-01297571). Centre d'Etudes Sociologiques et Politiques Raymond Aron, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01297571/document>

- Wolkenstein, F. (2016). Populism, liberal democracy and the ethics of peoplehood. *European Journal of Political Theory*, 18(3), 1-19. <https://doi.org/10.1177/1474885116677901>
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.
- Zagorski, P. W. (2003). Democratic breakdown in Paraguay and Venezuela: The shape of things to come for Latin America? *Armed Forces & Society*, 30(1), 87-116.
- Zerpa, F. (2020, 14 de junio). La producción petrolera de Venezuela cayó al mínimo desde 1945. *Infobae*. <https://bit.ly/35kOt7n>