

# Revista de Ciencias Sociales

# Responsabilidad social empresarial, cambio institucional y organizacional del sector petrolero colombiano

Murillo Vargas, Guillermo\*

García Solarte, Mónica\*\*

Azuero Rodríguez, Andrés Ramiro\*\*\*

## Resumen

Los cambios institucionales, así como organizacionales implementados en las empresas conllevan a prácticas de responsabilidad social, como una forma de contribuir al desarrollo sostenible. El presente artículo de investigación describe los cambios institucionales, y cómo estos generan los cambios organizacionales en empresas del sector petrolero colombiano, estudiando a la vez cómo estos cambios configuran prácticas de responsabilidad social empresarial. A partir de una revisión de la bibliografía y del estudio de ocho casos representativos del sector, se revisan diferentes perspectivas de autores. Los resultados indican que las empresas estudiadas se encuentran bajo un estrecho control institucional y de regulaciones, especialmente a nivel internacional, puesto que la mayoría de estas compañías cuenta con capital en el exterior y, por tal razón, deben fungir bajo los lineamientos estrictos de este nivel. Se concluye que, el sector petrolero define sus procesos de responsabilidad social empresarial como una estrategia competitiva y de adaptabilidad a los cambios institucionales, orientándose hoy en día a la sostenibilidad de las empresas. La Responsabilidad Social Empresarial, es un importante componente de la estrategia corporativa que busca mediar entre los diferentes actores del sistema social y las formas internas de organización.

**Palabras clave:** Gestión; responsabilidad social; organizaciones; petroleras; transformación.

---

\* Doctor en Administración. Profesor Titular del Departamento de Administración y Organizaciones en la Universidad del Valle, Colombia. E-mail: [guillermo.murillo@correounivalle.edu.co](mailto:guillermo.murillo@correounivalle.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2268-598X>

\*\* Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Profesora Titular del Departamento de Administración y Organizaciones en la Universidad del Valle, Colombia. E-mail: [monica.garcia@correounivalle.edu.co](mailto:monica.garcia@correounivalle.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6219-0012>

\*\*\* Magíster en Administración. Profesor Asociado del Departamento de Administración y Organizaciones en la Universidad del Valle, Colombia. E-mail: [andres.azuero@correounivalle.edu.co](mailto:andres.azuero@correounivalle.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0446-6559>

**Recibido:** 2021-08-26 · **Aceptado:** 2021-11-13

# Corporate social responsibility, institutional and organizational change of the Colombian oil sector

## Abstract

Institutional and organizational changes implemented in companies lead to social responsibility practices, as a way to contribute to sustainable development. This research article describes the institutional changes, and how these generate organizational changes in companies in the Colombian oil sector, studying at the same time how these changes configure practices of corporate social responsibility. From a review of the bibliography and the study of eight representative cases of the sector, different perspectives of authors are reviewed. The results indicate that the companies studied are under strict institutional and regulatory control, especially at the international level, since most of these companies have capital abroad and, for this reason, they must operate under the strict guidelines of this law. level. It is concluded that the oil sector defines its processes of corporate social responsibility as a competitive strategy and adaptability to institutional changes, orienting itself today to the sustainability of companies. Corporate Social Responsibility is an important component of the corporate strategy that seeks to mediate between the different actors of the social system and the internal forms of organization.

**Keywords:** Management; social responsibility; organizations; oil companies; transformation.

## Introducción

Los cambios institucionales y organizacionales implementados en las empresas conllevan a prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (de ahora en adelante RSE), como una forma de contribuir al desarrollo sostenible, entendido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo [CMMAD], 1998) y un aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al respecto, Guillén et al. (2020) sostienen que:

Es por eso, que se puede evidenciar cada día el interés de parte de los Estados en impulsar proyectos viables, innovadores y de fortalecimiento en pro de la estabilidad y bienestar de la población, en los contextos económico, social y la transparente atención, así como protección que se le debe otorgar al medio ambiente. (p.294)

A partir de la revisión de enfoques y definiciones de RSE (Carroll, 1999; Mellado, 2009; Ormaza et al., 2020), se organizó, de acuerdo con el esquema propuesto por Garriga y Melé (2004), un mapeo y clasificación en cuatro grupos de teorías: Integradoras, políticas, instrumentales y éticas, las cuales delinean comportamientos en las organizaciones, incluyendo los cambios organizacionales.

Como parte de la investigación, se estudió la realidad de las ocho empresas más representativas de petróleo en Colombia durante los años 2018-2019, buscando realizar aportaciones sobre los temas tratados. Analizarlos desde una perspectiva sectorial, considerando la RSE y los cambios institucionales, así como organizacionales que surgen a partir de ella.

Se revisaron perspectivas y clasificaciones de teorías de institucionalismo y cambio (Barnett y Carroll, 1995; Varela, 2008; Murillo, García y González, 2011; Perdomo,

2011; Murillo, González y García, 2014), adoptando para este trabajo la perspectiva denominada "comprensiva o alternativa", que reconoce el cambio como un asunto sociológico que se construye y reconstruye desde la acción colectiva y organizada con una lógica de interacción entre los actores y el sistema en el que se mueven.

Se destaca principalmente, lo planteado por Crozier y Friedberg (1990) con relación a la interacción actor-sistema, pues permite identificar con mayor profundidad los procesos de cambio en la industria petrolera colombiana y poder así plantear la relación entre cambio organizacional y cambio institucional.

La industria petrolera en Colombia ha sido un actor importante durante las últimas décadas y ha adelantado significativos procesos de cambio a partir de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a nivel de los diferentes grupos de interés, que han permitido un mayor nivel de eficiencia y crecimiento en la producción, así como comercialización del petróleo (Echeverry et al., 2008). El trabajo incorpora una revisión bibliográfica de los enfoques sobre la responsabilidad social empresarial, el cambio institucional y el cambio organizacional, para estudiar las prácticas de RSE de la industria petrolera en Colombia.

## 1. Metodología

En el aspecto metodológico, para la presente investigación se utiliza la metodología de casos (Merriam, 1988; Yin, 2014), que permite identificar los elementos propios de cada caso estudiado, sus características, elementos, entre otros; con la finalidad

de enfocarse en el análisis de los temas planteados, en este caso, RSE y cambio, y así poder describir la relación entre los mismos.

El proceso metodológico se organizó en 3 fases, así: 1) Revisión teórica, para identificación y caracterización de los temas objeto de estudio; 2) Trabajo de campo, para revisión y análisis documental de las ocho empresas seleccionadas; y, 3) Balance, para el análisis y conclusión de los cambios institucionales, organizacionales y las prácticas de responsabilidad social en las empresas estudiadas del sector. En la propuesta de investigación se describen los cambios institucionales, los cambios organizacionales y las prácticas de RSE relacionadas con dichos cambios en la industria petrolera en Colombia.

Las empresas que se seleccionaron para los estudios de caso, contaron con las siguientes características: 1) Ejercer actividad en territorio colombiano; 2) Liderar el *ranking* en *top* 10 de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP) en producción de crudo de acuerdo con el Informe Estadístico Petrolero (IEP) septiembre 2019; y, 3) Contar con informe de sostenibilidad posterior o igual al año 2016, a su vez el informe debe ser mayor a 50 páginas, donde mencione por lo menos 5 de los siguientes temas de RSE: a) Trabajadores, b) Zona de Influencia, c) Estrategia Ambiental, d) Recursos Humanos, e) Sindicato, f) Proveedores, g) Diversidad e Inclusión.

De acuerdo con los criterios mencionados anteriormente, las empresas seleccionadas son: 1) Ecopetrol; 2) Frontera Energy; 3) Geopark; 4) Equion Energía Limited; 5) Gran Tierra; 6) Mansarovar; 7) Hocol; y, 8) Cepsa, las cuales se describen a continuación en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Empresas analizadas**

Empresa Seleccionada		Reportes revisados
Ecopetrol	<p>Empresa de economía mixta, organizada bajo la forma de sociedad anónima S.A y es la más grande de Colombia, <i>top siete</i> de América Latina, se encuentra en la posición 259 del <i>ranking</i> global 2000 de <i>Forbes</i> y ocupa el primer lugar del <i>ranking</i> de la ACP en producción de crudo 2018 (Asociación Colombiana del Petróleo y Gas [ACP], 2019; Montes, 2018a; Montes, 2018b).</p>	<p>Ecopetrol (2019).                      Reporte integrado de Gestión Sostenible.</p>
Frontera Energy	<p>Compañía pública de origen canadiense perteneciente al sector petrolero principalmente en Latinoamérica. Su participación se extiende a más de 25 bloques en Colombia y Perú con una estrategia de crecimiento sostenible en producción y reservas y generación de valor monetario. Comprometida con los grupos de interés y al trabajo en conjunto con los mismos para lograr desarrollar un negocio social y ambientalmente responsable, actualmente ocupa el segundo lugar del <i>ranking</i> de la ACP en producción de crudo 2018 (Frontera Energy, 2020; ACP, 2019).</p>	<p>Frontera Energy. (2020). Informe de Sostenibilidad.</p>
Geopark	<p>Compañía privada dedicada a la exploración, operación y consolidación de petróleo y gas. Actualmente cotiza en la bolsa de valores de Nueva York y tiene actividades en Colombia, Perú, Argentina, Brasil y Chile, se encuentra en la posición número tres del <i>ranking</i> en Colombia y es la primera en producción de petróleo y gas en Chile (ACP, 2019; GEOPARK, 2019).</p>	<p>GEOPARK (2019).                      Reporte SPEED/ESG: Crear valor y retribuir.</p>
Equion Energía Limited	<p>Compañía petrolera que nace de la venta de acciones de BP (British Petroleum) a Ecopetrol (51%) y Talisman (49%) en 2010, el 24 de enero del mismo año nace Equion Energía Limited, actualmente Equion ocupa el quinto lugar del <i>ranking</i> de la ACP en producción de crudo 2018 y es la segunda empresa en Colombia en obtener el Sello de Sostenibilidad en la categoría <i>Esencia Plus</i> y la primera del sector petrolero (Equion Energía Limited, 2017; Asociación Colombiana del Petróleo, 2019).</p>	<p>Equion Energy (2018). Operación Responsable.</p>
Gran Tierra	<p>Empresa petrolera centrada en exploración y producción de petróleo y gas, ubicada en Colombia y Ecuador, actualmente cotiza en la bolsa de Nueva York, de Londres y de Toronto, además ocupa el sexto lugar del <i>ranking</i> de la ACP en producción de crudo 2018 (Gran Tierra Energy, 2019; ACP, 2019)</p>	<p>Gran Tierra Energy (2019). Informe de sostenibilidad: <i>Ex c e l e n c i a</i> ambiental, social y de gobernanza.</p>
Mansarovar	<p>Empresa petrolera encargada de la exploración, explotación y transporte de hidrocarburos. Fue constituida en 2006 por la inversión de capitales de Sinopec Corp. (República popular China) y ONGC Videsh (India). Actualmente, está ubicada en Colombia en los departamentos de Boyacá, Santander, Antioquia y Cundinamarca; además se encuentra en la séptima posición del <i>ranking</i> de la ACP en producción de crudo 2018 (Mansarovar Energy, 2019; ACP, 2019).</p>	<p>Mansarovar Energy (2019). Informe de sostenibilidad.</p>
Hocol	<p>Empresa de Exploración y Producción de Hidrocarburos que empezó trayectoria en Colombia en 1956 bajo el nombre de Intercol, hoy en día pertenece al grupo empresarial Ecopetrol del cual es parte desde mayo del 2009 con quien ha logrado como HOCOL, llegar a la octava posición del <i>ranking</i> de la ACP en producción de crudo 2018 (ACP, 2019; Hocol, 2019)</p>	<p>Hocol (2018). Transformación en marcha: Informe de sostenibilidad 2018.</p>
Cepsa	<p>Nace en 1929 como empresa petrolera y actualmente es una compañía energética global integrada con presencia completa en la cadena de valor del petróleo y del gas, con un único accionista, <i>Mubadala Investment Company</i>, y con presencia en los 5 continentes, se encuentra en la novena posición del <i>ranking</i> de la ACP en producción de crudo 2018 (CEPSA, 2019; ACP, 2019;).</p>	<p>C o m p a ñ í a Española de Petróleos [CEPSA], (2019). Annual and Corporate Responsibility Report.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **2. Caracterización de los cambios institucionales en el sector petrolero en Colombia**

En el presente trabajo se identificaron los cambios institucionales que se han presentado en el sector petrolero; además, se propone su caracterización en función de los cambios en la reglamentación y normatividad, en el entorno económico, político, así como social, en el mercado petrolero internacional, en los procesos de integración organizacional, en las formas de contratación laboral, en la gestión del medio ambiente y relación con los grupos de interés, como también en la posición de la organización (directivos) y los sindicatos.

Con relación a los cambios en la normatividad, se identifican cambios en normas, leyes y decretos nacionales, que, como respuesta a los cambios en la economía y la apertura de mercados internacionales, se orientan a la reestructuración de la industria petrolera. La década de los 90 del siglo pasado, implica la internacionalización de la economía y nuevas normas para dicha inserción. Posterior, derivados de las crisis económicas global y nacional, aparecen nuevas leyes y normas orientadas a la protección del sector, considerando la entrada al país de nuevos actores y empresas.

En ese marco normativo, se encuentran lineamientos para la producción de petróleo en Colombia y múltiples guías que dictaminan la aplicación y creación de informes de sostenibilidad que incluyen el "cómo debe hacerse", el "qué debe tener", el "por qué se hace", y el "a quién va dirigido", "a quién afecta", "en quienes, y dónde influencia", entre otros aspectos. Ejemplos de estas normas son la ISO 26000 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2010); los estándares GRI versión G4 (Global Reporting Initiative, 2013); los diez principios del pacto mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2017); los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017); el marco normativo de la producción de petróleo 2018 (Ministerio de Minas y Energía, 2018); y por último, la

Resolución 0312 de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019).

Con relación a los cambios en el entorno, estos son el resultado del panorama político agitado de las últimas décadas, que trajo consigo reformas a la estructura política del país, al igual que reformas tributarias y medidas económicas en un mercado más globalizado y con una visión más internacional en auge. De ello, el mejor ejemplo es la liberalización de la economía que trajo para el sector la necesidad de rediseñar estrategias de productividad, así como competitividad, que permitiera a las petroleras ubicadas en el país estar a la par de otras internacionales.

Los cambios en el mercado petrolero involucran en mayor medida la constante rivalidad y competencia entre los diferentes actores, tanto nacionales como internacionales, quienes cada vez más realizan alianzas, diversifican portafolios, personalizan servicios, incorporan nuevas tecnologías y compiten por precios. Además, están presentes los cambios en los precios, un ejemplo son los precios de la gasolina corriente; como lo muestra la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP, 2019) en su tabla historial de precios, las variaciones en los éstos han sido constantes y ellos los clasifican por meses, hoy en día, el precio de la gasolina en Colombia es el más alto en años, lo cual significa un importante cambio en la situación del mercado petrolero internacional.

En los procesos de integración organizacional el sector petrolero se ha caracterizado por los diferentes procesos de integración, tanto a nivel internacional como nacional, donde las fusiones y las alianzas son las estrategias más implementadas. Estos procesos de integración, se traducen en una serie de reorganizaciones dentro de la compañía tales como reorganizaciones de nuevos procesos de capacitación, puestos de trabajo (integración de funciones), estructuras administrativas, negociación de contratos y estructuras tecnológicas, entre otros.

Al analizar las formas de contratación, se evidencian nuevas condiciones laborales y salariales, que posibilitan hacer el desarrollo

de carrera profesional en las empresas del sector. Uno de los principales cambios en las formas de contratación, son la flexibilidad laboral promovida por las empresas que ofrecen servicios de “*Outsourcing*” laboral.

Los cambios tecnológicos también han ejercido una influencia en las formas de contratación, pues se ha evidenciado casos en los que se sustituye personal antiguo por empleados nuevos con mayores competencias y capacitación tecnológica. Existe también un cambio drástico en la contratación laboral, y es específicamente, en la estabilidad que existió durante muchos años y caracterizaba al sector petrolero por ello, pasando a formas de contratación flexibles, que involucraron programas de retiro voluntario para los trabajadores con contratos previos a la ley 50 de 1990. Se menciona también en los informes, la búsqueda del cierre de las brechas salariales relacionadas con el género.

Sobre el medio ambiente y la relación con los grupos de interés se da una nueva consideración sobre la gestión del ambiente, bien sea dado por las presiones internacionales, las nuevas reglamentaciones al respecto, o la propia organización de los diferentes actores sociales llamados grupos de interés. En este sentido, se hace necesaria la correcta caracterización, expectativas y demandas de los grupos de interés. Por lo tanto, la gestión del medio ambiente como la de los grupos de interés, se convierte en una estrategia para el posicionamiento de una organización socialmente responsable. Un contexto como el actual lleno de cambios en la concepción del medio ambiente, implica o hace necesario una estrategia que envuelva nuevos valores, especialmente un contexto socioeconómico, tales como la transparencia, la comunicación y el diálogo, entre otros.

En las empresas analizadas se presentan dos posturas frente a los cambios, cada una argumentada desde los intereses de cada parte. En primer lugar, se encuentran los dirigentes empresariales quienes ven la dinámica de cambio como un proceso necesario para lograr que la empresa se adapte a los requerimientos de competencia que exige el sector. Esto

implica tener unidad empresarial para enfrentar los cambios y salir fortalecidos. En segundo lugar, los cambios son vistos como oportunidades de mejores condiciones de mercado y de desarrollo empresarial.

### **3. Caracterización de los impactos generados por los cambios organizacionales**

Se presenta en este aparte los principales impactos generados por los cambios en las organizaciones estudiadas en el Sector Petrolero colombiano. Los impactos identificados fueron organizados en la estructura administrativa, la tecnología, la cualificación de los empleados, la jerarquización, distribución y centralización del poder, el gobierno corporativo, la gestión de las relaciones, así como las comunicaciones con los grupos de interés.

Los procesos que incluyen componentes tecnológicos dentro de la estructura administrativa presentan un mayor grado de flexibilización y, por consiguiente, una mejora en la gestión que promueve el dinamismo, así como menores tiempos de respuesta en la organización. Se evidencia una mayor integración de procesos y cargos, lo que desencadena como resultado la centralización de procesos y la especialización de operaciones.

En este sentido, los impactos en la estructura se evidencian principalmente en las funciones, en los cargos y en los procesos de trabajo. En estos tres casos, se ha requerido una mayor especialización por parte de los empleados quienes deben enfrentarse a procesos más complejos bajo mayores controles administrativos, y por esta razón, se presentan nuevos escalafones salariales que responden a esta dinámica.

Los principales cambios generados en la tecnología, son la unificación de las diferentes plataformas digitales, especialmente posterior a las reestructuraciones. Los impactos tecnológicos también promovieron, como se mencionó anteriormente, especialización en las operaciones, centralización de funciones y mayor control por parte de las directivas.

Adicional a esto, se han incrementado las respuestas de innovación en los procesos y han disminuido los costos de funcionamiento. Por último, los impactos generados por la tecnología han ampliado la red antes vigente gracias a la virtualización, lo que impactó en los procesos tradicionales y en los requerimientos de los usuarios internos.

La industria petrolera ha sido reconocida a lo largo del tiempo por ofrecer ascensos laborales con estabilidad; sin embargo, los cargos no requerían de un alto grado de formación académica para ingresar a la organización; no obstante, en la actualidad y más específicamente en los últimos 20 años, los cambios que han influenciado al sector, como la apertura económica y el ingreso de nuevas tecnologías, han establecido la profesionalización y cualificación como elemento determinante para el ingreso, así como ascenso laboral.

Este aumento en el profesionalismo se debe entre otras razones a la ya mencionada internacionalización de la industria y a las exigencias de los grupos inversionistas. Un ejemplo de la importancia de la formación y cualificación en los empleados son las millonarias inversiones que hacen las petroleras en programas de capacitación para sus colaboradores, talleres de formación, capacitaciones y educación formal, promoviendo la posibilidad de hacer carrera.

La verticalidad en la estructura jerárquica ha sido un factor muy marcado en el sector petrolero, no obstante, los elementos producto de las transformaciones como lo son la tecnología y la normatividad, incidieron en la configuración de poder de estas industrias, pues cada vez son mayores los controles ejercidos por los grupos de interés quienes asumen día a día un mayor poder de negociación frente a estas empresas.

Para identificar el impacto en el gobierno corporativo, se tienen en cuenta los cambios en las relaciones entre los diferentes tipos de actores del sector, así: Accionistas entre ellos (mayoritarios y minoritarios), y con los administradores. Igualmente, se tiene en cuenta la relación de las empresas con sus

diferentes grupos de interés. En ese sentido, se identifica una forma de mayor control y poder de los accionistas mayoritarios, ante unos minoritarios con menos porcentajes de participación, interesados en la rentabilidad de la inversión. En cuanto a la relación accionistas-administradores y grupos de interés, se identifica formas de gobierno con competencias y responsabilidades específicas para cada actor, con modelos de toma de decisiones y participación que proyectaría una imagen democrática de gobierno.

Con relación a la gestión de las relaciones y las comunicaciones, se han convertido en elementos de cambio organizacional y hoy constituyen aspectos diferenciales en la gestión administrativa, y representan cada vez más componentes apreciados por los distintos actores sociales, en el entendido que permiten potencializar los niveles de sostenibilidad de la organización en el largo plazo, puesto que tal como lo señalan Carrillo-Hidalgo, Casado-Montilla y Pulido-Fernández (2021), se debe prestar “gran interés en la identificación y el análisis de las relaciones que se establecen entre los diversos actores que afectan y se ven afectados” (p.22) por los cambios institucionales y organizacionales.

Finalmente, los diferentes cambios generados al interior de la organización, que tiene que ver en particular con la concepción, la operacionalización, cambios en la estructura administrativa e incorporación de las áreas de sostenibilidad y RSE, pueden considerarse como el aporte para cumplir los retos de Desarrollo Sostenible, dejando claro que no solo se busca el desarrollo económico de la organización sino también el bienestar social (dentro y fuera de la empresa) y medioambiental.

#### **4. Prácticas de RSE relacionadas con los cambios institucionales y cambios organizacionales en el sector petrolero en Colombia**

A partir de los cambios institucionales

y los cambios organizacionales se relacionan las prácticas de RSE que las empresas han generado para dar respuesta a los cambios planteados en el Cuadro 2. Cabe señalar, que, aunque las empresas reportan muchos tipos de prácticas de RSE, se han organizado en una

relación con los cambios organizacionales que están identificados como respuesta a los cambios institucionales en el sector. En ese sentido, el aporte radica en plantear una forma de respuesta desde las prácticas de RSE al contexto de cambio institucional.

**Cuadro 2**  
**Prácticas de RSE relacionadas con cambios institucionales y organizacionales**

Cambios Institucionales	Cambios Organizacionales	Prácticas de RSE
Reglamentación y normatividad	Estructura administrativa Jerarquización, distribución y centralización del poder.	Implementación de reportes de sostenibilidad. Códigos de relacionamiento con los grupos de interés, ética y transparencia en el diálogo.
Entorno político, económico y social	Profesionalización y cualificación. Gestión de las relaciones y las comunicaciones con los grupos de interés.	Prácticas de mecanismo de diálogo con los grupos de interés. Mitigación de riesgos e impactos. Promoción del desarrollo económico en las comunidades influenciadas.
Mercado petrolero internacional	Tecnología. Profesionalización y cualificación	Inversiones en tecnologías limpias e investigación en energías renovables
Procesos de integración organizacional	Estructura administrativa. Tecnología. Profesionalización y cualificación. Jerarquización, distribución y centralización del poder. Gobierno Corporativo. Gestión de las relaciones y las comunicaciones con los grupos de interés.	Estrategias de relacionamiento con proveedores. Aprendizaje organizacional (Prácticas de reestructuración financiera e intercambio de conocimiento). Plataformas de aprendizaje.
Formas de contratación laboral	Estructura administrativa. Tecnología. Profesionalización y cualificación	Estrategias de capacitación para el trabajo. Equidad salarial. Beneficios e incentivos. Programas orientados a empleados para desarrollo personal y profesional. Programas de diversidad e inclusión. Programas de respeto e igualdad de género. Acompañamiento en procesos de gestión humana y de cambio organizacional. Preparación para procesos de cambios en la condición laboral, sucesión, clima organizacional y riesgo psicosocial. Programas de desarrollo del personal. Salud y Seguridad en el trabajo.

## Cont... Cuadro 2

<p>Gestión del ambiente y relación con los grupos de interés</p>	<p>Estructura administrativa Tecnología Gobierno Corporativo Gestión de las relaciones y las comunicaciones con los grupos de interés</p>	<p>Proyectos de infraestructura pública. Proyectos de protección y recuperación del medio ambiente. Proyecto de generación de ingresos en comunidades. Programas y proyectos orientados a las comunidades de influencia (Educación, ambiente, seguridad alimentaria, vivienda, etc.). Inversión en proyectos sostenibles. Inversión social y donaciones. Promoción de proveedores locales y de zonas de influencia. Estrategias de economía circular, disminución de huellas de carbono y de cambio climático.</p>
<p>Posición de la organización (dirigentes) y los sindicatos frente a los cambios.</p>	<p>Estructura Administrativa. Tecnología. Profesionalización y cualificación. Jerarquización, distribución y centralización del poder. Gobierno Corporativo. Gestión de las relaciones y las comunicaciones con los grupos de interés.</p>	<p>Búsqueda de canales de diálogo y gestión de las comunicaciones para generar confianza entre las partes. Formas organizadas de dialogar con sindicatos. Compromisos con las organizaciones sindicales. Prácticas de convenciones colectivas y acuerdos para los empleados. Respeto por los fueros sindicales</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

## Conclusiones

En las organizaciones estudiadas (Ecopetrol, Frontera Energy, Geopark, Equion Energía Limited, Hocol, Gran Tierra, Mansarovar y Cepsa), se ha ido configurando una forma de relacionarse con los grupos de interés donde se pretende encontrar beneficios mutuos, es evidente la influencia de la comunidad, empleados y medio ambiente en la organización, así como la influencia ejercida por la organización a través de sus sistemas político-organizacionales e instrumentos de integración social y de codificación cultural.

Se pudo constatar el énfasis que la industria petrolera coloca en la necesidad de la cooperación, a partir de estimular las relaciones sociales entre los individuos como aspecto central de la vida organizacional y trabajan sobre un conjunto de perspectivas

acerca del comportamiento de los individuos en su medio social.

El evidente flujo de poder a nivel operativo refleja muchos aspectos de las relaciones entre la organización y sus grupos de interés, esto ha permitido que los dirigentes tomen conciencia al respecto; por tal razón, es imperativa la definición de los objetivos corporativos que darán pie al cumplimiento de los retos de sostenibilidad y los principios de la RSE.

El presente estudio del sector petrolero, desde el cambio institucional y organizacional frente al poder organizado, ha permitido evidenciar que las empresas que le componen dirigen su atención y esfuerzos a estrategias descriptivas e instrumentales que tienen como objetivo el desarrollo pragmático. Así mismo, estas empresas se encuentran bajo un estrecho control institucional y de regulaciones,

especialmente a nivel internacional, puesto que la mayoría de estas compañías cuenta con capital en el exterior y, por tal razón, deben fungir bajo los lineamientos estrictos de este nivel.

El sector está muy orientado por la ideología de la excelencia y la competitividad, sus formas organizativas tecnológicas así lo demuestran. Con la llegada de nuevos capitales extranjeros al país se evidenció un escenario político, económico y jurídico que propició el establecimiento de alianzas estratégicas, adquisición, fusiones e integraciones, entre otros mecanismos de cambio organizacional. Este fenómeno ocasionó la adaptación por parte de la industria nacional de nuevas tecnologías que modificaron procesos y formas organizativas del trabajo.

Las compañías petroleras han realizado una importante inversión en componentes tecnológicos y su desarrollo dentro de la organización, siendo este un componente imprescindible como parte de los cambios evidenciados al cabo de los últimos 20 años. Esta inversión se ve reflejada a su vez en la necesidad de integrar los nuevos sistemas y plataformas adquiridas en el marco del cambio planeado, implicando a su vez inversión en capacitación para el personal y la manera en cómo interactuarán a partir de ese momento con el entorno social.

El isomorfismo organizacional se ha introducido en la industria petrolera generando cambios estratégicos en las compañías, cambios de índole institucional como lo es establecer normas (actividad lógica consistente), asimilación e imitación con respecto a cercanía social y espacial (emulación con pares del sector), y características externas racionalizadas. Con respecto a las fuerzas institucionales y medioambientales, se puede observar un tipo de comportamiento institucional que nace como fruto de los cambios propiciados.

Finalmente se evidencia, que la RSE es un importante componente de la estrategia corporativa que busca mediar entre los diferentes actores del sistema social y las formas internas de organización. De acuerdo

con el esquema de clasificación de las teorías de RSE utilizado en esta investigación, las prácticas de RSE, en respuesta a los cambios organizacionales e institucionales, se pueden enmarcar dentro del enfoque integrador, pues incluyen consideraciones de ciudadanía corporativa, gestión de grupos de interés, gestión de asuntos sociales y desempeño corporativo.

Una futura línea de trabajo en investigación se puede orientar a identificar la visión y los cambios al interior de los grupos de interés del sector que tienen relación con las prácticas de RSE. Así, un sector tan estratégico en la economía puede seguir apostando al desarrollo, incluyendo una perspectiva de sostenibilidad y RSE con mayores y mejores respuestas ante los cambios.

## Referencias bibliográficas

- Asociación Colombiana del Petróleo y Gas - ACP (2019). *Informe Estadístico Petrolero*. <https://acp.com.co/web2017/es/publicaciones-e-informes/informe-estadistico-petrolero>
- Barnett, W. P., y Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Carrillo-Hidalgo, I., Casado-Montilla, J., y Pulido-Fernández, J. I. (2021). Desarrollo sostenible del oleoturismo: Un análisis de la colaboración entre actores. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 19-38. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35896>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo - CMMAD (1988). *Nuestro*

- futuro común (Informe Brundtland)*. CMMAD. [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Compañía Española de Petróleos - CEPSA (2019). *Annual and Corporate Responsibility Report 2019*. CEPSA. [https://www.cepsa.com/stfls/corporativo/FICHEROS/IARC2019\\_ENGLISH.pdf](https://www.cepsa.com/stfls/corporativo/FICHEROS/IARC2019_ENGLISH.pdf)
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- Echeverry, J. C., Navas, J., Navas, V., y Gómez, M. P. (2008). *Oil in Colombia: History, regulation and macroeconomic impact*. Documento CEDE (2008-10), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1486129>
- Ecopetrol (2019). *Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2019*. [https://onedrive.live.com/?authkey=%21ALVs7cLD-nYT\\_C\\_0&cid=395DF0F37741E2B9&id=395DF0F37741E2B9%21180&parId=root&o=OneUp](https://onedrive.live.com/?authkey=%21ALVs7cLD-nYT_C_0&cid=395DF0F37741E2B9&id=395DF0F37741E2B9%21180&parId=root&o=OneUp)
- Equion Energy (2018). *Operación responsable*. <https://www.equion-energia.com/wp-content/uploads/2019/12/Reporte-de-RC-Operación-Responsable-2018.pdf>
- Frontera Energy (2020). *Informe de sostenibilidad*. Frontera Energy Corporation. <http://www.fronteraenergy.ca/content/uploads/2016/10/Informe-de-sostenibilidad-2019.pdf>
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- GEOPARK (2019). *Reporte de sostenibilidad SPEED/ESG 2019: Crear valor y retribuir*. <https://www.geo-park.com/sp/news/geopark-presenta-su-reportede-sostenibilidad-de-2019/>
- Global Reporting Initiative - GRI (2013). *G4: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: Principios y contenidos básicos*. GRI. <http://www.mas-business.com/docs/Spanish-G4.pdf>
- Gran Tierra Energy (2019). *Informe de sostenibilidad: Excelencia ambiental, social y de gobernanza*. <https://grantierra.ntercache.com/books/2019/esg-v2/es/>
- Guillén, J., Calle, J., Gavidia, A. M., y Vélez, A. G. (2020). Desarrollo sostenible: Desde la mirada de preservación del medio ambiente colombiano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 293-307. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34664>
- Hocol (2018). *Transformación en marcha: Informe de sostenibilidad 2018*. <https://www.hocol.com.co/sostenibilidad/informes-de-sostenibilidad>
- Mansarovar Energy (2019). *Informe de sostenibilidad 2019*. <https://www.mansarovar.com.co/documents/Informe%20de%20sostenibilidad%202019.pdf>
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad social empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XI(1), 24-33.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ministerio de Minas y Energía (2018). *Marco Normativo del Sector de Hidrocarburos. Informe EITI COLOMBIA*. <http://www.eiticolombia.gov.co/es/informes-eiti/informe-2016/marco-legal-y-regimen-fiscal/marco-normativo-del-sector-de-hidrocarburos/>
- Ministerio del Trabajo (2019). *Resolución*

- número 0312 de 2019. Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. [https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219\\_Resolucion0312EstandaresMínimosSeguridadSalud.pdf](https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMínimosSeguridadSalud.pdf)
- Montes, S. (8 de junio de 2018a). Ecopetrol entró al top 300 de las empresas del ranking Global 2000 de Forbes. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ecopetrol-entro-al-top-300-de-las-empresas-del-global-2000-de-la-revista-forbes-2736223>
- Montes, S. (14 de septiembre de 2018b). Ecopetrol es la séptima marca más valiosa de Latinoamérica según Brand Finance. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ecopetrol-es-la-septima-marca-mas-valiosa-de-latinoamerica-segun-brand-finance-2770884>
- Murillo, G., García, M., y González C. H. (2011). *Cambio institucional y organizacional: Perspectivas teóricas para el análisis*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Murillo, G., González, C., y García, M. (2014). *MACIO: Modelo para el Análisis del Cambio Institucional y Organizacional. Una aplicación en el sector bancario colombiano*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Organización de las Naciones Unidas – ONU (2017). *Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. ONU. <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Organización Internacional de Normalización - ISO (2010). *ISO 26000:2010: Guía de responsabilidad social*. [https://www.une.org/normalizacion\\_documentos/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](https://www.une.org/normalizacion_documentos/discovering_iso_26000-es.pdf)
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., y Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 175-193. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33241>
- Perdomo, J. (2011). Responsabilidad Social Empresarial: Una revisión contextual desde el management. En G. Hoyos, J. H. Perdomo, L. E. Villa y M. D. P. Rodríguez (Eds.), *Capitalismo y empresa: Reflexiones desde la ética y la RSE* (cap. 5). Pontificia Universidad Javeriana.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2017). *Gobierno Corporativo en la Alianza del Pacífico*. <https://governanceconsultants.com/gobierno-corporativo-en-la-alianza-del-pacifico/>
- Varela, E. (2008). *Las transformaciones de la burocracia pública en Colombia: El impacto de las políticas públicas neoliberales en los servicios públicos domiciliarios* [Tesis doctoral, Universidad de Montreal].
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.