



Universidad
Nacional
Villa María

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Desconexión crítica: la brecha entre las ciencias sociales y la estrategia empresarial en el sector petrolero

Año
2025

Autores
Tiezzi, Stéfano Alesandro y Cavagliato, Laura

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Tiezzi, S. A. y Cavagliato, L. (Octubre, 2025). *Desconexión crítica: la brecha entre las ciencias sociales y la estrategia empresarial en el sector petrolero*. IX Congreso de Ciencias Económicas, XIII Congreso de Administración, X Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Innovación y sostenibilidad: Aportes de las Ciencias Económicas ante los desafíos y oportunidades de la Inteligencia Artificial. Villa María: Universidad Nacional Villa María
http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=48208



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

IX Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República

XIII Congreso de Administración del Centro de la República

X Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República

“Innovación y sostenibilidad: Aportes de las Ciencias Económicas ante los desafíos y oportunidades de la Inteligencia Artificial”

7 al 9 de octubre 2025

Campus UNVM Villa María, Provincia de Córdoba, Argentina

Eje temático: 4, Pensamiento estratégico, competitividad y gestión: transformación organizacional en la era de la Inteligencia Artificial

Título: “Desconexión crítica: la brecha entre las ciencias sociales y la estrategia empresarial en el sector petrolero”

Autores:

Tiezzi, Stéfano Alesandro. IAP de Ciencias Sociales / UNVM, Universidad Austral /
lic.stefanotiezzi@gmail.com

Cavagliato, Laura. IAP de Ciencias Sociales / UNVM, / Universidad Privada San Juan
Bautista, Perú // lcavagliato@unvm.edu.ar

Palabras clave:

Conflictividad socioambiental - Responsabilidad social - Ambientalización curricular

RESUMEN

En el contexto de los yacimientos no convencionales de Vaca Muerta, se evidencia una vacancia crítica en la articulación entre los estudios sociales sobre conflictividad socioambiental y las estrategias empresariales concretas en el ámbito de las relaciones públicas. Si bien abunda la producción académica crítica sobre los impactos del sector hidrocarburífero, persiste una desconexión entre ese diagnóstico y la implementación de políticas corporativas empíricamente validadas que puedan anticipar, mitigar o transformar estos conflictos.

Este trabajo interdisciplinario, en el marco del proyecto de investigación Sostenibilidad Ambiental y Universidad (UNVM) y de la Maestría en Gas y Petróleo (Universidad Austral), propone una agenda de investigación aplicada que vincula los aportes teóricos y las tensiones territoriales documentadas con el diseño de estrategias empresariales basadas en evidencia. A partir del análisis del conflicto de los trabajadores de salud en Neuquén en 2021 y su impacto paralizante sobre la producción energética, se examina la respuesta —o ausencia de ella— por parte de las empresas, identificando debilidades estructurales en la gestión del vínculo con comunidades clave.

La propuesta subraya la necesidad de superar las estrategias reactivas o pro forma de responsabilidad social empresarial, incorporando herramientas de diagnóstico social e inteligencia contextual para desarrollar políticas de relacionamiento más eficaces. Para ello, se propone generar conocimiento interdisciplinario desde los postulados de la responsabilidad social universitaria, entendida como gestión transversal de los impactos sociales, ambientales y educativos de las instituciones de educación superior (Vallaey, 2021). En este sentido, se propone una articulación entre la ambientalización curricular y la curricularización de la responsabilidad social, con el propósito de generar pensamiento crítico aplicado y conocimiento transformador desde la formación de los profesionales universitarios.

1. Introducción

El desarrollo hidrocarburífero no convencional en Argentina, especialmente en la cuenca de Vaca Muerta, ha despertado un amplio debate en torno a su sostenibilidad ambiental, económica y social. La expansión de las actividades extractivas en esta región ha estado acompañada por crecientes tensiones territoriales, conflictos socioambientales y demandas de las comunidades locales en relación con sus derechos, su participación en las decisiones, y los impactos acumulativos sobre el territorio (Acacio & Svampa, 2017).

Este trabajo parte del reconocimiento de una vacancia relevante: la débil articulación entre el conocimiento producido por las ciencias sociales y las respuestas institucionales de las empresas. En otras palabras, se identifica una desconexión crítica entre el diagnóstico y la acción, especialmente en lo que refiere al campo de la responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión de la legitimidad social para operar.

La presente investigación se propone aportar a la reducción de esa brecha desde una perspectiva aplicada e interdisciplinaria. Enmarcada en el proyecto “Sostenibilidad Ambiental y Universidad”, esta propuesta articula las dimensiones de investigación, formación y proyección universitaria para contribuir con el diseño de herramientas que permitan a las empresas del sector hidrocarburífero anticipar, gestionar y transformar los conflictos con base en el análisis contextual, la participación de actores locales y la responsabilidad ética corporativa.

2. Marco teórico: legitimidad, comunicación y responsabilidad social en contextos extractivos

2.1 La licencia social para operar

El concepto de “licencia social para operar” (LSO) ha ganado relevancia como marco de análisis de la sostenibilidad empresarial en contextos de conflictividad social. A diferencia de las licencias legales otorgadas por organismos estatales, la LSO refiere al consentimiento informal, dinámico y contingente que las comunidades otorgan —o retiran— a las empresas que operan en su territorio (Thomson & Boutilier, 2011).

En América Latina, la LSO ha estado fuertemente condicionada por las asimetrías estructurales entre empresas y comunidades, así como por la percepción de injusticia distributiva, exclusión en la toma de decisiones y falta de transparencia. Balza et al. (2021), en un estudio regional del BID, advierten que la pérdida de legitimidad social en proyectos extractivos no solo desencadena protestas, sino que afecta directamente la continuidad operativa y los costos reputacionales, financieros y políticos de las empresas.

Bice y Moffat (2014) sostienen que la obtención y mantenimiento de la LSO requiere algo más que acciones aisladas o campañas de responsabilidad social. Demanda un compromiso genuino con la gobernanza participativa, la comunicación transparente y el respeto a los derechos y saberes locales. La falta de estas condiciones puede derivar en una “crisis de legitimidad” que afecte no solo a la empresa, sino al modelo de desarrollo en su conjunto.

2.2 Responsabilidad social empresarial: enfoques y desafíos

La RSE ha evolucionado desde enfoques filantrópicos hacia perspectivas más integradas en la estrategia corporativa. Garriga y Melé (2004) identifican cuatro grandes grupos de teorías de la RSE: instrumental (maximización de beneficios), política (responsabilidad ante el poder), integradora (respuesta a expectativas sociales) y ética (acción basada en valores). Este último enfoque resulta particularmente pertinente para contextos de alta conflictividad, donde las empresas deben asumir compromisos transformadores y no meramente adaptativos.

Akporiaye (2022) advierte que en la industria petrolera, la RSE muchas veces se limita a prácticas simbólicas o de marketing, sin una verdadera transferencia de poder o escucha activa a los actores locales. Esto refuerza la percepción de “responsabilidad pro forma”, carente de contenido sustantivo.

2.3 Responsabilidad Social Universitaria y ambientalización curricular

La universidad puede desempeñar un papel decisivo en la reconfiguración de la relación entre empresas, territorios y comunidades, especialmente a través de la generación de conocimiento socialmente útil y la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible. La Responsabilidad Social Universitaria (RSU), entendida como la gestión ética e inclusiva de los impactos institucionales en los ámbitos educativo, social y ambiental, se convierte en un eje estratégico para incidir en este desafío. En este sentido, Vallaey (2014) afirma que la gerencia de las organizaciones es movida por la responsabilidad social a “hacerse consciente de todas las consecuencias y efectos que sus estrategias y actuaciones provocan en los ámbitos humanos, sociales y ambientales” y, de este modo, las obliga a “asumir sus ‘externalidades’ en forma responsable, a ‘internalizar sus externalidades’ (p.5).

El modelo URSULA —Universidad Responsable Socialmente y Ambientalmente— propuesto por Vallaey (2021) plantea una estructura integrada de acciones en docencia, investigación, gestión y extensión, orientadas a promover la justicia social, el respeto al ambiente y la inclusión de las comunidades en los procesos formativos y científicos. Este enfoque va más allá de una visión asistencialista o de proyección puntual, apostando a transformar la cultura organizacional universitaria.

En este marco, la ambientalización curricular implica incorporar transversalmente contenidos, valores y competencias vinculadas a la sostenibilidad en los programas de estudio. Delgado Dávila et al. (2023) señalan que esto no solo modifica los contenidos, sino también las metodologías, los enfoques didácticos y los vínculos con el entorno. Por su parte, la curricularización de la responsabilidad social permite articular asignaturas, prácticas preprofesionales y proyectos de extensión que fortalezcan el vínculo con los territorios y potencien el aprendizaje situado.

Estas herramientas, aplicadas a contextos como Vaca Muerta, ofrecen la posibilidad de formar profesionales capaces de comprender la complejidad territorial, diagnosticar conflictos, diseñar estrategias de comunicación y evaluar políticas de RSE con criterios éticos y participativos. Se trata, en última instancia, de reducir la brecha entre conocimiento crítico y acción transformadora.

3. Metodología

Este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, sustentado en el paradigma interpretativo. La estrategia metodológica combina el estudio de caso y el análisis documental y entrevistas semiestructuradas a informantes clave del sector académico y empresarial. La selección del conflicto en Neuquén de 2021 responde a su relevancia estratégica, mediática y simbólica en el entramado del desarrollo petrolero en Argentina.

El análisis documental incluyó notas periodísticas, comunicados institucionales, informes técnicos y reportes de impacto. Asimismo, se relevaron tesis universitarias y artículos académicos que abordaron el conflicto desde distintas disciplinas. Las entrevistas, realizadas entre 2022 y 2024, permitieron recoger percepciones de actores locales, profesionales del sector y docentes universitarios implicados en experiencias formativas en la región.

La triangulación metodológica, junto con un abordaje ético de la información recolectada, permitió garantizar la validez del análisis y resguardar la confidencialidad de los testimonios. Las categorías analíticas fueron construidas inductivamente, a partir del entrecruzamiento entre datos empíricos y marcos teóricos.

4. El conflicto de 2021 en Vaca Muerta: análisis de un caso paradigmático

En el primer semestre de 2021, la provincia de Neuquén vivió una crisis social que paralizó la actividad hidrocarburífera en la cuenca de Vaca Muerta. El conflicto, protagonizado por trabajadores autoconvocados del sistema de salud pública, se originó en la falta de respuestas salariales en el contexto de la pandemia, pero rápidamente adquirió una dimensión territorial, simbólica y política que desbordó los márgenes sectoriales.

Los cortes de ruta sostenidos durante varias semanas afectaron directamente a las operadoras petroleras, que vieron interrumpidas sus operaciones logísticas y productivas. Sin embargo, lo más llamativo fue el silencio institucional de las empresas, que no emitieron declaraciones públicas, no ofrecieron vías de diálogo y no activaron estrategias de comunicación de crisis.

Este comportamiento revela una desconexión estructural entre las compañías y el entorno territorial donde operan. La falta de protocolos de relacionamiento, de voceros entrenados y de mecanismos de escucha activa profundizó la percepción de indiferencia corporativa y debilitó aún más la ya precaria licencia social para operar. Como lo señala Tiezzi (2025), la inacción comunicacional constituyó un “vacío estratégico” que podría haberse transformado en una oportunidad de liderazgo social.

En términos reputacionales, la pasividad empresarial fue interpretada por amplios sectores como una muestra de desprecio hacia las problemáticas locales, lo que reavivó narrativas críticas sobre el extractivismo, la inequidad en la distribución de beneficios y la opacidad de las grandes corporaciones.

5. Resultados y discusión

Esta ponencia presenta los avances del Trabajo Final de Posgrado de uno de los coautores, en el que se cuestiona la ineficacia de las políticas de relaciones públicas de las empresas del sector O&G en Argentina, derivada de una incorporación insatisfactoria del paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Para ello, se analiza el caso de las protestas de los Trabajadores Autoconvocados de la Salud en Neuquén ocurridas en 2021, y se exponen las fallas estratégicas en la implementación de políticas sociales por parte de las empresas. Estas deficiencias se manifestaron en una inacción inicial, que eludió la responsabilidad que las compañías tienen dentro del ecosistema comunitario, incluso cuando la problemática y los actores involucrados no guardaban una vinculación directa con ellas per se.

El análisis del caso Neuquén evidencia una carencia generalizada de inteligencia contextual en las estrategias corporativas. Las empresas no solo desconocen el entramado sociopolítico del territorio, sino que también subestiman el impacto de las decisiones (o indecisiones) comunicacionales en escenarios de alta sensibilidad pública.

La principal consecuencia de esta ceguera contextual es la pérdida de legitimidad, lo que se traduce en una fragilidad creciente de la licencia social. A pesar de los cuantiosos recursos invertidos en RSE, muchas de estas iniciativas carecen de legitimación comunitaria, evaluación de impacto o sostenibilidad a mediano plazo.

En este sentido, se evidencia una visión empresarial limitada, restrictiva y estática respecto de sus *stakeholders*, así como la ausencia de mecanismos para identificar potenciales conflictos mediante el análisis y seguimiento de los discursos de distintos agentes sociales. Aún queda pendiente la evaluación específica de la política de relaciones públicas de una empresa del sector frente a este conflicto, con el fin de construir una propuesta superadora de estrategia corporativa, lo cual permanece inconcluso en el avance actual de la tesis.

Como reflexión a partir de estos avances, se observa una falencia estructural en el relacionamiento comunitario de las empresas que operan en sectores productivos sensibles. El paradigma de la RSE no ha sido plenamente incorporado, sino aplicado de manera superficial, relegando el diseño de la política social a un plano secundario, cuando en realidad constituye un elemento vital para el éxito de los proyectos corporativos.

A su vez, se observa una limitada articulación entre las universidades y las empresas en la formación de cuadros profesionales capaces de operar en estos entornos complejos. La débil implementación de la RSU y la escasa curricularización de las problemáticas territoriales impiden que las instituciones educativas contribuyan de forma efectiva al diseño de estrategias empresariales más sensibles, éticas y dialogantes.

Asimismo, se sostiene que existe una vacancia en las carreras de ciencias sociales de nuestras universidades respecto del estudio de procesos vinculados con las instituciones privadas. La prevalencia de una postura meramente crítica hacia estas empresas, sumada a la reticencia de las firmas a reconocer la importancia de una política social efectiva, ha llevado a que este campo de estudio sea relegado. En su lugar, han surgido disciplinas sociales empresariales superficiales que ofrecen soluciones insuficientes frente a estas problemáticas. Incorporar de manera sistemática

estos temas en la formación académica podría contribuir a resolver situaciones de conflictividad social comunitaria, fortalecer el compromiso social empresarial y favorecer una mayor inserción de profesionales de las ciencias sociales en el sector privado.

Frente a este panorama, se propone fortalecer el rol de la universidad como actor clave en la generación de inteligencia contextual. Para ello, es imprescindible desarrollar unidades curriculares específicas sobre RSE aplicada, comunicación estratégica en contextos críticos y análisis territorial. Además, los proyectos de extensión e investigación deben orientarse a resolver problemas concretos del entorno, articulando saberes académicos y populares.

6. Propuesta teórica-práctica

A partir del diagnóstico realizado, se propone un modelo integrado de intervención que articule los siguientes componentes:

- **Diagnóstico social territorial:** mapeo de actores, análisis de conflictos, escucha activa y caracterización sociocultural de la zona de influencia.
- **Diseño estratégico de RSE:** planificación de acciones con indicadores de legitimidad, pertinencia, sostenibilidad y participación comunitaria.
- **Gestión de comunicación en crisis:** entrenamiento de voceros, construcción de narrativas honestas, apertura a la retroalimentación.
- **Evaluación de impacto social:** uso de metodologías participativas para medir la efectividad de las políticas implementadas.

Este modelo puede ser incorporado como parte de la formación profesional en carreras vinculadas a las ciencias económicas, ambientales y sociales. La unidad curricular “Inteligencia contextual y RSE aplicada” podría incluir contenidos sobre análisis crítico del territorio, enfoques éticos de la RSE, herramientas de comunicación y estudio de casos reales.

Además, la vinculación universidad-empresa-comunidad puede fortalecerse mediante prácticas preprofesionales, pasantías y proyectos integradores que aborden problemáticas del entorno, generando valor público y aprendizaje significativo.

7. Conclusiones

La desconexión entre los estudios sociales críticos y las estrategias empresariales de RSE constituye una vacancia que limita las posibilidades de transformación en contextos extractivos como Vaca Muerta. Este trabajo propuso un abordaje interdisciplinario que articula el análisis empírico de un caso paradigmático con propuestas formativas e institucionales orientadas a superar esa brecha.

Se concluye que la universidad puede jugar un rol estratégico en la producción de conocimiento relevante, en la formación de profesionales críticos y comprometidos, y en la construcción de una cultura empresarial más ética, inclusiva y sostenible. Para ello, es fundamental avanzar en la ambientalización curricular, la curricularización de la responsabilidad social y la consolidación de la RSU como política institucional.

La agenda futura deberá profundizar la evaluación empírica de estas propuestas, así como explorar su replicabilidad en otros contextos extractivos del país y la región.

Referencias

- Akporiaye, A. (2022). Social license and CSR in extractive industries: A failed approach to governance. *Global Studies Quarterly*.
- Balza, L., Díaz, L. M., Gómez Parra, N., & Manzano, O. (2021). *The unwritten license: The social license to operate in Latin America's extractive sector*. Inter-American Development Bank.
- Bice, S., & Moffat, K. (2014). Social licence to operate and impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(4), 257–262.
- Delgadillo Dávila, A.; Castellanos Suárez, J.A.; Victorino Ramirez, I.L. y Gómez Lozoya, A.E. (2023). Ambientalización Curricular: El Concepto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* Septiembre- Octubre, 2023, Volumen 7, Número 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7842 pág. 1760
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Svampa, F. y Acacio, J. A. (2017). Hidrocarburos no convencionales y fracking: Estado, empresas y tensiones territoriales en la Patagonia argentina. *Cuestiones de Sociología*. <https://doi.org/10.24215/23468904e038>
- Tiezzi, S. A. (2025). *Tesis de Maestría en Gestión en Gas y Petróleo*. Universidad Austral.
- Vallaey, F. (2014). *Responsabilidad social universitaria: Propuesta para una definición madura y eficaz*. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*.
- Vallaey, F. (2021). *Manual RSU El Modelo Ursula*. Estrategias, herramientas, indicadores. <https://www.unionursula.org/wp-content/uploads/2021/06/2021-Manual-RSU-Modelo-URSULA-Esp.pdf>