



**Transición sostenible en empresas colombianas del sector de energía y gas  
en Bogotá mediante el análisis de grupos de interés**

**Juan Pablo Baquero**

**Juan Sebastián Gallego**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Bogotá**

**2023**

**Transición sostenible en empresas colombianas del sector minero  
energético en Bogotá mediante el análisis de grupos de interés**

**Juan Pablo Baquero**

**Juan Sebastián Gallego**

**Directora: Adela Vélez Rondón**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Bogotá**

**2023**

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Revisión de la literatura .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1 Teoría de Stakeholders.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 Transición sostenible .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Estado del Arte .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Motivadores de adopción de prácticas sostenibles en las organizaciones .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Contexto del Sector.....</b>	<b>20</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Tipo de Investigación .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Participantes .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Instrumento de Recolección de la Información .....</b>	<b>31</b>
<b>Modelo de Análisis.....</b>	<b>31</b>
<b>4. Resultados.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Resultados por dimensión (Ver Anexo1): .....</b>	<b>37</b>
4.1.1 Caracterización y reconocimiento de los stakeholders.....	37
4.1.2. Metodología y relacionamiento con los stakeholders .....	49
4.1.3. Relacionamiento con el gobierno.....	54
4.1.4. Prácticas sostenibles al interior de la organización y con el entorno .....	57
4.1.5. Relacionamiento con comunidades .....	60
4.1.6. Relacionamiento con accionistas .....	62
4.1.7. Proyectos sociales .....	66
4.1.8. Metodologías y hojas de ruta .....	69
4.1.9. Mejoras y oportunidades .....	70
<b>Conclusiones .....</b>	<b>75</b>
<b>Implicaciones Gerenciales .....</b>	<b>79</b>
<b>Implicaciones a la Academia.....</b>	<b>80</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>81</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>83</b>

## Índice de tablas:

Tabla 1. Tabla de descripción de las compañías a investigar para el objetivo del proyecto ...	30
Tabla 2. Guía de Entrevista.....	34
Tabla 3. Respuesta Pregunta 1. ....	38
Tabla 5. Respuesta Pregunta 3 .....	41
Tabla 6. Respuesta Pregunta 9 .....	43
Tabla 7. Respuesta Pregunta 10 .....	45
Tabla 8. Grupos de interés investigación documental .....	46
Tabla 9. Respuesta Pregunta 4 .....	48
Tabla 10. Respuesta Pregunta 5 .....	50
Tabla 11. Respuesta Pregunta 6 .....	52
Tabla 12. Metodología y relacionamiento con stakeholders .....	53
Tabla 13. Respuesta Pregunta 7 .....	55
Tabla 14. Respuesta Pregunta 8 .....	58
Tabla 15. Prácticas sostenibles y enfoques .....	59
Tabla 16. Respuesta Pregunta 11 .....	61
Tabla 17. Respuesta Pregunta 12 .....	63
Tabla 18. Respuesta Pregunta 13 .....	67
Tabla 19. Proyectos sostenibles investigación documental .....	68
Tabla 20. Respuesta Pregunta 1 .....	69
Tabla 21. Respuesta Pregunta 15 .....	71
Tabla 22. Guía de Entrevista.....	89
Tabla 23. Análisis documental.....	93

## Índice de Figuras:

Figura 1. Consumo global de energía por fuente primaria .....	21
Figura 2. Consumo de energía primaria en Colombia .....	22
Figura 3. Emisiones GEI en el mundo y Colombia .....	23
Figura 4. Matriz de grupos de interés .....	29
Figura 5. Mapa de calor y dimensiones .....	40
Figura 6. Mapa de prácticas sostenibles y herramientas .....	45
Figura 7. Balance rentabilidad vs sostenibilidad .....	65
Figura 8. Clasificación de Stakeholders según dependencia, Influencia y Prioridad frente a procesos sostenibles .....	73

**Resumen**

El objetivo de esta investigación es analizar las metodologías de relacionamiento de las empresas de gas y energía con sede en Bogotá con los grupos de interés, cuál es su priorización frente a estos y cómo repercuten en el logro de proyectos alrededor de la transición a la sostenibilidad. Mediante entrevistas y una investigación documental se logró conocer qué aspectos a mejorar tienen estas organizaciones y donde hay oportunidades de mejora en el relacionamiento para poder lograr esta transición. De manera que, se encontraron distintas metodologías de caracterización, reconocimiento y relación con grupos de interés, al igual que diferentes herramientas e iniciativas sociales y sostenibles.

**Palabra claves:** Grupos de interés, stakeholders, transición sostenible, comunidades, accionistas, gobierno, metodología, relacionamiento.

**Abstract**

The objective of this research is to analyze the relationship methodologies of gas and energy companies based in Bogota with stakeholders, what is their prioritization towards them and how they affect the achievement of projects around the transition to sustainability. Through interviews and documentary research, it was possible to know what aspects these organizations have to improve and where there are opportunities for improvement in the relationship in order to achieve this transition. Thus, different methodologies of characterization, recognition and relationship with stakeholders were found, as well as different tools and social and sustainable initiatives.

**Key Words:** Grupos de interés, stakeholders, transición sostenible, comunidades, accionistas, gobierno, metodología, relacionamiento.

## **Introducción**

Esta investigación identificó como problema que la transición sostenible es una necesidad, sin embargo, lograr su implementación se dificulta por problemas en el relacionamiento con grupos de interés alrededor de este cambio. Cuestiones como el desarrollo sostenible el cambio climático, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, entre otras, están actualmente en el punto de mira, lo que hace aumentar la necesidad de responsabilidad de las empresas frente a sus grupos de interés (Gil Lafuente., 2011). Es por esto, que es fundamental entender que los grupos de interés velan por sus propias necesidades y pueden tener un sesgo, de ahí empiezan a surgir conflictos que no permiten una consecución de objetivos organizacionales de la mejor manera (Fernández y Bajo, 2012, p. 130)

Para el sentido de la investigación, es importante analizar cuáles son las prioridades u objetivos principales de las organizaciones en el sector de gas y energía en Colombia, ya que, al ojo del mercado y la industria, evidencian que son responsables con el medioambiente y el ecosistema sabiendo que sus operaciones deben tener desarrollo sostenible. Pero hay ciertos grupos de interés alrededor de la operación y la organización que velan por su propio beneficio o por el beneficio común. Lo cual, lleva a que estas empresas enfrenten conflictos de interés (Acuña, 2020, p. 28). Adicionalmente, gran número de empresas, independientemente de la industria a la que pertenecen, consideran que la implementación de procesos sostenibles en su operación requiere inversiones y esfuerzos que no traen beneficios justificados (Lazovska, 2019, parr. 5). Por el contrario, otras empresas han sido conscientes de que los beneficios económicos, sociales y ambientales que conlleva el involucrar la sostenibilidad en su día a día, son una gran ventaja a futuro ya sea en su marca o en sí, en el negocio.

De igual manera, es complejo poder asegurar que apliquen prácticas sostenibles desde un principio, sabiendo que ciertos negocios que son eje fundamental de la economía, ejercen prácticas que no son propiamente sostenibles y que tienen procesos ya establecidos y prácticas

estandarizadas que son muy difíciles de modificar o involucran inversiones demasiado significativas, ya sea por el tipo de industria, por la complejidad de los procesos o simplemente por el estudio que se debe hacer para conocer su viabilidad (Contreras, Comunicación Personal, 3 de noviembre de 2022) . De aquí parte la relevancia de poder encontrar un punto medio en las operaciones que busquen y apliquen un Desarrollo Sostenible. Por tanto, se hace complejo que este proceso asegure una implementación a largo plazo en cuanto a la rentabilidad del negocio y su perdurabilidad en el tiempo. Es por esto que el tema de investigación es de vital importancia para el éxito y desarrollo de la empresa y su entorno.

Por otro lado, la sostenibilidad como problemática actual se ha llegado a abordar desde las comunidades, ya que se ha entendido la relevancia que esta muestra frente a distintos ejes de la sociedad, desde el entorno social, económico, académico e incluso cultural. Al ser una industria que necesita estar en una búsqueda constante de terrenos, frecuentemente se encuentra en conflicto con los gobiernos en función ya que sus intereses no están alineados. Las comunidades pueden verse afectadas por sus operaciones y los suelos de sus territorios pueden perder propiedades y posibilidades de uso futuro. Lo anterior, puede verse como un incentivo para emprender prácticas sostenibles o, por el contrario, no poner atención a los daños que se generan al medio ambiente y a los grupos de interés a su alrededor.

Es importante mencionar que la dirección de una empresa no solo debe atender a los objetivos de los accionistas, sino también incorporar los intereses de los trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad. Este conjunto de prácticas supone la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Es así como la teoría de los *Stakeholders* se ha abordado y se ha investigado, mostrando que las compañías deben manejar sus relaciones con los grupos de interés e involucrarlos en sus actividades, para poder prosperar en su negocio y tener una perdurabilidad a largo plazo (Campra et al., 2020, p. 2).



El objetivo general de esta investigación fue

**Analizar el relacionamiento que le dan las empresas que operan en Bogotá, pertenecientes al sector de Energía y Gas (operación y distribución) a sus *stakeholders* frente a la implementación de procesos sostenibles con el medio ambiente.**

Asimismo, como objetivos específicos:

Identificar si las organizaciones analizadas, están tomando en cuenta las necesidades de los *Stakeholders* de manera equitativa y con el foco de transición sostenible;

Analizar el método de relacionamiento y las prácticas sostenibles con las comunidades, accionistas y el gobierno actual, que se relacionan con la operación de las organizaciones;

Caracterizar la posición y la influencia de los *Stakeholders* para entender su incidencia en implementación de prácticas sostenibles. Para los dos últimos objetivos específicos se tuvo en cuenta la perspectiva de los directores de las organizaciones.

Este estudio es pertinente para el sector y sus directivos, ya que permite, como se anunció anteriormente, establecer puntos a mejorar frente a sus relaciones y sus estrategias de acercamiento y comunicación para lograr una transición sostenible a partir del apoyo de *stakeholders*.

A partir de lo anteriormente mencionado, se ha planteado como pregunta de investigación: ¿Cómo es el relacionamiento de las empresas que operan en Bogotá, pertenecientes al sector de Energía y Gas (operación y distribución) con sus *stakeholders* frente a la implementación de procesos sostenibles con el medio ambiente?

## **1. Revisión de la literatura**

Para poder abordar la problemática planteada, es necesario definir las variables que van a permitir el desarrollo del planteamiento y el enfoque del documento. Teniendo en cuenta el

campo sobre el cual se desarrolló este estudio, se considera pertinente definir cada una de las siguientes variables a partir de diferentes estudios. De igual manera, se presentarán las principales investigaciones que se han realizado sobre la importancia de los grupos de interés para conocer su relación y relevancia con el ecosistema y la sociedad que los rodea.

## **1.1 Marco Teórico**

Para este trabajo de grado se eligieron 2 variables que son vitales para comprender la problemática y apoyar la investigación, “*Stakeholders*” y “Transiciones de Sostenibilidad”, al elegir las se espera tener un mayor conocimiento y distintos puntos de vista sobre estas. Grupos de interés o *stakeholders* se definen como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa (Aldeanueva, 2013).

### **1.1.1 Teoría de Stakeholders**

Teniendo en cuenta el enfoque de la investigación es clave saber cuáles son los grupos de interés, cuál es su participación e influencia en la organización. Tal y como lo ilustra Freeman (1984) al definir a los *Stakeholders* como: “cualquier individuo o grupo que pueda afectar el logro o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización”. (p. 1). En esta definición se muestra la relevancia que tienen los grupos de interés frente a los logros de objetivos de una organización.

Frente al entendimiento de las relaciones con los stakeholders, Fernandez y Bajo (2012) enuncian lo siguiente:

El denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que

permanezca. En todo caso, cada stakeholder, como su propio nombre indica, tiene algún tipo de stake en la marcha de la empresa (p. 130).

Como apoyo al entendimiento de las relaciones, se ha evidenciado que empresas, investigadores y autores académicos, ven relevante poder hacer una clasificación de los grupos de interés por relevancia mediante matrices de poder e interés y su relevancia en el proyecto, con el fin de tener una toma de decisiones transparente y justa (Gudlaugsson, 2020, parr. 1).

La relevancia de esta variable se ve más adelante frente a la investigación, ya que se pretende saber qué nivel de relevancia se tiene frente a ellos desde la vista de las organizaciones. De modo que la presente investigación evaluó el relacionamiento de 5 empresas con sus grupos de interés mediante las siguientes dimensiones: 1) Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés (Aigbe, 2023, parr. 8); 2) metodología y relacionamiento con los grupos de interés (Cuppen, 2016, parr. 1). Dicha evaluación pretende entender si con los grupos de interés se está trabajando o colaborando conjuntamente para lograr objetivos comunes y personales de la manera más justa y equitativa.

En la caracterización y reconocimiento de los grupos de interés, se evaluó cuáles son los actores que cada organización reconoce y define como principales, y de qué manera lo hacen. Asimismo, se tuvo en cuenta para la caracterización, la definición y dimensionamiento que dan a los *Stakeholders* (Davis, 2016, parr. 1).

El segundo punto para investigar es “La metodología y relacionamiento con los grupos de interés”, la cual implica además de su reconocimiento, identificar su relación con la empresa, como se ven afectados por las actividades y como sus intereses están en línea o se contraponen con los objetivos del sector. Este relacionamiento se genera con mayor facilidad con grupos directamente relacionados con la actividad (empleados, proveedores locales, autoridades locales y regionales).

### 1.1.2 Transición sostenible

Por otro lado, las transiciones de sostenibilidad se entienden como el proceso de transformación a largo plazo multidimensional y fundamental mediante el cual se establecen cambios de sistemas socio-técnicos a sistemas más sostenibles de consumo y producción (Jochen, 2012, parr. 9).

La transición sostenible se define también como los cambios importantes en los sistemas socio-técnicos basados en la coevolución y las interacciones de múltiples actores entre grupos sociales en un camino hacia patrones de producción y consumo sostenible (Moilanen, 2022, p. 2).

Además, es el campo de estudio responsable de abordar las diferentes maneras mediante las cuales se altera el estatus quo energético de un país o un determinado sistema energético para lograr uno que sea 100% renovable teniendo en cuenta las presiones ambientales que existen. Se sugiere que los cambios a prácticas más sostenibles parten del cambio de las rutinas y actividades diarias de las personas. También, requieren cambios no solo en las tecnologías de producción, sino en las prácticas de calefacción y refrigeración con implicaciones más amplias para nuestras rutinas y comportamientos diarios (Suvi Huttunen, 2021, p. 3).

Teniendo en cuenta que las decisiones de una compañía se toman de acuerdo con la categorización que se tiene en sus *stakeholders*, lo mismo ocurre en cuanto a la implementación de prácticas sostenibles e implementación de todo tipo de procesos. Es por esto que la priorización de objetivos incide directamente con la cultura y las prácticas que tiene una compañía para su consecución. Este cambio tiene grandes beneficios, traducidos en menores costos y mayor ahorro. En una investigación sobre los efectos de la economía circular en las empresas, se encontró que los consumidores están más incentivados a desechar sus productos más rápidamente que en una economía lineal, lo cual se vería representado como compras más recurrentes y finalmente mayores ingresos (Figge et al, 2022, p. 1).

Por otro lado, para comprender las transiciones de sostenibilidad es claro conocer sus características (Boon et al., 2022, p. 1) y los retos y desafíos que estos presentan (Brauers, 2022, p. 1) frente a distintos ámbitos o prácticas de empresas y organizaciones, estas mismas deben encontrar la manera de crear una red de comunicación, aportes y sana competencia para alcanzar la sostenibilidad no solo del medioambiente sino de las mismas organizaciones y la generación de cultura con valor (Rohe, 2022, p. 2). Conocer el impacto que las transiciones generan para el entorno social es un eje fundamental (Fohim, 2021, p. 2), porque de este punto depende la misma generación de cultura con valor previamente mencionada, ya que el mismo entorno serán los espectadores del proceso y tendrán la potestad de aplicarlas en sus entornos o no (Keller et al., 2022, parr. 1).

En Colombia se ha evidenciado un incremento en posibles transiciones para el futuro de organizaciones con operaciones del negocio que afectan de cierta manera el ecosistema (De la Rosa, 2020, parr.2), al igual que empresas que han sido ejemplo a seguir dentro de estas transiciones, ya que hacen parte del “Dow Jones Sustainability Index” (Gutierrez, 2021), el cual es uno de los indicadores más reconocidos de sostenibilidad a nivel global para empresas que transan en el Dow Jones con su índice global.

Para efectos de la investigación, el análisis de transición sostenible en las entidades examinados, parte de: 1) Prácticas sostenibles, 2) Proyectos sociales.

En cuanto a Prácticas sostenibles, se buscó conocer cuáles son sus principales iniciativas de sostenibilidad, qué impacto han generado y a quienes ha beneficiado o perjudicado.

Para los Proyectos sociales es fundamental identificar el propósito del proyecto, a quienes involucra y su proyección a futuro.

En conclusión, se buscó poder alinear ambas variables y sus actividades, para tener un mayor entendimiento según dimensiones, en que puntos específicos se presentan fallas, brechas, similitudes y/u oportunidades para las organizaciones en su mejora de metodologías actuales con los grupos de interés. Después se elaboró un Mapa de Calor, en base a metodologías de consultoría de Accenture y McKensey, que muestre la presente realidad de gestión sobre las entidades para identificar tendencias que conllevarán a premisas y conclusiones de valor.

Con base en el contexto presentado sobre la industria y qué tanta relevancia tiene una transición a nuevas energías más sostenibles, se encontró que el relacionamiento de las empresas pertenecientes al sector con sus grupos de interés es fundamental, de tal manera que se aborda a partir de estudios relacionados y teoría frente a metodologías de relacionamiento que nos permiten dar pertinencia al planteamiento. Con relación a esto, Freeman (1984), enuncia lo siguiente:

Los negocios son un conjunto de relaciones que crean valor entre grupos que tienen un interés legítimo en las actividades y resultados de la empresa y de quienes depende la empresa para lograr sus objetivos. Se trata de cómo los clientes, proveedores, empleados, financistas (accionistas, tenedores de bonos, bancos, etc.), las comunidades y la gerencia trabajan en forma cooperativa para crear valor. Entender un negocio significa entender cómo funcionan estas relaciones. El trabajo del gerente es dar forma y dirigir estas relaciones (p. 3).

De la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman, se hace referencia a la importancia del gerente como coordinador y mitigador de riesgos. Estos deben tener un balance entre cumplir las expectativas de los accionistas y satisfacer las exigencias de las comunidades, lo cual se logra a través de la implementación de un sistema sostenible (Freeman, 1984, p. 3).

Proponer un sistema sostenible en el sector empresarial, por otro lado, tiene efectos a considerar como tener beneficios financieros a largo plazo al reducir la dependencia de los precios volátiles de los combustibles fósiles (TGI, 2022. diapositiva 8).

Para poder comprender la complejidad de implementar procesos sostenibles en la operación de las industrias de energía y gas, es importante reconocer el papel de los grupos de interés (*Stakeholders*) alrededor de la organización. Para el entendimiento, estos son individuos o grupos que tienen determinados intereses y aspiraciones con respecto a la empresa (Fernández, 2012, p. 138). Así, para lograr un funcionamiento óptimo debe existir cooperación y esfuerzos conjuntos entre el gobierno, el sector privado y las comunidades. Por su parte, el gobierno debe generar incentivos para las empresas en el país, donde estas reciban beneficios como: 1) Disminución de impuestos a medida que se realiza esta transición a sistemas de sostenibilidad ambiental, los cuales van bajando de manera proporcional a la sustitución de fuentes de energía hasta contar con energía verde en su totalidad. 2) El derecho de usar este tipo de sistemas como gasoductos, se traduce en tarifas de respaldo, entendidas como un valor pagado para hacer uso de estas estructuras. Lo ideal, es que estas tarifas vayan disminuyendo a medida que la demanda por este tipo de servicios va aumentando, hasta llegar a cero (Contreras, comunicación personal del 20 de agosto de 2022). Es así como la sinergia de estos actores impacta en la estabilidad política y social de la región.

## **1.2 Estado del Arte**

Para entender el estado del arte, se tuvieron en cuenta autores como R. Edward Freeman, filósofo americano y profesor de administración empresarial, el cual es conocido por su trabajo en la Teoría de *stakeholders* y en trabajos empresariales. Este, hace una investigación sobre el relacionamiento y el trato con los grupos de interés desde la organización definiendo puntos a analizar cómo: los límites de una firma, los valores, normas y éticas en la Teoría de *Stakeholders*, el objetivo de esta y su pragmatismo (Freeman, 1984). Se concluye que las

prácticas de relacionamiento y trato con grupos de interés son diferentes en cada organización por las diferencias sociales, políticas y económicas de su entorno.

Respecto al número de empresas con las que se hizo entrevista en la investigación, el documento “*Saliency-based stakeholder selection to maintain stakeholder coverage in solving the next release problem*” (Del Aguila, I., 2023) es fundamental para la modelación de los grupos de interés con la claridad del número de grupos de interés a evaluar. Hacen un análisis de poder modelar la importancia de los grupos de interés utilizando un enfoque de ponderación que puede no capturar todas las dimensiones de la importancia, pero lleva a buscar estrategias para evaluar adecuadamente el concepto de importancia, reduciendo el esfuerzo de elicitación (Del Águila et al., 2023). El resultado de esta investigación señala que el número de grupos de stakeholders sugeridos experimentalmente (3 ó 4) coinciden con los señalados por la literatura como definitivos, dominantes, dependientes y peligrosos.

Como tercera investigación a tener en cuenta, se analiza cómo la colaboración con partes interesadas con diversos motivos e intereses afecta el desarrollo de diversos tipos de innovaciones. A través de análisis empíricos en base de datos, los resultados muestran que las colaboraciones con *stakeholders* se asocian generalmente con la probabilidad de desarrollar ecoinnovaciones y una mayor demanda de trabajadores calificados (Ozdemir et al., 2020, parr. 6). Como hallazgo del documento, se muestra que cuando se colabora con grupos de interés secundarios con intereses no basados en el mercado, es más probable que se respalde para el logro de objetivos no comerciales y que los grupos de interés primarios brinden más apoyo para el desarrollo de innovaciones de productos y procesos que prometen beneficios comerciales.

También se tuvo en cuenta otra investigación propiamente de la industria a analizar, en este caso de estudio en Nigeria se presenta un factor relacionado a los sectores industriales de



la presente investigación que es la cultura, el cual estudia por medio de entrevistas cualitativas la influencia de la cultura en la participación de las partes interesadas en un contexto multicultural desde la perspectiva de los profesionales de proyectos que trabajan para corporaciones multinacionales en la industria del petróleo y gas en Nigeria. El estudio demuestra hallazgos que revelan cómo la influencia de diferentes dimensiones culturales en la participación de *stakeholders* impacta en las políticas y en la toma de decisiones (Oluyomi, et al., 2023, parr. 3). Se encontró que la cultura influye significativamente en la participación de las partes interesadas durante la implementación del proyecto. Se debe comprender y gestionar adecuadamente las diferencias culturales para influir positivamente en el resultado del proyecto.

En los documentos se encontraron similitudes con el objetivo de esta investigación. “Teoría de los *Stakeholders*” (Freeman, 1984) es fundamental para el análisis de este trabajo, ya que se hace referencia a la importancia de los límites que debe mantener una organización y toma al directivo como el responsable de equilibrar y balancear las necesidades de los grupos de interés. Que en el sentido de este trabajo, es el enfoque preciso que se necesita ya que se van a entrevistar a esos individuos que deben mantener el balance en sus grupos de interés.

Freeman también hace referencia dentro de su teoría, de la importancia y relevancia que tiene el medio ambiente frente a la consideración de *Stakeholders* y los objetivos de una entidad. El entorno natural puede ser, y en última instancia es, esencial para asegurar la existencia y lograr los objetivos de una empresa y sus partes interesadas por varias razones, incluido el uso de los recursos naturales, la integración y la dependencia de los ecosistemas y el valor intrínseco de la naturaleza para partes interesadas (Hörisch et al, Business, the natural Environment, and Sustainability, cap. 8).

Pero es clave entender por qué es tan relevante el ecosistema. En la economía ecológica, todas las interacciones de las partes interesadas se consideran un subsistema del entorno natural, ya que las partes interesadas pueden transformar los recursos que ofrece el entorno natural, pero solo pueden hacerlo dentro de los límites del entorno natural (Bouklding, 2013, parr. 4), la sociedad, la economía y las empresas tienen el desafío de mantener sus actividades en un "espacio operativo seguro de límites planetarios" (Rockström, 2009, p. 16). Por ello, (Wood, 1990, p. 76) concluye que "las empresas necesariamente existen y operan en un entorno más grande y complejo que ellas mismas". Por lo tanto, las partes interesadas pueden crear valor de forma conjunta, pero esta creación de valor siempre depende de la naturaleza.

Para comprender mejor la definición de los *Stakeholders* o Grupos de interés, se debe entender su relevancia y responsabilidad para cualquier organización frente a estos grupos. La responsabilidad tiene que ver con nuestra responsabilidad ante los demás y, por ello, la base fundamental de la responsabilidad corporativa son los seres humanos a los que afectan sus operaciones (IIMV, 2015, parr. 6). Dentro de la responsabilidad que se está mencionando previamente, hay un factor fundamental que es la riqueza. Esta es a tema a discutir, ya que los gerentes tienen la responsabilidad de ser responsables ante la sociedad y el entorno, pero de igual manera deben generar ingresos como cualquier otra organización. Para ello, Freeman ayuda en el entendimiento de la riqueza. "Es un objetivo corporativo apropiado, que la empresa aumente la riqueza de sus accionistas sin reducir la riqueza agregada de sus otros grupos de interés" (Freeman, 1984, p. 2). De esto se puede concluir el balance esperado por parte de los gerentes y cabezas de organizaciones, los cuales deben velar por generar riqueza, no solo en su propia organización sino buscar el beneficio que esas operaciones pueden traer para los grupos de interés alrededor de sus operaciones.

Por otro lado, es importante abordar la transición sostenible, ya que nos permite hacerlo desde cada uno de los grupos de interés y entender cuál es el enfoque y las exigencias sociales que toman cada vez más fuerza (Banco BBVA, 2022, parr. 5).

De acá, parte la relevancia que se tiene de los grupos de interés para poder dar una transición sostenible en las organizaciones. La Sostenibilidad Social, es otro factor que entra en la previa investigación como relevante, ya que este es la relación sostenible que la empresa debe fomentar en la dimensión humana (Business Software, 2018, parr. 5) ya que las empresas influyen tanto de forma directa o indirecta en lo que sucede con los empleados, trabajadores de la cadena de valor, clientes, comunidades locales, y por ello es importante impactarlos de manera proactiva (Global Compact de las Naciones Unidas, 2020, parr. 6). También se hace referencia a indicadores que ayudan a tener un entendimiento de la sostenibilidad social de una organización, como pueden ser: Acciones de voluntariado, Programas de apoyo a la comunidad, Inversión en intervención con la comunidad, Impacto social de las intervenciones, Puestos de trabajo creados, Iniciativas de apoyo a las familias de los empleados, Grado de satisfacción de los empleados, Diversidad de los empleados, etc.

Por lo anterior, es que se pretende entender por medio de las entrevistas y análisis previos de informes de gestión corporativa y/o social, ese número de iniciativas y el impacto que estas han tenido o pretenden tener para el futuro.

El documento “Overcoming barriers to circular economy implementation in the oil & gas industry: Environmental and social implications” (Sharma et al, 2023, parr. 1) sugiere que las industrias de gas y petróleo tienen barreras significativas para implementar una economía circular dentro de las cuales resalta la barrera del conocimiento, estableciéndose como las más críticas para implementar este tipo de prácticas. Además, indica que una investigación de desarrollo interno y un modelo colaborativo son las estrategias más efectivas para reducir las

barreras al mínimo. Es por esto que el presente estudio pretende evaluar de qué manera estas industrias implementan estrategias internamente y con qué grado de esfuerzo conjunto/colaborativo, con el fin de llegar a prácticas sostenibles. De igual manera, nos apoyamos en el documento “What about citizens? a literature review of citizen engagement in sustainability transitions research” (Huttunen, 2022, parr. 1) para abordar métodos para complementar el conocimiento sobre la sostenibilidad, donde se propone que los ciudadanos contribuyan mediante visualización de futuros sostenibles, implementación local de transiciones, revelar percepciones públicas y desarrollo de métodos participativos para facilitar estas transiciones.

### **1.3 Motivadores de adopción de prácticas sostenibles en las organizaciones**

Los motivadores para que una empresa tome la decisión de enfocar sus recursos en implementar procesos sostenibles con el medio ambiente son los siguientes:

Las empresas sostenibles son más rentables, “estudios de la Escuela de Negocios de Harvard muestran en una serie de tiempo de 20 años que empresas identificadas como sostenibles generan mayor rentabilidad que las marcadas como no sostenibles, en las primeras un dólar invertido llegó a USD21 y las segundas solo a USD15” (Piza, 12 de septiembre de 2019, párr. 3). Las organizaciones que realizan este cambio están más preparadas para soportar las crisis coyunturales y estructurales; y generar mayor bienestar para la sociedad al enfocar sus recursos y estrategias a temas de gran importancia a nivel global, pensando en una mejor calidad de vida para generaciones futuras (Piza, 12 de septiembre de 2019, párr. 4).

Además, las empresas tienen una disminución en costos dentro de su operación, valorización de la organización y sus acciones en bolsa, mejora de su reputación frente a los clientes. En este sentido Unilever reconoce que el crecimiento de su negocio pasa por reducir su huella ambiental y por reforzar sus contribuciones a la sociedad (Carol, 2015, parr. 1). La

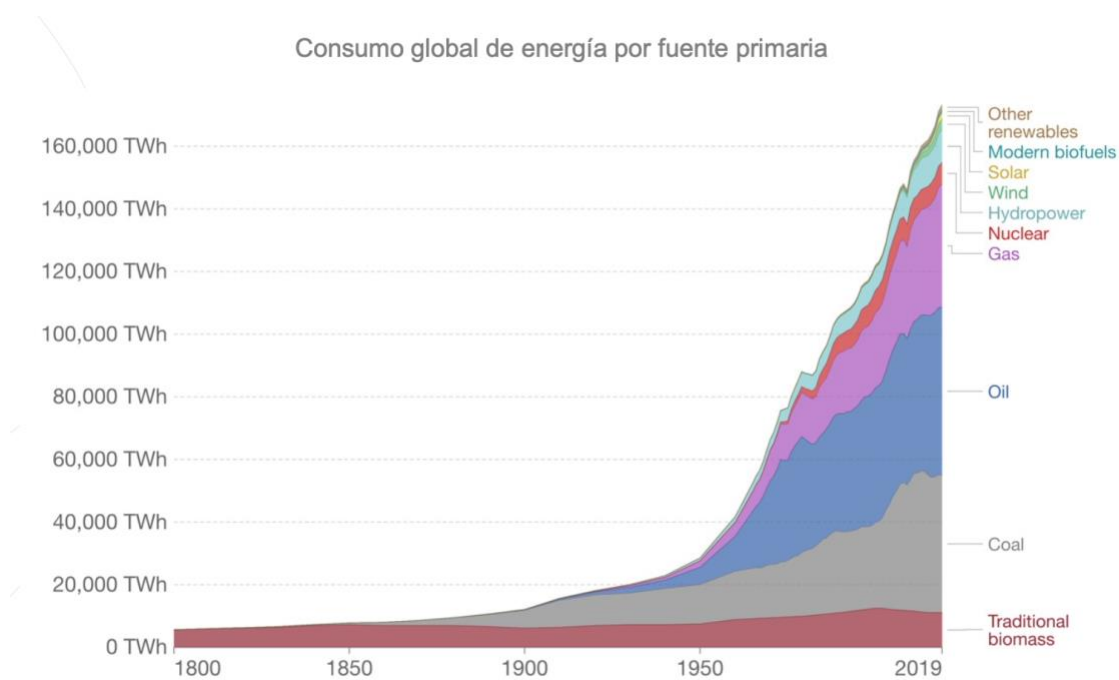
presidenta de TGI afirma que se da un mayor aprovechamiento de recursos e insumos utilizados, optimización de procesos dentro de su operación, mayor recurrencia de compras traducido en mayores ingresos, disminución de la huella de contaminación generada (Contreras, comunicación personal, del 10 de agosto de 2022).

## **2. Contexto del Sector**

Para poder dar valor y abordar el problema a analizar, es necesario tener un contexto general sobre la importancia del sector minero energético y cómo su desarrollo puede repercutir en organizaciones del sector y los entornos en los que operan.

Al analizar el sector minero energético en Colombia se debe tener en cuenta el contexto y el presente del entorno de esta industria. Los ingresos petroleros representan el 2,6% del PIB de Colombia en 2023 (Arenales, 25 de enero de 2023, párr. 3). Basándonos en la relevancia que tiene este sector frente al país es importante conocer y entender las prácticas y herramientas de las organizaciones más representativas, con el fin de encontrar brechas y necesidades de mejora en su operación y su cultura. Para iniciar, es importante reconocer que, “Los combustibles fósiles como el carbón y el petróleo, han sido en la historia el motor de desarrollo y bienestar en distintas regiones del mundo” (Our World Indata citado en Grupo de Energía de Bogotá, 2022, diapositiva 11). A través de los años la producción de energía se ha obtenido a partir de distintos recursos naturales, tal como lo muestra la figura 1.

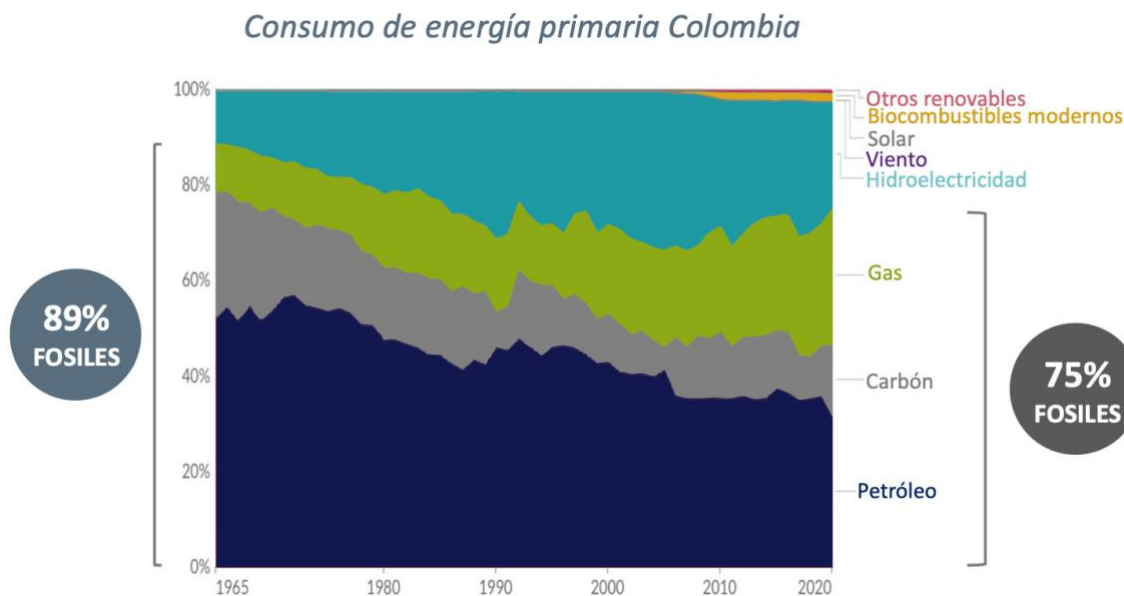
Figura 1. Consumo global de energía por fuente primaria



Nota. Tomado de Transportadora de Gas Internacional (TGI) y Grupo de Energía de Bogotá (2021, diapositiva 18).

Como se puede evidenciar en la gráfica, a nivel mundial la generación de energía se ha basado en el uso de recursos tradicionales, sin embargo, sobre el año 1900 se da un inicio en el uso de otros recursos como el carbón y el petróleo; más adelante, se incluyen otro tipo de fuentes que sobre el año 2019 tienen una representación significativa como el uso del gas, energías renovables y limpias. Colombia no ha sido ajena a estos cambios, a continuación, se presenta una gráfica sobre el consumo de energía en el territorio nacional y su evolución recurriendo a otro tipo de fuentes.

Figura 2. Consumo de energía primaria en Colombia

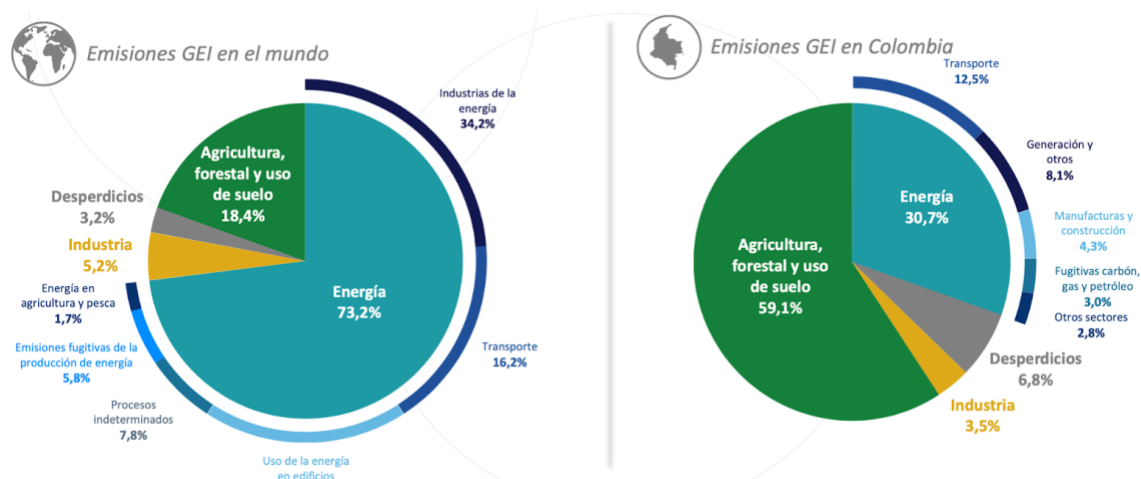


Nota. Tomado de TGI y Grupo de Energía de Bogotá (2021, diapositiva 18).

A partir de la figura 2 de “Consumo de energía primaria Colombia” se evidencia que desde 1965 el consumo de energía mediante exploración y explotación de fósiles como el gas, el carbón y el petróleo, representaba un 89 % del consumo. Al paso de los años, esa cobertura ha ido disminuyendo; en 2020 el 75 % del consumo proviene de fósiles. Esto demuestra que se han tomado medidas frente a nuevas alternativas de producción de energía, como lo son: la hidroeléctrica, energía eólica, solar, biocombustibles modernos y otros renovables.

Sin embargo, profundizando en las fuentes de emisiones que más afectan el medioambiente en Colombia, hay distintas investigaciones que muestran un mismo resultado, el cual se diferencia del resto del mundo. La siguiente gráfica representa las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) generadas por diferentes industrias a nivel mundial y en el país.

Figura 3. Emisiones GEI en el mundo y Colombia



Nota. Tomado de TGI y Grupo de Energía de Bogotá (2021, diapositiva 17).

En la figura 3 se puede evidenciar que en el mundo el transporte, la industria de la energía y el uso de energía en infraestructura, son los mayores emisores de GEI (Gases Efecto Invernadero). Mientras que en Colombia el segmento de la Agricultura, forestal y el uso de suelo, son los emisores más distinguidos representando el 59,1%, seguidos por la energía producida en el sector de transporte y su generación.

Teniendo en cuenta las emisiones y repercusiones que tiene esta industria, se considera fundamental que se haga una transición poco a poco a procesos e iniciativas más sostenibles con el medio ambiente. En este sentido, la actual presidenta de Transportadora de Gas Internacional (TGI), indica que es bastante compleja principalmente por tres factores: 1) los precios son mucho más elevados frente a fuentes de energía como la leña, el carbón, el gas y la energía eléctrica, lo cual es un impedimento para la democratización de energías más limpias. 2) la implementación de estos sistemas usualmente afecta o involucra comunidades específicas, por lo cual debe existir una planeación y un compromiso con las comunidades donde se operan dichos sistemas. 3) Se debe educar e instruir sobre esta transición y cómo este cambio va a tener repercusiones positivas tanto en las empresas como en los hogares que hagan el cambio (M. Contreras, comunicación personal del 13 de Mayo de 2023).



En Colombia según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 16 '850.435 (94,5%) de hogares residenciales hacen uso del servicio de energía y 10' 585.904 de gas (59,3%). Lo cual muestra que el 5,5% de los hogares en Colombia no hacen uso del servicio de energía y el 40,60% al servicio de gas (DANE, 2021). Es evidente que no se ha podido hacer una implementación completa de los servicios a la población colombiana, lo cual lleva a seguir teniendo brechas sociales y culturales frente al uso de estos recursos.

Investigaciones previas han caracterizado la importancia, el método de trato y demás factores que inciden en el desempeño de los *Stakeholders*, así mismo han identificado problemas reales y actuales frente a su actuar. Como ejemplo reciente, la empresa china con presencia en Colombia, Emerald Energy, que se especializa en la exploración de petróleo y la producción de hidrocarburos, ha tenido 40 días seguidos de protestas por parte de sus trabajadores y la comunidad de San Vicente del Caguán frente a desacuerdos por parte de la empresa y el gobierno, especialmente en el incumplimiento de la pavimentación de la vía que comunica el pozo con el casco urbano, la falta de obras de infraestructura, la presencia de organismos estatales y delitos de extorsión. Como resultado, el hecho ha dejado USD \$650 millones perdidos por falta de producción de barriles que pertenecían a San Vicente del Caguán, 79 policías retenidos, un campesino y un policía muerto. Como solución, el Gobierno ha manifestado que, para poder iniciar un diálogo y llegar a un acuerdo, se necesita la colaboración del campesinado nacional, la liberación de los trabajadores y uniformados de la Policía (La República, 2023, párr. 4).

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que este suceso deja brechas sociales, políticas y culturales, pero en su esencia presenta una falta de planificación, monitoreo y sinergia entre la Comunidad, el Gobierno y la Empresa. Por ello, es indispensable establecer procesos de planeación y organización interna y externa frente a los proyectos con impactos sostenibles.

### 3. Metodología

#### 3.1 Tipo de Investigación

Luego de haber hecho una evaluación del propósito del proyecto y de la manera en que se quiere abordar este trabajo, se consideró que de acuerdo con el enfoque del proyecto lo ideal fue realizar una investigación de tipo cualitativa, mediante la cual se pudo analizar diferentes realidades y percepciones de directivos de empresas pertenecientes a la industria de gas y energía en cuanto a la sostenibilidad en el medio ambiente. Esto junto con una investigación documental paralela con el fin de hacer un contraste frente a la información de cada organización.

La razón por la cual se optó por el método cualitativo, es debido a que no se desea una investigación de cantidad ni de estandarización, sino una cuyo objetivo sea la riqueza, profundidad y calidad de la información (Metodología de investigación de Sampieri, 2014). Más específicamente, se hizo una investigación con muestras diversas o de máxima variación, donde se tiene como intención documentar y mostrar distintas perspectivas y complejidades del fenómeno estudiado.

Por ello, se partió de los distintos objetivos, generales y/o específicos, en entender la forma o metodología que se va a implementar en la investigación de manera más específica.

En principio, mediante entrevistas con las organizaciones principales del sector de energía y gas de Colombia con sede en Bogotá, se buscó comprender de manera cualitativa la gestión y el relacionamiento que se está teniendo dentro y fuera de las organizaciones frente a los grupos de interés (comunidades, gobierno y accionistas).

Se eligieron estos grupos de interés, ya que, analizando los informes de gestión de las empresas estudiadas junto con las investigaciones que se tuvieron como base para este estudio, se consideró que enfocar el análisis y limitarlo a estos tres *stakeholders* es de

gran pertinencia debido a su influencia e impacto en las decisiones de las organizaciones frente a emprender prácticas sostenibles. Las preguntas tuvieron en cuenta los siguientes 3 aspectos:

1. Prácticas sostenibles al interior de la organización y con el entorno (comunidades involucradas).
2. Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés.
3. Metodología y relacionamiento con los grupos de interés.

Más adelante, se consolidó la información de las entrevistas y se hizo un contraste frente a lo que enuncian en sus páginas web, presentaciones corporativas e informes de sostenibilidad descritos a continuación:

Canacol Energy Ltda.	Informe de Integrado ASG, 2021.
Transportadora de Gas Internacional	Informe de Sostenibilidad, 2022; Manual de relacionamiento con los grupos de interés.
Grupo de Energía de Bogotá	Informe de Sostenibilidad GEB, 2021; Relacionamiento: 1. Abiertos al diálogo con nuestros grupos de interés.
Vanti	Informe ASG, 2022.
Frontera Energy	Construyendo un futuro sostenible, Informe ASG, 2021; 6. Protocolo de acercamiento a grupos de interés; Protocolo de acercamiento con accionistas.

Donde se organizó en un plano comparativo (ver Anexo 1), con el fin de poder identificar las diferencias y/o similitudes que estas presentan frente a las demás.

Y de antemano, un Mapa de Calor, el cual muestra de manera clara, el nivel de cumplimiento frente a los factores mencionados a continuación:

- Prácticas Sostenibles.
- Relacionamiento con Comunidades.
- Relacionamiento con Gobierno.

- Relacionamiento con Accionistas.
- Proyectos Sociales.
- Metodologías y Hojas de Ruta con Grupos de Interés.

Este Mapa de Calor pretende encontrar tendencias mediante una gama de colores, la cual no da un juicio de valor, solo pretende mostrar hacia qué factores se inclinan más las empresas y donde se encuentran brechas o diferencias entre las organizaciones sobre las mismas preguntas. Un mapa de calor es una forma gráfica de representar las zonas de mayor relevancia o en la que se debe hacer énfasis (Calvo, O. 2014, p.13). La razón por la que se eligió hacer un Mapa de Calor es porque actualmente es un método utilizado en multinacionales de consultoría para poder analizar puntos críticos en modelos comparativos, y los criterios (Tabla 6) se plantearon teniendo en cuenta, la magnitud y variables a contemplar en cada pregunta. Por ello, las métricas de medición y evaluación son cambiantes dependiendo la dimensión y la pregunta que se trate (Ver Anexo 1). El único aspecto no cambiante es la gama de color que muestre la tabla. En caso de que el color sea rojo, hace referencia a las empresas que están más alejadas al objetivo que se pretende en esa dimensión frente a la distintas teorías y estudios analizados; o alejadas al objetivo en comparación de las demás empresas entrevistadas. Por otro lado, la gama de color verde muestra una rigurosidad y conocimiento sobre la dimensión tratada o mayor alineación a los principios de las dimensiones que han sido previamente estudiadas y analizadas por expertos del sector o del tema a tratar.

En el frente de objetivos específicos desde la perspectiva de los directores de las organizaciones:

- Se analizó el método de relacionamiento y las prácticas sostenibles con las comunidades, accionistas y el gobierno actual, que se relacionan con la operación de las organizaciones.

Mediante la guía de entrevista (Anexo1), se preguntó a los directores cuál es su metodología de acercamiento, comunicación y consenso con los 3 grupos de interés previamente mencionados. Por otro lado, mediante un análisis documental se consultaron los métodos y/o manuales de relacionamiento con sus grupos de interés de la mano de iniciativas sostenibles frente a estos grupos.

- Se caracterizó la posición y la influencia de los *Stakeholders* para entender su incidencia en implementación de prácticas sostenibles.

Basándose en los resultados de las entrevistas, se categorizó a los *stakeholders* de acuerdo con su influencia o dependencia y prioridad en las estrategias encaminadas a procesos sostenibles medioambientalmente. La categorización se realizó por medio de un gráfico de burbuja con 4 cuadrantes (Influyente, Pasivo, Dependiente y Prioritario), basándose en la clasificación de Grupo Sura bajo el estándar AA1000 para el relacionamiento con grupos de interés (Sura, 2022).

A continuación, se muestra el plano sobre el cual se va a basar nuestra clasificación de los *Stakeholders* a analizar en el trabajo:

Figura 4. Matriz de grupos de interés



Nota. Tomado de (Sura, 2022).

- Dependiente: Nivel de dependencia de cada grupo de interés frente a los procesos sostenibles medioambientales.
- Influyente: Nivel de influencia del grupo de interés dentro de los procesos sostenibles medioambientales.
- Prioritario/Pasivo: Nivel de prioridad del grupo de interés para los procesos sostenibles medioambientales.

Se espera encontrar una tendencia según el grupo de interés, el cual se verá diferenciado en la gráfica, dependiendo del cuadrante en el que se clasifiquen. Y gracias a esta, se obtendrán resultados posiblemente de distintas perspectivas en cada entrevista y se podrá inducir a unos posibles resultados mucho más claros y precisos de sus puntos de vista.

Asimismo, en el análisis documental se investigó si las empresas también cuentan con una clasificación frente a la influencia y dependencia de/con sus *stakeholders*.

### 3.2 Participantes

Esta investigación cualitativa se realizó con empresas que líderes del sector de gas y energía. Así, se logró entender las prioridades que tienen estas empresas y cómo entienden la

sostenibilidad dentro de sus procesos y operaciones. Esto fue complementado y comparado con la información que brindan en sus páginas oficiales y presentaciones corporativas previamente mencionadas.

A continuación, se muestra una tabla con las empresas analizadas, a qué sector pertenecen y razón de negocio:

*Tabla 1. Tabla de descripción de las compañías a investigar para el objetivo del proyecto*

<b>Empresa</b>	<b>Recursos</b>	<b>Descripción</b>
Vanti	Gas Natural	Es una empresa dedicada a la prestación del servicio público domiciliario de distribución y comercialización de gas natural en 105 municipios del país. Principalmente en Bogotá, Soacha, Sibaté, La Calera, El Rosal, La Mesa y Anapoima; en Santander con su filial Gasoriente, S.A. ESP; en el Altiplano Cundiboyacense, con Gas Natural Cundiboyacense, S.A. ESP; en el sur del Cesar con Gasnacer, S.A. ESP, con más de 3 millones de clientes.
TGI	Gas Natural	TGI crea y provee soluciones integrales de "Midstream" de hidrocarburos de baja emisión a grandes usuarios, productores y desarrolladores de mercados energéticos, conectando fuentes con centros de consumo, a través de relaciones a largo plazo y negocios intensivos en capital.
Frontera	Petróleo y Gas Natural	Frontera Energy Corp. es una compañía pública de Canadá que está involucrada en la exploración, desarrollo, producción, transporte, almacenamiento y venta de petróleo y gas natural en Suramérica, incluyendo inversiones relaciones en instalaciones tanto del upstream como del midstream. Tiene un portafolio de activos diversificado, con participación en 31 bloques de exploración y producción en Colombia, Ecuador y Guyana, y oleoductos e instalaciones portuarias en Colombia. Frontera está comprometida con la ejecución de su negocio de forma segura y de una manera social, ambiental y éticamente responsable.
Grupo de Energía de Bogotá	Energía eléctrica y Gas Natural	Es una multilatina con más de 125 años de historia, con operaciones en toda la cadena energética en América Latina en generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, y transporte y distribución de gas natural en Colombia, Perú, Brasil y Guatemala, con participación en grandes empresas del sector y 11 filiales.
Canacol	Gas Natural	Canacol es la mayor compañía independiente de exploración y producción de gas natural convencional onshore en Colombia, abasteciendo aproximadamente el 20% de las necesidades de gas del país. Su objetivo es continuar aumentando el negocio de producción de gas de manera que maximice el rendimiento para sus inversionistas, al mismo tiempo que sean un líder en su compromiso con el medio ambiente, en su relación con las comunidades con las que trabajan y en gobierno corporativo.

**Nota.** Tomado de las páginas web de TGI, Vanti, Canacol Energy, Frontera y Grupo de Energía de Bogotá (2023).

### 3.3 Instrumento de Recolección de la Información

Se realizó una guía de entrevista, específicamente un cuestionario semi-estructurado, ya que permitió llevar una investigación mediante preguntas y una investigación documental paralela, que permitieran hacer un contraste frente a la información que presentan en sus informes de sostenibilidad y sus páginas web con el fin de conocer la totalidad de iniciativas alrededor de los *stakeholders* tratados en este documento. De esta manera, se puede hacer un análisis exhaustivo de cuál es su relacionamiento y metodología con los grupos de interés para lograr una transición sostenible; y finalmente, se pueden emitir recomendaciones y oportunidades que aporten a la mejora del relacionamiento con los *stakeholders*.

#### Modelo de Análisis

Se realizó un análisis comparativo constante que permitió clasificar, mediante los criterios establecidos en la *Tabla 2*, cuál es el foco de las organizaciones y qué metodologías usan frente a la implementación de procesos e iniciativas sostenibles.

Para consolidar la información y entender de qué manera influye cada uno de los grupos de interés analizados, mediante un Mapa de Calor desde la perspectiva de los directores y cabezas de las organizaciones y la información encontrada en el análisis documental, se evaluó de manera transversal en cada una de las empresas por medio de los parámetros previamente establecidos en los objetivos específicos. Así, se logra clasificar a cada una de las empresas frente a lo que propone Freeman (1984) y los *stakeholders* que establece como principales en la *Teoría de stakeholders* con base a sus prácticas, sus relaciones e iniciativas y así determinar cuales tienen oportunidad de mejora.

En conjunto con lo previamente mencionado, se busca que cada pregunta realizada se analice por medio de unos criterios puntuales de evaluación (*Tabla 2*). Estos abarcan las



variables contempladas por cada pregunta, de manera que se puede tener una evaluación completa de donde se encuentra cada organización frente a cada planteamiento.

Este análisis permite evaluar a profundidad las prácticas e iniciativas de las distintas organizaciones para lograr una transición sostenible a partir de las relaciones con los grupos de interés.

Por último, es fundamental aclarar que, para mantener la confidencialidad en la información obtenida por cada una de las empresas, sus nombres y los de los directivos van a ser omitidos y reemplazados por “Empresa X”, permitiendo además una evaluación más honesta y transparente.

Tabla 2. Guía de Entrevista

Cuestionario (Preguntas Abiertas)	Variable a cubrir	Dimensión	Criterio de Evaluación
1. ¿Cuál es su cargo y experiencia en el sector de Gas y Energía? (Background)	NA	NA	NA
2. ¿Cuáles son los grupos de interés de la organización?. ¿Cómo ha sido su relación con ellos en el tiempo que lleva en la organización?	Stakeholders	Caracterización de los stakeholders	Stakeholders propuestos vs encontrados en las entrevistas. Teoría de Stakeholders, Freeman, 1984.
3. ¿Cuál es su metodología de categorización y caracterización de los grupos de interés?	Stakeholders	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés	Tendencia de la metodología en base a sus grupos de interés. Qué tan coherente es su metodología frente los stakeholders que identifican.
4. ¿Se tiene alguna priorización entre los grupos de interés identificados?	Stakeholders	Caracterización de la posición e influencia de los Stakeholders	Existe o no la priorización de grupos de interés. Teoría de Stakeholders de Freeman 1984.
5. ¿Qué metodología o procesos se utilizan para el relacionamiento y comunicación con los grupos de interés?	Stakeholders	Metodología y relacionamiento con los grupos de interés	Robustez de la estructura de metodología. Qué tan compleja y completa es la estructura metodológica.
6. ¿Cuál es el actor/es principal/es y los factores claves a considerar, en el relacionamiento con grupos de interés?	Stakeholders	Metodología y relacionamiento con los grupos de interés	Contemplar al director de la organización como actor clave. Teoría de Stakeholders de Freeman, 1984.
7. En el relacionamiento con el Gobierno, ¿Se exigen prácticas de transición sostenible? En caso de que sí, ¿cuáles?	Transición sostenible	Relacionamiento con gobierno	Tendencia a aprobación o negación de la respuesta.
8. ¿Qué prácticas sostenibles se están implementando en la organización interna y externamente y a quienes han afectado? (Comunidades involucradas)	Transición sostenible	Prácticas sostenibles al interior de la organización y con el entorno	Tendencias a una práctica en específico. Se identifican patrones o inclinación por ciertas prácticas comunes en las empresas.

9. ¿En la identificación de comunidades ¿La organización los identifica de manera propia o con ayuda del Gobierno?	Stakeholders	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés	Realizan la identificación de manera autónoma o conjunta con el Gobierno.
10. ¿Cuáles son las herramientas y los procesos de identificación?	Stakeholders	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés	Tipo de herramientas utilizadas.
11. En el relacionamiento con comunidades, ¿Se tiene en cuenta la adopción de prácticas sostenibles como un factor de beneficio para estas?	Transición sostenible	Relacionamiento con comunidades	Aprobación de prácticas sostenibles como factor de beneficio para las comunidades. Robustez de la respuesta.
12. En el relacionamiento con Accionistas, ¿Cómo logran mantener el foco de sostenibilidad teniendo en cuenta el factor de rentabilidad?	Transición sostenible	Relacionamiento con accionistas	Priorización de los objetivos corporativos de sostenibilidad por encima de rentabilidad. Teoría de Stakeholders de Freeman, 1984. Justificación de la respuesta.
13. ¿Qué proyectos sociales están implementando o tienen proyección a futuro?	Transición sostenible	Proyectos sociales	Alcance y proyección en el tiempo de las iniciativas. (Corto o largo plazo)
14. ¿Se tiene una hoja de ruta en el relacionamiento con comunidades?	Stakeholders	Metodologías y hojas de ruta	Existe o no una hoja de ruta de relacionamiento.
15. Teniendo en cuenta las respuestas brindadas, ¿Qué mejoras considera que debería tener la organización para optimizar su relacionamiento con los grupos de interés propuestos?	Stakeholders	Cierre	N/A

Nota. Elaboración Propia.

#### **4. Resultados**

Luego de realizar un análisis de los resultados cualitativos de las entrevistas, se presentarán las similitudes, tendencias y brechas entre las organizaciones con respecto a la dimensión planteada con el propósito de generar un estatus de dónde se encuentran y poder plantear oportunidades de mejora. De esta manera se presentan a continuación los resultados de dos maneras: a través de un mapa de calor se analizan las tendencias de las organizaciones frente a la dimensión y cómo se encuentran respecto a las demás empresas. Por otro lado, se muestra la inclinación de las empresas hacia un tipo de prácticas o factores determinados, de tal forma que permite hacer una comparación frente a sus estrategias.

Esto se puede verificar mediante un análisis posterior a los resultados en el Mapa de Calor (*Figura 5*).

Las dimensiones analizadas parten de las dos variables propuestas en esta investigación (*stakeholders* y *transición sostenible*), las cuales son:

1. Caracterización y reconocimiento de los *stakeholders*
2. Caracterización de la posición en influencia de los *stakeholders*
3. Metodología y relacionamiento con los *stakeholders*
4. Relacionamiento con el Gobierno
5. Prácticas sostenibles al interior de la organización y con el entorno
6. Relacionamiento con comunidades.
7. Relacionamiento con accionistas
8. Proyectos sociales

9. Metodologías y hojas de ruta.

10. Mejoras y oportunidades.

#### **4.1 Resultados por dimensión** (Ver *Anexo I*):

##### 4.1.1 Caracterización y reconocimiento de los *stakeholders*

Pregunta 1: ¿Cuáles son los grupos de interés de la organización? ¿Cómo ha sido su relación con ellos en el tiempo que lleva en la organización?

Tabla 3. Respuesta Pregunta 1.

Empresa	1		3	4	5
Respuesta	<p>En orden de importancia:</p> <p>Clientes: La compañía existe gracias a sus clientes y la razón de su existencia parte de ello. Porque se maneja un combustible. Cuando se vende un combustible, se debe ser muy cuidadoso, que cuando se opere canales en toda la ciudad, lleva a ser estrictos y gran disciplina para mitigar accidentes.</p> <p>Colaboradores (Empleados directos o Terceros o contratistas, en el mismo nivel): Son con los que se puede hacer cooperar un negocio. Se necesita que todos los equipos sean competentes y motivados. Porque se maneja un combustible.</p> <p>Accionistas: Son los dueños de las compañías, a quienes se deben rendir cuentas y entregar resultados. Son a quienes se debe convencer de necesidades adicionales. Se necesita el apoyo y la convicción de ellos. Debe haber un sacrificio económico.</p> <p>Gobierno.</p>	<p>Colaboradores. Comunidades, con las que operan. Por la transformación que pueden tener al ser parte de la infraestructura. Holding. Distrito, ya que al ser filial, el 99% el accionista privado, a su vez es una empresa de economía mixta (50% dueña la filial, es la ciudad de Bogotá, el resto son privados). Junta Directiva, estos conocen el negocios (como los asesores), para temas de gobierno corporativo, comités operativos, responsabilidad social y sostenibilidad. Junta Directiva y Holding: la relación se basa en las presentaciones de reportes mensuales. Colaboradores: Se ha querido implementar una dinámica distinta. Se tienen reuniones de comunicación mensual, y se tiene un espacio personal en el que desayunan con el Presidente y se busca escucharlos y entenderlos en sus puntos de vista, para brindar y mostrar apoyo. Comunidades: se tiene relación cercana por 3 proyectos: Proyecto 1: Relevante, por ser una práctica de sostenibilidad humana. Es nuevo, es un compromiso. Y se va a unir con los proyectos que quiere el Gobierno Nacional, con las comunidades energéticas. Por donde pasa el tubo pueden haber personas que siguen cocinando en leña y carbón. Por ello, garantizan</p>	<p>Comunidades de área de influencia: El relacionamiento con las comunidades gira entorno a una estrategia "Gempatía", "Generando empatía", donde buscan entender las necesidades de la comunidad y ofrecer los proyectos de inversión social. (la estrategia lleva 2 años).</p> <p>Empleados (Cultura de la empresa) Estrategia de posicionamiento interno y de transparencia La organización ha sido reconocida como una de las empresas más éticas del mundo durante los últimos 3 años por Xfear.</p> <p>Inversionistas y la comunidad en general. Como la empresa está listada en la bolsa extranjera los inversionistas son fundamentales.</p>	<p>Relación con comunidades es fundamental. Al ser un holding es complejo aterrizar proyectos. Los usuarios y clientes son alrededor de 48 empresas del servicio de gas con clientes muy importantes como Ecopetrol.</p> <p>Luego los fondos de capital.</p> <p>Principales fuentes de inversión pasiva como los fondos de pensiones canadienses. Es un sector altamente apalancado, por lo cual depende altamente de estas fuentes de inversión. Las representantes de la sociedad civil o partes preocupadas por temas sostenibles son altamente sensibles. Luego se tiene en cuenta (no menos importante) los reguladores no solo en servicios públicos, pero en general del sector de servicios de gas y electricidad.</p>	<p>Comunidades, gobierno (tema de ANLA licenciamiento para poder operar) y accionistas (área de Investor Relations con el relacionamiento de afuera) donde la transición sostenible es de vital importancia.</p> <p>Con las comunidades es complejo por las dinámicas sociales en las regiones (falta de seguridad energética) Ej Casanare es totalmente dependiente de esta industria, no tienen proyectos prósperos diferentes. Hay intereses más allá de las comunidades, juntas de acción comunal como "mafias" que manipulan a las comunidades para poder obtener beneficios y bloquear las operaciones. Se pone en riesgo mucho (continuidad operacional de los productores, transportadores y distribuidores)</p> <p>Con los accionistas internacionales, las relaciones son mucho mejores, pero se puede a deber que no entienden el funcionamiento al interior del país.</p> <p>Con el Gobierno (ANLA) es más sencillo el relacionamiento ya que se conocen los procedimientos, los alcances y los tiempos en los que ellos se deben pronunciar.</p>

		<p>que se les puede hacer conectividades con proyectos, que los retornos pueden ser a pérdida. Liberarles horas de trabajo. "Casi 3 horas liberadas", de las cuales se pretende que ese tiempo liberado vayan a las escuelas de liderazgo.</p> <p>En los proyectos sociales, no se está buscando subsidio con el Gobierno, sino hacer los proyectos mucho más grandes, entendiendo si hay otras empresas que están interesadas en unirse con esos programas. Se lidera el proyecto en una misma dirección y alineación.</p> <p>Proyecto 2: Escuelas de liderazgo, son nuevas, llevado por el presidente. Se crean representantes y se demuestra no solo el líder social, sino que cada uno puede ser líder desde la capacidad que desempeñen.</p> <p>Proyecto 3: Capacitación en temas financieros. Para que los trabajos que hagan puedan estar sustentados con bases financieras.</p> <p>Proyecto 4: Aulas interactivas: espacios donde pueden tener conectividad, trabajar, capacitaciones, talleres de lectura, espacios de charlas ambientales, etc. Pero de igual manera, ellos les dicen y capacitan a la empresa, en el cómo perciben ellos la naturaleza, el ecosistema y que los eduquen en la preservación del medioambiente.</p> <p>Calificadoras: les hacen análisis de los reportes mensuales.</p> <p>Contratistas: hay tendencias a la tercerización. Pero ellos la han reducido.</p> <p>Sindicato.</p>			
--	--	--	--	--	--

Figura 5. Mapa de calor y dimensiones

**Mapa de Calor**

Preguntas de las entrevistas	Dimensión	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Promedio por frente
¿Cuáles son los grupos de interés de la organización? ¿Cómo ha sido su relación con ellos en el tiempo que lleva en la organización?	Caracterización de los Stakeholders						
¿Cuál es su metodología de categorización y caracterización de los grupos de interés?	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés						
¿Se tiene alguna priorización entre los grupos de interés identificados?	Caracterización de la posición en influencia de los Stakeholders	Si	No	No	Si	Si	
¿Qué metodología o procesos se utilizan para el relacionamiento y comunicación con los grupos de interés?	Metodología y relacionamiento con los grupos de interés						
¿Cuál es el actor/es principal/es y los factores claves a considerar, en el relacionamiento con grupos de interés?	Metodología y relacionamiento con los grupos de interés						
En el relacionamiento con el Gobierno, ¿Se exigen prácticas de transición sostenible?. En caso de que sí, ¿cuáles?	Relacionamiento con Gobierno	No	Si	No	No	Si	
En el relacionamiento con Accionistas, ¿Cómo logran mantener el foco de sostenibilidad teniendo en cuenta el factor de rentabilidad?	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés						
¿Qué proyectos sociales están implementando o tienen proyección a futuro?	Proyectos sociales						
¿Se tiene una hoja de ruta en el relacionamiento con comunidades?	Metodología y hoja de ruta	Si	Si	Si	Si	No	

Nota. Elaboración propia.

Se evidencia que en todas las empresas se reconocen a los Accionistas, el Gobierno y las Comunidades, lo cual respalda la relevancia de los 3 *Stakeholders* escogidos a analizar a profundidad en la investigación. También es de valor, la importancia de *Stakeholder* que son el Colaborador/Empleado para las empresas entrevistadas. Dentro de las diferencias, sólo una organización menciona al Sindicato y las Calificadoras de riesgo como grupos de interés principales. Y a pesar de que las 5 empresas entrevistadas ponen a los mismos *Stakeholders* que la presente investigación, el orden de mencionarlas es distinto en cada una. Pero en su gran mayoría, las empresas analizadas reconocen más de la mitad de los *Stakeholders* que identifica Freeman como relevantes. Pregunta 3: ¿Cuál es su metodología de categorización y caracterización de los grupos de interés?



Pregunta 3: ¿Cuál es su metodología de categorización y caracterización de los grupos de interés?

Tabla 4. Respuesta Pregunta 3

EMPRESA	1	2	3	4	5
Respuesta	<p>Si se tiene una metodología y caracterización:</p> <p>Clientes: 2 niveles. Se caracterizan por el estrato socioeconómico. Se tratan indicadores de conducta de cartera, comportamiento de pago, etc.</p> <p>Interactúan, por varios canales (Call center, oficinas, oficina de servicios, etc). Se tienen una empresa independiente que hace la calificación y encuesta de servicio. 17 procesos de interacción con el cliente y toman prueba de ahí.</p> <p>Colaboradores:</p> <p>Está muy controlado. Mediante encuestas anuales de clima laboral, se sabe su salud mental y física, conformidad o desconformidades en la organización. Si se está siendo coherente. Si se confía en la alta dirección. Son anónimas.</p> <p>Accionistas:</p> <p>Rendir debidamente cuentas. Transparencia.</p> <p>Gobierno:</p> <p>Difícil. Ya que no se puede ser tan transparente, porque los intereses del Gobierno son a veces desalineados y definitivamente de corto plazo. Frente a los empresariales que son a largo plazo. La interacción con el Gobierno, es prevenida, de desconfianza, al límite.</p>	<p>Si se tiene.</p> <p>Comunidades y colaboradores: cuando se llega a una comunidad nueva, lo primero que se hace es un levantamiento de todas las necesidades.</p> <p>Se han tenido que hacer, de mano con la filial, consultas previas con 265 comunidades.</p> <p>Dice que es importante la generación de confianza, porque las comunidades no creen en promesas, por ello se debe hacer caracterización, entender que la empresa va a estar presente y mostrar que son proyectos sostenibles y sustentables en el tiempo.</p> <p>Colaboradores: también se hace levantamiento de necesidades. Se hacen ejercicios "Buttom Up", para cocrear con ellos, haciendo metodologías de levantamiento de información en equipos multifuncionales. (Metodología de McKinsey).</p> <p>Proyectos sociales: Levantamiento de las necesidades con línea base.</p> <p>Distrito: Mediante los miembros de la Junta, en la cual hay 3 representantes del Distrito, se llevan los puntos a tratar y las decisiones a tomar.</p> <p>Calificadoras:</p> <p>Hacen moody's y análisis de reportes mensuales.</p>	<p>Internamente: se hace un análisis de materialidad cada 3 años con terceros, donde toman los riesgos que ven como compañía desde huella de carbono hasta relacionamiento con comunidades y se hace un análisis de cuáles son los stakeholders que se ven afectados por sus operaciones.</p> <p>La metodología es la siguiente: conversaciones con el equipo ejecutivo, conversaciones independientes teniendo en cuenta las funciones de los otros ejecutivos y dan una categorización del riesgo de cara a los stakeholders, a nivel interno se seleccionan empleados para poder hacer esta misma categorización y por último unos focus groups internos cual es la sensibilidad a los temas de la empresa.</p> <p>Externas: Con líderes de opinión (personas letradas alrededor de lo que hace la empresa) se les pregunta la recordación de la estrategia de la empresa y focus groups de la comunidad para involucrarlos a ellos.</p>	<p>Por medio de unas entrevistas a los miembros de junta y a los equipos, acompañados de asesorías de estos grupos como Standard and Poor's, y Sustainability Index.</p>	<p>Matriz de priorización de actores interesados. Se analizan actores locales, regionales, nacionales e internacionales, incluyendo comunidades, autoridades, colaboradores e inversionistas.</p>

Nota: Elaboración propia.

Frente a esta pregunta, con excepción de Empresa 5, todas las empresas tienen metodologías claras de categorización y caracterización independientemente de sus grupos de interés, se apoyan en terceros, en el gobierno o lo hacen de manera autónoma. Pero se diferencian en que solo Empresa 2 trabaja con una metodología formal en cuanto al relacionamiento con los colaboradores, las otras organizaciones tienen la metodología definida pero no tienen un soporte teórico y académico.

En el Mapa de Calor, se evalúa el nivel de calor, según la coherencia y tendencia de la metodología en base a los grupos de interés de cada organización. La cual, muestra un resultado positivo por la mayoría de las organizaciones.

Pregunta 9: En la identificación de comunidades ¿La organización los identifica de manera propia o con ayuda del Gobierno?

Tabla 5. Respuesta Pregunta 9

EMPRESA	1	2	3	4	5
Respuesta	<p>La empresa lo hace de manera propia.</p> <p>Las comunidades piden que les pongan servicio de Gas (Cacerios, centros poblados, etc).</p> <p>Hay veces que no es negocio por el costo. No siempre se puede ganar, cuando la rentabilidad está muy alejada. Pero en esos casos buscan subsidio del Gobierno (más con alcaldías y gobernaciones) para ofrecer el servicio y la infraestructura de manera conjunta. Funciona muy bien.</p> <p>La empresa conecta 100.000 usuarios al año, de los cuales 15.000 tienen apalancamiento del Estado (15%).</p>	<p>Se hace la caracterización de las comunidades, pero por lo general, el Gobierno siempre participa porque tienen avances de caracterización.</p> <p>Se ve como ventaja la caracterización previa que hace el Gobierno.</p> <p>Cuando se formula el proyecto, las autoridades ya tiene la caracterización en el tratado para saber con cuantas comunidades se debe negociar.</p>	<p>La empresa las identifica de manera autónoma y se apoyan en las consultas.</p> <p>Frente a grupos o minorías étnicas si se apoyan en el Gobierno y en terceros.</p>	<p>El apoyo del Gobierno (local y nacional) tiene procesos muy poco confiables y corruptos a nivel local y con alta probabilidad de mezquinos intereses, donde los intereses políticos de las estructuras políticas a nivel local determinan y certifican los representantes de las comunidades (Los cuales en muchos casos no son los que la comunidad siente que los representa). Existe una contaminación en el diálogo del gobierno con las comunidades locales, donde se enfocan más en lo electoral y el poder, con unos valores e intereses distintos. En muchas ocasiones las comunidades dicen una cosa, la alcaldía otra y el ministerio del Interior certifica a otra que no representa a las comunidades, por lo cual no consideran que el gobierno realmente brinde esta información de forma veraz.</p>	<p>La identificación la hace el área social directamente.</p> <p>Por ejemplo, el ministerio de interior tiene identificadas 5 comunidades y cuando se llega a hacer el proyecto aparecen 40 más.</p>

Nota: Elaboración propia.

Todas las organizaciones coinciden en que por el tiempo en el que llevan operando en determinadas regiones ya conocen a las comunidades. Sin embargo, las Empresas 1, 4 y 5, son las únicas que identifican estas comunidades de manera autónoma sin apoyo del gobierno y las Empresas 2 y 3 lo hacen de manera conjunta con el gobierno.

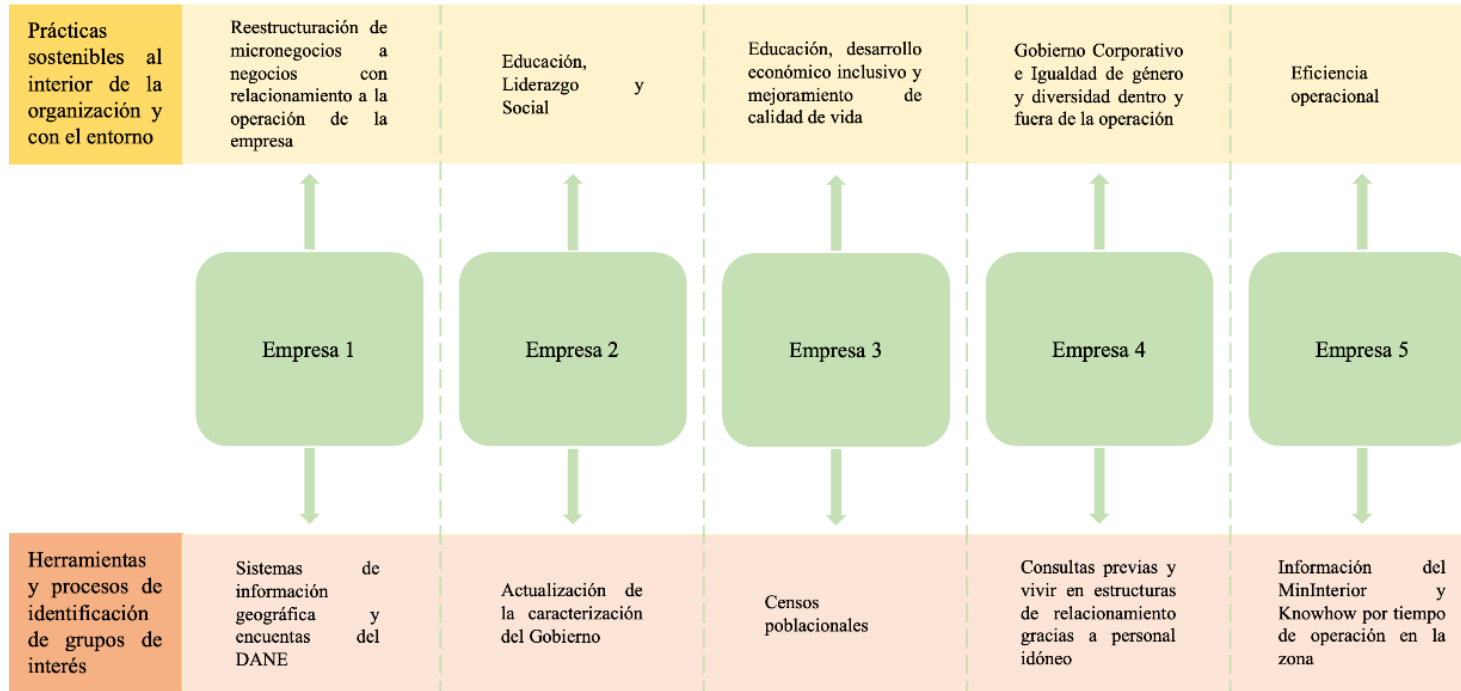
Pregunta 10: ¿Cuáles son las herramientas y los procesos de identificación?

Tabla 6. Respuesta Pregunta 10

Respuesta	Se trabaja con dos herramientas de la mano:  Sistemas de información geográfica. Los Google Maps sofisticados. Encuestas de DANE. Quien vive en el lugar, con que cocinan y donde están.	Actualización de las metodologías de caracterización. Porque la caracterización la hace el Gobierno.	Por medio de censos poblacionales al inicio de los proyectos, por medio de terceros.	Teniendo un personal idoneo y competente en el terreno que conoce e identifica a las comunidades y es cercano a ellas. Se tiene más una forma etnográfica sin mucha estructura, a pesar de que sí considera que deba tenerse una identificación metodológica, ya que se trabajaba así en la filial. Propone que se deberían tener métodos de identificación mediante encuestas muy rigurosas con las comunidades a través de preguntas del día a día y de esta manera identificar a personas que tienen cierta centralidad (que tengan más contacto con más personas en más situaciones cotidianas de la vida y tienen la confianza de las comunidades).	Se apoyan en la información del gobierno (Mininterior) y cuando se lleva tanto tiempo operando en una región se tiene ya ese knowhow.
-----------	--	--	--	--	---

Nota: Elaboración propia.

Figura 6. Mapa de prácticas sostenibles y herramientas



Nota: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información recopilada en las entrevistas, es importante hacer un contraste frente a la investigación documental, donde en los casos de las empresas tienen una caracterización de *stakeholders* más amplia y clara, contemplando grupos que a pesar de que no representen gran parte del día a día, los caracterizan como actores importantes dentro de su operación.

*Tabla 7. Grupos de interés investigación documental*

EMPRESA	GRUPOS DE INTERÉS
1	<p><b>CORPORATIVO:</b> 1. Accionistas e inversionistas 2. Junta Directiva</p> <p><b>PERSONAS TRABAJADORAS:</b> 1. Personas trabajadoras 2. Familias de personas trabajadoras</p> <p><b>CADENA DE ABASTECIMIENTO:</b> 1. Proveedores 2. Contratistas y sus familias 3. Cadena de negocio</p> <p><b>CLIENTES:</b> 1. Hogares 2. Comercios e institucionales 3. Industrias 4. Movilidad</p> <p><b>SOCIEDADES Y OTRAS ENTIDADES:</b> 1. Comunidad 2. Organismos de la sociedad civil e internacionales 3. Gremios y asociaciones 4. Entorno corporativo y entidades del sector</p> <p><b>GOBIERNO Y ENTIDADES DE VIGILANCIA Y CONTROL:</b> 1. Gobierno nacional 2. Gobiernos locales 3. Reguladores y entidades de vigilancia y control</p>
2	<p>1. Colaboradores 2. Entidades gubernamentales y entes de control 3. Clientes 4. junta Directiva 5. Comunidades y actores de territorio 6. Contratistas y proveedores 7. Inversionistas 8. Entidades Financieras y calificadoras de riesgo 9. Accionistas 10. Socios y aliados estratégicos 11. Gremios y asociaciones 12. Consumidores finales 13. Medios de comunicación y líderes de opinión</p>
3	<p>1. Accionistas y titulares de bonos. 2. Empleados. 3. Sindicatos. 4. Proveedores y contratistas. 5. Compradores. 6. Socios de empresas conjuntas. 7. Comunidades vecinas (rurales y étnicas). 8. Mano de obra local. 9. Gremios. 10. Gobierno local y nacional. 11. Sociedad civil (ONG y público en general). 12. Analistas. 13. Industria. 14. Medios de comunicación. 15. Academia. 16. Entidades bancarias. 17. Aseguradoras.</p>
4	<p>1. Inversionistas y accionistas. 2. Clientes. 3. Empleados. 4. Estado. 5. Comunidades Locales. 6. Proveedores y contratistas. 7. Junta directiva y Alta Dirección. 8. Socios. 9. Filiales</p>
5	<p>1. Colaboradores. 2. Sindicatos. 3. Clientes. 4. Junta Directiva. 5. Comunidad. 6. Gobierno. 7. Organismos de control ambiental y arqueológico. 8. Proveedores locales. 9. Organismo regulador. 10.</p>

	Accionistas y tenedores de bonos. 11. Proveedores estratégicos. 12. Agencias de calificación 13. Agremiaciones. 14. Aliados. 15. Organismos de control financiero y bursátil. 16. Medios de comunicación y líderes de opinión. 17. Socios contractuales. 18. Inversionistas y analistas. 19. Organismos de vigilancia y control fiscal.
--	---

Nota: Elaboración propia.

Analizando la tabla 3 y en comparación con los principales *Stakeholders* identificados por Freeman (1984), 3 de las 5 empresas contemplan 6 de los 8 grupos de interés propuestos por Freeman como principales. Y es relevante mencionar que los 2 grupos de interés faltantes son los mismos en los 3 casos (Competidores y ONG). Por otro lado, solamente una empresa abarca los mismos que Freeman, incluyendo ONG.

#### 1. Caracterización de la posición en influencia de los *stakeholders*

Pregunta 4: ¿Se tiene alguna priorización entre los grupos de interés identificados?

Tabla 8. Respuesta Pregunta 4

EMPRESA	1	2	3	4	5
Respuesta	Si se tiene una priorización la cual se evidencia en la pregunta 1.	<p>Más que priorización, es educar y educarse con los grupos de interés, aprender, respetar y llevarlos al punto de ver una prosperar conjuntamente.</p> <p>Según los proyectos que hagan match. Se ponen en un mismo entorno para que sientan representados y la empresa también.</p> <p>Buscar el justo balance, al mismo tiempo que se necesitan entregar resultados sostenibles y sustentables y llevar una utilidad a todos los Stakeholders.</p>	No se tiene una priorización de grupos de interés. Pero si tienen una estructura que les permite atender a cada uno de los grupos.	No es un tema de priorización sino de estrategia. Poner por encima a las comunidades sin lugar a duda. Los reguladores, ya que se vienen atravesando los ciclos tarifarios que determinan la demanda futura y la estructura óptima para suplir esta demanda, lo cual determina los ingresos por los próximos 5 años.	Si se tiene un orden de prioridad de Stakeholders. Primero lo social, luego accionistas internacionales y por último, Gobierno.

Nota. Elaboración propia.



Según la Teoría de los *stakeholders* (Freeman 1984), las empresas no deben tener una priorización de los *stakeholders*. Por medio del mapa de calor se muestra cuáles empresas tienen o no una priorización de sus grupos de interés, donde al tener un color rojo se evidencia que no atienden las necesidades de una manera equitativa.

Las Empresas 1, 4 y 5 además de tener una priorización de los *stakeholders*, coinciden en que los grupos de interés principales son los mismos propuestos por Freeman. Para algunas organizaciones es clave la priorización, pero en otros casos no se tiene o se prefiere manejar un justo balance de estos. La empresa 3, 4 no tienen una caracterización de influencia.

Con base al análisis documental, se encontró lo siguiente:

Las empresas 2 y 5 cuentan con una matriz de identificación y priorización de los grupos de interés. Las dos contemplan el impacto sobre sus grupos de interés y la influencia de estos sobre la empresa. Por otra parte, la Empresa 4 identifica en su análisis de materialidad como primer punto, la identificación y priorización de grupos de interés, sin embargo, no evidencia dicha priorización a detalle.

Con respecto a las Empresas 1 y 3, no cuentan con una matriz de influencia o importancia de los *stakeholders* en sus reportes de sostenibilidad y páginas web.

#### 4.1.2. Metodología y relacionamiento con los *stakeholders*

Pregunta 5: ¿Qué metodología o procesos se utilizan para el relacionamiento y comunicación con los grupos de interés?

Tabla 9. Respuesta Pregunta 5

EMPRESA	1	2	3	4	5
Respuesta	<p>Clientes:</p> <p>Se necesita Marketing, porque son los que brindan las herramientas. Este dice con qué canales se debe uno comunicar con los clientes dependiendo la situación.</p> <p>Colaboradores:</p> <p>Depende de la cultura que caracteriza a la organización. Cultura organizacional: es la forma de ser de las organizaciones (Conductos y comportamiento de la empresa).</p> <p>La forma de gestionar la comunicación con los colaboradores es a través de la cultura apropiada y afianzada.</p> <p>Liderar con el ejemplo.</p> <p>Accionistas:</p> <p>Gobierno corporativo y sus normas.</p> <p>Gobierno:</p> <p>Lograr sensibilizar y recalcar la importancia y beneficios que tiene el producto que se vende para la sociedad (Reducir la pobreza, generar bienestar, etc).</p>	<p>Respuesta concreta en la pregunta 2.</p>	<p>La estrategia gempatia busca una aproximación con la comunidad a través del entendimiento de las necesidades, se han alineado los proyectos de la empresa con los planes de desarrollo locales y regionales y se les cuenta de manera frecuente como ellos han impactado los indicadores que tienen propuestos desde esos planes de desarrollo.</p> <p>Todas las semanas se tiene una reunión con el equipo ejecutivo donde en compañía del equipo operativo de la compañía revisando las alertas y riesgos en comunidades.</p> <p>Frente a los empleados tienen comités de convivencia, de equidad de género, de diversidad donde se hace seguimiento a todos los temas de la cultura de la empresa.</p> <p>Frente a los inversionistas: se tiene un Guidance (establecimiento de las metas anuales para todos los indicadores financieros y operativos) y los inversionistas hacen una revisión frente a lo que hacen público.</p>	<p>Se ha creado una estructura de regulación que debe mantener un diálogo fluido, aportando de manera continua y tener una cercanía de manera recurrente. Por lo menos 1 vez al mes se hace.</p> <p>En cuanto a las comunidades, el área de comunicaciones busca acceso a los medios de comunicación locales para socializar los proyectos y el área de sostenibilidad moviéndose por el territorio conociendo a las comunidades y con fácil acceso para brindar buen diálogo con las personas.</p> <p>Con los usuarios no se tiene tanta necesidad ya que la relación está muy consolidada, por medio de atención a quejas y reclamos se atiende a estos usuarios midiendo los tiempos de atención al público.</p> <p>Con las ONG no han sido tan estratégicos, ven oportunidad de tener conversaciones con mayor regularidad con estos entes.</p>	<p>Dependiendo de la comunidad, ya que hay unas más agresivas, donde se recurre al orden público. En otro tipo de comunidades el relacionamiento es más cooperativo, tratando de entender las necesidades de la comunidad y tratar de llegar a puntos medios. Las metodologías van en función de con quien se esté tratando.</p> <p>Ej: Se pide asistencia a la alcaldía, al ministerio de interior, a la policía y el ejercito hasta levantar el paro.</p>

Según las entrevistas realizadas, todos los individuos concuerdan en que el acercamiento y la escucha de necesidades son aspectos claves para la metodología de relacionamiento y comunicación con las comunidades. Pero en el frente de Gobierno, no hay similitudes por distintos factores de la relación con este grupo de interés, se evidenció una falta de confianza en cuanto a la información brindada por entes gubernamentales frente a quienes realmente son las personas que representan la comunidad.

Pregunta 6: ¿Cuál es el actor/es principal/es y los factores claves a considerar, en el relacionamiento con grupos de interés?

Tabla 10. Respuesta Pregunta 6

EMPRESA	1	2	3	4	5
Respuesta	<p>Presidente: indiscutiblemente, por ser cabeza de la organización, la atención hacia una sola persona es alta. Frente a los accionistas es bastante sensible, por ser la persona de confianza y los ojos del entorno para ellos.</p> <p>Alta dirección: deben saber escuchar a todos sus stakeholders. Procesarlos y sacar las mejores decisiones.</p> <p>Que la coherencia esté presente. Porque si no se desprestigia todo. Poder reconocer los errores. Ser decente en todas las actuaciones y escenarios en la interacción y lo demás, que incluya la coherencia. Para ganar credibilidad.</p>	<p>Colaboradores, comunidades, Holding (filial), y Distrito.</p> <p>Desempeñarse con propósito. Devolver al accionista su retorno en inversión. Pero transformando las vidas mediante las conexiones. Y sostenibilidad, gracias a un Gobierno Corporativo y sostenibilidad humana, ambiental y de talento.</p> <p>Prosperar juntos.</p> <p>Ser empáticos, ponerse en los zapatos de otros.</p> <p>Trabajar en la transformación de acercamiento. Y generar confianza.</p> <p>La visión y el propósito que los une como negocio, son los principios, la cultura, la huella a dejar y ser una organización de puertas abiertas a todos los grupos de interés.</p> <p>Generan un propósito y una cultura. Esa cultura es la huella que trasciende a los diferentes stakeholders, con rigurosidad técnica, empatía, carisma, cocrear más que imponer, son partes del ADN que traen en la nueva administración.</p>	<p>El principal factor es la transparencia. El tema de gobierno y relaciones institucionales es fundamental, donde es vital la transparencia y cumplimiento con el gobierno.</p> <p>Actores principales en el relacionamiento con el gobierno: ministra de minas y energía, ministra de ambiente, ANLA, agencia nacional de hidrocarburos (ANH) y las corporaciones autónomas regionales (CAR).</p> <p>Actores principales en el relacionamiento con la comunidad: Áreas de influencia Directa (AID) y dentro de esto las juntas de acción comunal (representantes de la sociedad civil). Actores principales en el relacionamiento con los inversionistas: Los inversionistas que más tienden a comprar acciones de la compañía.</p>	<p>El actor principal es el personal que se tiene dispuesto, no se debe citar personal que no cumpla ciertas características muy específicas y desarrolladas de relacionamiento interpersonal, en resumen, que tengan calidad humana y sean cercanos. La selección y conocimiento del personal ha sido muy difícil. Capacidad de conversación con los reguladores en cuanto a conocimiento. En el caso de comunidades conocer los terrenos, las idiosincrasias y tener competencias técnicas para entender las repercusiones para las comunidades.</p>	<p>Con accionistas el factor clave es el performance financiero (EBITDA, Utilidad divididos).</p> <p>Con comunidades el factor clave es "cumplir lo que uno dice", tratar de cerrar el gap de las expectativas que se brindan y lo que realmente se cumple, por lo cual es tan importante los planes de socialización.</p> <p>A las empresas privadas les toca cumplir un poco el rol que debería cumplir el gobierno, que no puede por alcance.</p> <p>Frente al gobierno, se tienen que conectar con las prioridades del gobierno actual, independiente de si lo apoyan o no. Entender qué los une. El tema del gas social es cómo llevar gas natural a los que hoy en día no tienen acceso al gas, por lo cual implementar este servicio puede cerrar un poco la brecha de desigualdad. La empresa tiene proyectos donde el gas natural es el eje central de transformación para reducir pobreza.</p>

El criterio para evaluar radica en si las empresas consideran o no al director como un actor fundamental en el proceso de relacionamiento con los *stakeholders*, ya que debería ser la cabeza o pieza vital detrás de este relacionamiento (Freeman 1984).

La Empresa 1 es la única que reconoce al presidente como uno de los actores principales en relacionamiento con *stakeholders*. Asimismo, las empresas 1, 2 y 3 concuerdan en que la generación de confianza, la empatía, la transparencia y la selección rigurosa de personal son factores clave en el relacionamiento con los *stakeholders*. De igual manera, consideran que los accionistas son un actor clave a analizar y tener en cuenta en el relacionamiento. Con base al análisis documental, se encontró lo siguiente:

*Tabla 11. Metodología y relacionamiento con stakeholders*

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>
Uno	No se muestra una metodología o manual de relacionamiento con los grupos de interés, solo canales de comunicación y cifras de buen servicio de atención.
Dos	Cuentan con un Manual de relacionamiento para cada grupo de interés, en cada uno la metodología es distinta pero los criterios de relacionamiento del Manual son los mismos: 1. Perfil. 2. Objetivo de relacionamiento. 3. Indicadores que miden el relacionamiento. 4. Ejes del relacionamiento de acuerdo con la priorización del GI. 5. Subgrupos o actores. 6. Mecanismos de relacionamiento. 7. Frecuencia de relacionamiento. 8. Temas y asuntos que les interesa. 9. Riesgos y controles en la relación con este grupo de interés.
Empresa 3	Cuentan con un Protocolo de acercamiento a grupos de interés, pero muy simple y centrado en los accionistas frente a los grupos de interés, falta detalle por cada grupo de interés. En el Informe ASG 2021, no muestran una metodología de relacionamiento, solamente la caracterización de grupos de interés y los canales de comunicación para cada grupo de interés.
Empresa 4	Cuentan con un proceso de relacionamiento con sus grupos de interés. Dividido por acciones para relacionarse: 1. Diálogo Social. 2. Relacionamiento Intercultural. 3. Fortalecimiento institucional. 4. Empoderamiento comunitario. 5. Promoción del liderazgo social. 6. Rendición de cuentas. 7. Inversión Social. 8. Voluntariado corporativo.
Empresa 5	Solo se muestra un ejercicio de diálogo con los grupos de interés, centrado en asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Se usan entrevistas y encuestas.

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la Empresa 3, cuenta con un protocolo de acercamiento a sus grupos de interés, pero es simple en comparación a los de las Empresas 2 y 4 debido a su enfoque en accionistas con respecto a otros *stakeholders*. No muestra una metodología de relacionamiento, solamente la caracterización de grupos de interés y los canales de comunicación para cada grupo de interés.

La Empresa 1, no muestra una metodología o manual de relacionamiento, solamente sus canales de comunicación y datos de su efectividad en el servicio de atención. Por último, la Empresa 5 no muestra una metodología, únicamente se evidencia un ejercicio de diálogo con los grupos de interés, centrado en asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, mediante entrevistas y encuestas.

#### 4.1.3. Relacionamiento con el gobierno

Pregunta 7: En el relacionamiento con el Gobierno, ¿Se exigen prácticas de transición sostenible? En caso de que sí, ¿cuáles?

Tabla 12. Respuesta Pregunta 7

Empresa	1	2	3	4	5
Respuesta	<p>No formalmente, el Gobierno habla de transición y la quieren, pero exigirla no. No hay una norma que se les esté exigiendo y aplicando. Ellos fijan una política (reducción de emisiones, etc).</p> <p>Están haciendo esas prácticas de transición sostenible por 2 razones:</p> <p>Convicción propia. Entienden el camino que quiere el Gobierno.</p> <p>Para anticiparse a las exigencias que le pueden pedir.</p>	<p>Si, todas las prácticas que ellos hacen, deben ser de prácticas internacionales.</p> <p>Tienen un compromiso de ser una compañía en el 2050, ser 100% carbono neutral, y haber alcanzado un 60% en el 2030. Esto parte de los principios que dictó el Gobierno que es del acuerdo de París del 2018.</p> <p>El Gobierno vela en que se avance en la transición energética. Y en el lado regulatorio, manda señales en que apoya más unos energéticos que otros. Dictan líneas que es la ANLA, en la preservación del medioambiente.</p> <p>Hay compromisos ambientales, de descarbonización, de regulación (a través de la CREG), etc.</p> <p>Entender cómo va avanzando el negocio para alinearse con los propósitos del Gobierno y minimizar los costos.</p> <p>Planear estratégicamente y construir valor de la empresa hacia el futuro.</p>	<p>El foco del gobierno es transición hacia energías no convencionales, donde Colombia el 80% de la capacidad de generación de energía es con agua o energías renovables no convencionales. Nota: Nunca se responde si se exigen o no prácticas sostenibles por parte del Gobierno, solamente se menciona que el Gobierno tiene un foco.</p>	<p>"Se habla mucho, pero se hace poco" desde el Gobierno, no se materializan los proyectos. La organización por decisión propia está interesada en acogerse a los estándares que empiezan a regir en la unión europea, donde la información social de impacto e indicadores de sostenibilidad deben ser de la misma calidad y sujetos a los mismos procedimientos de auditoría que los indicadores financieros. Que exista una trazabilidad de los orígenes de la data, que se pueda garantizar la autenticidad y la veracidad de la información.</p>	<p>El gobierno actual tiene una agenda de transición energética muy importante y si piden al sector fósil que se empiece a apagar más rápido de lo que todos los privados quisieran. La agenda climática de descarbonización del gobierno es muy agresiva y para las empresas es muy costoso no es comercialmente viable pasarse por ejemplo a hidrógeno y el gobierno no tiene la plata para subsidiarlo. La transición sostenible se debe hacer de una manera muy responsable desde el punto de vista fiscal.</p>

Todas tienen claro que el Gobierno tiene un propósito de prácticas sostenibles y transición energética, y todas entienden que este es una necesidad más que un requisito.

Mientras que ciertas organizaciones demuestran que, si se les exige implementar prácticas de transición sostenible, hay otras que afirman no tener exigencias de estas, aunque si tengan objetivos propuestos de parte del Gobierno. Y solo una menciona la anticipación a las exigencias como un factor de valor por medio de una buena planificación.

Dentro del Mapa de Calor se puede evidenciar que las empresas que no identifican una exigencia por parte del Gobierno en adoptar prácticas sostenibles tienen una valoración de calor negativa, ya que puede ser una demostración de falta de conocimiento de prácticas sostenibles o una falta de estructura y claridad por parte del Gobierno.

En el análisis documental, se encontró lo siguiente:

La Empresa 2, menciona que en el 2022 aseguró un relacionamiento más estratégico con los entes gubernamentales en Colombia para posicionarse como una voz importante en la construcción de la agenda pública que afecta al sector, iniciativa que tiene como prioridad para el presente año. La Empresa 3, únicamente menciona los canales de comunicación con el gobierno, pero no involucra ejes o principios de relacionamiento con este grupo de interés. Las Empresas 1, 4 y 5 no mencionan ninguna iniciativa de relacionamiento con el gobierno. La Empresa 5, menciona la relevancia del gobierno en proyectos e indicadores, más no hace énfasis en una metodología de relacionamiento.



#### 4.1.4. Prácticas sostenibles al interior de la organización y con el entorno

Pregunta 8: ¿Qué prácticas sostenibles se están implementando en la organización interna y externamente y a quienes han afectado? (Comunidades involucradas)

Tabla 13. Respuesta Pregunta 8

Empresa	1	2	3	4	5
Respuesta	Micronegocios alrededor del gas. Las compañías grandes desplazan las compañías pequeñas. Ej: todero que arregla, persona que reparte cilindros de propano, etc.	14 proyectos. Hay mayor énfasis en 3: Aulas interactivas, Escuelas de liderazgo y proyectos de Gas social.	Tienen tres líneas de inversión social en el largo plazo: Educación con la comunidad para que tengan alternativas en el futuro y no dependan únicamente del petróleo y del gas. Desarrollo económico inclusivo apoyando programas de desarrollo económico de ganadería sostenible y agricultura familiar (quitando la dependencia que ellos generan en estas regiones), y mejorando la calidad de vida de las personas. Sin embargo, tienen iniciativas de corto plazo ya que las comunidades usualmente buscan beneficios en tiempos más cortos. Prácticas de protección de corredores estratégicos de fauna para animales mamíferos en las regiones donde operan, objetivos claros de reducción de uso de agua y reciclaje de agua.	La sostenibilidad la entiende como algo muy ambiguo, con un valor distinto para todo el mundo. Por ser una entidad pública se le da protagonismo al gobierno corporativo, tratando de generar estabilidad en los miembros de junta directiva. Los temas internos en cuanto a igualdad de género o diversidad en procesos de selección genuinamente neutros a cualquier tipo de juicio. Frente a los temas ambientales, se tiene la reducción de emisiones de carbono.  Menciona que se debería tener una matriz de intereses al no ser los que más emisiones generan, también que deberían tener un enfoque en sostenibilidad y biodiversidad más que en el calentamiento global.	El foco de la empresa es reducción de alcance 1, 2 y 3. Alcance 1: se refiere a hacerse más eficientes operacionalmente. Alcance 2: cómo lograr que las reducciones se trasladen a los aliados (terceros), ya que es una industria que subcontrata mucho Alcance 3: es el otro extremo.  Iniciativas: Ya no están autogenerando con líquidos, están autogenerando con la producción de gas, lo cual tumba las emisiones un 50%. Aún no están haciendo captura de carbono, pero sí están reduciendo el uso energético para poder sacar la misma producción. En las campañas con terceros (planes de abastecimiento) se implementan métricas que puedan incentivar esta transición.

En la *Figura 5* se muestran los distintos enfoques que presentan las empresas como prácticas sostenibles actuales en su operación. En similitudes, se evidenció que la educación se presenta como un factor común de prácticas sostenibles. Además, todas velan por el beneficio de las comunidades y en general de la sociedad. Y se diferencian en que todas las empresas tienen proyectos de sostenibilidad con diferentes enfoques y diferentes alcances, lo cual es beneficioso para la comunidad y las necesidades que están cubriendo.

Pero en el caso de la empresa 5, se muestra que sus prácticas sostenibles tienen un enfoque por alcances en beneficio mayormente de la organización misma.

Teniendo en cuenta el número de prácticas sostenibles que se muestran en los documentos de las organizaciones y el enfoque de prácticas sostenibles que se mencionaron en las entrevistas, se encontró lo siguiente:

*Tabla 14. Prácticas sostenibles y enfoques*

<b>EMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
No. De Prácticas Sostenibles (según los informes de las organizaciones)	15	43	5	8	8
Enfoque Prácticas Sostenibles	Solidez financiera y excelencia operativa	Social (D.D.H.H, Impacto Social y Prácticas Laborales)	Ambiental	Social	Ambiental

Nota. Elaboración propia.

Según la información de los informes de las empresas a analizar, frente a lo encontrado en las entrevistas, se puede establecer que en la Empresa 1, las prácticas

mencionadas por el entrevistado giran en torno a un enfoque social, pero en la investigación documental, se indica una mayor inclinación hacia procesos de eficacia operativa y financiera al interior de la organización. La Empresa 2 muestra una coherencia en ambos análisis, teniendo como punto central de enfoque, la educación e iniciativas sociales. En la Empresa 3 indica una mayor acción en prácticas orientadas a la educación, desarrollo inclusivo, mejoramiento de calidad de vida e iniciativas ambientales. La empresa 4 se alinea en sus iniciativas sostenibles con base a prácticas sociales e inclusivas y de gobierno corporativo. Por último, la Empresa 5 muestra diferentes enfoques sostenibles en la entrevista y la investigación documental.

#### 4.1.5. Relacionamiento con comunidades

Pregunta 11: En el relacionamiento con comunidades, ¿Se tiene en cuenta la adopción de prácticas sostenibles como un factor de beneficio para estas?

*Tabla 15. Respuesta Pregunta 11*

EMPRESA	1	2	3	4	5
<p>Respuesta</p>	<p>Si, porque siempre se trata de ser respetuoso con cada comunidad. Cuentan con equipos especializados de la compañía, que manejan las comunidades. "Área de asuntos públicos y sostenibilidad". 3 mujeres.</p> <p>Van al terreno de las comunidades, hacen una caracterización, tratan de usar proveedores de la zona. Con el propósito de dejar la infraestructura igual o mejor de como la encontraron.</p> <p>Construcciones seguras. Y mejoramiento de vías. Por ser empresa privada es mucho más sencillo que les permitan hacer esos arreglos, en empresas públicas o público-privadas es más complejo.</p> <p>Dejar algo más que ayude y genere impacto en la comunidad.</p>	<p>Si, siempre.</p>	<p>Si, ya que con proyectos como el de ganadería sostenible buscan que sean proyectos sostenibles en el tiempo.</p>	<p>No se obtuvo una respuesta concreta.</p>	<p>Si, las que son comunidades que genuinamente quieren hacer de una transición económica algo distinto, se conectan con las iniciativas que se tienen en las regiones. Por el contrario, hay muchas que quieren una "transacción económica"</p>

Nota. Elaboración propia.

Todas las empresas entrevistadas tienen en cuenta la adopción de prácticas sostenibles como factor de beneficio para las comunidades, y que sean sostenibles a largo plazo. Por ello, su nivel de calor en el mapa es positivo ya que se alinean con uno de los principios contemplados por Hörisch, J y Schaltegger, S. Capítulo 8, que indica la importancia de crear valor de manera conjunta con las partes interesadas siempre velando por la dependencia de la naturaleza.

Teniendo en cuenta la investigación documental, se encontró que la Empresa 2 es la única que presenta una guía de relacionamiento con las comunidades, teniendo como ejes de relacionamiento: 1. Informar; 2. Formar 3. Retroalimentar 4. Posicionar. De igual manera, enuncian lo siguientes objetivos de relacionamiento: 1. Asegurar el entorno social mediante acciones tangibles; 2. Desarrollo de capacidades y autogestión de las comunidades; 3. Calidad de Vida; 4. Relaciones a largo plazo.

#### 4.1.6. Relacionamiento con accionistas

Pregunta 12: En el relacionamiento con Accionistas, ¿Cómo logran mantener el foco de sostenibilidad teniendo en cuenta el factor de rentabilidad?

*Tabla 16. Respuesta Pregunta 12*

<b>Empresa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Respuesta	Mediante la rendición de cuentas y entrega de resultados, porque ellos son a los que se debe convencer de necesidades adicionales, lo cual puede significar un sacrificio económico.	Desempeño con propósito, en devolver al accionista el valor de su inversión, hablando con propósito, en sostenibilidad ambiental, humana, talento.  La visión es integral.  Desempeño con propósito: "Mejorar vidas con energía sostenible y competitiva".	La compañía tiene muy claro que la sostenibilidad muchas veces se rige con la rentabilidad y que es cada vez un tema menos voluntario.  La compañía está dispuesta a mantener su foco de prácticas sostenibles a pesar de que llegara una caída de los precios internacionales.	Actualmente muy pocos accionistas están dispuestos a sacrificar rentabilidad por apoyar iniciativas sostenibles.	La respuesta es el presupuesto. Cuando se tiene voluntad de emprender prácticas sostenibles se debe disponer de una parte del presupuesto y ponerle un número (\$) en el presupuesto.

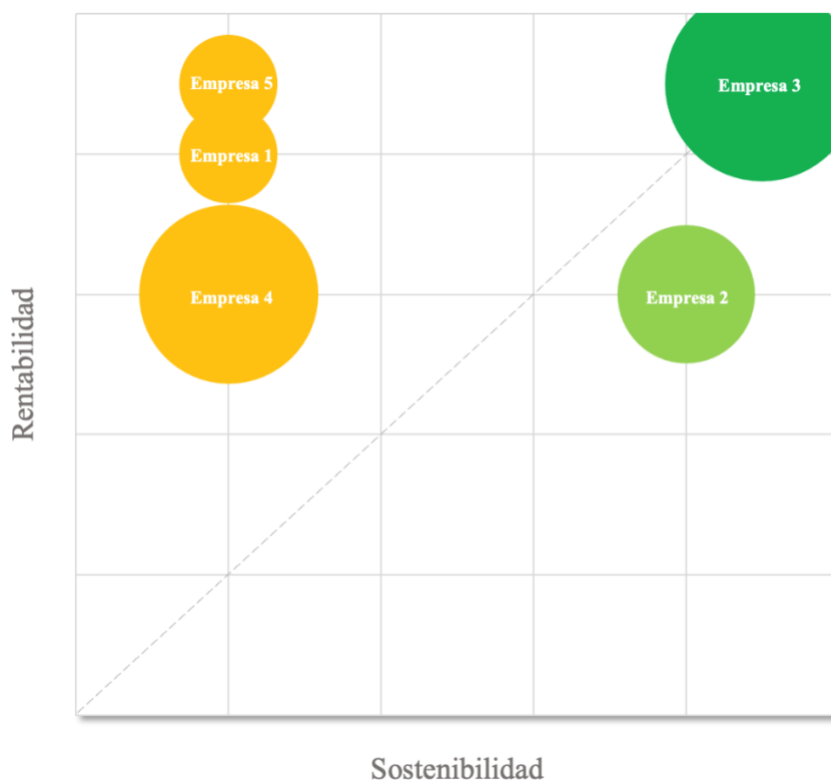
Nota. Elaboración propia

Dentro de las similitudes que se hallaron en todos los casos es fundamental entregar resultados. 3 empresas entienden la sostenibilidad como una necesidad por lo cual están dispuestas a absorber los riesgos económicos. Y se diferencian, que por un lado se prefiere prever el valor para el proyecto mientras que otras están dispuestas a asumir el riesgo y sacrificio económico que puede llegar a tener en cierto escenario no deseado.

Identificando estas similitudes y diferencias, se ha creado una *Figura 7* que muestre a qué objetivo empresarial tiende más cada empresa o si logran presentar un justo balance entre ambos objetivos. El tamaño de los círculos en la gráfica aumenta dependiendo la rigurosidad y buena metodología de balance que presentan. Y su color, del análisis de Mapa de Calor frente a la afirmación por parte de Freeman, (1984), la cual indica en los objetivos corporativos, la relevancia de no buscar el aumento de la riqueza de los accionistas sometiendo el bienestar económico/social del entorno.



Figura 7. Balance rentabilidad vs sostenibilidad



Nota. Elaboración Propia

Esta gráfica se construyó con base al modelo de clasificación evidenciado en informes de algunas de las empresas, replicando esta metodología teniendo en cuenta los resultados brindados por cada una de las empresas en las entrevistas (Anexo 1).

Gracias a la tabla previamente mostrada se identifica que en cada empresa es distinto el nivel de tendencia al cual las empresas se inclinan en un justo balance de rentabilidad frente a la sostenibilidad. Las empresas 1, 4 y 5, tienden a preferir la rentabilidad sobre un sacrificio económico o simplemente no contemplan este sacrificio por el valor de la rentabilidad. Esto puede verse por la falta de voluntad de sacrificios por parte de los accionistas frente a iniciativas sostenibles o por la simple razón de querer saber el presupuesto que pueden conllevar dichas iniciativas.

Por otro lado, las empresas 2 y 3, tienen un enfoque de prácticas con propósito donde ponen por encima la sostenibilidad sobre la rentabilidad, interiorizando el hecho

de que cada vez se vuelve en menor medida algo voluntario. Además, son las únicas organizaciones que afirmaron mantener sus prácticas en caso de alguna eventualidad que los obligue a absorber la baja rentabilidad o una rentabilidad nula.

Teniendo en cuenta la investigación documental, se encontró que la Empresa 2 muestra una guía de relacionamiento con accionistas, con los siguientes objetivos: 1. Toma de decisiones importantes que afectan la compañía; 2. Rendimiento de cuentas por los resultados de la empresa; 3. Crear valor económico sostenible aplicando buenas prácticas de gobierno corporativo y entregando información oportuna. La Empresa 3, tiene un protocolo de acercamiento a los accionistas, sin embargo, no profundiza frente a este. Pero en el caso de las demás empresas, no se muestra una guía de relacionamiento clara con accionistas frente a prácticas sostenibles.

#### 4.1.7. Proyectos sociales

Pregunta 13: ¿Qué proyectos sociales están implementando o tienen proyección a futuro?

Tabla 17. Respuesta Pregunta 13

EMPRESA	1	2	3	4	5
Respuesta	<p>Acción social:</p> <p>Proyecto 1: Llevar capacitaciones alrededor de la cocción y preparación de alimentos a comunidades vulnerables.</p> <p>Se enseñan técnicas de cocina, buen uso y consumo del aceite, dónde y cómo comprar al por mayor, etc.</p> <p>Proyecto 2: En zonas de muchas necesidades o que se concentran áreas de tolerancia "Mujeres, Hombres o personas de la comunidad LGBTIQ, que ofrecen servicios sexuales pagos", se crean zonas especializadas, que consisten en poder dejar a los hijos en un espacio seguro al momento que estos prestan servicios.</p> <p>La empresa crea estas zonas de cuidado con secadoras, calefacción, lavadoras y cuartos financiadas por la empresa.</p> <p>Proyecto 3: Uso seguro del Gas. Identificar olores y brindar educación.</p> <p>Proyecto 4: La empresa paga la formación técnica y le genera empleos a mujeres para que trabajen de técnicos en todos los procesos.</p>	Respuesta en la pregunta 2.	A futuro en 10 años la empresa quiere tener un proyecto diferenciador trascendiendo las áreas de influencia directa y que sea de saneamiento básico para comunidades cercanas a proyectos energéticos.	Dotación de escuelas, Servicio de internet (Corto plazo). Restauración a ciertos ecosistemas Ej: servidumbres donde el grupo tiene influencia y control.	La compañía ejecutó en 2022 más de 65 proyectos alineados con la estrategia de inversión social y la política de bienestar social de la empresa. Se desarrollaron proyectos de infraestructura, educación, desarrollo humano y ambientales. Para el 2022, la inversión alcanzó más de 3 millones de dólares y benefició a más de 25.000 personas

Nota. Elaboración propia

Las comunidades que se ven afectadas por las operaciones de las distintas organizaciones del sector tienen necesidades inmediatas, por lo cual le dan más valor a proyectos e iniciativas sociales de corto plazo que les representen un cambio casi instantáneo.

Mediante un análisis del alcance y proyección en el tiempo de las iniciativas sociales (corto o largo plazo) se hizo un balance teniendo en cuenta la proyección en el tiempo de cada iniciativa de cada una de las empresas, por lo cual se evidencia en la *Figura 5* que las empresas 2, 3 y 4 tienen en balance proyectos sociales a corto plazo, en tanto que las empresas 1 y 5 tienen iniciativas a largo plazo. Cabe recalcar que las empresas que tienen proyectos a largo plazo tienen una visión con más proyección de las iniciativas que apoyan, las cuales posiblemente sean más sustentables en el tiempo y permitan que las comunidades y sus generaciones futuras tengan una mejor calidad de vida en torno a otros sectores diferentes al de gas y energía.

Teniendo en cuenta la investigación documental, se encontró lo siguiente (El orden no indica la prioridad):

*Tabla 18. Proyectos sostenibles investigación documental*

EMPRESA	1	2	3	4	5
No. De Proyectos Sociales	35	8	8	8	60
Enfoque	1. Igualdad de Género 2. Talleres e iniciativas con comunidades 3. Proveedores	1. Inversión social 2. Relacionamiento con grupos de interés 3. gestión Social y	1. Seguridad y Salud 2. Comunidades 3. Igualdad de género	1. Educación 2. Trabajo decente y crecimiento económico	1. Comunidad y contratación local

	y trabajadores	cumplimien to			
--	-------------------	------------------	--	--	--

Nota. Elaboración propia. (Según informes de empresas)

De igual manera, es importante mencionar que más allá del número de proyectos sociales de cada organización, lo que realmente se tiene en cuenta es el alcance de personas y comunidades beneficiadas por estos proyectos.

#### 4.1.8. Metodologías y hojas de ruta

Pregunta 14: ¿Se tiene una hoja de ruta en el relacionamiento con comunidades?

Tabla 19. Respuesta Pregunta 1

Empresa	1	2	3	4	5
Respuesta	Si se tiene, pero hay distintos protocolos dependiendo la comunidad, ya sea zona que nunca ha tenido Gas, zona que ya tiene y se está haciendo ampliación.	Si se tiene, para tener una bitácora de con quienes se negocia y todas sus variables de relacionamiento, mediante tener claros los perfiles.  Con gamonales hay corrupción de por medio, por lo cual la hoja de ruta es distinta.  Bitácora de cómo está la organización y la comunidad.	Si se tiene una hoja de ruta de relacionamiento, ya que deben tener a las comunidades de las zonas de influencia vinculadas a la viabilidad social y operativa de la compañía.	Sí se tiene una hoja de ruta, es un requisito tener un procedimiento guía de relacionamiento.	Todavía no tienen procesos tan estructurados. La empresa tiene un relacionamiento estratégico con las regiones, pero también son muy reactivos. Les afecta mucho los proveedores. Por ejemplo tuvieron una situación donde un proveedor de un taladro no estaba pagando sus obligaciones en la región (no le pagó al casino) que era el que llevaba la comida a los trabajadores. Se ven tan "salpicados" que ellos mismos se meten.

En la *Figura 5*, se puede evidenciar que 4 de 5 empresas tienen una hoja de ruta o una guía para el relacionamiento con las comunidades de las regiones donde operan, lo cual es fundamental ya que a pesar de la diferencia entre comunidades deben tener un paso a paso o una directriz con una metodología clara.

Teniendo en cuenta la investigación documental, se encontró lo siguiente:

La Empresa 3 es la única que enuncia la hoja de ruta para su relacionamiento con comunidades, la cual se presenta a continuación: 1. Entendimiento del territorio y comunidades; 2. Construcción de cultura ambiental con comunidades; 3. priorización de áreas de trabajo y estructuración de proyectos; 4. Alineación con la ejecución de proyectos internos; 5. Logro de resultados de alto impacto sin incrementar recursos; 6. Comunicación de resultados.

#### 4.1.9. Mejoras y oportunidades

Pregunta 15: Teniendo en cuenta las respuestas brindadas, ¿Qué mejoras considera que debería tener la organización para optimizar su relacionamiento con los grupos de interés propuestos?

Tabla 20. Respuesta Pregunta 15

Empresa	1	2	3	4	5
Respuesta	<p>Aclarar el nivel de sacrificio económico y la importancia de que una iniciativa, social o ambientalmente sostenible que sea responsable y beneficiosa para la comunidad y/o el entorno, puede o no generar réditos.</p> <p>No importa que genere réditos desde el puntos de vista del entrevistado. Para el, esto es una responsabilidad implícita.</p> <p>Se necesita avanzar más rápido en la digitalización de sus procesos, porque son bastante apoyados en el papel y trabajo manual.</p> <p>Ser más eficiente para obtener mayores beneficios.</p>	<p>Con este Gobierno, las comunidades se sienten con mucho respaldas, ya sea de verdad o corruptas. Por ello desde el momento uno que se habla con la comunidad se debe tener un dialogo de enseñanza desde ambos lados. Que ellos entiendan que no solo llegan privados o que los públicos van es a explotarlos, sino mediante las interacciones mostrar que se quiere cerrar brechas y prosperar en conjunto. Conversación abierta y honesta.</p> <p>Hay ausencia de Estado y de leyes en las comunidades a las que se llega y en muchos casos le piden al privado lo que debería hacer el País. Se necesita un Estado y una regulación que esté clara. Se tienen que reglamentar consultas previas. Y sino crecerá la delincuencia que usa a la comunidad en beneficio de ellas.</p> <p>Empresa, Estado y comunidad, tengan una regulación robusta que límite y muestre las consecuencias.</p> <p>Dialogo abierto: No frenar el progreso ni la inversión, que al tiempo se muestre el dinero que se tiene para la comunidad. Que no frenen los proyectos que se necesitan. Si las comunidades no dan el aval, no se tendrá una transición energética.</p>	<p>La mejor forma de mejorar el relacionamiento con los grupos de interés, es a través de la transparencia.</p>	<p>Frenar y formalizar mucho más las metodologías de identificación. Seguir las normativas de la Unión Europea, por los estándares que serán mandatorios el próximo año.</p>	<p>En el caso de la empresa, están fallando en el proceso de contratación, porque el no tener los proveedores adecuados genera problemas de relacionamiento con los stakeholders.</p> <p>La mejora y propuesta es tener un proceso de abastecimiento más robusto en calificaciones técnicas y financieras de los proveedores y también de su agenda de sostenibilidad. Muy importante que el propósito de sostenibilidad de proveedores esté en línea con el de la empresa.</p> <p>También, puede que en el pasado se hayan incumplido con proyectos, por lo cual deben construir confianza cumpliendo las promesas de proyectos en las regiones.</p> <p>Con los accionistas hay una oportunidad en acelerar los planes de sostenibilidad para darles más confianza.</p> <p>Oportunidad con el gobierno de tejer canales de comunicación y relacionamiento más allá del CEO.</p>

Las 5 empresas coinciden en que la transparencia y sinceridad de conversaciones con los *Stakeholders* son piezas de valor fundamentales, ya que pueden abrir paso a un diálogo más abierto y honesto.

Se propone también tener un proceso de abastecimiento más robusto en calificaciones técnicas y financieras de los proveedores, ya que tener proveedores adecuados es vital para cumplir tiempos de los proyectos. De igual manera, entender si el propósito de sostenibilidad de proveedores y terceros están alineados con los de la empresa, de manera que los intereses sean conjuntos y los proyectos puedan tener un mismo norte.

Por otro lado, se ha visto “sobrepromesas” en el sector en beneficio de tener una permisología rápida y una vez la obtienen se evidencia una falta de compromiso con lo prometido. Por esto, se debe tener un diálogo abierto y sincero de lo que se puede cumplir dentro de los proyectos, de manera que haya una claridad de los límites y de hasta donde llegan.

#### Análisis de influencia y dependencia:

A partir de las entrevistas y documentos analizados, se hizo una clasificación de los *Stakeholders* según su nivel de influencia o dependencia, en conjunto con la prioridad que estos tienen frente a procesos sostenibles medioambientales, desde las respuestas que nos brindaron y la relevancia que presentan para las distintas empresas. Los 3 grupos de interés seleccionados son la Comunidad, el Gobierno y los Accionistas, y su numeral varía por el número de empresa que se entrevistó.

La *Figura 8* se realizó teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

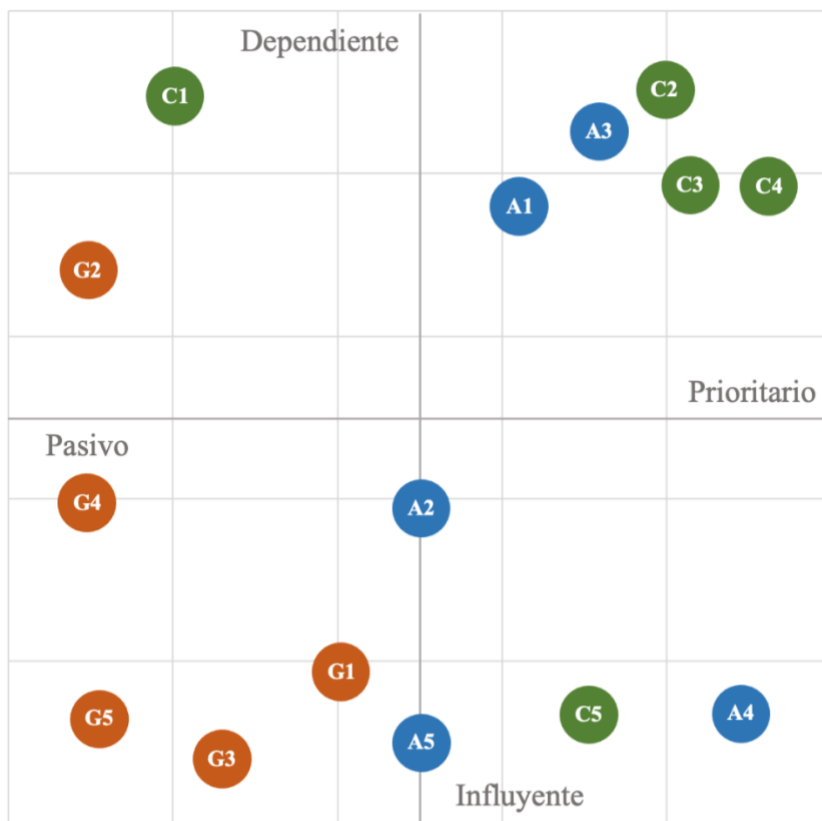


- Las variables prioritario y pasivo son opuestas, por lo cual los grupos de interés no pueden tener esta doble connotación.
- Los grupos de interés pueden ser influyentes o dependientes para/con la organización.

De esta manera, los Stakeholders pueden enmarcarse como:

- Altamente Dependiente, Poco Influyente y Prioritario.
- Altamente Dependiente, Poco Influyente y Pasivo.
- Poco Dependiente, Altamente Influyente y Prioritario.
- Poco Dependiente, Altamente Influyente y Pasivo.

*Figura 8. Clasificación de Stakeholders según dependencia, Influencia y Prioridad frente a procesos sostenibles*



Nota. Elaboración Propia.

Como resultado, se puede evidenciar que hay distintas tendencias frente a cada grupo de interés. En el caso de los Accionistas, todas lo ven como actor prioritario para la realización de procesos sostenibles medioambientales, pero se diferencian en la influencia o dependencia de este. Esto demuestra una mayor prioridad y dependencia en los Accionistas que en la Comunidad o el Gobierno para adoptar procesos sostenibles. Lo anterior permite establecer que, sin el aval de recursos financieros a disponer para estos procesos, no se podrán realizar, haciendo al accionista el actor fundamental de implementación de procesos sostenibles.

Por el contrario, la tendencia muestra que el grupo de interés al cual se le está dando menos prioridad, es el Gobierno. Y su nivel de influencia es mayor que el de dependencia frente a la implementación de procesos sostenibles. Esto se ratifica con las observaciones que se mencionaron en las entrevistas, una desconfianza y falta de honestidad en el relacionamiento con Gobierno frente a procesos sostenibles, también se complementa con la mención que los objetivos de este actor son a corto plazo cuando los empresariales son mayormente a largo plazo (esto se debe a los cortos mandatos frente a los objetivos corporativos de largo alcance en el tiempo).

## Conclusiones

Con base en las entrevistas, las presentaciones corporativas y documentos de apoyo, se pueden concluir diferentes aspectos con base en las dimensiones propuestas y las variables sobre las cuales gira en torno el presente trabajo.

Abarcando la **primera** dimensión, se puede establecer que existe una tendencia en las empresas frente a la falta de identificación de competidores y ONG, como grupos de interés principales en su operación. Por su parte, los competidores pueden mostrar procesos y dinámicas que ilustren brechas frente a cada una de las organizaciones del sector y sus iniciativas de negocio, donde logren identificar oportunidades de mejora o actualizar sus informes y planes vigentes para tenerlos más robustos.

Para cumplir el primero objetivo específico, se encontró que, frente a la caracterización de la posición e influencia de los *stakeholders*, más de la mitad de las organizaciones analizadas no están teniendo en cuenta las necesidades de los *stakeholders* de manera equitativa, partiendo del hecho de que tienen una priorización entre los grupos de interés que caracterizan, lo cual hace que se contemplen ciertas necesidades por encima de otras. Esto ocurre precisamente porque la organización no contempla a estos *stakeholders* como prioritarios, de manera que la influencia de estos frente a la empresa no es clave o no tiene incidencias directas en su operación. En este sentido, se puede establecer que gran número de *stakeholders* no están contemplados y por ende sus intereses tampoco, lo cual conlleva a que se generen conflictos.

En respuesta al segundo objetivo específico se encontró que el método de relacionamiento y las prácticas sostenibles con los grupos de interés propuestos difiere entre las empresas, ya que depende del plan estratégico de cada una, de la cultura y su misión. A pesar de que todas las empresas tienen un foco en hacer una transición a energías no convencionales, sus prioridades se establecen en base a sus necesidades económicas y sociales. De igual manera, se puede establecer que las metodologías son un factor clave para la

consecución de objetivos y el cumplimiento de proyectos en la industria, ya que de no contemplar actores importantes o no abordarlos de una manera adecuada, las relaciones se van deteriorando. Por otra parte, se puede concluir que las empresas analizadas contemplan a los accionistas como un *stakeholder* determinante, ya que sin su aprobación no es posible implementar o adoptar prácticas sostenibles. Demostrando, que las organizaciones deben tener un mejor Gobierno Corporativo, donde se contemplen los intereses y valores a traer de cada grupo de interés de manera equitativa y justa, sin el factor de presupuesto para poder obtener beneficios a largo plazo que beneficien a la organización y el entorno.

Frente al enfoque de transición sostenible, se encontró que todas las organizaciones analizadas tienen objetivos claros y medibles de transición sostenible en el aspecto medioambiental y social, a pesar de que sus procesos y metodologías para lograrlos son diferentes y contemplan distintas dimensiones. No todas las empresas contemplan una transición social paralela, lo cual puede frenar o complicar las relaciones con las comunidades y por lo tanto los proyectos. Así, se puede establecer que, si no se hace una transición social, las personas y comunidades afectadas no van a entender el alcance y los beneficios a largo plazo de migrar a este tipo de energías, lo cual puede representarles una mejor calidad de vida futura. De igual manera, esto puede traer beneficios a corto plazo evitando paros, protestas y/o conflictos con las comunidades que habitan las regiones donde operan, evitando sobrecostos y cumpliendo con el plazo de los proyectos de manera efectiva.

Frente a las prácticas sostenibles se encontró que existe un norte común de iniciativas enfocadas en la educación, socialización de proyectos y fortalecimiento de terceros estratégicos. Esto por medio de implementación de aulas interactivas en las comunidades que habitan las regiones de sus proyectos, desarrollo económico inclusivo, prácticas de protección a corredores estratégicos y programas de selección de personal, junto con actividades de

socialización de los proyectos en las comunidades. Así, aseguran estar alineados con los objetivos de sus proveedores y terceros, de manera que mediante esfuerzos conjuntos logran eficiencias en tiempos de los proyectos. Haciendo referencia a la socialización de metas y proyectos cumplidos, se logra comunicar a las comunidades, el cumplimiento de distintas iniciativas sociales alrededor de la operación propia de la organización.

Con respecto a la metodología de relacionamiento y comunicación con los grupos de interés, se encontró que las 5 empresas entrevistadas tienen estructuras robustas y fundamentadas, de esta manera aseguran la uniformidad y coherencia en la comunicación con las Comunidades y sus Accionistas. En cuanto al Gobierno, se evidenció que carecen metodologías y relacionamiento que les permitan dialogar con mayor facilidad y transparencia. La falta de encuentros mensuales y/o semanales con el Gobierno, puede ser la causal de falta de inmediatez para resolver situaciones críticas. Además, deben contemplar que las relaciones con cada grupo de interés son distintas, por lo cual una misma estructura metodológica no funciona efectivamente y no contempla variables que son propias de cada *stakeholder*.

En respuesta al tercer objetivo específico y con ayuda de la *Figura 8* de Clasificación de *Stakeholders* según dependencia, influencia y prioridad frente a procesos sostenibles, se puede concluir que hay una tendencia en el sector que indica una mayor prioridad e influencia en los Accionistas que en la Comunidad o el Gobierno para adoptar procesos sostenibles. Lo anterior permite establecer que, sin el aval de recursos financieros a disponer para estos procesos, no se podrán realizar, haciendo al accionista el actor fundamental de implementación de procesos sostenibles.

En el caso de Gobierno, se ratifica con las observaciones que se mencionaron en las entrevistas, una desconfianza y una falta de honestidad en el relacionamiento con este *Stakeholder* frente a procesos sostenibles. También se complementa que los objetivos de este actor son a corto plazo cuando los empresariales son mayormente a largo plazo (esto se debe a

los cortos mandatos frente a los objetivos corporativos de largo alcance en el tiempo). Lo cual genera una falta de alineación en los proyectos y objetivos sostenibles. Además, los canales de comunicación con este *stakeholder* son muy pobres y evidencian una falta de iniciativa de las empresas, lo cual dificulta un flujo de información efectivo. Teniendo en cuenta que las empresas realizan sus propios procesos de reconocimiento social de manera autónoma, se concluye que existe una falta de confianza en la información brindada por el gobierno, ya que se encuentra una incongruencia frente a lo que señalan los entes gubernamentales y lo que encuentran las empresas cuando hacen estos acercamientos.

Se puede concluir que a pesar de que las empresas tienen metodologías y formas de operar muy estructuradas, hay margen de crecimiento y mejora en las dimensiones mencionadas en el análisis. Esto puede evidenciarse en el robustecimiento de metodologías y relacionamiento con cada *stakeholder*, se deben hacer guías individuales y estructuradas con información y puntos críticos de valor para los futuros entes que dirigirán las organizaciones.

Se espera que este documento sirva para robustecer y adoptar nuevas metodologías y prácticas en función de una mejor administración que beneficiaría los proyectos y plazos de estos. Posteriormente, se mostrarán las implicaciones que puede tener la presente investigación para las altas gerencias y la academia.

## **Implicaciones Gerenciales**

El presente trabajo encuentra brechas de gran importancia que repercuten directamente sobre el desarrollo de estrategias y metodologías de relacionamiento con *stakeholders* en torno a una transición sostenible, responsabilidad que recae sobre los directores o cabezas de las organizaciones. Es de vital importancia que la administración de cada una de las organizaciones tenga claro que junto a una transición energética y sostenible se tiene que dar una transición social, donde se transmita el conocimiento especialmente a las comunidades y se les eduque sobre los beneficios a largo plazo que tiene este cambio y cómo puede afectarlos positivamente tener intereses alineados con los de las organizaciones. De la mano, es ideal que se socialicen los proyectos y las iniciativas para que las comunidades vean el alcance y crean realmente que los beneficios alrededor de los proyectos y obras van a generar prosperidad económica y una mejor calidad de vida en un largo plazo. Esto anterior se logra mediante un diálogo honesto con los grupos de interés y promesas reales y alcanzables en los tiempos propuestos, evitando sobrepromesas que lo único que generan es descontento y falta de credibilidad por parte de todos los involucrados.

Por otro lado, la investigación muestra que es fundamental que las empresas tengan objetivos alineados con los de sus proveedores o terceros, ya que al estar en la misma página se trabaja en pro de las mismas metas que se ven representadas positivamente en los indicadores y métricas internas. Esto permite que los proveedores puedan crecer de manera conjunta con las organizaciones y de esta manera reducir inconvenientes en su operación en las distintas regiones, como lo pueden ser paros por falta de cumplimiento de los proveedores estratégicos en los proyectos que finalmente retrasan los plazos de estos.

### **Implicaciones a la Academia**

Este trabajo refleja qué tan distante es la realidad actual de las empresas del sector de energía y gas versus lo que se propone desde la teoría y la academia. En este sentido es importante reflexionar si las empresas están muy distantes de un escenario “ideal propuesto” desde la teoría o si realmente se están adaptando a las necesidades y la demanda del mundo de hoy y el relacionamiento con los grupos de interés ha tenido que cambiar en base a unas demandas de la economía y la sociedad actual. Este estudio es de gran pertinencia para la academia ya que puede ser base para futuras investigaciones que contemplen las mismas variables de este documento, y se pueda establecer una tendencia histórica frente a la “evolución” y adaptación de las prácticas sostenibles o por el contrario comprobar que con el tiempo las metodologías van a volver lo planteado en un inicio.

Por otro lado, este documento permite dar pie a investigaciones que puedan surgir en base al comportamiento de los *stakeholders* frente a iniciativas no sólo sostenibles con el medio ambiente sino también sustentables en el tiempo, y así basarse en la influencia o dependencia y la prioridad presentada en este trabajo. Esto ya que los resultados de la presente investigación presentan tendencias de las organizaciones frente a su relación con *stakeholders* y los factores que consideran claves en el mismo relacionamiento.

Por último, es de gran interés dar valor a los principios que mencionaron los directivos entrevistados. En conjunto, se menciona que es relevante mantener un relacionamiento y comunicación con los distintos grupos de interés a partir de la honestidad, transparencia, coherencia y voluntad de aprendizaje. Con estos 4 factores, se pueden alcanzar los distintos objetivos que se proponga cualquier administrador en relación con grupos de interés.



## Recomendaciones

Las empresas del sector de energía y gas en Colombia deben enfocar sus iniciativas de proyectos sociales en las comunidades que impactan en que sean proyectos sustentables a largo plazo, donde le permitan estas comunidades desarrollarse en otro tipo de industrias e ir dependiendo cada vez menos de este sector en específico para tener una proyección a futuro y prosperar. Por ejemplo, cuando se apoyan proyectos de ganadería familiar, se da la posibilidad que puedan crecer en este negocio y verse beneficiados teniendo proyección de crecimiento luego de que las empresas prestadoras de servicios de energía y gas terminen sus actividades en estas zonas.

Al mismo tiempo es importante analizar de manera detallada el *Stakeholder* Gobierno, el cual parte de una tendencia en tener objetivos a corto plazo por tener mandatos de 4 años. Por ello, se debería tener una alineación y proyección conjunta de objetivos con el fin de no tener que cambiarlos en el corto plazo, sino poder avanzar con los ya dictaminados previamente.

Las organizaciones del sector de Gas y Energía deben “tejer” más canales de comunicación con el Gobierno, de manera que por medio de conversaciones transparentes puedan trabajar de manera conjunta, ya que se evidenció que ciertas empresas prefieren anticiparse a las exigencias o propósitos del Gobierno, a pesar de que tengan sus objetivos alineados. Esto es de suma importancia ya que al tener más canales de comunicación con el gobierno se facilita el flujo de información y de esta manera se pueden trabajar en soluciones conjuntas cuando se presenten novedades o eventualidades desde las dos partes.

Por otro lado, las empresas del sector presentaron un alto conocimiento y entendimiento de las Comunidades y sus necesidades, ya sea por sus acercamientos presenciales a las zonas de la comunidad o por sus análisis previos por sistemas geográficos. Lo fundamental a destacar, es que estas comunidades pueden ser fáciles o no para tratar en el

relacionamiento, pero el buen acercamiento, la honestidad, educación de cada parte, una clara hoja de ruta y una ejemplificación de los beneficios a largo plazo que pueden llegar a tener, son aspectos que permiten alinear objetivos y facilitar la operación de la organización en la zona que se desee.

Es de vital importancia que las organizaciones reconozcan a sus competidores como un *stakeholder* principal, ya que además de poder encontrar deficiencias en sus operaciones, tienen la posibilidad de alinear proyectos o iniciativas frente a comunidades, en las cuales el apoyo del Gobierno puede ser de vital importancia. Esto representa un ejercicio de colaboración y trabajo conjunto entre los grupos de interés relevantes de la presente investigación.

## Referencias

- Acuña, A. (2012). La gestión de los Stakeholders: análisis de los diferentes modelos.
- Aigbe, G., Cotton, M., Stringer, L. (2023). Global gas flaring and energy justice: An empirical ethics analysis of stakeholder perspectives. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.erss.2023.103064>
- Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico.
- Arenales, J. (25 de enero de 2023). Ingresos petroleros representarán cerca del 2,6% del PIB en 2023, según Fedesarrollo. *LaRepublica.co*. <https://www.larepublica.co/economia/ingresos-petroleros-representaran-cerca-de-2-6-del-pib-en-2023-segun-fedesarrollo-3529884>
- Aristizábal, C.E. González, J.L. (2021). Impuesto al Carbono en Colombia: Un mecanismo tributario Contra el Cambio Climático, Semestre Económico. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-6346201900030](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-6346201900030)
- Asociación Colombiana del Petróleo y Gas. (2016). Informe de gestión social 2016. <https://acp.com.co/web2017/es/relacionamiento-con-grupos-de-interes>
- Ayrapetyan, D. (Noviembre 2022). *The role of sustainability in the emergence and evolution of bioeconomy clusters: An application of a multiscale framework*. Journal of Cleaner Production.
- Barañano, L. et al. (Noviembre 2022). *Towards the implementation of forest-based bioeconomy in the Basque Country*. EFB Bioeconomy Journal.
- Bhaskar, T. Pandey, A. (2018). *Waste biorefinery*.

- Boon, W. et al. (Diciembre 2022). *Introduction to 'Markets in sustainability transitions'*. Environmental Innovation and Societal Transitions.
- Brauers, H. (Julio 2022). *Natural gas as a barrier to sustainability transitions? A systematic mapping of the risks and challenges*. Energy Research & Social Science.
- Bröring, S. et al. (Noviembre 2022). *Designing Business Models for the Bioeconomy: What are the major challenges?*, EFB Bioeconomy Journal.
- Business Software. (30 de mayo de 2018) . ¿Qué indicadores miden la sostenibilidad de tu empresa? Business Software <https://phcsoftware.pe/business-at-speed/indicadores-sostenibilidad-empresa/>
- Cabrera, M. (5 de Octubre de 2022). *La importancia de la transición sostenible de las empresas*. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/mx/sostenibilidad/la-importancia-de-la-transicion-sostenible-de-las-empresas/>
- Canacol.com. (Abril 2023). *Presentación Corporativa*. <https://canacolenergy.com/es/investors/presentations/>
- Calvo, O. (2014). Identificación y mitigación impactos negativos de los proyectos, usando mapas de calor y probabilidad default. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12479/Identificacion%20y%20Mitigacion%20de%20Impactos%20Negativos.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cuppen, E. Bosch-Rekveltdt, M. Pikkar, E. Mehos, D. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.ijproman.2016.01.003>

DANE.com. (27 de mayo de 2023). Estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios. <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/estratificacion-socioeconomica>

del Aguila, I.M. del Salgado, J. (2023) *Saliency-based stakeholder selection to maintain stakeholder coverage in solving the next release problem* <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.infsof.2023.107231>

Egea, F., r. García (Noviembre 2022). *Deployment of bioeconomy at local scale: Institutions, policies and actors*. EFB Bioeconomy Journal.

Eisenreich, A. et al. (10 de Diciembre de 2022). *Toward a circular value chain: Impact of the circular economy on a company's value chain processes*. Journal of Cleaner Production.

Fernández, J.L. Bajo, A. (2012). *La teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Revista Internacional de investigación en Comunicación aDResearch ESIC.

Figge, et al. (25 de Septiembre de 2022). *Does the circular economy fuel the throwaway society? The role of opportunity costs for products that lose value over time*. Journal of Cleaner Production.

Fohim, E. Jolly, S. (Septiembre 2021). *What's underneath? Social skills throughout sustainability transitions*. Environmental Innovation and Societal Transitions.

Foster, S. (2021). El papel de los combustibles fósiles en un sistema energético sostenible. <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-de-los-combustibles-fosiles-en-un-sistema-energetico-sostenible>

Freeman, R.E. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*.

Fronteraenergy.ca. *Alianzas y Reconocimientos*. <https://www.fronteraenergy.ca/es/alianzas/>

Gil Lafuente, a. m., & Barcellos Paula, I. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*.

<https://www.redalyc.org/pdf/391/39121262007.pdf>

Gudlaugsson, B., Fazeli, R., Gunnarsdóttir, I., Davidsdottir, B., Stefansson, G.

(2020). Classification of stakeholders of sustainable energy development in Iceland:

Utilizing a power-interest matrix and fuzzy logic theory. <https://doi->

[org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.esd.2020.06.006](https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.esd.2020.06.006)

Huttunen, S., Ojanen, M., Ott, A., Saarikoski, H. (2022). *What about citizens? a literature review of citizen engagement in sustainability transitions research*. <https://www-sciencedirect-com.cvirtual.cesa.edu.co/science/article/pii/S2214629622002183#f0005>

Huttunen, S., Kaljonen, M, Lonkila, A., Rantala, S., Rekola, A., Paloniemi, R. (2021).

*Pluralising Agency to understand behaviour change in sustainability transitions,*

*Energy Research & Social Science*.

Jochen, A., Raven, R., Truffer, B.al. (2012). *Sustainability Transitions: An emerging field of research and its prospects*. *Research Policy*.

Keller, M., Sahakian, M., Hirt, L. (Septiembre 2022). *Connecting the multi-level-perspective and social practice approach for sustainable transitions*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.

- Kendir, E., Atasoy, M., Owusu-Agyeman., Khatami, K., Cetecioglu. (14 de enero de 2022). *Circular City concept for future biorefineries*. Clean Energy and Resource Recovery.
- Lazovska, D. (2019) ¿Por qué las empresas fallan en ser verdaderamente sostenibles? *ExpokNews.com*. <https://www.expoknews.com/por-que-las-empresas-fallan-en-ser-verdaderamente-sostenibles/>
- Orduz, D.M.C. (4 de Julio de 2022) En el último siglo la temperatura promedio de colombia aumentó 1 °C. <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/cambio-climatico-efectos-del-calentamiento-global-en-colombia-684722#:~:text=Colombia%20apenas%20emite%20gases%20de,2030%20y%20neutralizarlas%20para%202050>
- Ortega, J. (15 de marzo de 2022). Sector energético, desarrollo y bienestar. *Grupo de Energía de Bogotá*.
- Pacheco, F. (2020). *Introduction to biobased materials and biotechnologies for eco-efficient construction, Bio-Based Materials and Biotechnologies for Eco-Efficient Construction*. Woodhead Publishing Series in Civil and Structural Engineering, pp 1-16. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819481-2.00001-5>
- Piza, F. (12 de septiembre de 2019). Los Beneficios Que representan las empresas sostenibles. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/sostenibilidad/beneficios-que-representan-las-empresas-sostenibles>
- Rohe, S. Chlebna, C. (Octubre 2022). *The evolving role of networking organizations in advanced sustainability transitions*. Technological Forecasting and Social Change.

Sharma, M. et al. (26 de enero de 2023). *Overcoming barriers to circular economy implementation in the oil & gas industry: Environmental and social implications*.

Journal of Cleaner Production. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136133>

Shell.com. *Transición energética*. <https://www.shell.com.co/sostenibilidad/transicion-energetica.html#transicionenergeticacolombia>

Sura S.A. (2015). Grupos de Interés. Sura.com. <https://www.sura.com/corporativo/gestcorp-grupos-interes.html>

Supervigilancia (2020) Identificación y Caracterización de Grupos de interés

<https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/4565/caracterizacion-de-stakeholders/>



## ANEXO 1

Tabla 21. Guía de Entrevista

CUESTIONARIO (Preguntas abiertas)	VARIABLE A CUBRIR	DIMENSIÓN	Criterio de Evaluación
16. ¿Cuál es su cargo y experiencia en el sector de Gas y Energía? (Background)	NA	NA	NA
17. ¿Cuáles son los grupos de interés de la organización ?. ¿Cómo ha sido su relación con ellos en el tiempo que lleva en la organización?	Stakeholders	Caracterización de los stakeholders	Stakeholders propuestos vs encontrados en las entrevistas. Teoría de Stakeholders, Freeman, 1984.
18. ¿Cuál es su metodología de categorización y caracterización de los grupos de interés?	Stakeholders	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés	Tendencia de la metodología en base a sus grupos de interés. Qué tan coherente es su metodología frente los stakeholders que identifican.
19. ¿Se tiene alguna priorización entre los grupos de interés identificados?	Stakeholders	Caracterización de la posición e influencia de los Stakeholders	Existe o no la priorización de grupos de interés. Teoría de Stakeholders de Freeman 1984.

20. ¿Qué metodología o procesos se utilizan para el relacionamiento y comunicación con los grupos de interés?	Stakeholders	Metodología y relacionamiento con los grupos de interés	Robustez de la estructura de metodología. Qué tan compleja y completa es la estructura metodológica.
21. ¿Cuál es el actor/es principal/es y los factores claves a considerar, en el relacionamiento con grupos de interés?	Stakeholders	Metodología y relacionamiento con los grupos de interés	Contemplar al director de la organización como actor clave. Teoría de Stakeholders de Freeman, 1984.
22. En el relacionamiento con el Gobierno, ¿Se exigen prácticas de transición sostenible? En caso de que sí, ¿cuáles?	Transición sostenible	Relacionamiento con gobierno	Tendencia a aprobación o negación de la respuesta.
23. ¿Qué prácticas sostenibles se están implementando en la organización interna y externamente y a quienes han afectado? (Comunidades involucradas)	Transición sostenible	Prácticas sostenibles al interior de la organización y con el entorno	Tendencias a una práctica en específico. Se identifican patrones o inclinación por ciertas prácticas comunes en las empresas.

24. ¿En la identificación de comunidades ¿La organización los identifica de manera propia o con ayuda del Gobierno?	Stakeholders	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés	Realizan la identificación de manera autónoma o conjunta con el Gobierno.
25. ¿Cuáles son las herramientas y los procesos de identificación?	Stakeholders	Caracterización y reconocimiento de los grupos de interés	Tipo de herramientas utilizadas.
26. En el relacionamiento con comunidades, ¿Se tiene en cuenta la adopción de prácticas sostenibles como un factor de beneficio para estas?	Transición sostenible	Relacionamiento con comunidades	Aprobación de prácticas sostenibles como factor de beneficio para las comunidades. Robustez de la respuesta.
27. En el relacionamiento con Accionistas, ¿Cómo logran mantener el foco de sostenibilidad teniendo en cuenta el factor de rentabilidad?	Transición sostenible	Relacionamiento con accionistas	Priorización de los objetivos corporativos de sostenibilidad por encima de rentabilidad. Teoría de Stakeholders de Freeman, 1984. Justificación de la respuesta.

28. ¿Qué proyectos sociales están implementando o tienen proyección a futuro?	Transición sostenible	Proyectos sociales	Alcance y proyección en el tiempo de las iniciativas. (Corto o largo plazo)
29. ¿Se tiene una hoja de ruta en el relacionamiento con comunidades?	Stakeholders	Metodologías y hojas de ruta	Existe o no una hoja de ruta de relacionamiento.
30. Teniendo en cuenta las respuestas brindadas, ¿Qué mejoras considera que debería tener la organización para optimizar su relacionamiento con los grupos de interés propuestos?	Stakeholders	Cierre	N/A

**Nota. Elaboración Propia**

Tabla 22. Análisis documental.

<b>Empresa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Caracterización y reconocimiento de Stakeholders (en base con Teoría de Stakeholders)	Se reconocen 7, falta ONG.	Se reconocen 6 stakeholders, faltan ONG y competidores.	Se reconocen los 8 Stakeholders.	Se reconocen 6 stakeholders, faltan ONG y competidores.	Se reconocen 6 stakeholders, faltan ONG y competidores.
2. Caracterización de la posición en influencia de Stakeholders	No cuentan con una matriz de influencia o importancia de los Stakeholders.	Si tienen una matriz de identificación y priorización. Eje X: Dependencia. Eje Y: Influencia. En el sector de "Pioritarios a involucrar activamente" tienen: 1. Entidades gubernamentales y entes de control. 2. Clientes. 3. Colaboradores. 4. Junta Directiva. 5. Comunidades y actores del territorio.	No cuentan con una matriz de influencia o importancia de los Stakeholders.	No cuentan con una matriz de influencia o importancia de los Stakeholders. Pero cuentan con un proceso de análisis de materialidad de grupos de interés por etapas: 1. Identificación y priorización de grupos de interés. 2. Identificación de asuntos materiales. 3. Importancia de los riesgos e impactos. 4. Involucramiento de grupos de interés. 5. Consolidación de resultados.	Si tienen una matriz de priorización de grupos de interés. Eje X: Impacto de la empresa sobre los grupos de interés. Eje Y: Influencia, interés e impacto de los públicos sobre el desempeño de la empresa. En el sector de Esencial, que es Alta influencia, interés e impacto sobre la empresa, están: 1. Colaboradores. 2. Sindicatos. 3. Clientes. 4. Junta Directiva. 5. Comunidad. 6. Gobierno.
3. Metodología y relacionamiento con Stakeholders	No se muestra una metodología o manual de relacionamiento con los grupos de interés, solo canales	Cuentan con un Manual de relacionamiento para cada grupo de interés, en cada uno la metodología es distinta pero los	Cuentan con un Protocolo de acercamiento a grupos de interés, pero muy simple y centrado en los accionistas frente a los grupos de interés,	Cuentan con un proceso de relacionamiento con sus grupos de interés. Dividido por acciones para relacionarse: 1.	Solo se muestra un ejercicio de diálogo con los grupos de interés, centrado en asuntos ambientales, sociales y de

	de comunicación y cifras de buen servicio de atención	<p>criterios de relacionamiento del Manual son los mismos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfil.</li> <li>2. Objetivo de relacionamiento.</li> <li>3. Indicadores que miden el relacionamiento.</li> <li>4. Ejes del relacionamiento de acuerdo con la priorización del GI.</li> <li>5. Subgrupos o actores.</li> <li>6. Mecanismos de relacionamiento.</li> <li>7. Frecuencia de relacionamiento.</li> <li>8. Temas y asuntos que les interesa.</li> <li>9. Riesgos y controles en la relación con este grupo de interés.</li> </ol>	<p>falta detalle por cada grupo de interés. En el Informe ASG 2021, no muestran una metodología de relacionamiento, solamente la caracterización de grupos de interés y los canales de comunicación para cada grupo de interés.</p>	<p>Diálogo Social. 2. Relacionamiento Intercultural. 3. Fortalecimiento institucional. 4. Empoderamiento comunitario. 5. Promoción del liderazgo social. 6. Rendición de cuentas. 7. Inversión Social. 8. Voluntariado corporativo.</p>	<p>gobierno corporativo. Se usan entrevistas y encuestas.</p>
4. Practicas sostenibles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desplegar agenda ambiental - Camino a la neutralidad.</li> <li>2. Plan de sostenibilidad – Proyectos ASG</li> <li>3. Suministro responsable en distribución y utilización del servicio</li> <li>4. Gestión por el clima</li> <li>5. Eficiencia energética 6. Obtuvimos el Premio Andesco a</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hábitats protegidos 289,5 ha</li> <li>2. La empresa ocupó el primer lugar del sector “Oil &amp; Gas: Storage &amp; Transportation” mostrando una mejora de 6 puntos en la Evaluación de Sostenibilidad Corporativa de S&amp;P Global, la cual hace referencia a asuntos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neutralizar el 50% promedio anual de emisiones de carbono a través de créditos de carbono.</li> <li>2. Desarrollar el proyecto del parque solar en CPE-6.</li> <li>3. Reducir el 20% del consumo medio de agua en su operación.</li> <li>4. Proteger y preservar 900 nuevas hectáreas en corredores biológicos de Casanare y Meta para proteger 4 especies de mamíferos representativos como el jaguar y la nutria</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa es líder en intensidad de emisión</li> <li>2. Aumento del uso de energía solar en un 32% con la instalación de sistemas fotovoltaicos de GEI según los estándares de la industria del petróleo y el gas</li> <li>3. 26% de residuos peligrosos reutilizados o reciclados</li> <li>4. Compromiso para lograr la Certificación Residuo Cero en</li> </ol>

	<p>la Sostenibilidad en la categoría de Entorno Ambiental, gracias al proyecto de Movilidad Sostenible para el Transporte de Carga a Gas Natural. 7. Fuimos ponentes en la World Gas Conference 2022, celebrada en Daegu, Corea del Sur, para mostrar el impacto económico, social y ambiental de la propuesta tecnológica y de infraestructura del Sistema Transmilenio en Bogotá. El paper presentado fue uno de los finalistas para un reconocimiento especial. 8. Control y monitoreo de los impactos ambientales significativos y los riesgos asociados a la operación. 9.</p>	<p>Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) 3. Compromiso con la ejecución e implementación de la hoja de ruta de descarbonización en TGI como estrategia esencial para habilitar la transición energética 4. Compensamos el 100% de las emisiones por emergencia mediante bonos de carbono he iniciamos 6 proyectos de reducción vía eficiencia operacional y movilidad sostenible. Disminuimos el 21,56% en emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero) frente al 2021 5. Apoyo el diseño de la ruta de transición energética que propone el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 6. Análisis con Centro Regional de Estudios de Energía</p>	<p>gigante de río. 5. Reciclar y aprovechar al menos el 15% de los residuos sólidos enviados a disposición final.</p>		<p>2024 5. 13,2% agua usada o reciclada 6. No hay áreas con estrés hídrico 7. Emisiones verificadas por un tercero y un auditor externo 8. emisiones de GEI al menos un 50% y un 80% menos que sus pares de gas y petróleo, respectivamente.</p>
--	---	--	---	--	--

	<p>Emisiones y huella de carbono. 10. Transición energética y productiva con gas natural, proyectos de eficiencia energética. 11. Acción social ambiental. Este se reporta en la sección de Ejes de Acción Social de Vanti. 12. Articulación con alcaldías y corporaciones autónomas regionales para definir zonas de intervención, por su interés de conservación y preservación de la estructura ecológica. 13. Cargue y transporte de especies desde vivero autorizado por el ICA, diseño de siembra, ahoyado, instalación de especies nativas y procesos silviculturales. 14. Mantenimientos completos y parciales de zonas de</p>	<p>(CREE) 7. 42 aulas adjudicadas bajo proyectos de OXI (Obras por impuestos). 8. Formación para 200 mujeres y 30 emprendimientos acompañados. 9. 100% Verificación de la huella de Carbono 2021. 10. Energía para prosperar”, a partir de la cual materializaremos nuestra ruta de sostenibilidad 2023. 11. Pilares sostenibles Energía limpia y eficiente para el cambio climático; 2) Energía que transforma vidas y genera desarrollo y 3) Energía que mantiene altos estándares de transparencia 12. Dow Jones Sustainability Index 2022, en el cual, la empresa ocupa el primer lugar en el sector de transporte y almacenamiento de gas y petróleo a nivel mundial (Fecha de puntuación: 20 de enero</p>			
--	--	---	--	--	--



	<p>intervención para su limpieza, plateo, tutorado, fertilización, resiembra, manejo de plagas y enfermedades. 15. apoyamos el sistema de bicicletas públicas compartidas de la ciudad de capital, en alianza con Tembici y la Alcaldía Distrital.</p>	<p>2023) 13. 44.400 árboles sembrado  14. 11 instalaciones certificadas en eficiencia energética 15.  Reducción del 18,41% en emisiones brutas huella de carbono 16.  Reducción del fue del 21,56% en emisiones netas de tCO2e 17.  reducción de las Emisiones Netas de Categoría 1, teniendo en cuenta lo compensado, fue de 27,78%. 18.  Compromiso a adoptar progresivamente las recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD, por sus siglas en inglés), para la valoración y el reporte de los riesgos y oportunidades climáticas  19. identificación y cuantificación de emisiones fugitivas asociadas a fugas en nuestra infraestructura, logrando avanzar en la medición del 4,5% de nuestra</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>infraestructura. 20.          Reduiremos el consumo de energía eléctrica de 15 instalaciones por medio de paneles solares</p> <p>21. Sustituiremos los actuadores neumáticos operados con gas natural por equipos que operan con aire, eléctricos o mecánicos</p> <p>22. Consolidaremos la Ruta de Biogás e hidrógeno como avance hacia la transición energética. 23.          Formulación del Programa/Plan/Estrategia de biodiversidad y Soluciones Basadas en la naturaleza. 24.          90% de compensaciones en ecosistemas estratégicos. 25.          Compra bonos de carbono como 26.          Realizaremos compensaciones voluntarias en el marco del programa “unidos por un nuevo aire” de la Secretaría Distrital de</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>Ambiente de Bogotá. 27. Compromiso de no deforestación 28. En los últimos 4 años no ha recibido multas o sanciones por incumplimiento de normativa ambiental 29. En 2022 no identificamos impactos negativos significativos a la biodiversidad parte de nuestras compensaciones voluntarias. 30. alianza estratégica con Grupo Energía Bogotá y el Fondo Verde del Clima para el financiamiento del Proyecto "Paz, protección social y Adaptación al Cambio Climático" para la conservación ambiental. 31. cumplimiento de la meta del Gobierno Nacional de sembrar 180 millones de árboles 32. establecimiento de 4.025 individuos con el fin de reemplazar la reforestación protectora convencional 33. Beneficio a 22</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>familias con La apicultura como estrategia de conservación y reconversión productiva en la provincia de Lengupá 34. Compromiso de efectuar el 90% de compensaciones en ecosistemas estratégicos. 35. Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua 36. Procesos de Sensibilización Ambiental 37. tres convenios de corresponsabilidad con gestores externos 38. desarrollamos capacitaciones en compras sustentables, uso eficiente de los recursos naturales y manejo de residuos sólidos 39. procesos de reducción de activos operativos y subasta pública para reciclaje de elementos obsoletos 40. Clasificación de los residuos que por sus características pueden reincorporarse a las</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>actividades diarias 41. 36,8% de las mujeres en cargos de alta dirección</p> <p>42. 100% de altos ejecutivos nacionales</p> <p>43. proyectos sociales que fomentan el acceso de más mujeres al sistema educativo</p>			
5. Iniciativas sociales	<p>Impacto social del negocio</p> <p>2. Nos recertificamos para el periodo comprendido entre 2021 y 2024 en las normas ISO para los estándares de Calidad, Medio Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo.</p> <p>3. Durante 2022 capacitamos al grupo de auditores internos y gestores para garantizar la implementación de los requisitos del SIG y se reconoció en la auditoría de sistema el direccionamiento estratégico</p>	<p>1. Inversión social 2.313.965.131 COP</p> <p>2. alianza con la Universidad Externado de Colombia y Pacto Global bajo el Programa de Primeros pasos en Responsabilidad social</p> <p>3. contribuyendo a la reducción de brechas de pobreza e inequidad, garantizando un bienestar social, económico y ambiental</p> <p>4. 825 millones de pesos en proyectos de gasificación rural</p> <p>5. disposición a servicios de gas y energía por parte de los hogares de nuestras zonas de influencia</p>	<p>1. Mejorar en un 20% los indicadores de seguridad y salud.</p> <p>2. Obtener el reconocimiento "Honoris Esmeralda" del Consejo Colombiano de Seguridad.</p> <p>3. Implementar el programa de capacitación técnica Crece con Frontera, dirigido a mujeres de Puerto Gaitán (meta) para su inclusión en una operación tradicionalmente ocupada 100% por hombres.</p> <p>4. Lograr la certificación Friendly Biz para un ambiente libre de discriminación sexual.</p> <p>5. Mejorar nuestros resultados de Great Place To Work para alcanzar la categoría de excelencia.</p> <p>6. Fortalecer el desarrollo económico a través de iniciativas socialmente sostenibles.</p> <p>7. Aumentar a 41 millones de dólares nuestras compras de bienes y servicios locales</p>		<p>1. Se implementaron más de 60 proyectos sociales que beneficiaron a más de 25,000 miembros de la comunidad en 13 municipios</p> <p>2. El 60% de la mano de obra calificada y el 100% de la mano de obra no calificada fueron contratados localmente</p> <p>3. Compramos el 95,1 % de todos los bienes y servicios a nivel local, regional y nacional, lo que representa un estímulo económico de \$151 millones</p> <p>4. Hemos sido certificados con el Sello de Plata Equipares a nuestro compromiso con la equidad de género</p> <p>5. Sin violaciones de derechos humanos, casos denunciados de corrupción o incumplimientos del</p>

	<p>de la Compañía para este tema, la asignación y ejecución de recursos y el fortalecimiento de la cultura del reporte. 4. Recibimos reconocimiento de Equipares por nuestro trabajo impulsando la igualdad y el cierre de brechas de género en los procesos de la Compañía. 5. Así mismo, nos sumamos a la comunidad Aequales y Women in Connection. Las acciones en este frente se detallan en la sección de Apuesta por la Inclusión y la Diversidad, en el capítulo Bienestar Integral de las Personas. 6. 791 empleos directos 7. Más de 7.900 contratistas 8. 39% de la plantilla conformada por</p>	<p>6. Más del 2% de incremento en la contratación de mano de obra femenina local por parte de nuestros contratistas y proveedores 7. Aumentamos las horas de luz para el tejido de mochilas realizado por mujeres tejedoras en La Guajira 8. Se han fortalecido los emprendimientos de amasijos locales y tostado de café y cacao 9. meta de Evaluar al 100% de nuestros proveedores según criterios de Derechos Humanos y contratación de mujeres para 2025. 10. Política de Diversidad e Inclusión 11. 34 cursos para las comunidades locales 12. El 100% de nuestros centros de operación cuentan con programas de participación para la comunidad</p>	<p>mediante procesos de contratación directa y subcontratación. 8. Implementar nuestro programa piloto para mujeres de comunidades étnicas y locales.</p>		<p>Código de Conducta y Ética</p>
--	--	---	---	--	-----------------------------------

	<p>mujeres 8. Cero accidentes mortales o graves 9. 33% de mujeres en la alta dirección 10. 99% de cumplimiento del plan de formación anual 11. 3,84% del total de la rotación del personal son mujeres. 12. Implementamos el Sistema de Gestión para la Equidad de Género recibiendo Reconocimiento de EQUIPARES 13. El 100% de los líderes senior de la compañía son colombianos 14. • Nos sumamos como miembros a la comunidad más grande de América Latina de organizaciones comprometidas con la equidad: Aequales. 15. Dos de nuestras vicepresidentas hacen parte de las mesas de trabajo de Women in Connection 16. • Propiciamos nueve espacios de formación para personas</p>	<p>local y seguimiento a resultados. 13. 304 jornadas de diálogo con la comunidad 14. 681 reuniones con autoridades locales 15. El 81% Manifestó que su calidad de vida mejoró por nuestras iniciativas sociales 16. 60.284 personas beneficiadas en los últimos 3 años por iniciativas sociales 17. En 2022, por cada USD invertido en programas sociales, el retorno a la sociedad que generamos fue de 1,91 USD. 18. Meta de Alcanzar 15 mil personas beneficiadas por proyectos de gasificación rural para 2027 19. Meta de Instalar y entregar 42 aulas solares interactivas en igual número de unidades territoriales para 2024 20. Meta de Fortalecer el liderazgo de 2.400 mujeres y jóvenes</p>			
--	--	--	--	--	--

	<p>trabajadoras sobre sesgos inconscientes, acoso sexual, comunicación incluyente, con el apoyo de aliados estratégicos. En 2022 participaron 2.700 personas.</p> <p>17. Participamos de las mesas de trabajo de Energía que Transforma, que promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sector minero-energético en Colombia.</p> <p>18. Iniciamos el proceso de adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres WEP, iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas.</p> <p>19. Participamos del programa acelerador Target Gender Equality de la ONU y del diagnóstico sobre la gestión de equidad de género,</p>	<p>para 2025</p> <p>21. Meta de Cerrar el 100% de pasivos sociales existentes</p> <p>22. a participación de mujeres en juntas de acción comunal en un 10% para 2026</p> <p>23. Meta de Lograr un máximo de 100 horas de incidentes sociales</p> <p>24. Meta de Avanzar en la fidelización de la herramienta Sumemos a 2024, con más del 30% de líderes sociales del AI inscritos y, por lo menos, 50 interacciones anuales</p> <p>25. Meta de Mejorar el diseño y producción de más herramientas pedagógicas para formar a las comunidades que les permitan convivir con la infraestructura y comprender integralmente el riesgo y su mitigación</p>			
--	---	--	--	--	--



	<p>ubicándonos en un nivel intermedio de gestión, a 12 puntos porcentuales de llegar a un nivel avanzado. 20. • Creamos escenarios de participación laboral para personas con discapacidad a través de la Red de Empleo Con Apoyo – RECA, donde vinculamos a personas con discapacidades auditivas, cognitivas, visuales y físicas, como anfitriones de nuestros eventos corporativos. 21. Energía Femenina, un proyecto que busca formar, en alianza con el SENA, a 46 mujeres cabeza de hogar como técnicas en gas 22. Generamos una plataforma de formación para contratistas, que proporciona espacios de</p>				
--	---	--	--	--	--

	<p>conocimiento para el correcto desarrollo del contrato 23. Iniciamos la Clínica de Ventas con el equipo comercial, cubriendo un total de 89 personas, quienes recibieron una formación intensiva de 3.132 horas para identificar las fortalezas individuales y colectivas de relacionamiento y reforzar sus habilidades comerciales. 24. Certificamos a cinco personas en Lean Management, a 46 personas en Lean Basics y a 31 en la metodología Desing Thinking para generar capacidades internas de mejora continua de procesos y lograr proyectos de innovación. 25. Implementamos talleres de formación para 126 líderes</p>				
--	--	--	--	--	--

	<p>de la Compañía en habilidades de comunicación, toma de decisiones en ambientes inciertos, autoconocimiento y team building, y programas de feedback (coaching y mentoring). 26. premia a proyectos que están orientados de manera contundente hacia la prevención, protección de la salud, el bienestar, la seguridad de las personas y del medio ambiente. 27. reconoce a los líderes y lideresas que son ejemplo de comportamiento para su equipo, se desarrollan permanentemente y conducen a otros para alcanzar su máximo desempeño, a través de retroalimentación, acompañamiento</p>				
--	--	--	--	--	--

	<p>y reconocimiento. 28. Diálogo directo con los trabajadores afiliados a los sindicatos 29. 30 personas atendidas por acompañamiento psicológico al mes 30. Anualmente se hacen 40 actividades de bienestar físico, 30 de bienestar mental/emocional y 30 de bienestar social 31. Contribuimos al cierre de brechas socio-económicas. 32. Contribuimos al desarrollo de las comunidades con acciones sociales que atiendan necesidades de la población. 33. Iniciativas sociales Cine al parque y vanti al parque 34. Soluciones de confort, con gas natural para servicios comunitarios, y la entrega de lavadoras, calefactores de</p>				
--	---	--	--	--	--

	ambiente y cocinas. 35. Voluntariado corporativo con entregas de regalos y alimentos a niños, niñas y jóvenes				
--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia según las bases documentales.

