

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Gestión en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano con Enfoque de
Responsabilidad Social Empresarial**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Nelly Zlatia Chon Yamasato

David Alejandro López Sánchez

Diego Fernando Narváez Cetina

Andrés Ricardo Plaza Cuellar

Diego Hernando Rey Rodríguez

Asesor: Daniel Guevara

Bogotá, Agosto de 2016

Resumen Ejecutivo

Esta investigación describe el estado de gestión en el sector de generación eléctrica colombiano con enfoque de Responsabilidad Social Empresaria, la población de estudio son las empresas de generación eléctrica de Colombia y como metodología se aplicaron entrevistas a altos ejecutivos de dichas empresas utilizando como instrumento los indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables. El promedio de los indicadores se encontró por encima del estadio de eficiencia de acuerdo a Ethos siendo las dimensiones más altas la de gestión en visión y estrategia y gestión de gobierno, y aunque las más bajas dimensiones fueron la gestión social y la gestión ambiental se evidenció que están por encima del estadio de eficiencia, demostrando que el sector va más allá de tener políticas y procedimientos de sistemas de gestión, sino también ya demuestra resultados medibles como buenas prácticas en todas las dimensiones. Se recomienda al sector un direccionamiento estratégico compartiendo buenas prácticas de RSE y sustentabilidad y que involucre tanto el papel de los agentes generadores como el de los diferentes *stakeholders* que influyen y dependen del sector, así como el papel del estado.

Abstract

This research describes the management state in the electric generation sector in Colombia with focus on Corporate Social Responsibility, the population of the study are the companies of electric generation in Colombia and as methodology interviews with top management of these companies were done using Ethos tool for sustainable and responsible business. Average of the indicators where found above the efficiency state according to ETHOS, being the highest dimensions vision and strategy and corporate government management, and even though Social and Environmental dimensions where the lowest, they were also above efficiency showing that the sector is above only policies and procedures but has achieved measurable results and also good practices in all related dimensions. It is recommended for the sector a strategic direction sharing CSR and sustainability best practices involving generation agents as well as all the stakeholders that influence and depend on the sectors, also involving the government role.

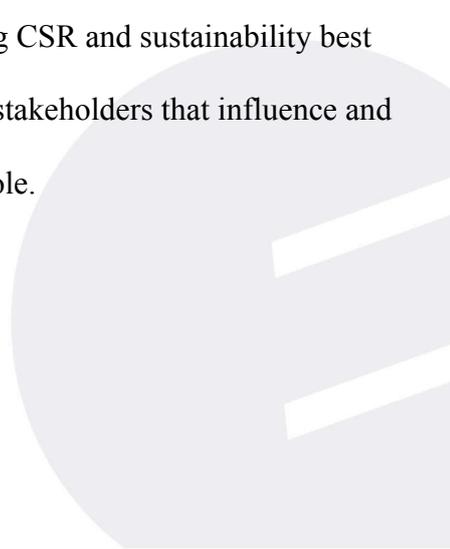
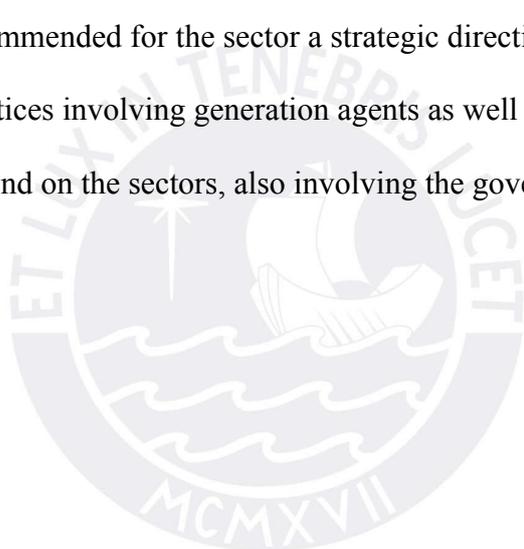


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	viii
Capítulo I Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	3
1.3 Preguntas de Investigación	4
1.4 Propósitos de la Investigación	4
1.5 Justificación de la Investigación.....	4
1.6 Marco Teórico y Conceptual	6
1.7 Definición de Términos.....	7
1.8 Limitaciones de la Investigación	8
1.9 Delimitación de la Investigación	8
1.10 Naturaleza de la Investigación	8
1.11 Supuestos de la Investigación.....	9
1.12 Resumen	9
Capítulo II: Revisión De Literatura	10
2.1 Gestión.....	10
2.1.1 Gestión de visión y estrategia.....	12
2.1.2 Gestión de gobierno corporativo.....	13
2.1.3 Gestión social.....	15
2.1.4 Gestión Ambiental	17
2.2 Responsabilidad Social Empresarial	19
2.2.1 Negocios sustentables y responsables.....	25

2.2.2 Grupos de interés o <i>stakeholder</i>	28
2.2.3 Sector eléctrico colombiano.....	29
2.3 La Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano	32
2.4 Resumen	35
2.5 Conclusiones.....	36
Capítulo III: Metodología.....	37
3.1 Diseño de la Investigación.....	37
3.2 Adecuación del Diseño de Investigación	38
3.3 Preguntas de Investigación	39
3.4 Población de la Investigación.....	39
3.5 Consentimiento informado.....	41
3.6 Características de la Muestra.....	41
3.7 Confidencialidad.....	41
3.8 Ubicación geográfica.....	42
3.9 Instrumentos de Medición	42
3.10 Recolección de Datos	45
3.11 Análisis de Datos.....	45
3.12 Resumen.....	46
Capítulo IV: Resultados.....	47
4.1 Perfil de Informantes. Análisis Descriptivos.....	47
4.2 Presentación de Resultados	48
4.2.1 Distribución de estadios seleccionados	48
4.2.2 Desempeño general	49
4.2.3 Dimensión de visión y estrategia	50

4.2.4 Dimensión de gobierno corporativo y gestión	53
4.2.5 Dimensión social	63
4.2.6 Dimensión Ambiental	75
4.2.7 Análisis por capacidad de Generación	83
4.3 Resumen	86
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	87
5.1 Conclusiones.....	87
5.2 Recomendaciones	92
5.2.1 Recomendaciones Prácticas.....	92
5.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones	99
Referencias	101
Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación:	109
Apéndice B: Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio	111
Apéndice C: Cuestionario del Instrumento de Investigación Ethos V 3.1	112

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i>	<i>Generación Eléctrica en Colombia - Año 2015</i>	42
<i>Tabla 2</i>	<i>Generación Eléctrica en Colombia Tipo y Capital - Año 2015</i>	47
<i>Tabla 3</i>	<i>Puntajes por Indicadores de la Dimensión Visión y Estrategia.</i>	51
<i>Tabla 4</i>	<i>Puntajes por Indicador de la Dimensión Gobierno Corporativo y Gestión.</i>	54
<i>Tabla 5</i>	<i>Puntajes por Indicador de la Dimensión Social</i>	64
<i>Tabla 6</i>	<i>Puntaje por Indicador de la Dimensión Ambiental.</i>	76



Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Mapping Gestión RSE en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano.....	11
<i>Figura 2</i>	Mapping Estructura del Sector Eléctrico Colombiano	29
<i>Figura 3</i>	Diseño de Investigación RSE en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano	38
<i>Figura 4</i>	Ethos para Negocios Sustentables y Responsables V.3.1	43
<i>Figura 5</i>	Generación Eléctrica en Colombia Pareto - Año 2015	48
<i>Figura 6</i>	Cantidad de Indicadores por Estado	49
<i>Figura 7</i>	Comparación de las Cuatro Dimensiones por Puntaje Obtenido	50
<i>Figura 8</i>	Comparación de Indicadores de la Dimensión Visión y Estrategia	50
<i>Figura 9</i>	Estrategias para la Sustentabilidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	51
<i>Figura 10</i>	Propuesta de Valor. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	52
<i>Figura 11</i>	Modelo de Negocios. Resultados porcentuales de cada estadio en el sector.	52
<i>Figura 12</i>	Comparación de Indicadores de la Dimensión Gobierno Corporativo y Gestión. .	53
<i>Figura 13</i>	Código de Conducta. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	54
<i>Figura 14</i>	Gobernabilidad Corporativa. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	55
<i>Figura 15</i>	Compromisos Voluntario. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector	56
<i>Figura 16</i>	Participación de las Partes Interesadas. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	56
<i>Figura 17</i>	Relaciones con Inversores y Reportes Financieros. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	57
<i>Figura 18</i>	Reporte de Sustentabilidad. Resultados. Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	57
<i>Figura 19</i>	Comunicación con RSE. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	58

<i>Figura 20</i> Competencia Leal. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	58
<i>Figura 21</i> Practicas Anticorrupción. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector	59
<i>Figura 22</i> Contribuciones a Campañas Electorales. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	59
<i>Figura 23</i> Participación en el Desarrollo de Políticas Públicas. Resultados porcentuales de cada estadio en el sector.	60
<i>Figura 24</i> Gestión Participativa. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	60
<i>Figura 25</i> Sistema de Gestión Integrado. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	61
<i>Figura 26</i> Sistema de Gestión de Proveedores. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	61
<i>Figura 27</i> Mapeo Impactos de Operación y Gestión de Riesgos. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	62
<i>Figura 28</i> Gestión de Responsabilidad Social. Resultados porcentuales de cada Estadio en el Sector.	62
<i>Figura 29</i> Comparación de Indicadores de la Dimensión Social.	63
<i>Figura 30</i> Monitoreo del Impacto en Derechos Humanos. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	65
<i>Figura 31</i> Trabajo Infantil en la Cadena de Proveedores. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	65
<i>Figura 32</i> Trabajo Forzoso. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	66
<i>Figura 33</i> Promoción de la Diversidad y Equidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	67
<i>Figura 34</i> Relación con Empleados. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	67
<i>Figura 35</i> Relaciones Sindicatos. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	68

<i>Figura 36</i> Remuneración y Beneficios. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	68
<i>Figura 37</i> Compromiso con el Desarrollo Profesional. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	69
<i>Figura 38</i> Comportamiento Frente a Desvinculaciones y Jubilación. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	70
<i>Figura 39</i> Salud y Seguridad de los Empleados. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	70
<i>Figura 40</i> Condiciones de Trabajo, Calidad de Vida y Jornada de Trabajo. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	71
<i>Figura 41</i> Relacionamiento con el Consumidor. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	72
<i>Figura 42</i> Impacto Derivado del uso de Productos o Servicios. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	72
<i>Figura 43</i> Comunicación responsable para consumo consciente. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	73
<i>Figura 44</i> Gestión de los Impactos de la Empresa en la Comunidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	73
<i>Figura 45</i> Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	74
<i>Figura 46</i> Apoyo al Desarrollo de Proveedores. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	75
<i>Figura 47</i> Comparación de indicadores de la dimensión ambiental.	75
<i>Figura 48</i> Acciones Relacionadas al Cambio Climático. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	77

<i>Figura 49</i> Adaptación al Cambio Climático. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	77
<i>Figura 50</i> Sistema de Gestión Ambiental. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	78
<i>Figura 51</i> Prevención de la contaminación. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	78
<i>Figura 52</i> Uso Sustentable de los Recursos: Materiales. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	79
<i>Figura 53</i> Uso Sustentable de los Recursos: Agua. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	80
<i>Figura 54</i> Uso Sustentable de los Recursos: Energía. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	80
<i>Figura 55</i> Uso Sustentable de la Biodiversidad y Restauración de los Hábitats Naturales. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	81
<i>Figura 56</i> Educación y Concientización Ambiental. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	82
<i>Figura 57</i> Impactos del Transporte, Logística y Distribución. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.....	82
<i>Figura 58</i> Lógica. Reversa. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.	83
<i>Figura 59</i> Análisis de Sector por Generación Eléctrica.	84
<i>Figura 60</i> Resultados Grupo 1 Generación Mayor a 10 GW-h/año	84
<i>Figura 61</i> Resultados Grupo 2 Generación entre 3 y 7 GW-h/año	85
<i>Figura 62</i> Resultados Grupo 3 Generación Menor a 3 GW-h/año	86

Capítulo I Introducción

La Gestión en las organizaciones ha evolucionado profundamente en los últimos 120 años, desde que a finales del siglo XIX Frederick Taylor fundara la gestión científica, o cuando unos años más tarde Henry Fayol hiciera lo equivalente con la gestión funcional, generando ideas de organización cerrada que se concentraron en tratar la organización interna. Muchos años después las empresas miraron al exterior, generando múltiples formas de interrelacionarse con el entorno; el enfoque en Responsabilidad Social Empresarial surge para dar respuesta a cómo integrar los aspectos internos de la organización como capital humano, políticas y accionistas con aspectos del entorno como el ambiente, los clientes, los proveedores o la sociedad en general.

Actualmente la gestión con enfoque en RSE es un elemento fundamental para el desarrollo sostenible, y por esta razón se ha convertido en un tema de interés en los múltiples niveles de las organizaciones; ya no es suficiente tener buenas proyecciones de desarrollo, una demanda creciente y oportunidades de exportación; sino también contar con indicadores que permitan medir cómo afecta ese producto o servicio al ambiente en el que está inmerso o si es valioso para el conjunto de la sociedad. Esta investigación busca conocer el estado de la gestión con enfoque RSE que llevan a cabo las empresas del Sector de Generación Eléctrica Colombiano, gestión que contribuye al desarrollo del sector como también al futuro sostenible de la sociedad.

1.1 Antecedentes

El sistema eléctrico Colombiano está reglamentado por el Ministerio de Minas y Energía, el cuál define la reglamentación “por la cual se estableció el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional” (Ley 143, 1994, p. 1). De esa misma Ley también se desprendió la creación del ente que regularía su funcionamiento, la Comisión de Regulación de Energía y

Gas (CREG), y de la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) que nació, “para planear de manera integral el desarrollo minero energético, apoyar la formulación de política pública y coordinar la información sectorial con los agentes y partes interesadas” (UPME, 2013, p. 7), y por tanto sus publicaciones son el referente para conocer el sector eléctrico colombiano. El nivel de control en el sistema y de manejo de las estadísticas se realiza a través del Sistema Único de Servicios Públicos (SUI). (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2015)

En Colombia dos terceras partes de la generación es producido en centrales hidroeléctricas y sólo el 30% corresponde a generación térmica, de la cual la desarrollada a partir de gas es la mitad, mientras que las energías alternativas como la solar y eólica corresponden a menos del 1% del total. En los últimos 20 años el parque generador se ha incrementado en una cifra cercana al 50% y se proyecta que tanto la demanda como la oferta de electricidad aumente progresivamente a 2027.

A nivel regional, el sector eléctrico se coordina a través de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la cual se fundó para “contribuir al desarrollo económico de la región, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo” (CEPAL, 2013, p. 21) y de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), la cual trabaja de la mano con la CEPAL y es definida como la “organización política y de apoyo técnico, mediante la cual sus estados miembros realizan esfuerzos comunes, para la integración energética regional y subregional” (OLADE, 2012, p. 24).

Una de las organizaciones de gran importancia en el contexto de la RSE aplicada a la generación eléctrica en Colombia es la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO), entidad gremial que representa los intereses de las empresas afiliadas de servicios públicos domiciliarios, y que desde hace 10 años se ha

convertido en el referente principal de la Responsabilidad Social a través de su premio nacional, que concede reconocimientos al mejor desempeño global en RSE a empresas de servicios públicos grandes, medianas y pequeñas, y reconocimientos por temas específicos como entorno de trabajo, de mercado, social, ambiental, y de gobierno corporativo.

Así mismo existe (ACOLGEN), la Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica, organización gremial creada con el objeto de promover la libre y sana competencia y el desarrollo del mercado del sector eléctrico colombiano, contribuyendo al desarrollo del sector mediante la participación activa en la formulación de políticas y regulación sectorial y también hace presencia (ANDEG), la Asociación Nacional de Empresas Generadoras, que tiene por objeto proponer y promover medidas que coadyuven al gobierno nacional, a la Comisión de Regulación y a los entes de control y vigilancia a profundizar el mercado de energía una formación de precios eficientes, transparentes y competitivos, la suficiencia económica de los agentes que conforman la cadena de prestación del servicio de electricidad y garantizando la sostenibilidad en el tiempo, del sector energético. Así pues es claro que existe diversidad de actores interesados e influyentes en el sector de la generación eléctrica, los cuales comprometen sus esfuerzos desde puntos de vista diversos y actividades complementarias cuyo resultado es el panorama actual de la gestión con enfoque de RSE en el sector.

1.2 Definición del Problema

El tema de esta investigación tiene por objetivo describir el estado de la gestión con enfoque en Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano y su importancia radica en que dicho sector puede mejorar su competitividad como resultado de la implementación de las recomendaciones propuestas en esta investigación. Las teorías generalmente aceptadas en la descripción del estado de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial se formulan a nivel nacional en la *Guía Técnica*

Colombiana en responsabilidad social GTC 180 desarrollada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC, 2008), a nivel Latinoamericano se destacan los instrumentos y teorías desarrolladas por el Instituto ETHOS de Brasil y la Organización de Desarrollo de la Responsabilidad Social – DERES del Uruguay y a nivel internacional es ampliamente aceptada la norma ISO 26000:2010.

1.3 Preguntas de Investigación

La pregunta central de la investigación es:

¿Cuál es el estado de la gestión con enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano?

Las Preguntas específicas son:

¿Cuál es el estado de la gestión en la dimensión Visión y Estrategia en el sector generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

¿Cuál es el estado de la gestión de la dimensión Gobierno Corporativo y Gestión en el sector generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

¿Cuál es el estado de la gestión de la dimensión Social en el sector generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

¿Cuál es el estado de la gestión de la dimensión Ambiental en el sector de generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

1.4 Propósitos de la Investigación

Describir el estado de la gestión con enfoque en Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Generación Eléctrica Colombiano en 2015 según los indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables.

1.5 Justificación de la Investigación

Esta investigación contribuirá a describir el estado actual de la gestión con enfoque de responsabilidad social empresarial en el sector generación eléctrica colombiano de acuerdo al

instrumento Ethos para negocios responsables y sustentables (2015) con el fin de proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar las cuatro dimensiones medidas por estos indicadores: visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental.

La definición de cómo se encuentra la gestión en cada aspecto mencionado, se desarrollará desde la perspectiva de cinco estadios o niveles: el primero es el más básico o de cumplimiento de la ley o normas de entidades representativas, el segundo se enmarca en el desarrollo de iniciativas que van más allá del simple cumplimiento legal, el tercer nivel es el de los sistemas de gestión funcionales e integrados, el cuarto corresponde a la búsqueda de eficiencia para los sistemas y el quinto y último hace referencia al estadio de protagonismo que es aquel que impulsa iniciativas de mejora a nivel social y estatal. Al conocer en cual estadio se encuentra el sector generador para cada uno de los 47 indicadores que componen la herramienta, se pueden establecer recomendaciones que lleven al sector al siguiente estadio y así incrementar la competitividad del mismo. Estas recomendaciones buscan entre otros, mejorar su relación con sus *stakeholders*, preservar el medio ambiente y promover un desarrollo social y económico, todo ello de la mano de una visión estratégica que proyecte tanto organizaciones como el sector que componen.

Esto también será clave para el crecimiento en la región, tanto consumidores como gobiernos requieren que sean las empresas con adecuada gestión de la responsabilidad social y ambiental, las que desarrollen los nuevos proyectos de generación. El mercado del sector eléctrico en Latinoamérica y el Caribe ha crecido más del 50% en los últimos 13 años hasta alcanzar los 1,234 Tera vatios-hora (TWh), mientras se espera que crezca a 3,000 TWh en 2050, lo cual implicará inversiones en la región por 28,000 millones de euros anuales durante los próximos 35 años. (OLADE, 2012)

1.6 Marco Teórico y Conceptual

Las teorías generalmente aceptadas en la descripción del estado de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel nacional, empezó con la Guía Técnica Colombiana en responsabilidad social (GTC 180), desarrollada por el ICONTEC (2008), donde se estableció que "una gestión socialmente responsable incluye: (a) buen gobierno corporativo; b) respeto por los derechos humanos y laborales; (c) cumplimiento de las normas de protección y mejoramiento del ambiente; (d) protección de la organización y de sus partes interesadas (*stakeholders*), frente a prácticas asociadas a la corrupción y a la competencia injusta; (e) contribución al desarrollo económico y social; y (f) respeto y protección al usuario." (p.10)

Sin embargo no establece indicadores a través de los cuales se pueda medir el avance en la gestión de las organizaciones frente a cada uno de ellos. Complementariamente, Colombia adoptó la norma que creó la Organización Internacional de Estandarización (ISO) a partir de la participación de la mayoría de países y sectores económicos a nivel global - ISO 26000:2010 en versión traducida oficialmente por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2010) que estableció "siete principios de la responsabilidad social: (a) rendición de cuentas; (b) transparencia; (c) comportamiento ético; (d) respeto a los intereses de las partes interesadas; (e) respeto al principio de legalidad; (f) asuntos de consumidores; (g) respeto a los derechos humanos". (p. 11)

De igual forma se estableció que "para definir el alcance de su responsabilidad social, identificar asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, una organización debería abordar las siguientes materias fundamentales: (a) gobernanza de la organización; (b) derechos humanos; (c) prácticas laborales; (d) medio ambiente; (e) prácticas justas de operación; (f) asuntos de consumidores, y (g) participación activa y desarrollo de la comunidad.", estableciendo preguntas e indicadores tanto para los principios como para las materias fundamentales. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2010, p. 11)

La presente investigación utilizará los Indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables (2015), que se encuentra alineada a la ISO 26000 (2010) para RSE, así mismo se relaciona con las definiciones del *Global Reporting Initiative* en su cuarta versión GRI-4, y para propósitos ambientales con el *Carbon Disclosure Project* (CDP).

1.7 Definición de Términos

Si bien la variable de investigación tiene múltiples variaciones conceptuales, es importante alinear el ejercicio investigativo a la definición llevada a cabo por el instituto ETHOS de Brasil, de tal manera que se permita una coherencia de fondo entre el marco conceptual y el instrumento elegido para elaborar la descripción propuesta.

Responsabilidad social empresarial: Forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, y al respetar la diversidad y promover la reducción de las desigualdades sociales (Instituto Ethos, 2014, p. 76).

Negocio sustentable y responsable: Actividad económica orientada a la generación de valor económico- financiero, ético, social y ambiental, cuyos resultados son compartidos con los públicos afectados. Su producción y comercialización, está organizada de modo de reducir continuamente el consumo de bienes naturales y de servicios eco sistémicos, a procurar la competitividad y continuidad de la propia actividad, y a promover y mantener el desarrollo sustentable de la sociedad (Instituto Ethos, 2015, p. 10).

Gobierno corporativo: Son temas que orientan a la empresa a estructurar su gestión alineada a RSE/Sustentabilidad que comprende desde su propósito e implementación

de políticas hasta su integración con los procesos de gestión de la empresa (Instituto Ethos, 2014, p. 26).

Gestión ambiental: Los impactos del cambio climático ejercen una gran influencia en el desarrollo de las empresas en el largo plazo. Por ese motivo, la sociedad cada vez más necesita adquirir una comprensión exhaustiva de esa problemática (Instituto Ethos, 2014, p. 68).

1.8 Limitaciones de la Investigación

La limitación principal es la subjetividad que los funcionarios a ser entrevistados de las organizaciones que se seleccionen tengan hacia su empresa y hacia su propia gestión y por ende que afecte la calidad de las respuestas.

1.9 Delimitación de la Investigación

Para la investigación se entrevistará a personas relevantes, con más de dos años de antigüedad, de los primeros ocho agentes del sector de generación eléctrica Colombiano según su capacidad efectiva de generación: En la región centro Empresas Públicas de Medellín SA ESP, Isagén SA ESP, Celsia, Emgesa y AES Chivor; en el caribe, Gecelca y SA ESP, Urrá SA ESP y en el pacífico, la Empresa de energía del Pacífico. Estas organizaciones en su conjunto entregan más del 90% de la energía eléctrica producida en el país.

1.10 Naturaleza de la Investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativo dado que se usó la Ethos herramienta para medir de forma numérica el estado de la gestión con RSE, además la variable de estudio es el estado de la gestión con enfoque de RSE y no se manipularán variables adicionales para obtener nuevos resultados por lo cual es una investigación no experimental, se realizó entre diciembre 2015 y marzo de 2016 por lo cual es transeccional ya que busca una medición en un tiempo específico, por último la naturaleza de la investigación es descriptivo, al no existir

estudios previos de RSE en el sector de generación eléctrica en Colombia no se pretende comprobar ninguna hipótesis sino establecer el estado actual de gestión.

1.11 Supuestos de la Investigación

Los supuestos considerados para la investigación fueron los siguientes:

- Las empresas del sector generación eléctrica Colombiano están familiarizadas con los conceptos de RSE.
- Las empresas del sector de generación eléctrica colombiano conocen las guías y normas relacionadas a RSE.
- Las empresas del sector de generación eléctrica Colombiano quieren conocer el estado de la responsabilidad social en su sector.

1.12 Resumen

Este capítulo presenta el planteamiento general de la investigación, que consiste en describir el estado de la gestión con enfoque de responsabilidad social empresarial en el sector de generación eléctrica de Colombia en el 2015. Para esta finalidad, se realiza una introducción en la que se establece la situación actual del sector de generación eléctrico colombiano, el cual se encuentra concentrado en ocho agentes que producen más del 90% de la generación de energía eléctrica del país de los 41 existentes, siendo el recurso hídrico el mayor en participación con un 64%, seguido del recurso térmico, el cual sólo corresponde al 30%. A su vez, en este capítulo se presentan los principales gremios y asociaciones en el sector de generación eléctrica como también el potencial de crecimiento que tiene el sector para el 2027. Por último se establecen los objetivos y la justificación de esta investigación la cual busca establecer recomendaciones que impulsen el desarrollo del sector para afrontar estos retos hacia el futuro.

Capítulo II: Revisión De Literatura

A lo largo del presente capítulo, se busca contribuir con los diferentes conceptos y teorías encontradas a través de la revisión de literatura, de las variables de Responsabilidad Social empresarial RSE, del Sector de Generación Eléctrica Colombiano, Indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables versión 3.1, además de la relación de las variables de RSE y del Sector a investigar en Colombia; esto nos ayudará a respaldar la presente investigación que tiene por objetivo describir el Estado de la Gestión con enfoque a la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Generación Eléctrica Colombiano según los indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables.

Se mostrarán los diferentes conceptos y teorías de la responsabilidad social empresarial RSE, la clasificación y organización de los indicadores Ethos inspirados en las normas ISO 26000 y GRI, así como una descripción y esquematización del Sector Eléctrico.

Además, se incluyen definiciones asociadas a la herramienta Ethos (2015) y a las cuatro dimensiones de gestión definidas por la misma. En la Figura 1 se expone un mapeo de la revisión de la literatura donde se detallan las principales variables de la investigación con las definiciones de diferentes autores.

2.1. Gestión

De Miguel (2005) definió gestión como la actividad que desarrolla la alta gerencia o alta dirección o simplemente las jefaturas dentro de una empresa u organización a fin de alcanzar la eficiencia y productividad. La efectividad de la gestión viene dado por los resultados que se alcancen y por la habilidad de toma de decisiones. La gestión es el proceso donde se manejan varios recursos para alcanzar los objetivos de la organización, uno de los recursos más importantes son las personas, los directivos dedican gran parte de su tiempo a planificar, dirigir y controlar el trabajo del personal.

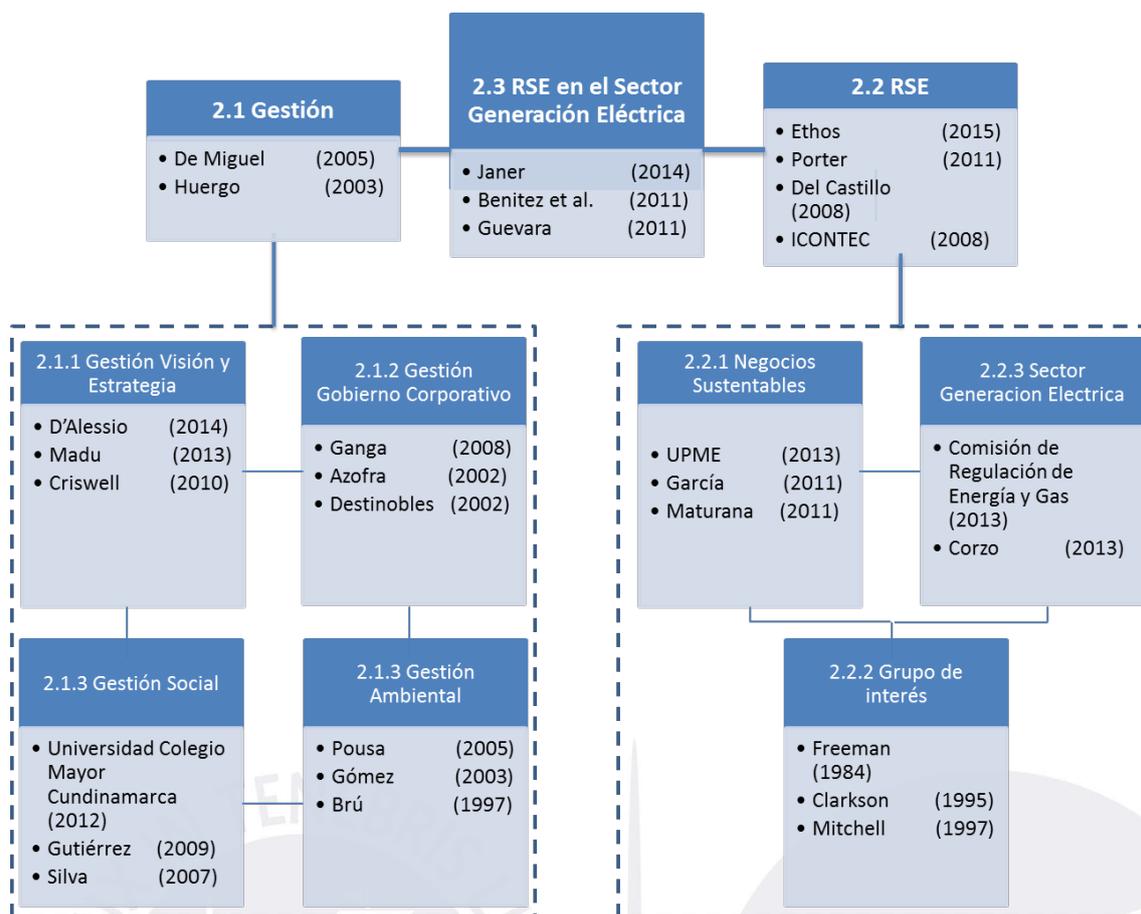


Figura 1 Mapping Gestión RSE en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano

La Gestión es considerada como una disciplina operativa como modo de actuar dentro de una organización que consiste en hacer y diligenciar para lograr un propósito, esto supone manejar un sistema organizacional con varios aspectos como gestionar los recursos, que son los elementos para alcanzar los objetivos, los cuales son recursos humanos que se refiere a personas dispuestas a alcanzar los objetivos trazados, recursos tangibles e intangibles como los bienes muebles o inmuebles que necesitan las personas para realizar sus actividades, y varios factores que se expresan en actividades o procesos, actuando en conjunto conforman la gestión. (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2012)

Huergo (2003) explicó que la gestión implica también poder buscar consensos, articular fuerzas y diferencias dentro de la organización, mas no implica situación de dominio para alcanzar un objetivo común; entonces gestionar es más que conducir, es establecer

relación de trabajo, interacción, procesos de trabajo donde se establecen roles y tareas diferenciadas, las cuales son articuladas para generar niveles de gestión. La Gestión implica diagnóstico, construcción de memoria colectiva que ofrezca sentido histórico a los procesos, interpretación del presente que nos permita articular las diferencias y ser creativos para enfrentar los problemas y nuevos desafíos y la construcción del camino donde están las experiencias, expectativas y deberes para llegar a la meta. Entonces gestionar es el arte de hacer posible un camino y alcanzar una meta bajo impredecibles situaciones, gestionar es construir alternativas viables.

Huergo (2003) y Palma (2011) definieron que pensar y gestionar son desafíos constantes porque las cosas cambian permanentemente, gestionar es actuar creativamente, tomando el pasado como referencia histórica para analizar. La gestión es un proceso de construcción colectiva, que significa más que dirigir o conducir, es coordinación de procesos de trabajo donde se dan roles diferentes, las cuales son articuladas generando niveles de gestión. La gestión empresarial se basa en la información importante y relevante de la empresa, sector, país, etc., que para prosperar tendrá que ser un agente de cambio, sobre todo en lo tecnológico que representa un cambio en lo económico.

2.1.1 Gestión de visión y estrategia

Visión en una organización según D'alessio (2014) es la definición deseada de su futuro, implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria y así mismo el actual y futuro de la organización. Madu (2013) expresó que una visión debe inspirar a las personas que la van a implementar en la organización, el mismo autor complementa que una visión estratégica proporciona el sustento racional para los planes futuros de la compañía guiando a la organización en una dirección específica y es así como también la visión da perspectiva sobre el líder.

Criswell y Cartwright (2010) expresaron que un líder que comunica una visión fuerte es visto mejor en aspectos como su habilidad de liderazgo, en ser más dinámico, en su habilidad de planeación estratégica, en su capacidad visionaria, en su originalidad y en su capacidad ejecutiva en general. Consecuentemente para una buena gestión de la visión se deben tener en cuenta los siguientes cinco parámetros principales: (a) una gran idea, (b) los valores de la compañía, (c) que historia se quieren contar, (d) el factor de crecimiento y (e) el factor de cambio.

En cuanto a estrategia corporativa Mintzberg y Brian (1991) la definieron como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, produce sus principales políticas y planes, define la esfera de negocios, establece la clase de organización económica y humana que necesita ser y precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas que intenta aportar a sus públicos de interés. Al mismo tiempo se establecieron las 5P de la estrategia: Plan, patrón, pauta de acción, perspectiva y posición mientras para Porter (2009) la estrategia competitiva consiste en ser diferente, en elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor

Es así como al final para tener una gestión en la visión y estrategia con responsabilidad social empresarial Ethos (2013) mide tres factores, sostenibilidad, la propuesta de valor y el modelo de negocios de la compañía alineados a responsabilidad social empresarial.

2.1.2 Gestión de gobierno corporativo

Las empresas son sistemas sumamente complejos y se caracterizan por poseer una serie de interrelaciones entre sus diversos recursos, en especial en lo referente a las personas. Los diversos y cambiantes escenarios están afectando la forma como se deben gestionar las organizaciones; de ahí que haya surgido la necesidad de contar con sistemas de gobierno y de dirección altamente eficaces.

En este orden de ideas, el tema del gobierno corporativo ha cobrado una inusitada relevancia en los últimos años, en parte impulsada por la necesidad de compartir el conocimiento y la experiencia acumulada. Esta realidad anteriormente descrita le da fuerza a uno de los planteamientos básicos de la teoría de la agencia la cual sostiene que cualquier tipo de organización necesita un determinado sistema de gobierno, complementado con un cuerpo de normas capaz de regular las diversas relaciones contractuales que se dan dentro de las organizaciones. (Azofra & Santamaría, 2002)

Al considerar este formato de análisis, el problema más relevante en el gobierno de la organización será confeccionar normas e incentivos, contratos tácitos e explícitos, que alineen afectivamente el comportamiento de los agentes del sistema de gestión con los objetivos estratégicos de las organizaciones, por medio de un reparto óptimo de los riesgos, bajo condiciones de incertidumbre. (Ganga & Vera, 2008)

Los riesgos a los cuales se enfrentan las organizaciones en cuanto a la gestión del gobierno corporativo de sus agentes de grupos de interés se pueden clasificar en dos tipos: el primero tiene que ver con la posibilidad manifiesta de que el agente no se comporte como lo desea el mandante o principal, sino en función de sus propios intereses, hecho que resulta muy difícil de monitorear. Esto significa que como el principal no puede observar las acciones del agente, no le resulta factible formular condiciones al respecto, a la hora de firmar el contrato. En estas circunstancias se habla entonces de riesgo moral. (Destinobles, 2002)

El segundo riesgo que aparece está relacionado con la probabilidad de que el agente del grupo de interés sea incompetente para asumir con eficiencia la responsabilidad que se le ha entregado y podrían materializarse contratos no eficientes para las expectativas y objetivos trazados por los dueños o accionistas. Este hecho se conoce técnicamente como selección adversa o anti selección (Hodge, Anthony, & Gales, 2003). Las situaciones descritas

provocan costos, que, dependiendo de su magnitud, pueden llegar a perjudicar la viabilidad de una determinada organización.

Bengochea (1996) y Canals (2004) entendieron por gobierno de la empresa la forma por medio de la cual éstas son dirigidas y controladas. Además, agregaron que ese gobierno se asocia con las pautas de acción que regulan los derechos de los accionistas y las responsabilidades del consejo de administración, de tal forma que estas se rijan bajo un marco de control que sea claro y bien definido en términos de regulación corporativa.

También puede entenderse por Gobierno Corporativo el cúmulo de las instituciones y marcos regulatorios que supeditan el ejercicio del poder y el control de la empresa. Otra opinión complementaria fue la de los autores Parisi, Godoy, y Parisi (2000) donde indicaron que el Gobierno Corporativo se refiere al conjunto de reglas y normativas que guía el comportamiento de los accionistas, directores y administradores de la empresa, y que define las obligaciones y las responsabilidades de estos con los accionistas minoritarios; Es así como al final para tener una gestión en la dimensión de Gobierno Corporativo con responsabilidad social empresarial Ethos (2015) mide dos grandes temas: Gobierno Corporativo y Prácticas de Operación y Gestión.

2.1.3 Gestión social

La Gestión Social es el ejercicio de la promoción y administración de los llamados servicios sociales, es decir salud, educación, vivienda, y servicios relacionados como recreación, seguridad ciudadana, desarrollo comunitario, mejora de calidad de vida, comercio justo, entre otros. Desde una perspectiva humanista, la Gestión Social podría definirse como la administración de las políticas y acciones destinadas al reconocimiento de la dignidad humana y los derechos de las personas, ya que el ser humano es considerado como la razón y protagonista de la Gestión

Social, dado que la sociedad funciona al servicio de las personas. (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2012)

La Gestión Social abarca cuatro cuestiones diferentes pero que están relacionadas entre sí, estas son (a) El desarrollo humano, (b) El ordenamiento político y social que define el rol del ser humano en la sociedad, (c) El desarrollo nacional como escenario de la Gestión Social y el desarrollo humano de forma individual que se consolida en el ámbito social, territorial de escala local, regional o nacional; y (d) La gestión Social como tal, en su faceta de proceso operativo incluyendo nuevos desafíos en la medida que las personas de la sociedad progresan. (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2012)

La Universidad Nacional de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional (2013) mencionaron que la Gestión Social tiene dos ejes, el Control Social que es una forma de participación ciudadana influyendo en las condiciones de modo, tiempo y lugar de como se desarrolla la gestión pública y la Participación Social que es incluyente, motivadora que invita a fortalecer y gestionar programas en beneficio de la sociedad. Estos dos Ejes desembocan en la inclusión social donde las personas ejercen sus derechos y deberes libre y responsablemente, además la inclusión implica cooperar, escuchar, participar, confiar y aceptar las necesidades de la diversidad, incluir a los que no han sido tomados en cuenta.

Silva y Viteri (2007) explicaron que la Gestión adquiere su connotación social en las comunidades como elemento central de la gestión Comunitaria, diferenciándose de la Gestión Pública. La Gestión Social es promovida desde el pueblo, y la Gestión Pública es la que ejecuta el gobierno y sus órganos, entendiéndose como la administración pública. La Gestión de empresas comunitarias

trabaja en fomentar la cooperación dentro de la comunidad, desarrollando unidades productivas que permiten un medio de sustento y generación de empleo.

Toda gestión social requiere de innovación social para ser exitosa, para Gutiérrez (2009) puede ser una idea, iniciativa, gestión o fenómeno con la particularidad que son originales o novedosas por su eficacia en resolver problemas con poca burocracia, la innovación social es imitable, transferible y reproducible con impacto global, no es protegida con patentes por lo tanto son innovaciones abiertas y no buscan generar ventaja sobre la competencia. Tiene como objetivo el desarrollo social y mejorar el bienestar satisfaciendo las necesidades humanas. La innovación social es facilitada por los siguientes aspectos: procesos mentales creativos, pensamiento divergente, visión global, apertura, riesgo, diversidad, la integración y las redes de cooperación.

Las estrategias para desarrollar la innovación social sugeridas por Gutiérrez (2009) son: (a) Generar y potenciar un sistema de innovación social. (b) Posicionar a la innovación social como motivo de encuentro multistitucional para compartir necesidades y experiencias. (c) Propiciar la acción conjunta de los diferentes agentes participantes. (d) Estimular o incentivar lo innovador a nivel público y privado. (e) Identificar las experiencias innovadoras a nivel local y global y por ultimo (f) Promover el análisis y la investigación en innovación social.

2.1.4 Gestión Ambiental

Una definición local de Medio Ambiente es la de la UPME (1991) donde concibió al medio ambiente como patrimonio común, imponiendo al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas naturales y de velar por la conservación del ambiente, también según la norma internacional ISO 14001 (2004) definió al medio ambiente como un entorno en el

cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, y sus interrelaciones.

Así mismo la CEPAL (1980) precisó al medio ambiente como el medio biofísico natural y sus sucesivas transformaciones artificiales, así como su despliegue espacial, esta entidad ahonda la definición específicamente a los recursos tales como la energía solar, el aire, el agua, la tierra, la fauna, la flora, los minerales y el espacio, todos estos recursos disponibles para la actividad humana.

Si bien es importante definir el término medio ambiente también es clave determinar su forma de gestionarlo, en donde Brú (1997) determina la gestión ambiental como el proceso de toma de decisiones acerca de cómo organizar la relación de la sociedad con la naturaleza y el medio ambiente y así mismo afirma que gestionar el medio ambiente significa organizar una serie de acciones que se ejercen sobre el territorio y los medios que se encuentran allí, en función de unos objetivos que se pretenden conseguir.

Según González (1999) la gestión ambiental debe garantizar los procesos y las actividades con el fin de contribuir a la protección del medio ambiente mediante la prevención y el control de aspectos ambientales en las actividades que realicen las compañías, esto va asociado con el compromiso que adquieren dichas compañías con la sociedad y con el medio ambiente.

Ortega y Rodríguez (1994) definió la gestión del medio ambiente como “el conjunto de actuaciones necesarias para llevar a cabo la política medioambiental, o dicho de otra manera para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevados posible, todo ello dentro del complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condiciona ese objetivo”. La gestión medioambiental comprende el conjunto de actividades, medios y técnicas para conservar los elementos de los ecosistemas y las relaciones ecológicas y se traduce entonces,

en la asignación de los recursos materiales, económicos y humanos, necesarios para la consecución de niveles de calidad ambiental.

Según Pousa (2005) la gestión ambiental se aborda desde varios puntos expresados a continuación:

Económico. Las actividades deben ser rentables y constituir una fuente de bienestar económico, provocando una sostenibilidad social y cultural.

Ecológico. Se debe tener en cuenta la integridad de los ecosistemas, su capacidad de carga y de generar externalidades positivas, así como la conservación de los recursos naturales y de la biodiversidad.

Social. La sostenibilidad social se deriva del desarrollo de las actividades agroambientales, recreativas, paisajísticas y eco turísticas.

El concepto de gestión medioambiental, engloba la actuación de mejorar y elevar la calidad de vida de las personas, al respecto Gómez (2003), menciona que la calidad de vida está determinada por tres componentes, que son el nivel de renta, las condiciones de vida y trabajo y la calidad ambiental. La calidad ambiental la refiere como el grado de conservación de los ecosistemas, biodiversidad, paisaje, pureza del aire, cantidad y calidad del agua, estado y limpieza del suelo, entre otros.

2.2. Responsabilidad Social Empresarial

Las organizaciones colombianas y en general las latinoamericanas actualmente perciben que el renombre o notoriedad en el mundo empresarial no solo se debe a la generación de utilidades y como se distribuyen estas, sino también sobre el impacto positivo o negativo que generan sus acciones sobre los *stakeholders*, para lo cual las empresas han de generar iniciativas de responsabilidad social. Es así el interés de detallar las diferentes definiciones y conceptos sobre RSE, además de desarrollo negocios sustentables, medio ambiente y *stakeholders* o grupos de interés

De los múltiples conceptos de RSE, Del Castillo y Parragué, (2008) clasificaron esas teorías desde cuatro enfoques, teniendo en cuenta las acciones empresariales y su ámbito de aplicación:

Teorías Instrumentales. Relacionadas a las labores sociales que generen beneficios económicos para la empresa, existiendo una relación directa entre RSE y la generación de utilidades. El autor cita a Porter y Kramer (2006) quien plantea que generar acciones de RSE forma parte del posicionamiento estratégico que debe desarrollar una empresa para generar valor para la organización.

Teorías Integradoras. Donde las actividades de RSE se dan para integrar las demandas sociales, tales como el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y las demandas de los *Stakeholders*, así el autor cita el trabajo de Carroll, 1979 donde divide a la RSE en cuatro categorías: (a) Responsabilidad Económica, las empresas son responsable de producir bienes y servicios para maximizar las utilidades para sus accionistas., (b) Responsabilidad Legal, cada sociedad está regido por reglas, leyes y regulaciones para ser cumplidas por las empresas y así lograr sus objetivos económicos. (c) Responsabilidades Éticas, no necesariamente escritas en la ley, pero consideradas factores de equidad, justicia imparcialidad, respeto, bajo los cuales están las normas sociales tacitas que de igual forma se deben cumplir. (d) Responsabilidades Discrecionales, son voluntarias con respecto a la contribución social de la compañía con la sociedad, se entiende como filantropía pura sin esperar retribuciones para la compañía.

Teorías de carácter político. Bajo este enfoque las empresas se ven presionadas por la sociedad a direccionar sus deberes y derechos hacia la cooperación social. Su poder se mide por el grado de influencia en la sociedad, poder que debe tener uso responsable en el ámbito político.

Teorías sobre Ética y Moral. Se refiere al desarrollo de actividades de RSE en

respuesta al cumplimiento de derechos universales como el respeto por los derechos humanos, los derechos del trabajo, respeto por el medio ambiente, preocupación por un desarrollo sostenible, considerando actividades que se preocupen por el progreso actual y futuro, entonces cualquier tarea de RSE no tiene objetivo económico en este caso. El autor menciona a Ryuzaburo Kaku , quien fue presidente de la Canon el cual instauro una filosofía del espíritu de la cooperación, donde las personas y las empresas conviven y trabajan unidos por el bien común, Kaku decía que si las empresas trabajan solo en función de ganar dinero, pueden llevar al mundo a una depresión económica, medioambiental y social.

Para Barroso (2008) ser socialmente responsable no se refiere solamente a acatar plenamente las obligaciones jurídicas sino que es ir más allá de su ejecución, destinando más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores, para el autor la RSE es la contribución activa y voluntaria de las empresas en el mejoramiento social, económico y ambiental. Actividades como el buen gobierno corporativo, el espíritu de cooperación y la democracia corporativa son prácticas relacionadas al RSE. El autor cita cuatro criterios del Centro Mexicano para la Filantropía- CEMEFI, organismo con carácter privado, que las empresas socialmente responsables deben de cumplir:

- Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa: Generar empleos justos, desarrollar a los empleados, mejorar el clima laboral, todo esto fomentará el desarrollo de las comunidades a donde pertenecen .
- Cuidado y preservacion del medio ambiente: fomentar entre trabajadores y proveedores el animo de preservacion.
- Desempeñarse con un código de ética: un comportamiento ético mantiene relaciones de calidad con proveedores y clientes .
- Vincularse con la comunidad a partir de la mision del negocio , pero tambien de los bienes y servicios producidos.

El ICONTEC, lanzó la guía desarrollada por su comité técnico¹⁸⁰ en 2008 donde se definió responsabilidad social como:

Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (*stakeholders*), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite asegurar a las organizaciones el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales. (ICONTEC, 2008, p. 4)

Complementariamente, Colombia en 2010 adoptó la versión de la ISO 26000:2010 traducida oficialmente por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, que define responsabilidad social como:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas y finalmente que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2010, p. 4).

Desde Brasil, el Instituto ETHOS (2014), también definió el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como sigue:

La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, al respetar la diversidad y promover la reducción de las

desigualdades sociales. (p. 78)

Desde el punto de vista de Marketing cualquier esfuerzo de Responsabilidad social sería retribuido por los consumidores, gracias a la mejora de la imagen corporativa, según menciona Alvarado y Schlesinger (2008). Se han dado algunas investigaciones con evidencia empírica sobre la influencia de la RSE sobre el comportamiento de los consumidores, tales como la actitud hacia la empresa y su marca, la evaluación de la compañía, la identificación del consumidor con la empresa y la lealtad hacia la marca.

Porter y Kramer (2011) ampliaron la importancia de la RSE hasta proponerla en el centro del negocio a través del concepto de valor compartido, el cual puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social que deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. Existen tres formas en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido: re concibiendo productos y mercados, mediante la redefinición de la productividad de la cadena de valor y al permitir el desarrollo del clúster local.

Adicional a la definición de responsabilidad social empresarial y a sus beneficios hacia la sociedad es importante entender sus principales áreas de estudio, La Norma ISO 26000 (2010), numeró “los siete principios de la responsabilidad social como sigue: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas, Respeto al principio de legalidad, Respeto a la normatividad internacional del comportamiento y Respeto a los derechos humanos” (p. 11). Luego la misma Norma ISO 26000 clasifica los temas fundamentales para definir la relevancia de la responsabilidad social, reconocer asuntos concernientes y radicar las prioridades, una organización debería abordar las siguientes materias fundamentales: Gobernanza de la organización, Derechos

humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores y Participación activa y desarrollo de la comunidad.” (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2010, p.21)

Como la Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión, un modo de comportamiento bajo las expectativas de los grupos de interés, el cual implica un proceso continuo, una mejora y adaptación constante al entorno, las organizaciones necesitan indicadores que ayuden a medir el nivel de cumplimiento de la RSE, a fin de controlar, avanzar y demostrar objetivamente el nivel de equilibrio entre una empresa productiva y una empresa humana y así lograr la sostenibilidad de la organización, para eso debemos mencionar los indicadores del Instituto Ethos (2015) los cuales están organizados en cuatro dimensiones y 47 indicadores en total: (a) Dimensión Visión y Estrategia, (b) Dimensión Gobierno Corporativo (c) Dimensión Social y (d) Dimensión Ambiental.

Según Benítez y Caba (2011) en su análisis de organizaciones internacionales del sector eléctrico sobre la responsabilidad social corporativa, tomaron en cuenta los principales indicadores propuestos en el *Electric utilities sector supplement* (EUSS) 2009 de la GRI los cuales están enfocados a tres dimensiones:

Dimensión económica. Indicadores para medir el impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus *stakeholders* y los sistemas económicos

Dimensión ambiental. Es el indicador que mide los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluyendo los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.

Dimensión social. Calcula los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera, incluyendo las prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto.

Con base a estos indicadores se mide el nivel de aplicación de GRI en las organizaciones.

2.2.1 Negocios sustentables y responsables

La sustentabilidad, como impulsor de la Responsabilidad Social Empresarial es la nueva pauta social, cultural, económica y empresarial, hablar de sustentabilidad se convierte en la nueva manera de pensar y hacer, es un modelo para conseguir una evolución armónica entre economía y ecología, entre medio ambiente y desarrollo, entre el bienestar de las generaciones actuales y la futuras, entre el hombre y el resto de la biosfera. La sustentabilidad abre un nuevo camino de oportunidades de concebir los negocios.

Según García (2011) la definición más conocida y más usada sobre desarrollo sustentable es la recogida por el informe Brundtland de 1987 sobre la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, en la que menciona que desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Para la UPME (2013), tal como muestra en su Normatividad Ambiental y Sanitaria, que elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de recursos naturales y medio ambiente, definió el desarrollo sostenible como el desarrollo que nos orienta a la mejora económica, a la mejora de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se soportan, ni deforma el medio ambiente o el derecho de las generaciones venideras a aprovechar para la satisfacción de sus propias necesidades.

García (2011) cito la teoría del desarrollo sustentable de Luis Garay en su Modelo de Desarrollo y Sustentabilidad de 1998, donde indico que antes que apareciera el tema ambiental, entre los economistas, la Sustentabilidad era considerada como las condiciones indispensables para asegurar que la economía en si misma tuviera un modelo de desarrollo activo, que alcance a retroalimentarse a través

del ciclo para garantizar un índice de crecimiento de mediano y largo plazo duradero, y en ese sentido la sustentabilidad hace básicamente referencia al patrón de acumulación y de especialización de la economía que respalde tasas de crecimiento sostenibles en el mediano y largo plazo.

Negocio Sustentable busca lograr un nivel de producción suficiente para:
Satisfacer las necesidades de la población actual y futura con recursos limitados;
Aprovechar los recursos naturales buscando su regeneración; Atenuar los impactos de nuestras acciones que afectan el bienestar social, la economía y la calidad de vida;
Trabajar para que las generaciones futuras disfruten de los mismos recursos de los que hoy disponemos. KPMG (2013)

Para Deloitte (2011) una empresa sustentable es una organización que genera cada vez más valor para las partes interesadas mediante prácticas sustentables, tales como: Gobierno Corporativo y Accionistas, refiriéndose al código de ética, políticas de información y transparencia y Normatividad; Lugar de trabajo sustentable como edificios verdes, ubicaciones, ergonomía, utilización de transporte para empleados, emisiones de energía, entre otros; Fuerza de trabajo sustentable buscando la satisfacción de los empleados a través de adecuadas remuneraciones, programas de capacitación y beneficios; Productos o Servicios sustentables propiciando las relaciones con los clientes, buscando la innovación utilizando recursos de manera eficiente, eficaz a largo plazo; y Procesos de Negocios Sustentables aplicando prácticas sustentables y de responsabilidad social en los procesos de la organización.

Para Maturana (2009) la RSE es una iniciativa voluntaria que busca acercarse a sus partes interesadas considerando dimensiones sociales, ambientales y económicas; mientras la Sustentabilidad es una necesidad para la futura supervivencia de la organización considerando las interrelaciones entre los aspectos ambientales,

sociales, económicos y culturales dentro de la comunidad. La sustentabilidad es de marco amplio de largo alcance, de mediano y largo plazo; y la RSE tiene acciones concretas apuntando a objetivos de corto mediano plazo; el autor también rescata la opinión de otros que consideran a la RSE vinculada a la reputación y legitimidad de las empresas, y la Sustentabilidad es multidimensional guiado por el impacto de las tendencias mundiales mirando hacia la futura supervivencia.

La Globalización ha generado crecimiento económico junto con mayor generación de empleo, desarrollo de capital humano, transferencia de tecnología, conocimientos y competencia, contribuyendo al desarrollo económico de los países. La conducta responsable de las organizaciones es parte fundamental en una coyuntura de inversión, que respete las normas jurídicas e institucionales a fin de no obtener ventajas competitivas injustas. Contar con un entorno económico sano les interesa a todos y demanda esfuerzos de los Estados con una buena gobernanza, legislación justa y protección de derechos; además exige esfuerzos de las empresas que deben adoptar prácticas responsables junto con la búsqueda de buenos resultados económicos.

Los Sindicatos y la sociedad civil deben tener una actitud participativa y constructiva. Las empresas que actúen de manera responsable tendrán mayor posibilidad de obtener y conservar la garantía social necesaria para realizar sus actividades a largo plazo, adoptar una conducta responsable significa respetar los derechos de las diferentes partes interesadas, crear un nuevo valor y proteger el valor existente gestionando sus riesgos y su reputación. (OCDE, 2014)

Según OCDE (2014) las ventajas de tener unas conductas responsables son:

- Gestión eficaz de riesgos y de su reputación.
- Diversificación de las actividades.

- Mejora de la eficacia operativa.
- Garantía social necesaria para realizar las actividades.
- Conformidad con principios y normas a nivel internacional.
- Capacidad para atraer y retener personal cualificado.
- Valor adicional para los consumidores.
- Acceso a nuevos mercados

2.2.2 Grupos de interés o *stakeholder*

Teniendo en cuenta, que el concepto de *stakeholder* es clave aclararlo dentro de la presente investigación, se debe iniciar citando a Freeman (1984) quien definió a los *stakeholders* como aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización. Freeman realiza una distinción entre los *stakeholders* primarios y secundarios derivada de su definición, menciona como primarios aquellos grupos o individuos que influyen en los objetivos de la organización y secundarios los que se ven influenciados o impactados por las decisiones de la organización.

Adicionalmente, Mitchell, Agle, y Wood (1997) propuso un modelo de identificación de estos *stakeholders* primarios y secundarios basado en los atributos que estos posean, pues Mitchell considera que estos grupos o individuos involucrados generan diferentes niveles de objetivos y resultados en las corporaciones, que alineado con la definición de Freeman cualquiera de los actores involucrados tienen incidencia en las decisiones de las Compañías. Existen otras definiciones de *stakeholder* a tener en cuenta dentro de la investigación como la de Clarkson (1995) el cual menciona que un *stakeholder* es cualquier persona o grupo que tiene interés, derecho o reivindicación o propiedad en una organización, como clientes, proveedores, asociaciones o agremiaciones, accionistas, entidades gubernamentales, colaboradores y sus familias y comunidad.

2.2.3 Sector eléctrico colombiano

En la Figura 2 se expone la estructura del Sector Eléctrico Colombiano definido a través de las leyes 142 y 143 de 1992 y decretos subsiguientes.



Figura 2 Mapping Estructura del Sector Eléctrico Colombiano. Muestra las entidades y su participación en el funcionamiento del sistema eléctrico en Colombia. Tomado de La Comisión de Regulación de Energía y Gas (2013).

Historia del sector eléctrico colombiano. En Colombia la generación eléctrica empieza en 1890 (Comisión de Regulación de Energía y Gas, 2013) como un conjunto de esfuerzos privados de generar distribuir y vender electricidad, en principio su uso fue de alumbrado público y comercio, el servicio siguió un crecimiento lento, hasta que en 1937 se le otorga al estado la responsabilidad de suministrar el servicio y lograr la mayor cobertura posible (Corzo, 2013). Con el fin de seguir impulsando el crecimiento del sector se crea en 1946 el instituto de aprovechamiento de aguas y fomento eléctrico (Electraguas), pero esto no era suficiente para garantizar suministro a nivel nacional, de ahí se crea en 1967 Interconexión Eléctrica. S.A. que ya tenía interconexión entre los diferentes sistemas

regionales, fue ya en 1992 cuando ocurrió el racionamiento más grande del país que evidenció una ineficiencia en el sistema y así se abrió a la inversión privada donde no se privatizan totalmente las compañías más se permite capital mixto y se empieza a configurar el sistema actual de generación.

Política. El Gobierno Nacional está encargado de diseñar la política del sector, a través del Ministerio de Minas y Energía. En la estructura del Ministerio de Minas, se definió la creación del Viceministerio de Energía, y éste a su vez cuenta con una Dirección de Energía Eléctrica; siendo estas las instancias técnicas de administración del Sistema Nacional Interconectado y las responsables de coordinar la creación de políticas públicas que impulsen el sector. (CREG, 2013).

Planeación. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) es una entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas Colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno (Departamento Nacional de Planeación, 2014). El DNP se encarga de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que representa el documento base para suministrar los lineamientos fundamentales y estratégicos de las políticas públicas propuestas por el Presidente de la República a través de su equipo de Gobierno (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

En la versión del PND 2014 – 2018 se estableció el papel, objetivos y metas para el sector eléctrico en el periodo especificado. El estamento especializado en fijar los objetivos detallados de crecimiento para el sector eléctrico es la UPME, que “nació para planear de manera integral el desarrollo minero energético, apoyar la formulación de política pública y coordinar la información sectorial con los agentes y partes interesadas” (UPME, 2013, p. 7)

Regulación. La CREG es la encargada de reglamentar, a través de normas jurídicas, el comportamiento de los usuarios y las empresas con el objetivo de asegurar la prestación de estos servicios públicos en condiciones de eficiencia económica con una adecuada cobertura y calidad del servicio (Comisión de Regulación de Energía y Gas, 2013).

Mercado. Está compuesto por los usuarios que se clasifican en regulados y no regulados, y los agentes CREG (2013):

Regulados. Persona natural o jurídica cuyas compras de electricidad están sujetas a tarifas establecidas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas. Aquí está la mayoría de usuarios comerciales, oficiales y los residenciales clasificados por estratos socioeconómicos, y algunos industriales.

No regulados. Persona natural o jurídica que realiza una demanda de energía superior a dos Mega vatios (2Mw). Ellos pueden negociar libremente los costos de las actividades relacionadas con la generación y comercialización de energía. En este nivel de consumo están industriales y comerciales que son grandes consumidores.

Agentes. Llevan la energía al usuario final (generadores, transportadores, distribuidores, comercializadores y administradores).

Generadores. Agentes encargados de producir energía eléctrica e incorporarla al Sistema Interconectado Nacional. En Colombia existe generación de tipo Hidráulica (64%) y térmica (30.8%), generadoras menores a 20MW (4.8%) y cogeneradoras (0.4%), que en conjunto producen 14,360 MW.

Transportadores. Agentes encargados de llevar la energía desde los generadores hasta los distribuidores de energía conectados a media y baja tensión. Existe más de 14,300 km de infraestructura de alta tensión que conforman el Sistema Interconectado Nacional (SIN).

Distribuidores. Agentes encargados de llevar la energía eléctrica en baja tensión a los usuarios regulados de tipo residencial, comercial o industrial.

Comercializadores. Agentes encargados de establecer relación comercial con los usuarios finales.

Administradores. Agentes encargados de desarrollar actividades de organización del sector.

Centro Nacional de Despacho (CND). Opera el mercado. Planea, supervisa y controla la operación de los recursos de generación, transmisión e interconexión para garantizar una operación segura, confiable y económica.

Supervisión y control. La supervisión y control del sector eléctrico colombiano está en cabeza de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), encargada de vigilar el comportamiento de los agentes y sancionar las violaciones a las leyes y reglas. El nivel de control en el sistema y de manejo de las estadísticas se realiza a través desde el SUI. (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2015)

2.3. La Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano

Para entender los beneficios y la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Generación de Eléctrica Colombiano es necesario identificar cual es el impacto que tiene los procesos en dicho sector en el medio ambiente. Las empresas de generación eléctrica deben ser muy conscientes de los impactos que generan con su actividad, tanto en la generación, transmisión y distribución, para poder aplicar las medidas preventivas y correctivas correspondientes.

Janer y Garola (2014) dividió en dos grandes grupos los impactos que pueden ocasionar las empresas generadoras de energía eléctrica en el medio ambiente dependiendo la fuente de generación, si es por centrales termoeléctricas o por centrales hidroeléctricas.

Las centrales termoeléctricas producen los siguientes impactos:

- Emisiones de gases y material en forma de partículas en la atmósfera, debido a los

combustibles fósiles que utiliza.

- Descarga de residuos industriales líquidos a causa del tratamiento de agua para las calderas.
- Generación de residuos industriales, como aceites, lubricantes y cenizas.

Las centrales hidroeléctricas afectan de la siguiente manera:

- Modificación de ambientes acuáticos que afectan a la fauna de la zona.
- Variación de la calidad del agua por sedimentación en los embalses.
- Variación de los flujos de agua que pueden ocasionar problemas de erosión en las riberas.

El Sector de Generación Eléctrica se trata de un sector con importantes retos medioambientales, entre los cuales se deben destacar el desarrollo de las energías limpias y renovables y el aumento de la eficiencia de la energía (Benitez, Haro, & Caba, 2011), como resultado del estudio de cuarenta informes de sustentabilidad de las empresas del sector eléctrico comprobaron que la dimensión ambiental es la que mayor preocupación suscita en el sector, debido al importante arraigo que tiene el desempeño de su actividad con el impacto medio ambiental. Adicional a lo anteriormente mencionado (Benitez et al 2011) pudo determinar que el sector eléctrico ha experimentado una evolución positiva en relación al interés que tienen por mejorar la imagen que tienen los *stakeholders* de las empresas que operan en él.

Además de identificar y entender la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Generación Eléctrica es relevante determinar el grado de involucramiento que tienen las personas que trabajan en el sector con los temas de Responsabilidad Social Empresarial. Guevara (2011) sostuvo que efectivamente los trabajadores del sector eléctrico muestran interés por conocer a fondo el término de Responsabilidad Social Empresarial así como constantemente se encuentran participando en

los ejercicios de RSE que realizan las compañías, lo que reafirma su interés por participar, conocer, relacionarse y aprender acerca de RSE. Se determinó que los empleados del sector confirmaron que para ellos también es importante ver que el lugar en el que trabajan y se desenvuelven, es un lugar apto y responsable no sólo con ellos, sino con el entorno en general, pues el manejo de sus políticas y normas está estrechamente relacionado con todo lo que define RSE.

Las empresas que llevan a cabo una política de responsabilidad social necesitan a su vez herramientas que permitan definir, evaluar y comunicar las acciones que hacen en estos temas. Por una parte las metodologías de evaluación son instrumentos de sensibilización, para que no haya prácticas cuestionables de las empresas y por otra parte son una herramienta que sirve para convencer a las empresas, que estos temas pueden y deben ser gestionados por ellas mismas. Janer y Garola (2014) indica que se puede hablar de cuatro tipos de instrumentos que cada empresa puede desarrollar:

Principios y códigos. Propuestas encaminadas a ofrecer catálogos de grandes principios que deberían regir la actuación de las empresas. Pueden hacer referencia a la supervisión o comunicación de progreso en el cumplimiento de sus principios, pero raramente descienden a detalles de implantación y medición.

Directrices para certificaciones y sistemas de gestión. Herramientas encaminadas a medir e informar del grado de cumplimiento de estas prácticas mediante la auditoría de alguien externo a la empresa. Permiten a las empresas presentarse hacia fuera con una cierta credibilidad gracias a una certificación.

Índices. Se utilizan en el ámbito financiero. A partir de unos criterios se crean unos rankings para identificar a las empresas que son socialmente responsables y útiles para aquellos inversores que quieren contemplar estos criterios en sus decisiones de inversión.

Informes. Proporcionan directrices para informar sobre las actividades llevadas a cabo.

No establecen niveles de cumplimiento, sino que ofrecen criterios de medición para que las empresas puedan dar cuenta de sus acciones a los grupos de interés.

En América Latina se empezaron a desarrollar y adaptar estas herramientas de evaluación al inicio del siglo XXI. En primer lugar, se incorporaron propuestas internacionales como el GRI y los principios del Pacto Mundial (*UN Global Compact*). Esto se fue expandiendo y se fueron creando redes locales del Pacto Mundial. De esta manera, se desarrollaban herramientas a nivel nacional y adaptaciones de los instrumentos ya existentes acorde a la realidad Latinoamericana. El aumento de la oferta de modelos contribuyó a que las empresas unificaran criterios y pudieran así relevar, medir, comparar, planificar y comunicar sus acciones. Sin embargo, Pérez (2014) encontró que los informes anteriormente mencionados para el medio cultural de Colombia son complejos y sus requisitos difíciles de llenar y que se requiere de una formalidad de alto nivel para poder llevarlos a cabo.

2.4. Resumen

El principal concepto de la investigación es el de gestión con enfoque en Responsabilidad Social Empresarial, en este capítulo se exploran las principales definiciones aplicables a dicho termino siendo de principal interés las propuestas por Ethos (2015) dado que esta investigación usara la herramienta ETHOS en versión 3.1 para Negocios Sustentables y Responsables la cual cuenta con 47 Indicadores de gestión organizados en 4 dimensiones, el capítulo también explora conceptos de gestión de cada una de estas dimensiones que servirán de base en el análisis de resultados.

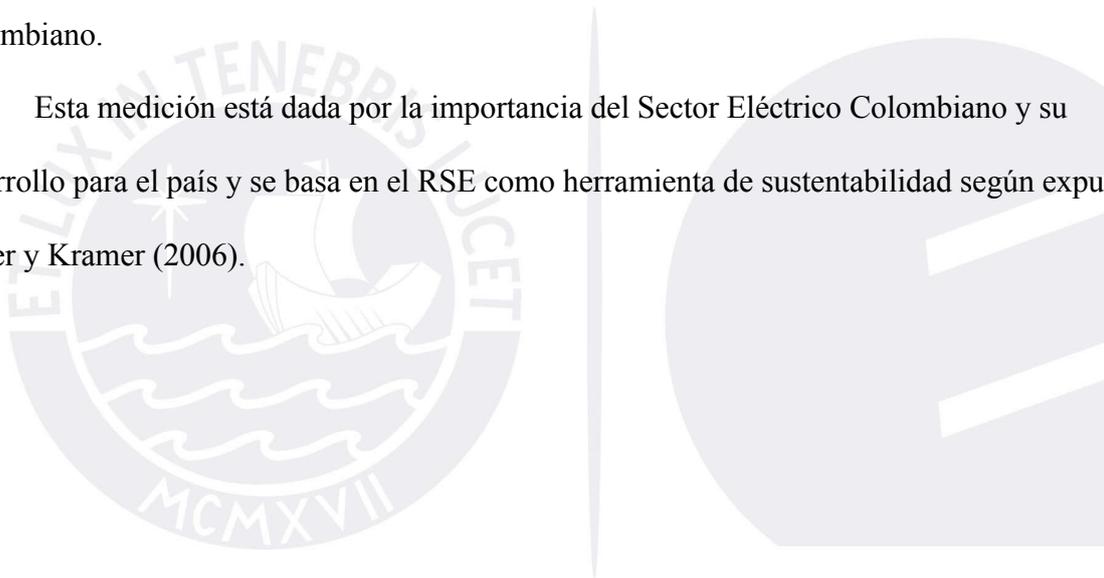
A su vez también se encuentra una descripción del Sector Eléctrico Colombiano definido en seis partes principales: política, planeación, regulación, mercado, supervisión y control y los gremios cada uno con un rol específico en el desempeño del sector eléctrico y por ende haciendo parte de la interacción presente en la empresas generadoras de electricidad de las cuales hace parte este estudio. Por último se muestran algunas investigaciones

anteriores de Responsabilidad Social Empresarial elaboradas en sectores de generación eléctrica en Iberoamérica estos conceptos servirán como guía en el análisis de los resultados del estudio de forma comparativa con los conceptos propuestos por los autores estudiados.

2.5. Conclusiones

Después de la exploración que se realizó de diferentes fuentes de información se concluye que existe información amplia y suficiente para realizar la investigación del estado de la gestión con enfoque en responsabilidad social empresarial del sector de generación eléctrica colombiano. La variable de estudio de esta tesis es la gestión con enfoque en Responsabilidad Social Empresarial, definida de acuerdo a ETHOS (2015) y siguiendo los indicadores ETHOS se evaluará dicho concepto en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano.

Esta medición está dada por la importancia del Sector Eléctrico Colombiano y su desarrollo para el país y se basa en el RSE como herramienta de sustentabilidad según expuso Porter y Kramer (2006).



Capítulo III: Metodología

Luego de haber establecido los objetivos de la investigación tanto generales y específicos, así como los alcances límite y viabilidad de ejecución y además de revisar la literatura, en este capítulo se procederá al diseño de la investigación y a justificar la conveniencia del mismo. A su vez se procederá a definir la población del estudio y la selección de la muestra, posteriormente se describirá el instrumento a utilizar en la recolección de la información y su posterior análisis y presentación de resultados.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación cuantitativa a realizarse en el presente estudio es de alcance descriptivo, con el propósito de detallar el estado de la gestión en RSE en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano bajo los indicadores Ethos versión 3.1. Se procura recoger la información del sector en relación a las cuatro preguntas específicas del estudio. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) debido a que esta investigación es cuantitativa y de alcance descriptivo, se puede visualizar que en Colombia no existen estudios previos sobre el estado de la RSE en el sector bajo la óptica de Ethos y por lo tanto no se pretende pronosticar un dato o un hecho, por lo que no se plantea ninguna hipótesis.

Tomando en cuenta a los mismos autores Hernández et al. (2010) sobre los tipos de diseño de la investigación, la presente es del tipo no experimental, ya que se observa la situación actual de la RSE en el 2015 en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano, no se manipularon las variables para ver sus efectos sobre otras variables. La investigación cuantitativa descriptiva no experimental es transeccional debido a que se recolectan datos en un único momento, se recaban los datos de la situación de la RSE y se describe cada categoría de los indicadores Ethos 2015. En la Figura 3 se puede observar en las casillas resaltadas en azul las características en el diseño de la presente investigación.

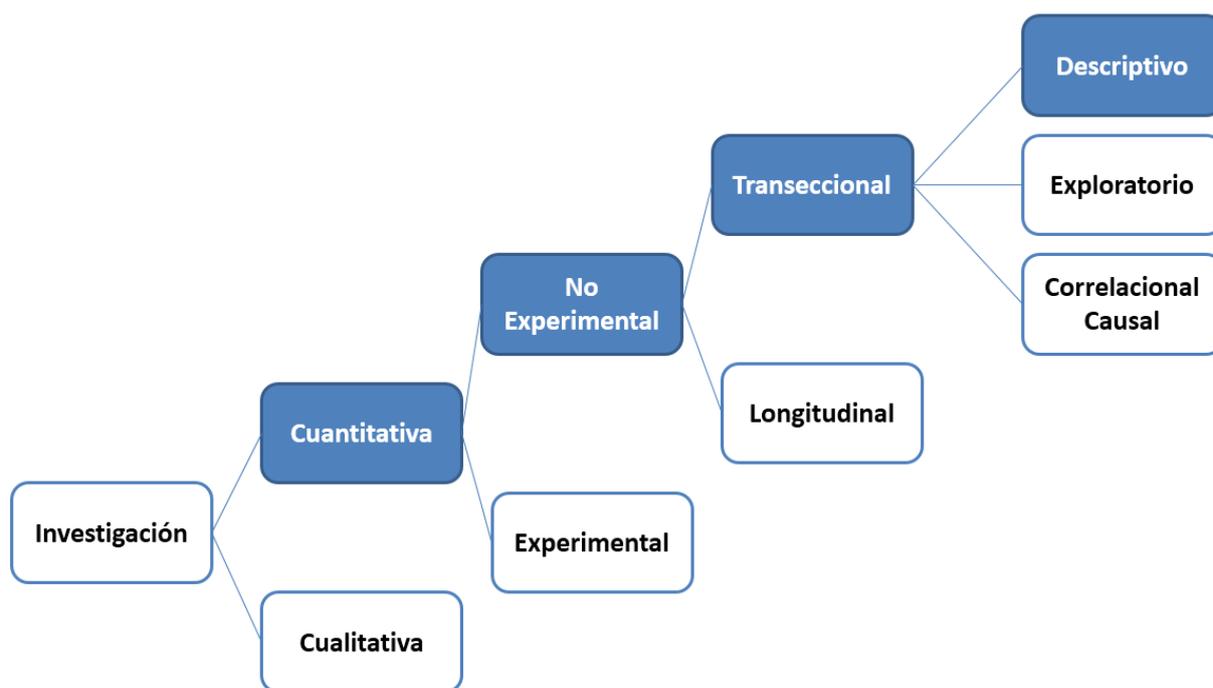


Figura 3 Diseño de Investigación RSE en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano Tomado de “Metodología de la investigación” por Hernández, R., Fernández, C., Baptista, MP., 2010. Segunda edición. Mc Graw Hill. México

3.2. Adecuación del Diseño de Investigación

La investigación fue definida como el esfuerzo del ser humano por descifrar incógnitas de conocimiento (Sabino, 2000, citado en Arias, 2012) y a su vez como una actividad orientada a la solución de un problema con el objetivo de encontrar respuestas a preguntas (Bervia, 1989, citado por Arias, 2012). De acuerdo a estas definiciones se estableció que esta investigación tiene como objetivo el de responder a la incógnita de conocimiento sobre cuál es el estado de la gestión en RSE del Sector de Generación Eléctrica Colombiano.

Arias (2012) definió la investigación como el esfuerzo del ser humano por descifrar incógnitas de conocimiento, también puntualizó que la Investigación era una actividad orientada a la solución de un problema con el objetivo de encontrar respuestas a preguntas. Esta Investigación tiene como objetivo el de responder a la incógnita de conocimiento sobre cuál es el estado de la gestión en RSE del Sector de Generación Eléctrica Colombiano.

Debido a que la presente investigación se encuentra dentro del ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, se utilizó en Colombia el cuestionario de indicadores Ethos 3.1. El objetivo es obtener datos primarios que serán recabados directamente por los investigadores de este grupo de Tesis de fuentes vivas, es decir de los ejecutivos de alta dirección de las empresas seleccionadas, durante las entrevistas programadas.

3.3. Preguntas de Investigación

El Sector de generación eléctrica colombiano es un sector en crecimiento y con amplias expectativas de inversión hacia el futuro y por esto es importante que el sector tenga la RSE dentro de sus prioridades de Gestión, con esto en mente se planteó la siguiente pregunta de investigación que permitió alcanzar el propósito de la investigación:

¿Cuál es el estado de la gestión en el Sector de Generación Eléctrica Colombiano con enfoque de Responsabilidad Social Empresarial?

De igual forma el instituto Ethos (2015) habla dentro de su definición de un negocio sustentable y responsable de generación en valor en cuatro aspectos, económico, ético, social y ambiental lo cual se relaciona en las cuatro preguntas específicas de la investigación:

¿Cuál es el estado de la gestión en la dimensión Visión y Estrategia en el sector generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

¿Cuál es el estado de la gestión de la dimensión Gobierno Corporativo y Gestión en el sector generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

¿Cuál es el estado de la gestión de la dimensión Social en el sector generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

¿Cuál es el estado de la gestión de la dimensión Ambiental en el sector de generación eléctrica colombiano con enfoque de RSE?

3.4 Población de la Investigación

El término población objetivo a investigar fue definida por Arias (2012) como la

agrupación limitada o ilimitada de elementos con características comunes, para las cuales serán extensivas los resultados y las conclusiones de una investigación, la cual estará delimitada por el problema y los objetivos del estudio y responderá a la pregunta general. Para esta investigación las conclusiones a las que se llegue al termino del estudio deberán responder a la pregunta de cuál es el estado de la gestión con enfoque en RSE en el sector de Generación Eléctrica, de modo que se pueda generalizar los resultados a todo el sector materia de estudio.

La población finita o limitada como la agrupación donde se conoce la cantidad de elementos o unidades que la conforman, en base a registros documentales que den fe sobre mencionadas unidades, en cambio una población Infinita o Ilimitada se desconoce el total de unidades, elementos, empresas, organizaciones, países o individuos que lo conforman (ibíd.). El Sector de Generación Eléctrica Colombiano se puede precisar que es una población finita, es un grupo conformado por 50 empresas generadoras registradas, según se puede constatar en los documentos del el Plan de expansión generación transmisión 2013-2027 (UPME, 2013).

La población en esta investigación está conformada por empresas del mismo sector, con actividad económica similar y dentro de un área geográfica definida. A fin de determinar a quienes se entrevistará para poder cubrir los objetivos de esta investigación se deberá definir la población accesible o también llamada por Arias (2012) población muestreada que viene a ser la cuota finita o fragmento limitado de la población a donde se tendrá acceso. Como la información a recabar es en relación a la Responsabilidad Social Empresarial, que abarca varios aspectos detallados en los objetivos específicos de la investigación, como son gobierno corporativo, proveedores, clientes, Comunidad y Gobierno local entre otros, la población estará representada por ejecutivos de la alta dirección con más de dos años de antigüedad, que puedan dar respuesta a todas las preguntas de los indicadores Ethos 2015.

3.5 Consentimiento informado.

Para el procesos de recolección de datos se informó a los participantes el objetivo de la investigación y como fueron seleccionados para participar en la misma, los ejecutivos mostraron interés en el tema y accedieron su participación en la misma, se les entregó un documento informativo básico describiendo el objetivo de la investigación y la necesidad de respuestas veraces a su mejor entender, con esto el participante accedió a responder la encuesta (Apéndice A). Así mismo una vez el participante entendió el propósito del estudio firmó su participación voluntaria del mismo, y el consentimiento informado sobre el uso de la información. (Apéndice B).

3.6 Características de la Muestra

La muestra será recolectada por medio de entrevistas a personas relevantes en las compañías del sector de generación eléctrica, enfocadas principalmente a los gerentes que tengan mínimo dos años de antigüedad, dado su conocimiento en la materia en el sector estudiado.

El total de la población de las compañías generadoras de electricidad en Colombia son 50 empresas, de las cuales ocho representan más del 90% de la generación de electricidad como se puede observar en la Tabla 1. De acuerdo a es esto, la muestra serán estas ocho compañías ubicadas en diferentes ciudades de Colombia. Estas todas empresas tienen por lo menos 1% de generación eléctrica y están conectadas al sistema nacional de conexión eléctrica. Cada empresa responderá los 47 indicadores de acuerdo al personal asignado a cada área, algunas empresas de la muestra usaron una persona para la respuesta de los 47 indicadores y otras usaron hasta seis ejecutivos dependiendo las áreas y las preguntas.

3.7 Confidencialidad.

Previo a cada entrevista se entregó una carta de participación y confidencialidad en donde se aseguraba a los entrevistados que la información entregada no sería divulgada,

relacionada ni asociada a la compañía para la cual cada uno prestaba sus servicios, únicamente sería utilizada para efectos estadísticos y de definición de la situación actual del sector.

Tabla 1

Generación Eléctrica en Colombia - Año 2015

Agente Generador	Energía Eléctrica Generada	
	GWH	%
Empresas Públicas De Medellín E.S.P.	13,421.8	21.02%
Emgesa S.A. E.S.P.	13,350.5	20.91%
Isagen S.A. E.S.P.	12,366.6	19.37%
Generadora y Comercializadora de Energía del Caribe S.A. E.S.P.	6,603.8	10.34%
Celsia S.A E.S.P.	6,160.2	9.65%
Aes Chivor & Cia. S.C.A. E.S.P.	3,967.4	6.21%
Compañía Eléctrica De Sochagota (Como Operador De Gestión Energética S.A. E.S.P.)	1,283.4	2.01%
Empresa Urra S.A. E.S.P.	1,027.9	1.61%
Alcance del Estudio	54,120.1	91.1%
Otros Generadores	9,738.4	8.9%
Total Generación	63,858.5	100%

Nota: Datos proporcionados por Acolgen, sobre la generación del Sistema interconectado Nacional del 1 de enero al 17 de diciembre de 2015. Cálculos de los investigadores.

3.8 Ubicación geográfica.

Las compañías del sector de generación eléctrica en Colombia se encuentran incluidas en el sistema interconectado nacional, las oficinas de los encargados se encuentran ubicadas geográficamente en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Córdoba y Atlántico.

3.9 Instrumentos de Medición

El instrumento de medición definido para la presente investigación son los Indicadores Ethos – Iarse para negocios sustentables y Responsables Versión 3.1 (2015) desarrollada por el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial

(Plarse). Esta herramienta reúne los tres requisitos esenciales que debe tener un instrumento de recolección de datos según Hernández (2010); en primer lugar, confiabilidad pues produce resultados consistentes y coherentes cada vez que ha sido aplicada, en segundo lugar, la validez porque los indicadores Ethos han sido elaborados por expertos, miden la variable de la investigación a través de cuatro dimensiones que a su vez se desagregan en temas, subtemas y finalmente en 47 indicadores, para el caso de la presente investigación se abordara el instrumento en dimensiones, e indicadores por dimensión, y la definición del estadio por cada indicador y dimensión como se explica en la Figura 4. Los indicadores se pueden evaluar en cinco estadios donde de acuerdo al nivel de gestión de la empresa se clasifica a cuál de estos pertenece.

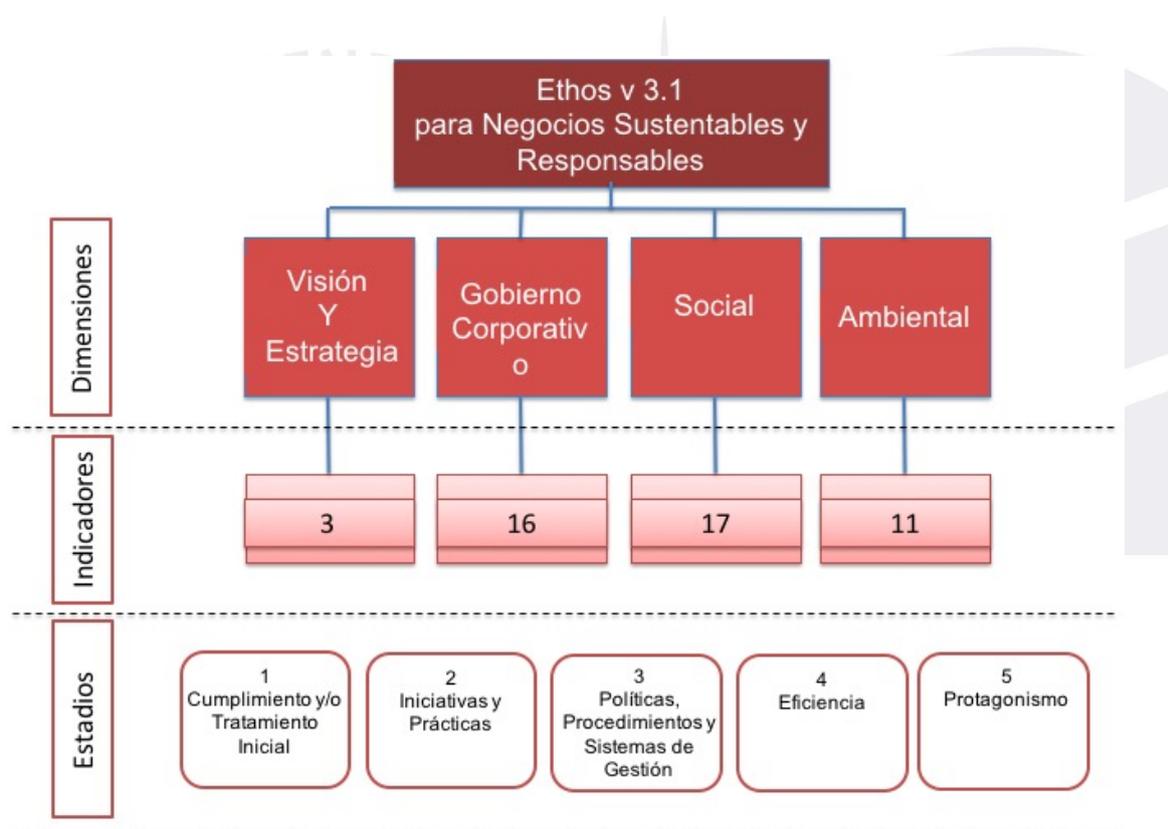


Figura 4 Ethos para Negocios Sustentables y Responsables V.3.1

El estadio uno corresponde a un cumplimiento inicial del indicador, refiriéndose a los requisitos de la legislación; el estadio dos tiene algunas iniciativas y practicas sobre ese indicador; el estadio tres indica que esas iniciativas y practicas las convirtieron en política,

procedimientos y sistemas de gestión; en el estadio cuatro la empresa es considerada eficiente y en el estadio cinco, la empresa es protagonista en el sector o en la región siendo referente de buenas prácticas en el indicador .

Esta estructura (Apéndice C) en conjunto describe el estado de la gestión en responsabilidad social empresarial para las empresas de generación eléctrica en Colombia. Finalmente, el instrumento es objetivo porque no es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan dado que tiene dos tipos de preguntas:

Preguntas cerradas binarias. Son preguntas de respuesta binaria (sí o no) y califican el estadio seleccionado en los indicadores en profundidad. Sirven para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios. (Ethos 2015).

Preguntas Cuantitativas. Proponen la presentación sistemática de datos para una serie de tres años. Estos datos son la base de la planificación y establecimiento de nuevos objetivos y metas en materia de RSE. (Ethos 2015).

El instrumento Ethos versión 3.1 fue diseñado para ser aplicado a diferentes niveles de madurez de las empresas en relación a la gestión de la RSE, en cada nivel se identifican los indicadores a aplicar:

Nivel Básico. Compuesta por 12 indicadores, para dar una aproximación amplia sobre cada dimensión.

Nivel Esencial. Según Ethos 2015 se conoce como la “agenda mínima” de la RSE y cuenta con 24 indicadores (12 adicionales a los evaluados en la Básica).

Nivel Amplio. Toma elementos de la Esencial y los amplía, consta de 36 Indicadores.

Nivel Comprensivo. Son los 47 indicadores totales donde ya busca temas sobre la

evolución y la vanguardia de la RSE.

Para el caso del sector de la generación eléctrica colombiano, se aplicara el nivel comprensivo con los 47 indicadores, dado que una revisión preliminar de sus reportes muestra alcance muy amplio en cada categoría, y el análisis completo va a ayudar a diagnosticar el estadio en que se encuentra el sector.

3.10 Recolección de Datos

Para realizar la recolección de datos se contactaron a las ocho empresas de la muestra durante un periodo de 4 meses comprendido entre diciembre 2015 y marzo 2016, quienes asignaron entrevistas individuales con los ejecutivos expertos en cada dimensión, el cuestionario de Indicadores Ethos fue administrado individualmente por el grupo de investigadores, quienes se encargaron de explicar cada aspecto formal y de contenido y de resolver dudas conceptuales en cada una de las preguntas que conforman el cuestionario. La duración aproximada de la aplicación fue de 90 minutos para las preguntas cerradas binarias. En esta etapa se realizó solo de tal manera que pueda gestionarse a través suyo las respuestas a las series cuantitativas, las cuales tienen que ver con todos los *stakeholders* de cada organización. Los datos se recolectaron de acuerdo al plan y pueden ser verificados en el Apéndice C

3.11 Análisis de Datos

La exploración de datos se desarrollará en primer lugar analizando descriptivamente y visualizando los datos por cada variable. El análisis estadístico consistirá en la descripción de los datos para el sector, estableciéndose el promedio de la muestra y los valores máximos y mínimo de cada indicador entre los cuales se enmarcan las prácticas de gestión de la responsabilidad social; así pues se mostrará los porcentajes del sector que están en cada estadio por cada uno de los indicadores . Para cada variable se usa los promedios de los indicadores para establecer el promedio de la dimensión y así al final definir el promedio del

sector. También se realizara un análisis del sector por tamaño de las empresas de generación definiendo 3 grupos, el grupo uno con las empresas que generan más de 10,000 GW-h / año, el grupo 2 las empresas que generan entre 3,000 y 7,000 GW-h/año y el grupo 3 las empresas menores a 3,000 GW-h/año.

No es necesario evaluar la confiabilidad y validez lograda por el instrumento de medición, dado que el cuestionario Ethos aplicado no recibió ningún tipo de modificación, por lo cual los datos obtenidos están amparados en el análisis de confiabilidad y validez desarrollado originalmente por el Instituto Ethos para su herramienta. Finalmente, los datos y resultados se presentarán de una manera precisa luego de la verificación de congruencia y consistencia lógica y de priorizar la información más valiosa en respuesta a la pregunta de investigación, es decir el estado de gestión con enfoque en responsabilidad social empresarial en el sector de la generación eléctrica en Colombia.

3.12 Resumen

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y de diseño no experimental dado que no se manipularán las variables para ver efectos asociados a las mismas. La población de la investigación son las empresas generadoras de energía eléctrica donde se tomó como muestra las empresas que generan más del 90% de la energía eléctrica, estas son las ocho principales empresas de generación con representación en las diferentes ciudades de Colombia y de mayor impacto dado su tamaño e importancia en el sistema interconectado nacional. El instrumento usado son los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial Ethos versión 3.1, instrumento ya validado por expertos del instituto Ethos para RSE y Sustentabilidad. El instrumento fue aplicado a directivos de las ocho empresas ya mencionadas lo que garantiza que la información es con conocimiento de las prácticas de cada empresa y del sector.

Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se presenta el perfil del informante, se establece el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a ocho empresas del sector de la generación eléctrica en Colombia y se presenta la estadística descriptiva procesada en el software SPSS, versión 22.0 para las cuatro dimensiones del instrumento ETHOS 3.1 (2015): Visión y Estrategia, Gobierno Corporativo y gestión, social y ambiental.

4.1 Perfil de Informantes. Análisis Descriptivos

Se trabajó con las ocho principales empresas generadoras del SIN, tal como se establece en la Tabla 2.

Tabla 2

Generación Eléctrica en Colombia Tipo y Capital - Año 2015

Agente generador	Energía Eléctrica		Tipo de generación			Tipo de capital	
	GHW	%	Hídrica	Térmica	Otras	Publico	Privado
Empresas públicas de Medellín	13,421.8	21.02%	x	x	x	x	
Emgesa S.A. ES.P.	13,350.5	20.91%	x	x			x
Isagen S.A. ES.P.	12,366.6	19.37%	x	x		x	x
Generadora y Comercializadora de Energía del Caribe S.A. ES.P.	6,603.8	10.34%		x		x	
Celson S.A. ES.P.	6,160.2	9.65%	x	x			x
Aes Chivor S.A.A.ES.P.	3,967.4	6.21%	x				x
Compañía Eléctrica de Sochagota	1,283.4	2.01%		x			x
Empresa Urrea S.A. ES.P.	1,027.9	1.61%	x			x	

Nota: Datos proporcionados por Acolgen, sobre la generación del Sistema interconectado Nacional del 1 de enero al 17 de diciembre de 2015. Cálculos de los investigadores. Otras se refieren a generación eólica.

Las ocho empresas incluidas en el estudio generan el 91.1% de la energía eléctrica del SIN cómo se observa en la Figura 5. El 8.9% restante está conformado por 35 operadores distribuidos en diferentes zonas del país.

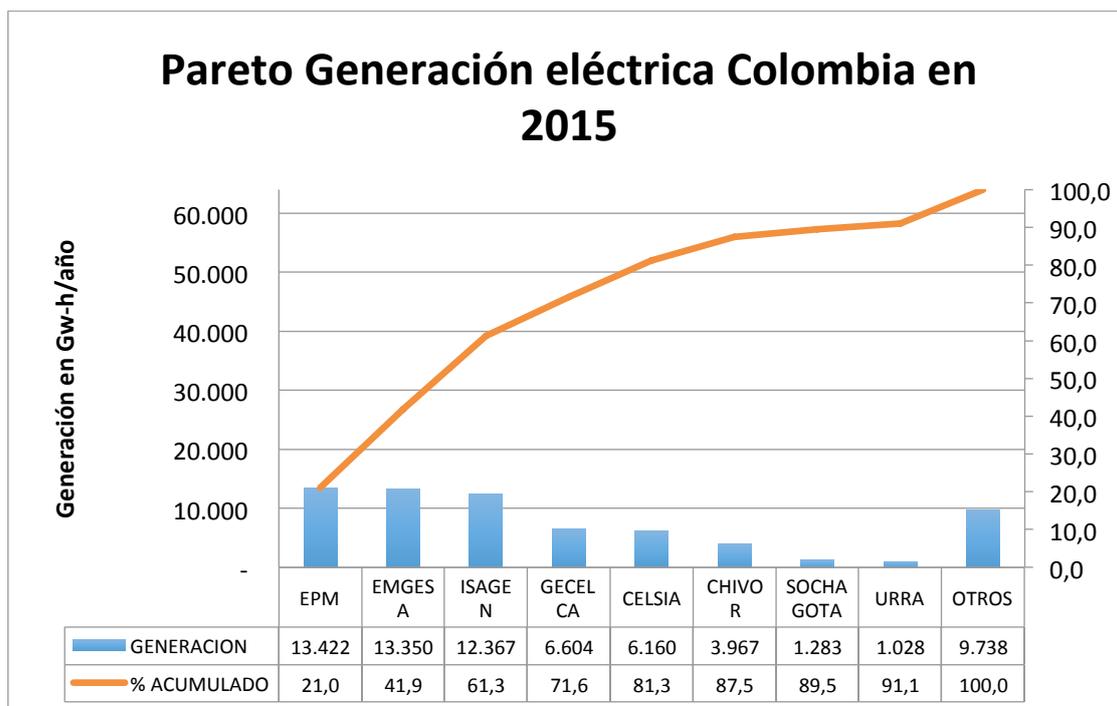


Figura 5 Generación Eléctrica en Colombia Pareto - Año 2015

Las características sobresalientes de algunas de las empresas seleccionadas son:

Empresas públicas de Medellín. Organización latina es el primer generador del país y junto con Emgesa e Isagén, generan el 61.3% de la energía del SIN.

Celsia. Organización del grupo ARGOS, está conformada por tres agentes: Celsia SA, Celsia Zona Franca y la Empresa de energía del pacífico.

La compañía eléctrica de Sochagota. Es un operador de Gestión Eléctrica SA – GENSA, que tiene un contrato en la modalidad *Power Purchase Agreement (PPA)* hasta 2019.

4.2 Presentación de Resultados

4.2.1 Distribución de estadios seleccionados

Al aplicar el instrumento en el sector, se encontró que el 42% de sus indicadores se encuentran en el estadio cinco de protagonismo y 42% en Eficiencia, 14% se encuentran en Gestión y solo el 2% se encuentra entre los dos niveles más básicos (cumplimiento e iniciativas).

Este primer acercamiento permite establecer que el sector de la generación eléctrica se encuentra mayormente en los niveles más altos de gestión y solo algunos aspectos específicos de la gestión se encuentran en el nivel más básico como se observa en la Figura 6

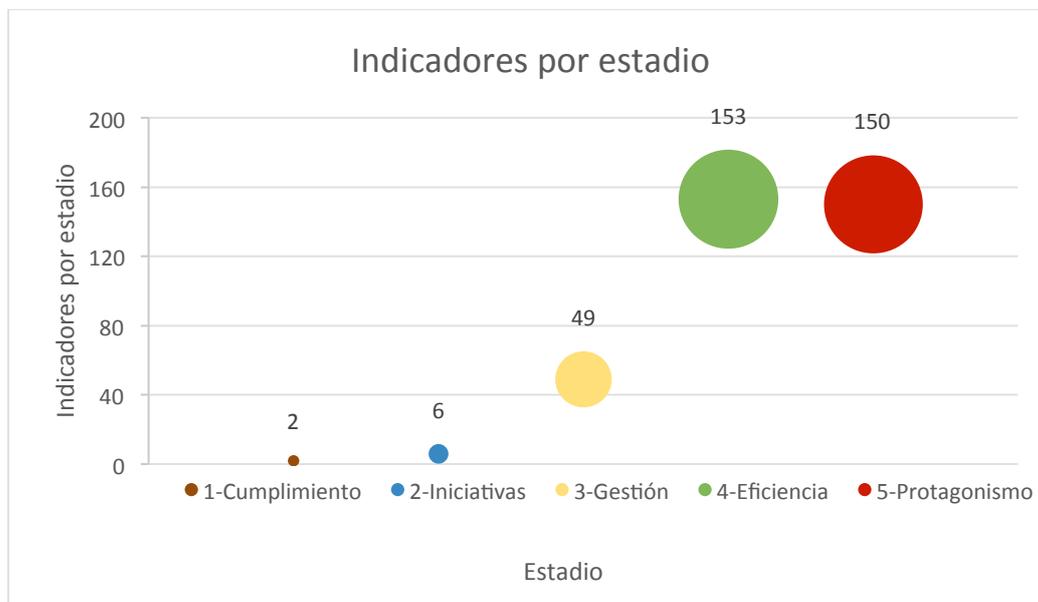


Figura 6 Cantidad de Indicadores por Estadio

4.2.2 Desempeño general

A nivel general se estableció que el promedio del sector de la generación de electricidad en Colombia es de 4.22 calculando el promedio de los 47 indicadores.

Las cuatro dimensiones definidas en el instrumento se refieren a visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, dimensión social y dimensión ambiental. Graficando los promedios de cada dimensión se obtiene la Figura 7 que se presenta a continuación.

En la anterior Figura 7 se establece que todas las dimensiones están por encima de cuatro, siendo la dimensión de visión y estrategia la alcanza la mayor puntuación [4.6], mientras las menores puntuaciones son mostradas por las dimensiones social [4.2] y ambiental [4.1]; gobierno corporativo y gestión se encuentra en una posición intermedia [4.3], mostrándose que el sector da gran importancia al establecimiento de un planeamiento y ejecución estratégica, seguido de un gobierno y sistemas de gestión fuertes, que disminuye en la operación social y ambiental.

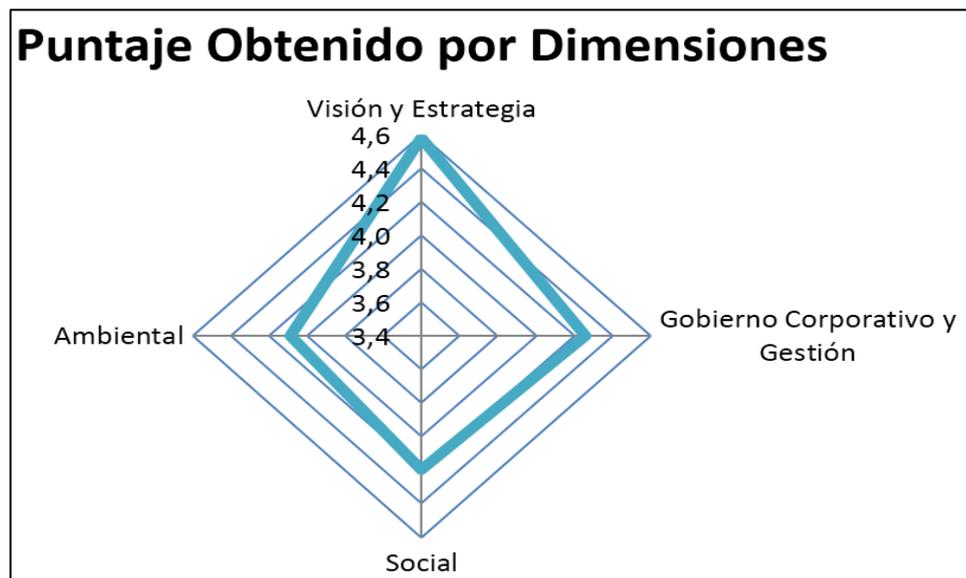


Figura 7 Comparación de las Cuatro Dimensiones por Puntaje Obtenido

A continuación se muestran los resultados en cada uno de los indicadores que conforman las cuatro diferentes dimensiones.

4.2.3. Dimensión de visión y estrategia

Indicadores de vision y estrategia

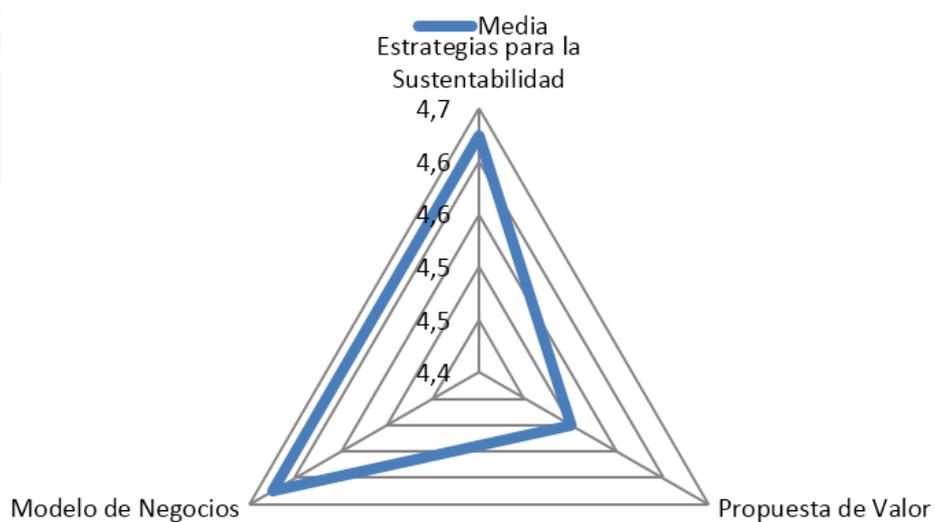


Figura 8 Comparación de Indicadores de la Dimensión Visión y Estrategia

Tabla 3

Puntajes por Indicadores de la Dimensión Visión y Estrategia.

	Mínimo	Máximo	Promedio
Indicadores			
1 Estrategias para la sustentabilidad	4	5	4.6
2 Propuesta de valor	3	5	4.5
3 Modelo de negocio	4	5	4.6

Visión y estrategia es la más fuerte de las dimensiones en el sector, donde el indicador con menor estadio [3] tiene iniciativas y prácticas que ya las tienen como políticas y procedimientos; mientras el promedio de la dimensión [4.6] muestra un sector con procesos estratégicos maduros que han alcanzado estadios de eficiencia que se evidenciaría en la administración de las siguientes dimensiones.

Indicador 1. Estrategias para la sustentabilidad. El primer indicador de Ethos 3.1, evidencia que en el sector además de contemplar escenarios de largo plazo en los que se incluyen aspectos socio ambientales, proyectan inversiones en investigación y desarrollo para innovar y generar nuevos modelos de negocios, considerando potenciales cambios en el mercado.

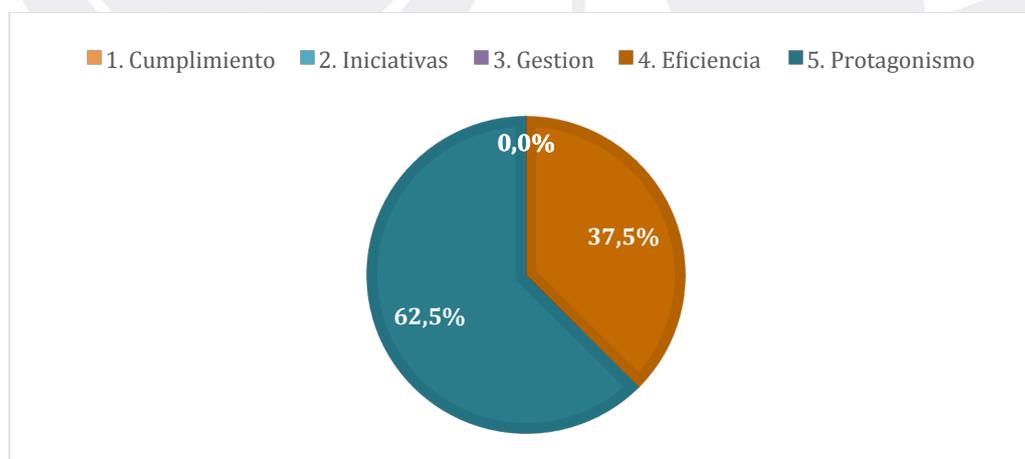


Figura 9 Estrategias para la Sustentabilidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 9 se observa que el 37.5% del sector no alcanzó el estadio cinco dado que aún no tienen estipulados en su presupuesto rubros de investigación y desarrollo con

enfoque a la sustentabilidad. Se puede evidenciar que el 62.5% del sector invierten en sostenibilidad por ende quedando en estadio cinco de protagonismo.

Indicador 2. Propuesta de valor

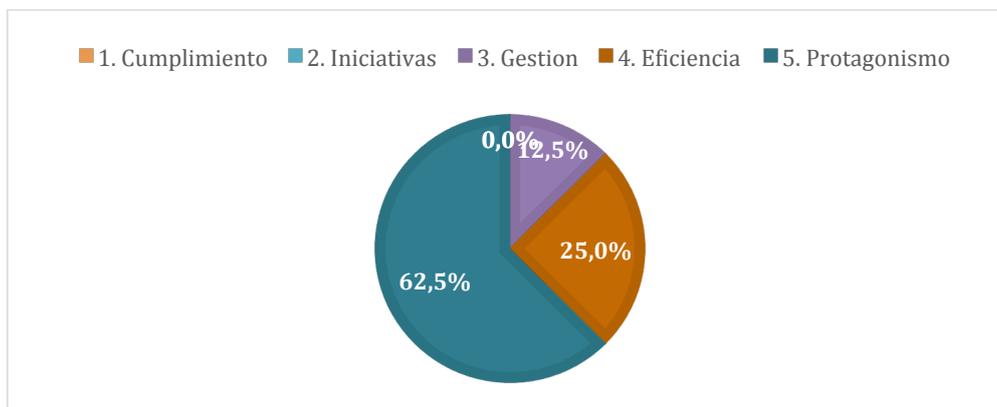


Figura 10 Propuesta de Valor. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 10 se observa que el 62.5% del sector está en estadio cinco de protagonismo dado que cuentan con productos enfocados a solucionar problemas sociales, en muchos casos las empresas tienen alianzas estratégicas que permiten ofrecer productos adicionales en beneficio de sus clientes o sus zonas de influencia. Solo el 12.5% se ubicó en el estadio tres dado que no trabaja en ningún producto adicional a su producto principal que es energía.

Indicador 3. Modelo de negocios

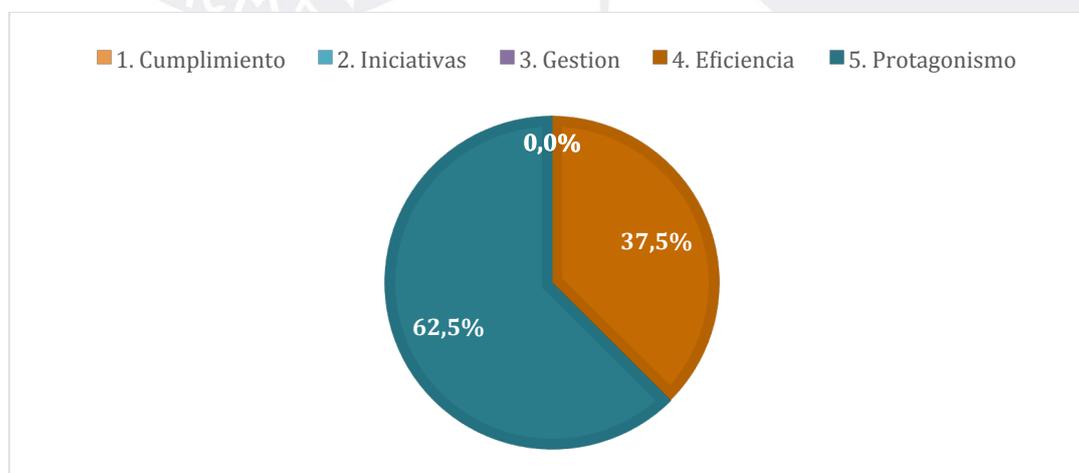


Figura 11 Modelo de Negocios. Resultados porcentuales de cada estadio en el sector.

Es de destacar que todo el sector ya está mínimo en estadio cuatro de eficiencia dado que buscan la mejora continúa y muestran resultados ganar-ganar con sus partes interesadas. El 37.5% que se encuentra en estadio cuatro, no alcanza el estadio cinco de protagonismo dado que aún no han cambiado significativamente su modelo de negocio buscando conciliar lucro con impacto social, en el estadio cinco se encuentra el 62.5% restante.

1.2.4. Dimensión de gobierno corporativo y gestión



Figura 12 Comparación de Indicadores de la Dimensión Gobierno Corporativo y Gestión.

La dimensión de Gobierno Corporativo dentro del sector de Generación Eléctrica en Colombia es la segunda dimensión con mejor puntaje promedio [4.3] de desempeño después de la dimensión de visión y estrategia [4.6]; se podría decir que el sector está muy comprometido en alinear su gestión a la RSE y Sustentabilidad y esto lo demuestra con el resultado promedio referente a los sistemas de gestión, un 12.5% del sector tiene una gran oportunidad de mejora en plasmar sus resultados en reportes de sustentabilidad y reportes integrados.

Tabla 4

Puntajes por Indicador de la Dimensión Gobierno Corporativo y Gestión.

Indicadores	Puntajes		
	Mínimo	Máximo	Promedio
4 Código de conducta	3	5	4.1
5 Gobernabilidad corporativa	4	5	4.6
6 Compromisos voluntarios y participación en iniciativa de RSE/ Sustentabilidad.	4	5	4.5
7 Participación de las partes interesadas.	3	5	4.1
8 Relaciones con inversores y reportes integrados.	3	5	4.5
9 Reporte de sustentabilidad y reportes integrados	1	5	3.9
10 Comunicación con responsabilidad social	3	5	4.4
11 Competencia leal	3	5	4.2
12 Practicas anticorrupción	4	5	4.8
13 Contribuciones para campañas políticas	2	5	3.5
14 Participación para el desarrollo de políticas públicas.	2	5	4.4
15 Gestión participativa.	1	5	3.6
16 Sistema de gestión integrado.	3	5	4.5
17 Sistema de gestión de proveedores.	4	4	4.0
18 Mapeo de los impactos de operación y gestión de riesgos.	2	5	4.3
19 Gestión de responsabilidad social/ sustentabilidad.	4	5	4.9

Indicador 4. Código de conducta

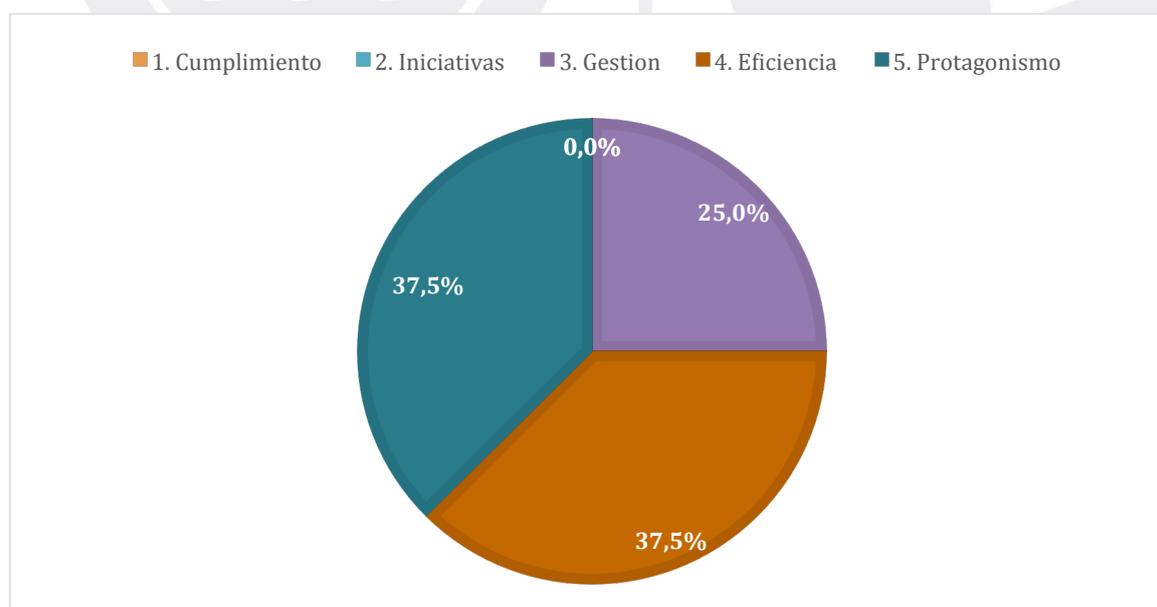


Figura 13 Código de Conducta. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

La principal razón para no alcanzar el estadio cinco es que el sector no tiene un área específica que este dedicada a verificar el cumplimiento de todos los actores de la cadena de valor, más si tienen establecidos en sus contratos el cumplimiento del código de conducta lo que los lleva al estadio cuatro de eficiencia, el 25% que aún se encuentra en estadio tres es porque no tiene establecida una revisión formal de su código conducta, principalmente porque es establecido por su casa matriz.

Indicador 5. Gobernabilidad corporativa

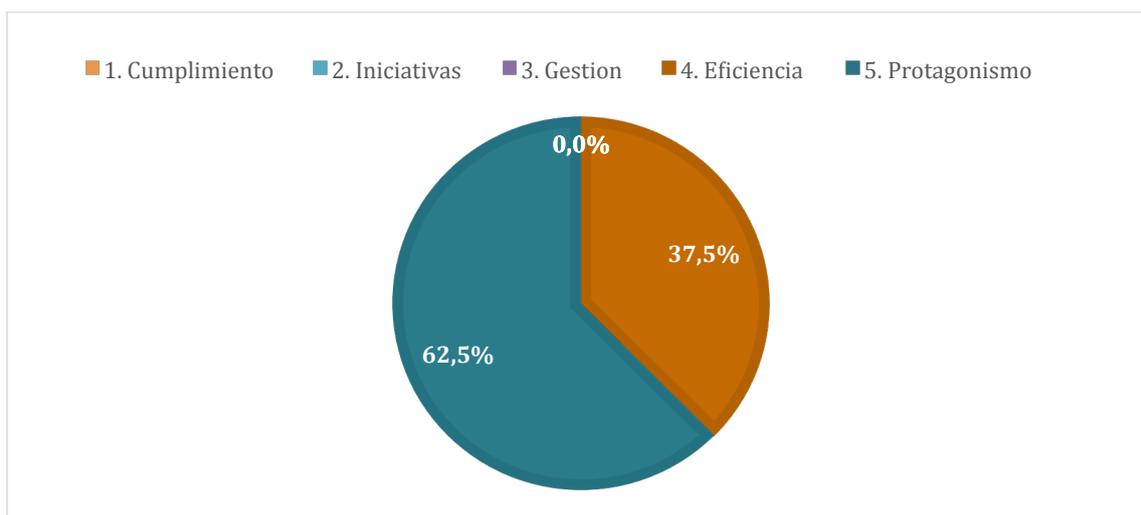


Figura 14 Gobernabilidad Corporativa. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Se evidencia en la Figura 14 que el sector es muy exigente en criterios de igualdad contando con certificaciones como la Equipares que se otorgan a la equidad laboral, por lo que el 62.5% del sector se encuentra en estadio cinco de protagonismo. Inclusive algunos agentes del sector consideran que aún pueden ser más activos en promover oportunidades a grupos en segmentos de desventaja explicando así que el 37.5% esté en estadio cuatro de eficiencia.

Indicador 6. Compromisos voluntarios y participación en iniciativas de RSE/ sustentabilidad

Todas las empresas cuentan con iniciativas de compromisos voluntarios, evaluando periódicamente sus avances, sin embargo aún el 50% como se puede identificar en la Figura

15 considera que debe incentivar más a su cadena de valor, por lo que se encuentran en estadio cuatro de eficiencia.

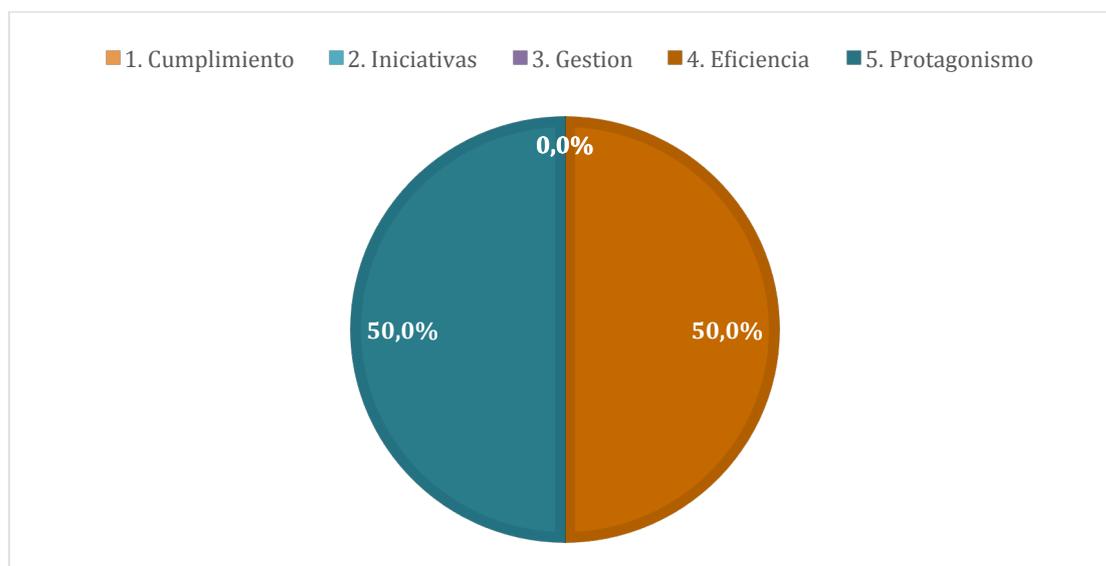


Figura 15 Compromisos Voluntarios. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Indicador 7. Participación de las Partes Interesadas

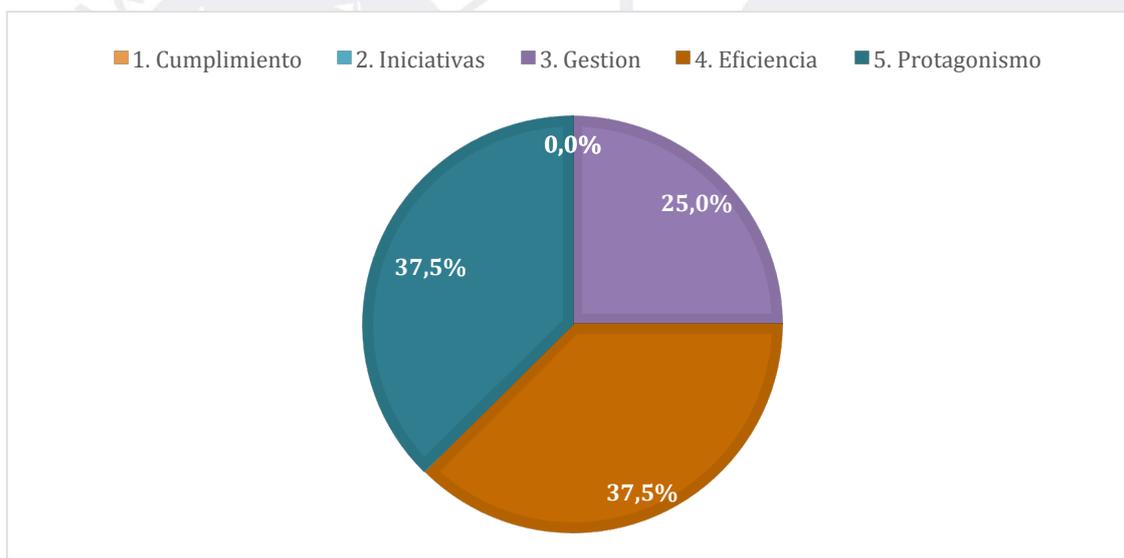


Figura 16 Participación de las Partes Interesadas. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El sector en su totalidad cuenta con políticas y procedimientos de gestión, el 25% aun no llega al estadio cuatro de eficiencia dado que los diálogos aun no generan planes de innovación y desarrollo y en algunos casos no llegan a la cadena de valor, por lo que se encuentran en estadio tres.

Indicador 8. Relaciones con inversores y reportes financieros

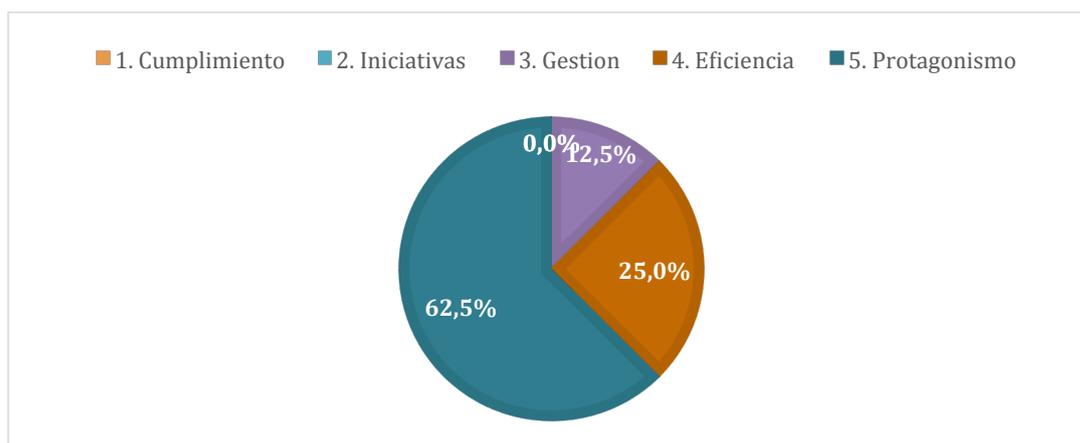


Figura 17 Relaciones con Inversores y Reportes Financieros. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 62.5% del sector está en estadio cinco de protagonismo ya que su relación con los inversores ha tenido reconocimiento, algunos a mencionar el *Investor Relations* de la bolsa de valores de Colombia y Transparencia por Colombia.

Indicador 9. Reportes de sustentabilidad y reportes integrados

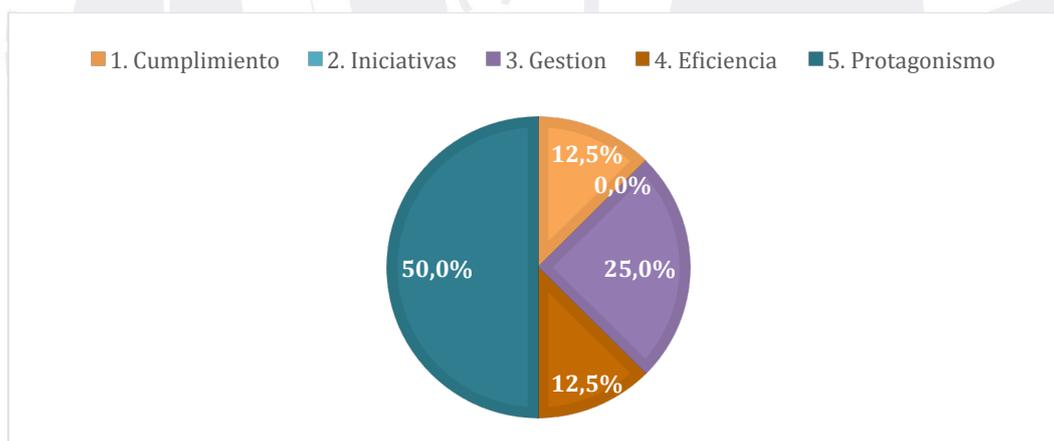


Figura 18 Reporte de Sustentabilidad. Resultados. Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El estadio más bajo se presenta porque el 12.5% del sector no publica un reporte de sustentabilidad de forma periódica. El 50% está en estadio cinco de protagonismo con reportes muy completos basados en la metodología *Global Reporting Initiative* cuatro que someten a auditorías externas y que son de consulta pública a través de sus páginas web.

Indicador 10. Comunicación con responsabilidad social

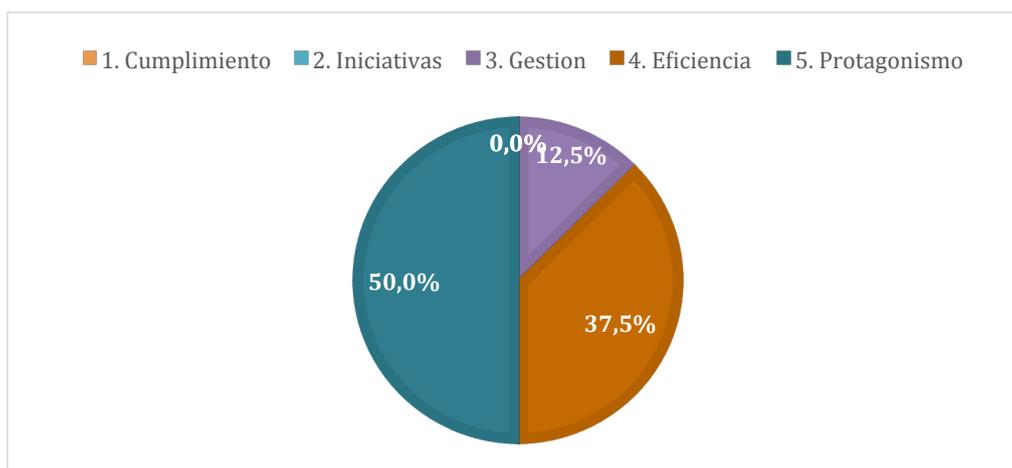


Figura 19 Comunicación con RSE. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 50% ya se encuentra en estadio cinco de protagonismo contando ya con áreas específicas de comunicación, involucrando a las partes interesadas. En las que aún no llegan a protagonismo, la comunicación aún no tiene un rol protagónico en la toma de decisión sobre las estrategias de RSE, el 12.5% no llega a influenciar las comunicaciones de su cadena de valor.

Indicador 11. Competencia leal



Figura 20 Competencia Leal. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 25% de la muestra considera que el indicador no les aplica dado que su cliente es fijo y su región es asignada y al estar tan normalizado el sector no existe competencia, sin

embargo los que sí lo evaluaron tienen establecidos procesos y procedimientos de competencia leal que llegan a sus partes interesadas y a su cadena de valor.

Indicador 12. Prácticas anticorrupción

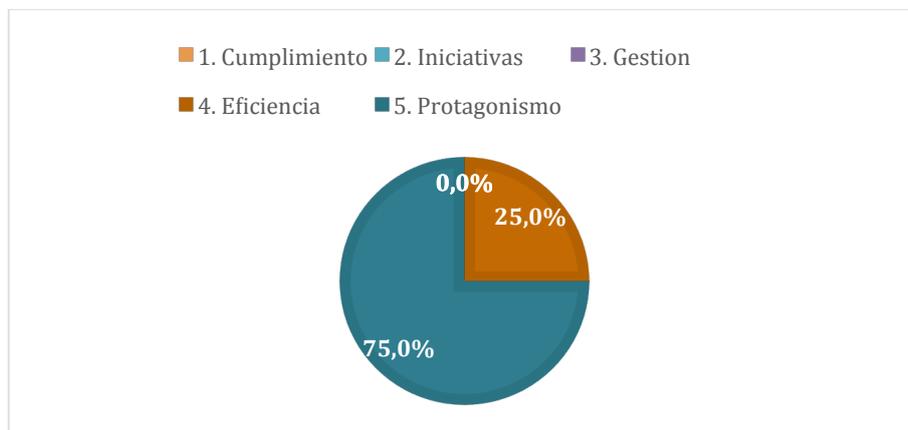


Figura 21 Prácticas Anticorrupción. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Como se observa en la Figura 21 el 75% del sector se encuentran en estadio cinco protagónico, ya que promueven la ética empresarial y desarrollan prácticas de combate anticorrupción, el 25% no se califica en este estadio al no hacerlo extensivo a su cadena de valor, posicionándose en el estadio cuatro de eficiencia.

Indicador 13. Contribuciones para campañas electorales

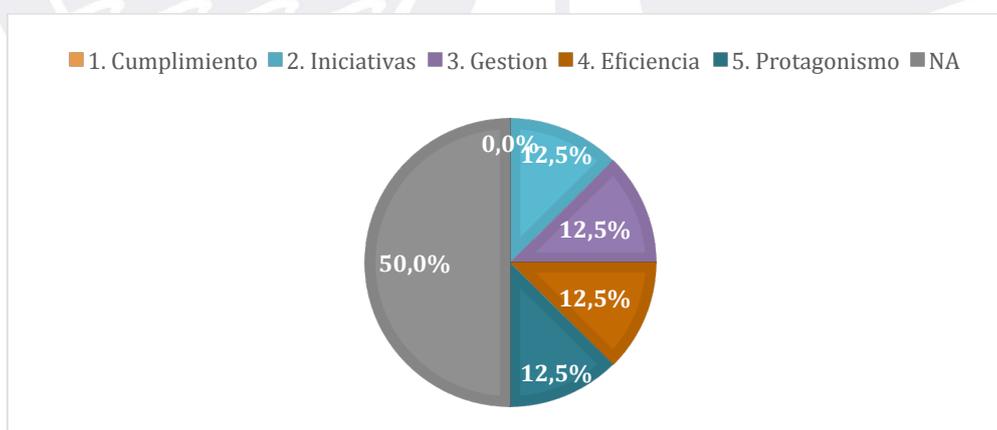


Figura 22 Contribuciones a Campañas Electorales. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 22 se puede identificar que el 50% del sector considera que el indicador no le aplica al tener recursos de capital cerrado por lo cual hay una política explícita que le

prohíbe su participación en campañas electorales. Solo un 12.5% aún no ha establecido políticas de participación encontrándose en el estadio dos de iniciativas, y hay ya un 12.5% que tiene programas de concientización y participación que lo ubica en estadio cinco de protagonismo.

Indicador 14. Participación en el desarrollo de políticas públicas

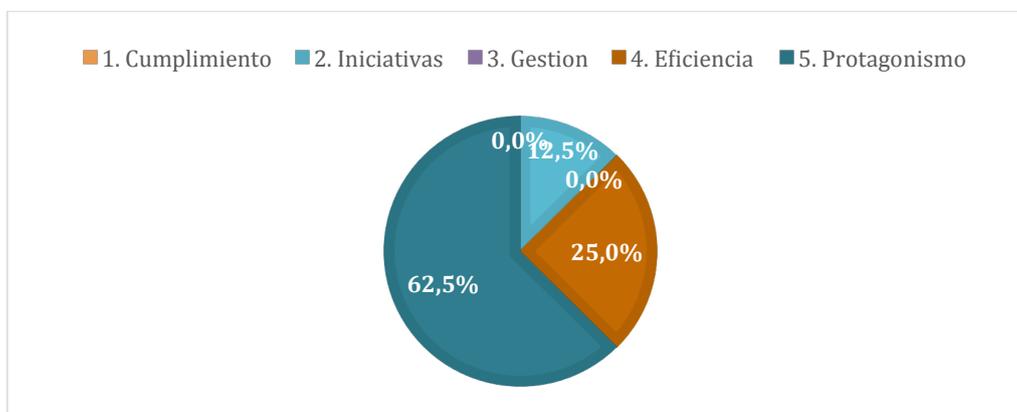


Figura 23 Participación en el Desarrollo de Políticas Públicas. Resultados porcentuales de cada estadio en el sector.

El 62.5% influye positivamente en políticas públicas que generan beneficios a la sociedad directamente, el 25% está en estadio cuatro de eficiencia porque tienen una participación activa en la políticas sin embargo les falta llegar a toda su cadena de valor, y el 12.5% participa a través de las asociaciones a las que pertenece.

Indicador 15. Gestión participativa

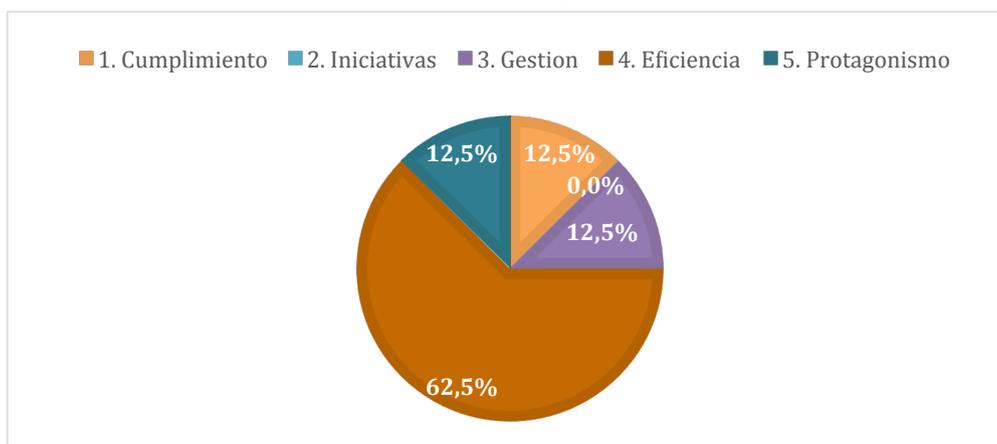


Figura 24 Gestión Participativa. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 12.5% del sector aun no comparte interna o externamente su información financiera, el 62.5% se encuentra en estadio cuatro de eficiencia contando con participación activa de los empleados en sus comités de gestión, aun no llega a protagonismo dado que sus prácticas no son reconocidas en el mercado.

Indicador 16. Sistema de gestión integrado

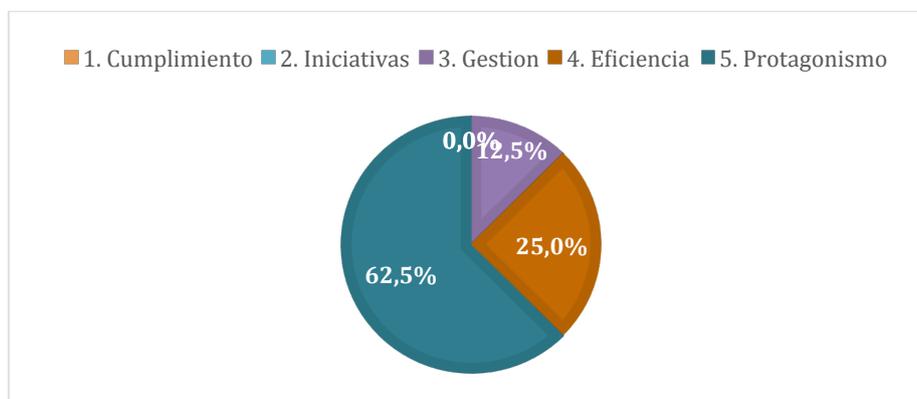


Figura 25 Sistema de Gestión Integrado. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 100% del sector cuenta con políticas y procedimientos de gestión, quiere decir que el estadio más bajo del sector para este indicador es el tres. El 25% está en estadio cuatro de eficiencia con el objetivo de trabajar más cerca con su cadena de valor, y el 62.5% se encuentra en el estadio cinco de protagonismos.

Indicador 17. Sistemas de gestión de proveedores

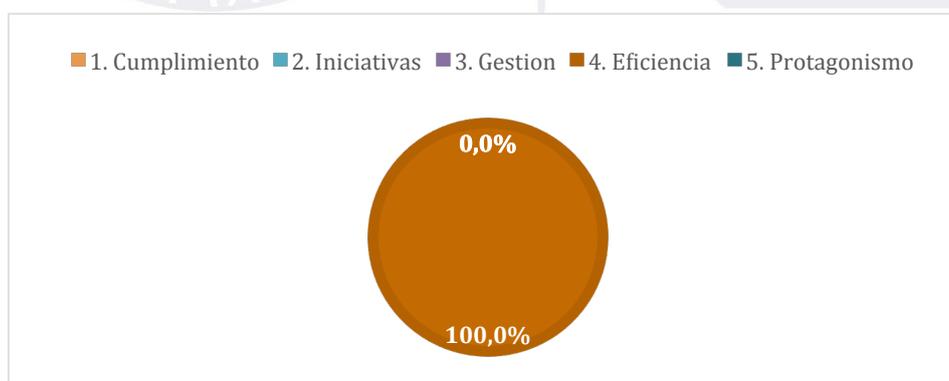


Figura 26 Sistema de Gestión de Proveedores. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 100% del sector se encuentra en el estadio cuatro de eficiencia con auditorías socio ambientales a sus proveedores, involucrándolos en responsabilidad social y llevando indicadores de desempeño, para ser protagonistas en este indicador deberán ser influyentes con los sub-proveedores.

Indicador 18. Mapeo de impactos de operación y gestión de riesgos

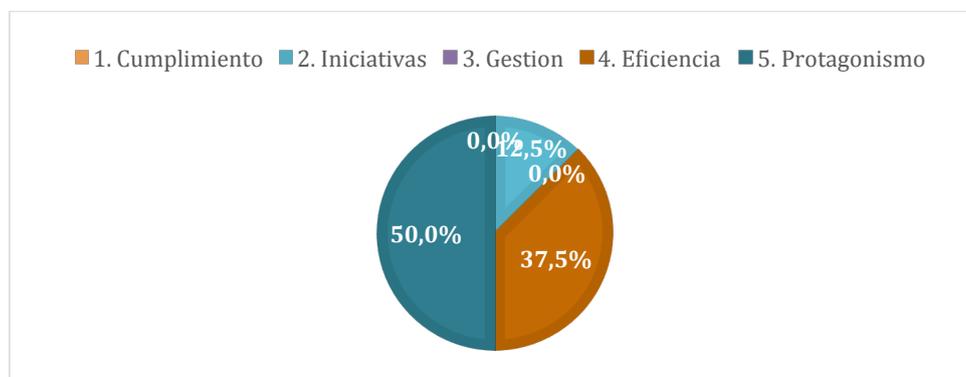


Figura 27 Mapeo Impactos de Operación y Gestión de Riesgos. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 12.5% del sector no tiene procesos y procedimientos formales de mapeo de riesgos quedando en estadio dos de iniciativas y prácticas. El 37.5% considera que aún debe involucrar más a sus proveedores en el mapa de riesgo por lo cual está en estadio cuatro de eficiencia, el 50% restante ya se considera en un estadio cinco de protagonismo.

Indicador 19. Gestión de responsabilidad social

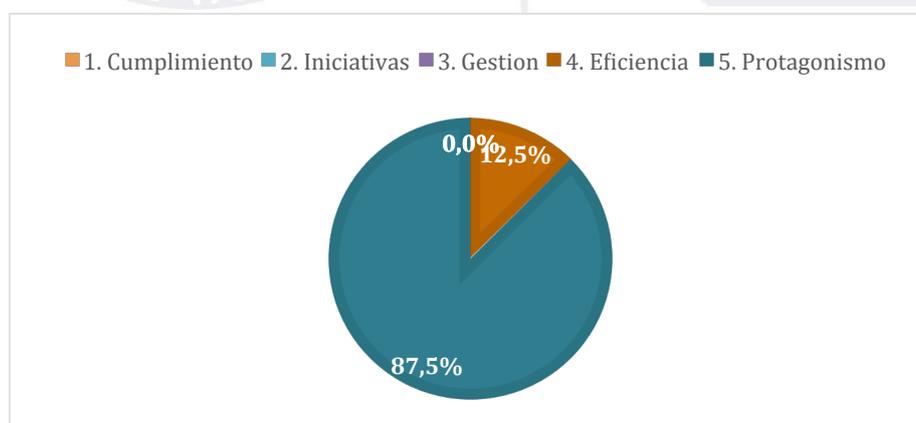


Figura 28 Gestión de Responsabilidad Social. Resultados porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 87.5% del sector se encuentra en estadio protagonismo ejerciendo influencia en su cadena de valor y en la sociedad a fin de adoptar una cultura de gestión de la RSE y de sustentabilidad. El 12.5% está en estadio cuatro de eficiencia.

1.2.5. Dimensión social

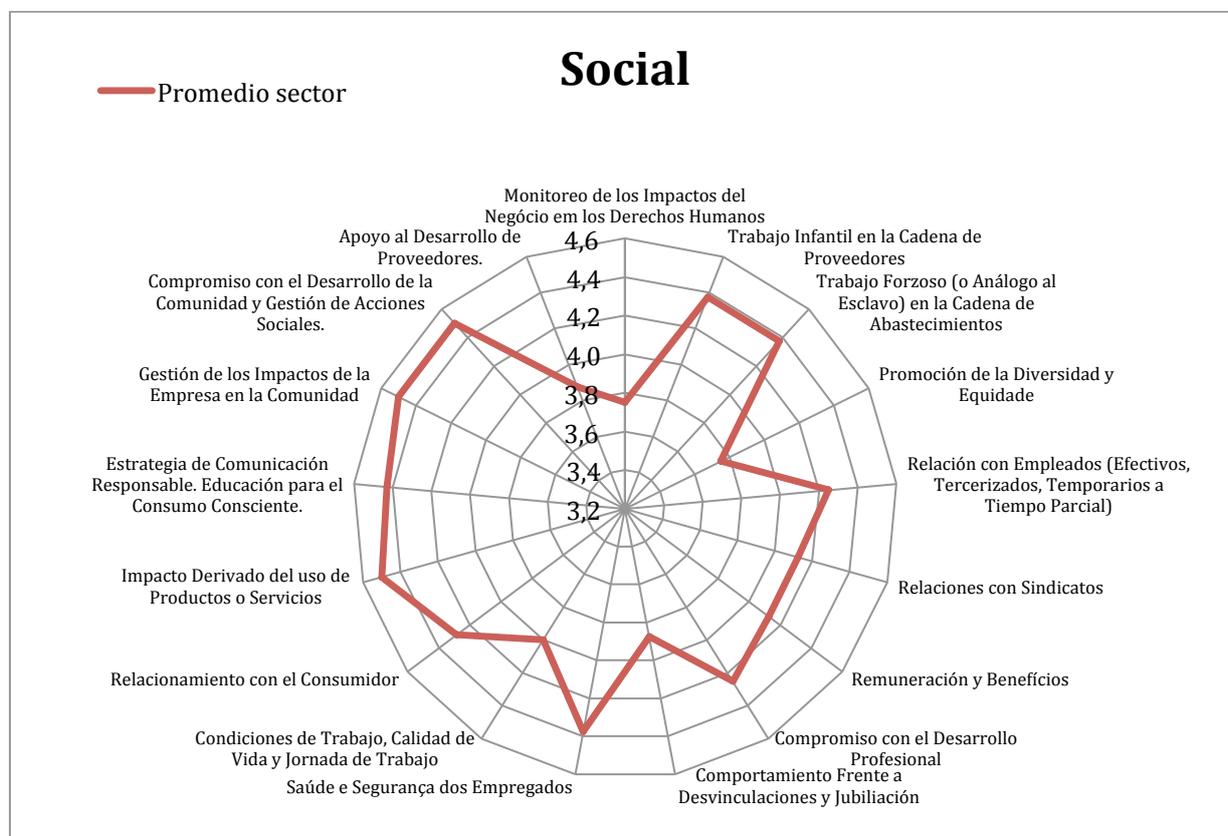


Figura 29 Comparación de Indicadores de la Dimensión Social.

La dimensión social del sector de generación eléctrica ocupa el tercer puesto en calificación con promedio de 4.2 después de la dimensión visión y estrategia y de la dimensión de gobierno corporativo. En esta dimensión, los indicadores que presentan el mayor promedio se encuentran relacionados con actividades de gestión de impactos en la comunidad y desarrollo. De estos resultados podemos evidenciar que el sector enfoca sus esfuerzos en impactar positivamente el entorno de la comunidad donde actúa siendo los indicadores más altos los de compromiso con el desarrollo de la comunidad y participación [4.5] y gestión de los impactos de la empresa en la comunidad [4.5]. La oportunidad para el

sector en esta dimensión se encuentra en temas relacionados con derechos humanos, más específicamente en actividades relacionadas con promoción de la diversidad y equidad de género [3.8] y con el monitoreo de los impactos del negocio en los derechos humanos [3.8] Esto quiere decir que la totalidad del sector cuenta con políticas y procedimientos en estos temas, pero les hace falta incluir a su cadena de valor y ser referentes en el mercado para ser eficientes y/o protagonistas en esta dimensión.

Tabla 5

Puntajes por Indicador de la Dimensión Social

	Puntajes		
	Mínimo	Máximo	Promedio
Indicadores			
20 Monitoreo de los impactos del negocio en los derechos humanos	3	5	3.8
21 Trabajo infantil en la cadena de proveedores	4	5	4.4
22 Trabajo Forzoso (o análogo al esclavo) en la cadena de abastecimiento	3	5	4.3
23 Promoción de la diversidad y equidad	3	5	3.8
24 Relación con Empleados (efectivos, tercerizados, temporarios a tiempo parcial)	3	5	4.3
25 Relaciones con sindicatos	3	5	4.1
26 Remuneración y beneficios	3	5	4.1
27 Compromiso con el desarrollo profesional	3	5	4.3
28 Comportamiento frente a desvinculaciones y jubilaciones	3	5	3.9
29 Salud y Seguridad de los empleados	3	5	4.4
30 Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo	3	5	4.0
31 Relacionamiento con el consumidor	4	5	4.3
32 Impacto derivado del uso de productos o servicios	4	5	4.5
33 Estrategia de comunicación responsable. Educación para el consumo consciente.	3	5	4.4
34 Gestión de los impactos de la empresa en la comunidad	3	5	4.5
35 Compromiso con el desarrollo de la comunidad y gestión de acciones sociales	3	5	4.5
36 Apoyo al desarrollo de proveedores	2	5	3.9

Indicador 20. Monitoreo del impacto en derechos humanos

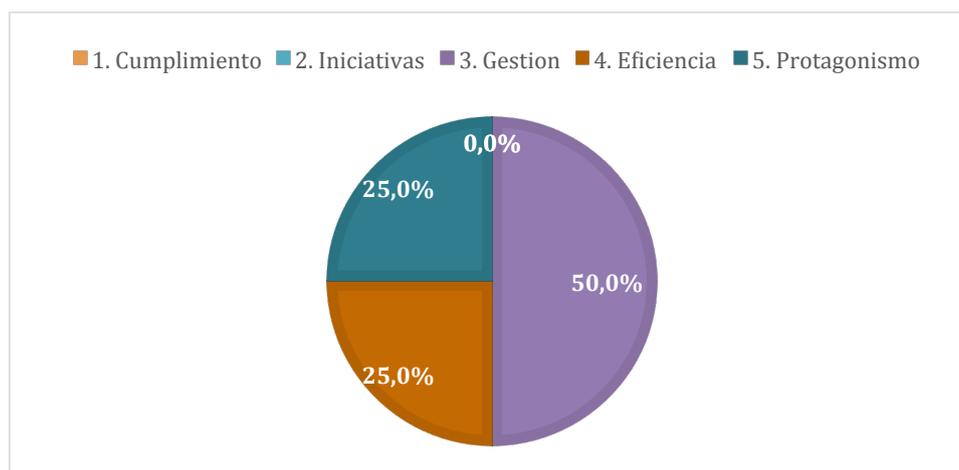


Figura 30 Monitoreo del Impacto en Derechos Humanos. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 30 se evidencia que el 50% se encuentra en estadio tres de políticas y procedimientos con una política formal para temas de derechos humanos, el 25% se encuentra en estadio cuatro de eficiencia complementando su política con visitas y auditorías a las operaciones, y el 25% restante está en estadio cinco como protagonistas ya que incluye la participación de las partes interesadas.

Indicador 21. Trabajo infantil en la cadena de proveedores

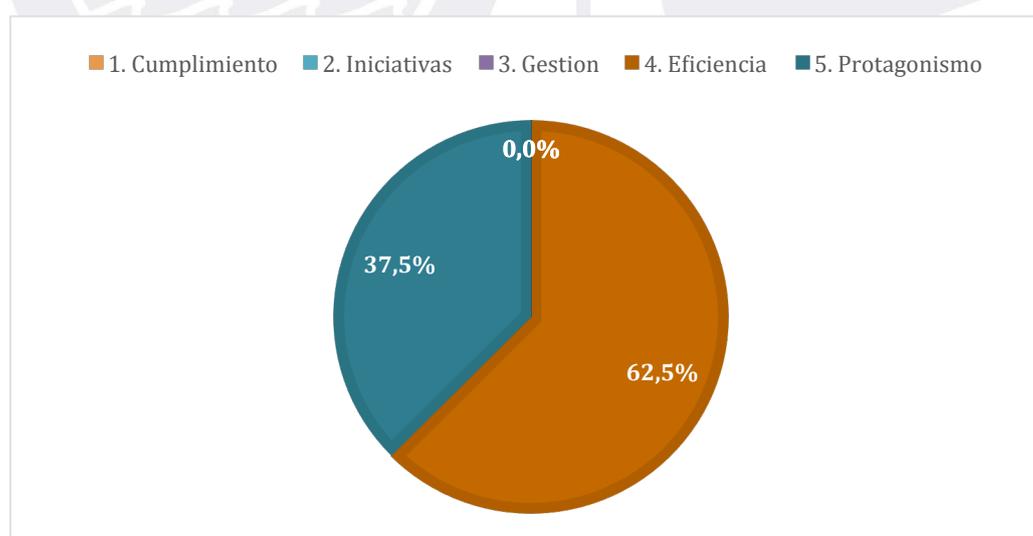


Figura 31 Trabajo Infantil en la Cadena de Proveedores. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 100% ya alcanzó el estadio de eficiencia porque cuenta con procesos de auditorías, matriz de riesgo, acciones de concientización tanto internas como externas sobre trabajo infantil, 37.5% del sector alcanzó el estadio cinco de protagonismo como se observa en la Figura 31 al movilizar a la sociedad en el rol de erradicación del trabajo infantil participando en asociaciones como por ejemplo Red Colombia Contra el trabajo infantil, iniciativa del Ministerio de Trabajo para la prevención y erradicación de trabajo infantil.

Indicador 22. Trabajo forzoso

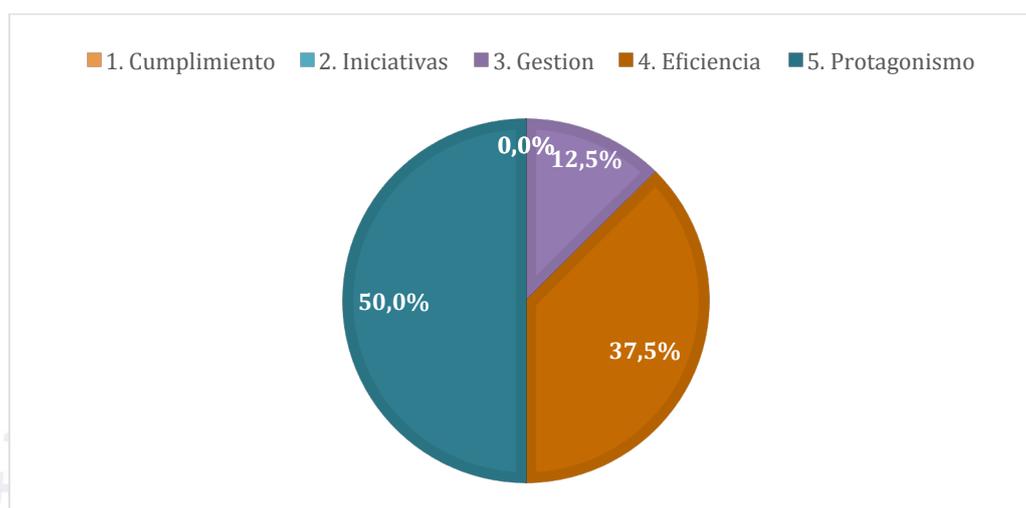


Figura 32 Trabajo Forzoso. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En este indicador el 100% del sector cuenta con políticas de control al trabajo forzoso, 50% ya se encuentran en estadio cinco de protagonismo influenciando a su cadena de valor y participando en el desarrollo de políticas públicas como se evidencia en la Figura 32.

Indicador 23. Promoción de la diversidad y equidad

En la Figura 33 se puede identificar que el 12.5% se encuentra en estadio cinco de protagonismo con prácticas de equidad reconocidas a nivel internacional como por ejemplo los principios de empoderamiento de las mujeres promovidos por la ONU. El 50% del sector se encuentra en estadio cuatro de eficiencia con políticas de igualdad salarial, igualdad de

oportunidades e igualdad de desarrollo para géneros y orígenes étnicos. El 37.5% restante está en estadio tres, las cuales cuentan con políticas y trabajan para alcanzar la eficiencia.

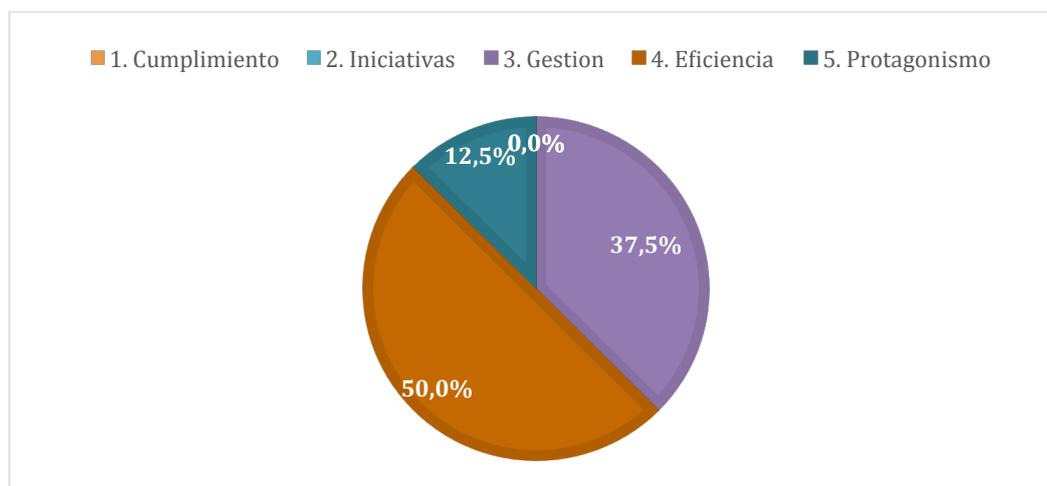


Figura 33 Promoción de la Diversidad y Equidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Indicador 24. Relación con empleados

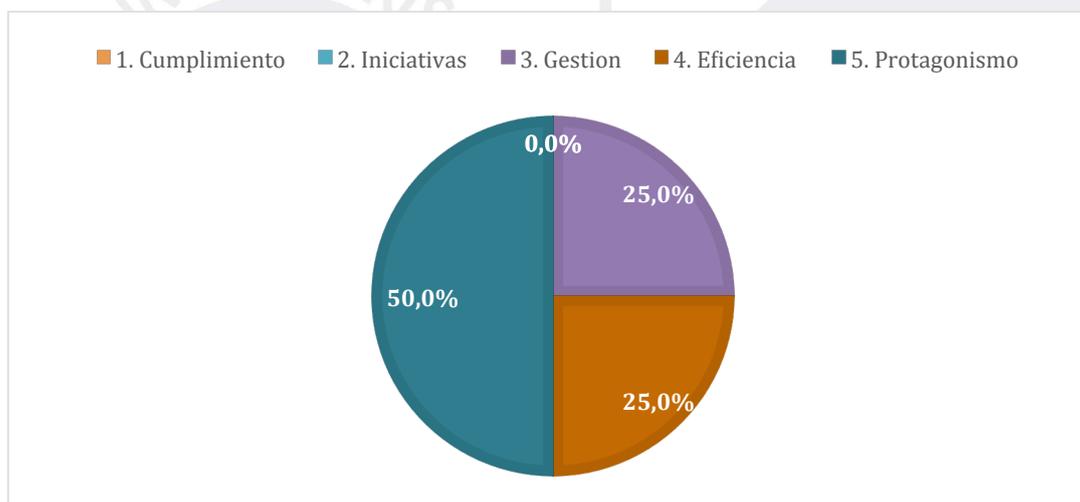


Figura 34 Relación con Empleados. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Como se puede percibir en la Figura 34 el 50% del sector está en estadio cinco de protagonismo con reconocimientos de buenas prácticas como son la Certificación de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) o *Great Place to Work* también destacando la calidad de condiciones de trabajo, 25% está en estadio cuatro de eficiencia los cuales tienen programas de mejoras de condiciones de trabajo de sus empleados y el 25% restante tiene políticas y procedimientos de gestión pero aún no llegan a eficiencia estando en estadio tres.

Indicador 25. Relaciones con sindicatos

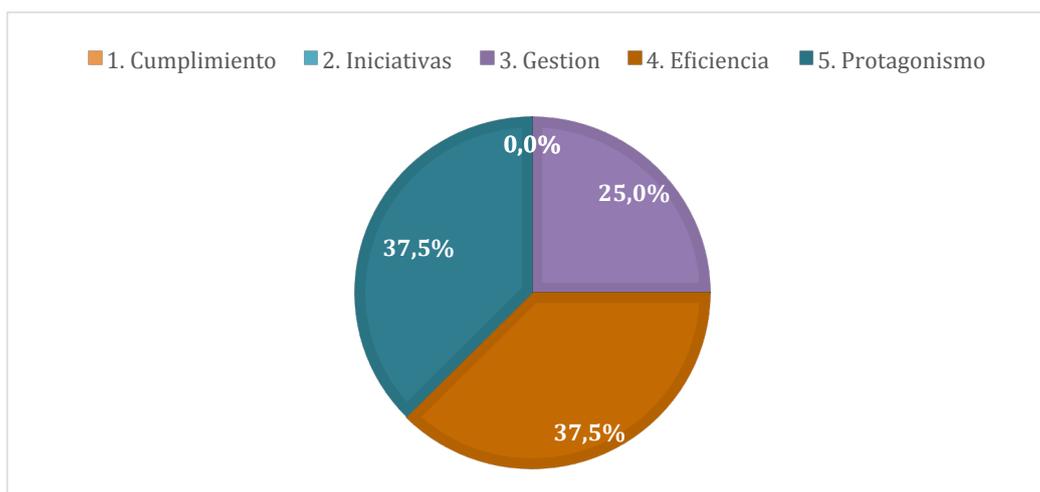


Figura 35 Relaciones con Sindicatos. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

100% del sector tiene políticas para su relación con los sindicatos, el 25% aún no incorpora asuntos del sindicato en la estrategia, encontrándose en estadio tres, el 37.5% está en estadio cuatro de eficiencia ya que cumple con esta práctica pero solo el 37.5% restante ya llegó a influenciar a su cadena de valor en su relación con sindicatos y es reconocida en el mercado por su relación con los sindicatos, debido a eso se encuentra en estadio cinco de protagonismo como se examinó en la Figura 35.

Indicador 26. Remuneración y beneficios

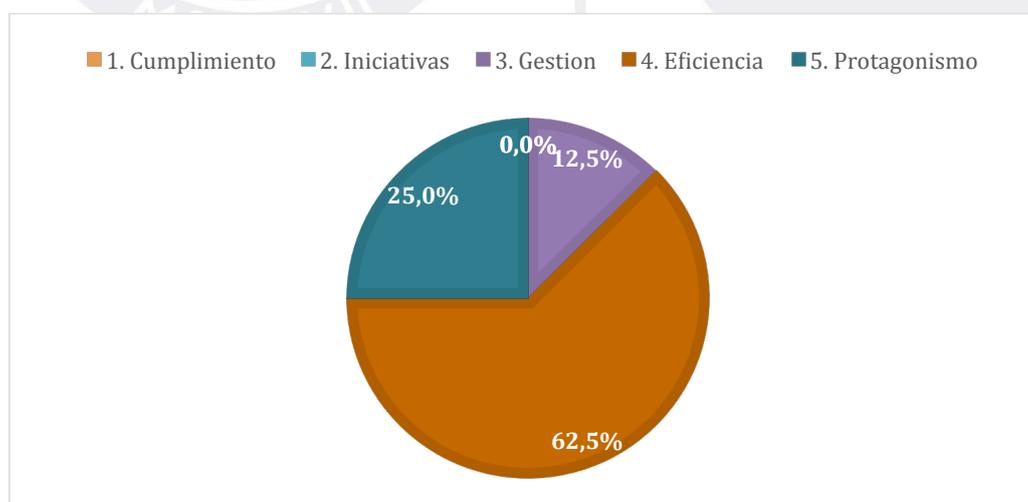


Figura 36 Remuneración y Beneficios. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 36 se puede observar que el 25% del sector se destaca en este indicador al atraer talento por los beneficios que ofrece, calificándose en el estadio cinco de protagonismo, el 62.5% está en estadio cuatro de eficiencia donde consideran el costo de vida local para la definición de la base salarial, el 12.5% restante cuenta con un plan de cargos claros y salarios transparente, por lo que se encuentra en estadio tres.

Indicador 27. Compromiso con el desarrollo profesional

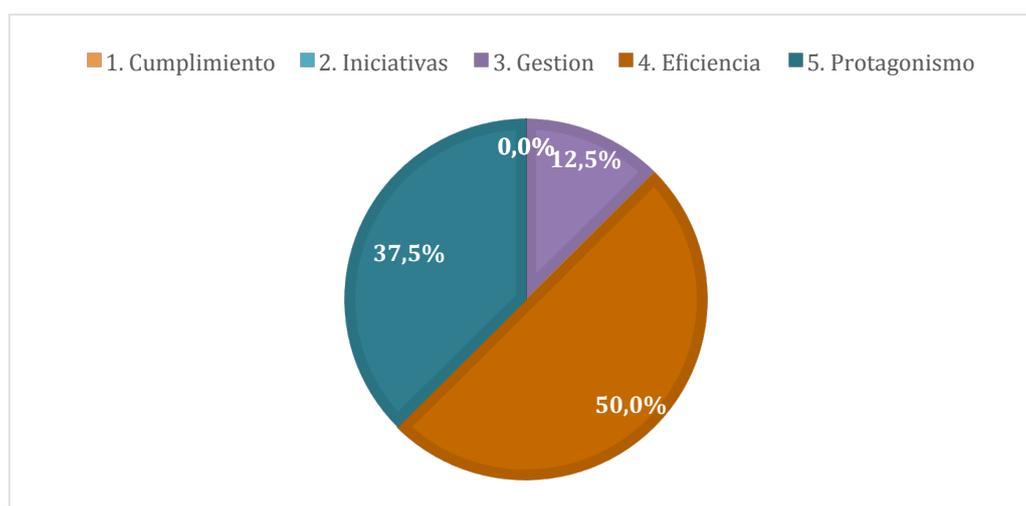


Figura 37 Compromiso con el Desarrollo Profesional. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 37 se puede notar que el 50% del sector está en estadio cuatro de eficiencia, cuenta con presupuesto asignado a la formación y entrenamiento de sus empleados y ha establecido políticas claras para el desarrollo de sus colaboradores. Un 37.5% adicional a esto, estimula al sector y a su cadena de abastecimiento a involucrarse en el tema, por lo que se encuentran en estadio cinco de protagonismo.

Indicador 28. Comportamiento frente a desvinculaciones y jubilación

En la Figura 38 se denota que 37.5% del sector cuenta con programas de acompañamiento al jubilado y re ubicación a las personas que son desvinculadas por lo que se encuentra en estadio cuatro de eficiencia. El porcentaje del sector que es reconocido en el mercado por estas prácticas se encuentra en estadio cinco de protagonismo, lo cual representa el 37.5% del sector.

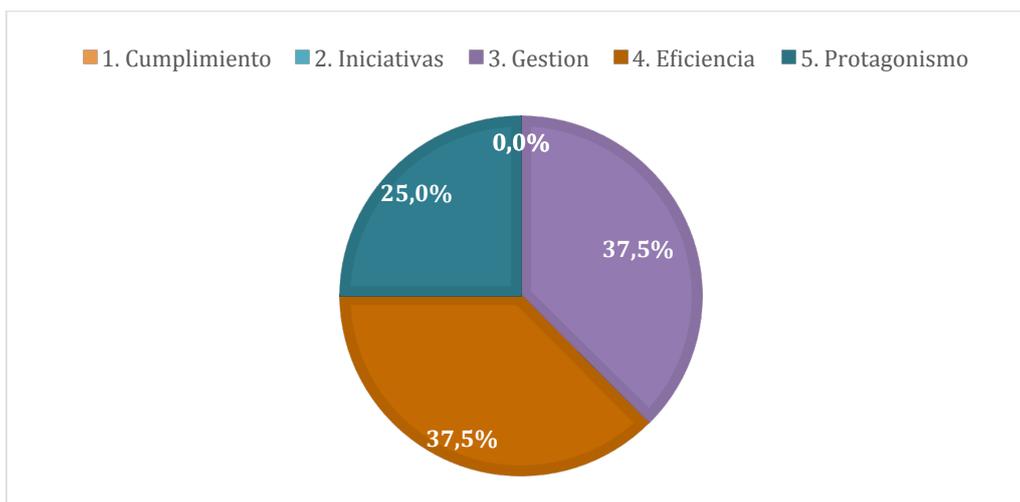


Figura 38 Comportamiento Frente a Desvinculaciones y Jubilación. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Indicador 29. Salud y seguridad de los empleados

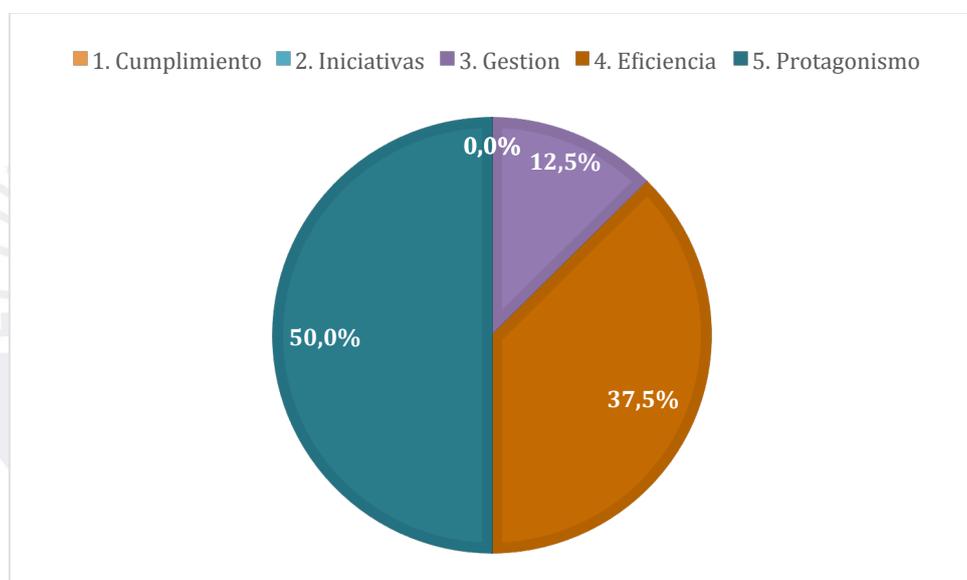


Figura 39 Salud y Seguridad de los Empleados. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 39 se observa que el 50% del sector es protagonista en este indicador ya que estimula al sector y acompaña a su cadena de valor para mejorar el nivel de gestión de la salud y seguridad, 37.5% se encuentra en estadio cuatro de eficiencia cumpliendo con programas hacia sus empleados y los trabajadores tercerizados, y solo un 12.5% está en el estadio tres de políticas y procedimientos con indicadores clave de gestión ya establecidos. El Decreto 1443 del 2014 y posteriormente el decreto 1072 de 2015 establecen la

implementación del sistema de gestión y seguridad en el trabajo por lo cual 100% del sector cuenta con el estadio tres.

Indicador 30. Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo

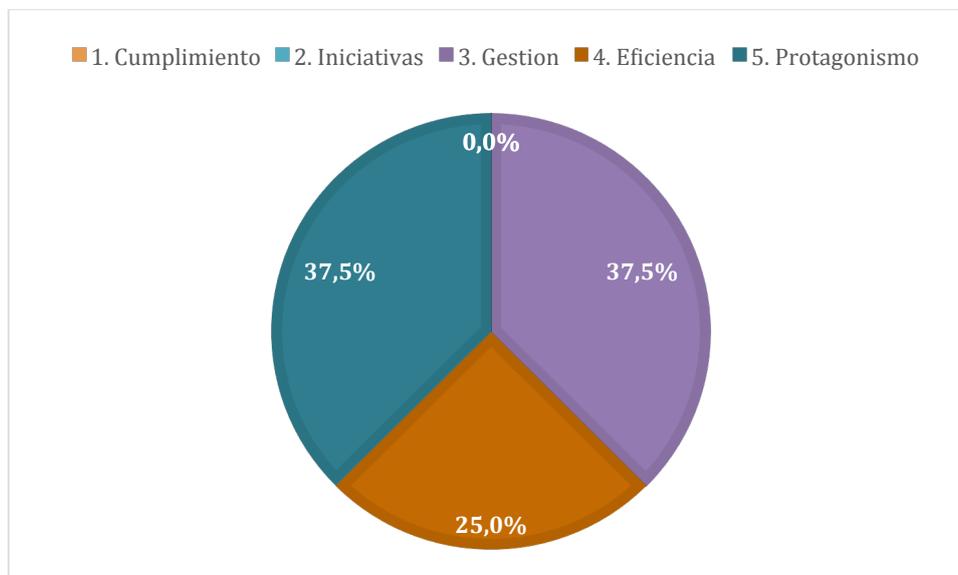


Figura 40 Condiciones de Trabajo, Calidad de Vida y Jornada de Trabajo. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 40 se determina que el 37.5% del sector se encuentra en el estadio cinco de protagonismo al ser reconocido por sus buenas practicas, esto también dado por los reconocimientos mencionados anteriormente, (EFR y *Great Place to Work*), 37.5% se encuentra en estadio tres de políticas y procedimientos, pero no tienen programas específicos que monitoreen los resultados de la calidad de vida de sus empleados y su cadena de suministro.

Indicador 31. Relacionamiento con el consumidor

En el sector, el 12.5% considera que este indicador no le aplica dado que su cliente está bajo el acuerdo de compra de energía, PPA que es un tipo de contrato donde el vendedor se compromete a inyectar la energía que produce y el comprador a consumirla por lo cual no tiene contacto con el consumidor, sin embargo al entrevistar al 100% de la muestra, se ve que 37.5% está en estadio cinco de protagonismo porque ya tienen notoriedad en su relación con sus clientes en sus otras unidades de negocio como se detalla en la Figura 41.

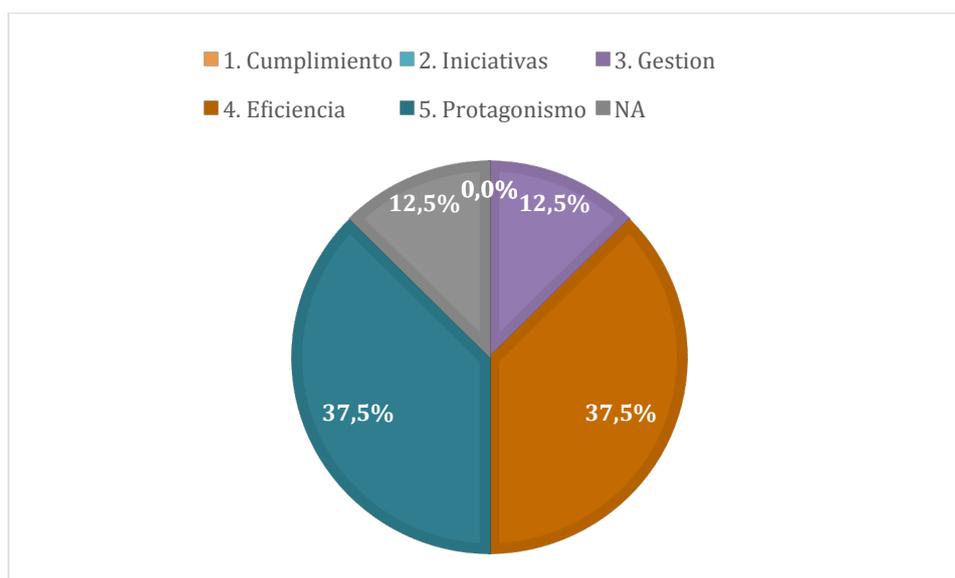


Figura 41 Relacionamiento con el Consumidor. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Indicador 32. Impacto derivado del uso de productos o servicios

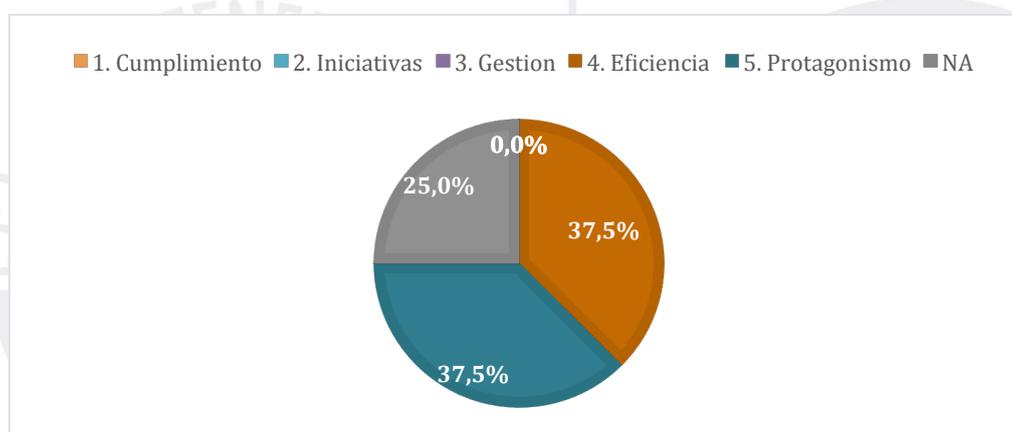


Figura 42 Impacto Derivado del uso de Productos o Servicios. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Al 25% del sector no le aplica al no tener control sobre el servicio una vez se produce, el 37.5% avanza en el estadio cuatro al incentivar la eficiencia energética en sus consumidores y clientes finales y al hacer uso de los sellos sociales y ambientales reconocidos, ofreciendo siempre que es posible un producto certificado por tercera parte que avala la seguridad y el bajo impacto del proceso productivo y el 37.5% restante se clasifica en el estadio de protagonismo al buscar reducir sistemáticamente el impacto negativo a cero como se observa en la Figura 42.

Indicador 33. Estrategia de comunicación responsable. Educación para el consumo consciente.



Figura 43 Comunicación responsable para consumo consciente. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 12.5% del sector al no llegar al cliente final consideró que no le aplica el indicador, 50% se encuentra en el estadio cinco de protagonismo ya que aunque no está en contacto con el cliente si sensibiliza las zonas de influencia.

Indicador 34. Gestión de los Impactos de la Empresa en la Comunidad

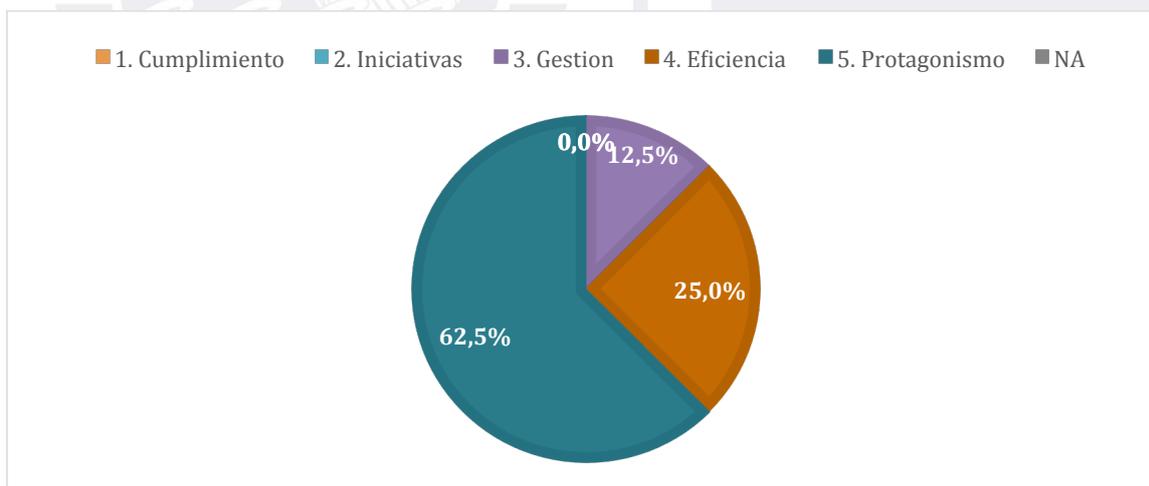


Figura 44 Gestión de los Impactos de la Empresa en la Comunidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 44 se puede observar que el 12.5% del sector se encuentra en estadio tres al tener políticas y procedimientos para la gestión. Es de destacar que 62.5% consulta y dialoga

con las comunidades en cuanto a los términos y condiciones de los nuevos emprendimientos así como cuenta con un comité con representantes de la empresa y vecinos de la comunidad.

Indicador 35. Compromiso con el desarrollo de la comunidad y gestión de acciones sociales.

Este indicador está muy relacionado a los impactos del indicador anterior donde 62.5% ya está en estadio cinco de protagonismo ya que aparte de gestionar los impactos tiene un fuerte compromiso con el desarrollo de la comunidad evidenciado en la articulación con otras empresas en pro de la sociedad en general.

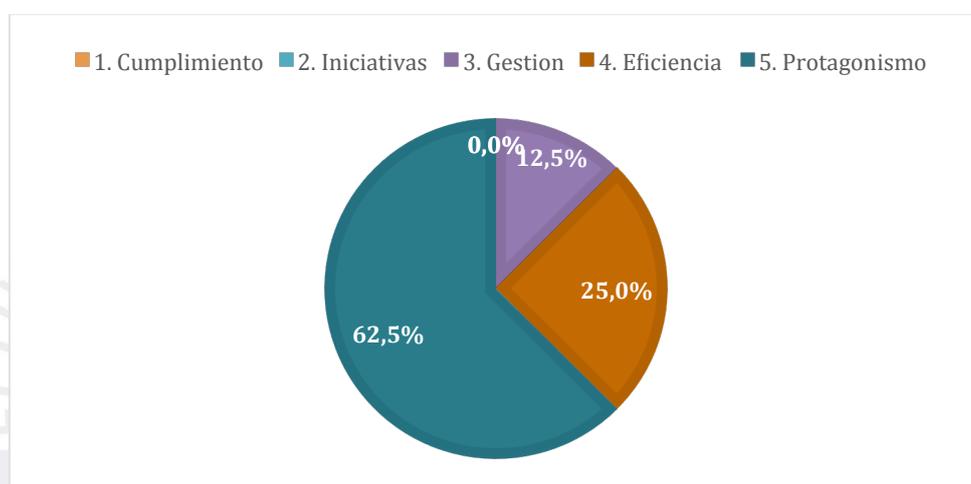


Figura 45 Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Indicador 36. Apoyo al desarrollo de proveedores.

Como se denota en la Figura 46 el 50% del sector se encuentra en estadio cuatro de eficiencia ya que promueve el comercio justo y la economía solidaria, 25% se encuentra en el estadio cinco de protagonismo en el sector estando en estadio cinco. Un 12.5 % tienen políticas y procedimiento de compras representando al estadio tres, y el 12.5% restante aun no formaliza su relación con proveedores por lo que se encuentra en estadio dos de iniciativas y prácticas.

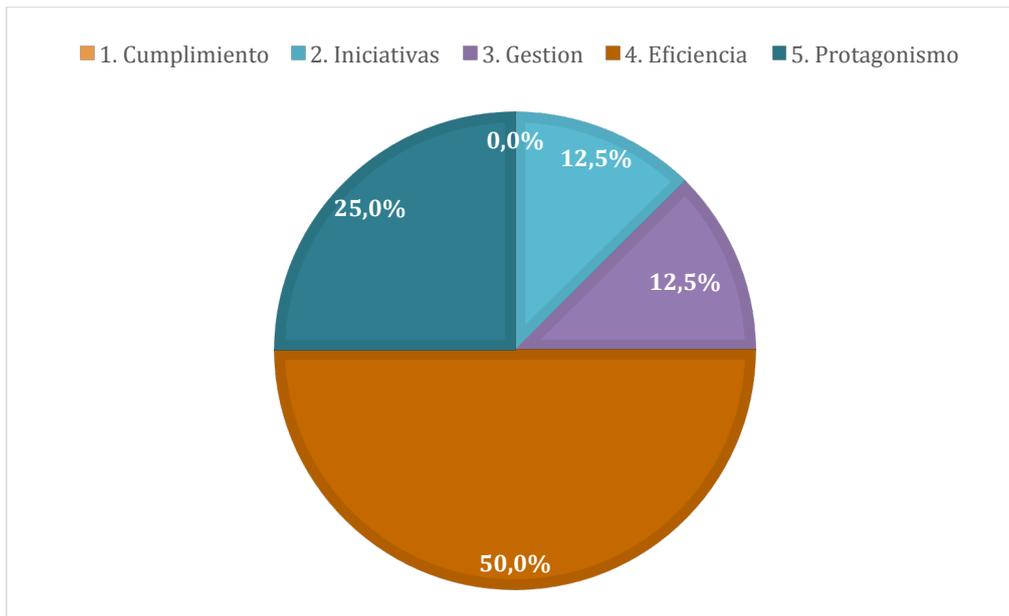


Figura 46 Apoyo al Desarrollo de Proveedores. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

1.2.6. Dimensión Ambiental

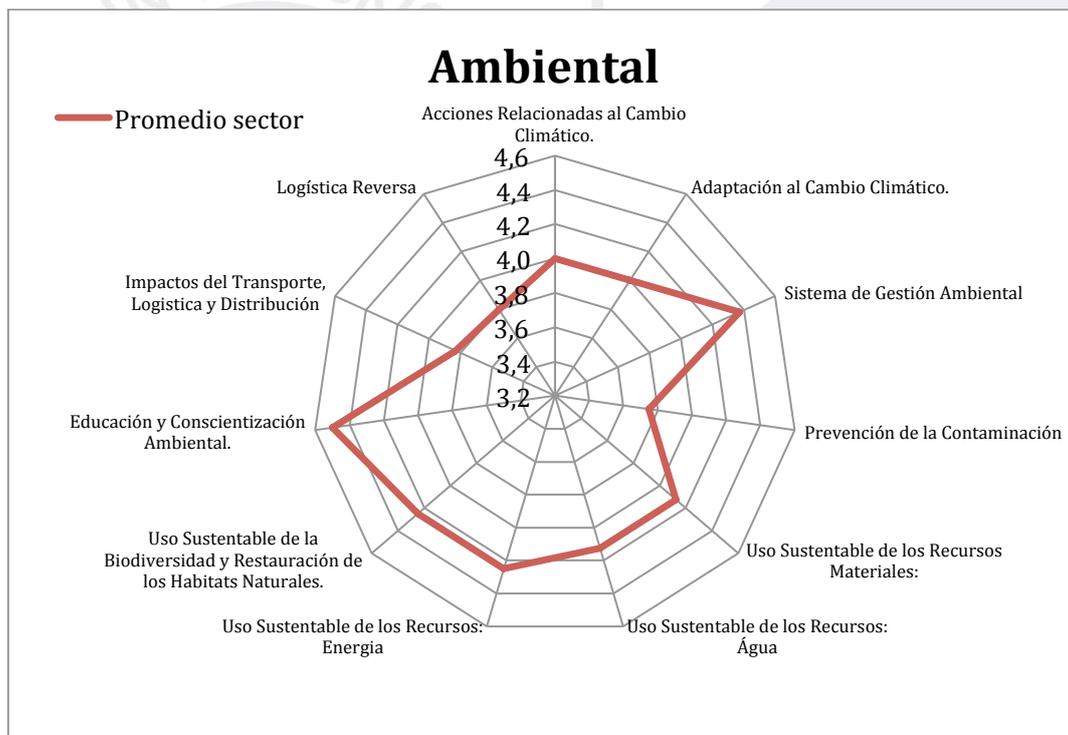


Figura 47 Comparación de indicadores de la dimensión ambiental.

Tabla 6

Puntaje por Indicador de la Dimensión Ambiental.

Indicadores	Puntajes		
	Mínimo	Máximo	Promedio
37 Enfoque de gestión de las acciones relacionadas con cambio climático	3	5	4.0
38 Adaptación a los cambios climáticos	3	5	4.0
39 Sistema de gestión ambiental	4	5	4.4
40 Prevención de la contaminación	2	5	3.8
41 Uso sustentable de los recursos materiales	4	5	4.1
42 Uso sustentables de los recursos: Agua	4	5	4.1
43 Uso sustentables de los recursos: Energía	3	5	4.3
44 Uso sustentable de la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales	3	5	4.3
45 Educación y concientización ambiental	4	5	4.5
46 Impactos del transporte, logística y distribución.	2	5	3.8
47 Logística reversa	3	4	3.8

La dimensión ambiental fue la que obtuvo menor puntaje en el sector, sin embargo quedo clasificada en estadio de eficiencia lo que muestra el compromiso hacia los aspectos ambientales en sus áreas de influencia, el indicador de prevención en contaminación es el de menor promedio al estar en algunos casos cumpliendo los requisitos de ley y nada adicional, y se destaca el indicador de Educación y Concientización ambiental, lo que muestra el interés de las empresas en llegar a esquemas sustentables a lo largo de su cadena de valor.

Indicador 37. Acciones relacionadas al cambio climático.

El 87.5% del sector tiene procedimientos relacionados al Cambio climático, el 25% está en este estadio tres ya que aún no está haciendo control sobre sus proveedores en especial de transporte. Un 37.5% está en estadio cuatro de eficiencia, incentivando a la cadena de abastecimiento y un 25% está en estadio cinco de protagonismo, calculando impactos financieros del cambio climático para la empresa como se observa en la Figura 48.

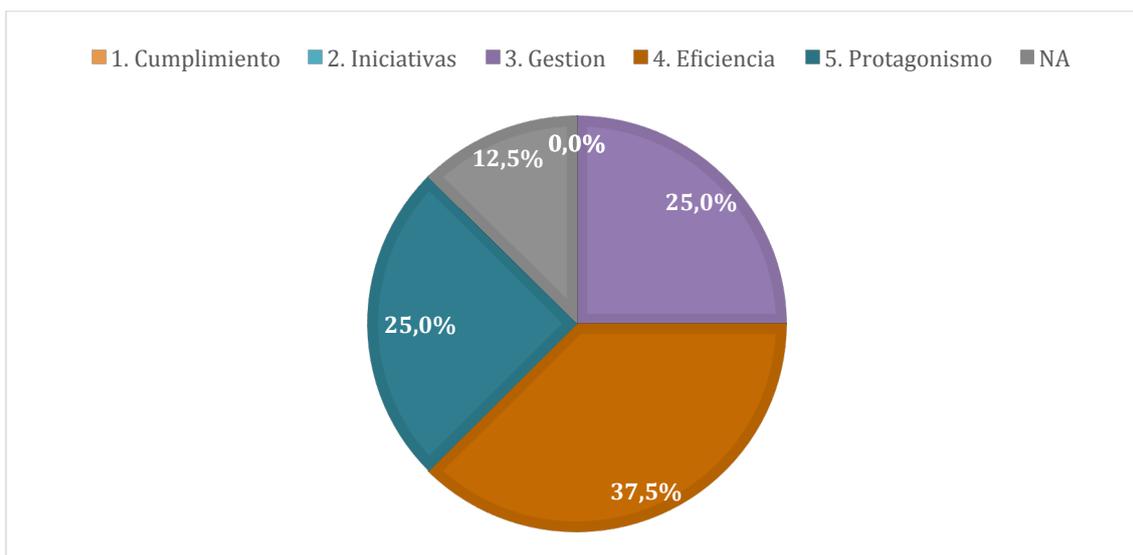


Figura 48 Acciones Relacionadas al Cambio Climático. Resultados Porcentuales de cada Estado en el Sector.

Indicador 38. Adaptación al cambio climático.

Para este indicador como se determina en la Figura 49 el 25% del sector se encuentra en estadio cinco de protagonismo al informar sobre el Alcance 3 de Protocolo GHG en todos sus aspectos, el sector es reconocido por sus prácticas de mitigación ambiental. El 50% se encuentra en estadio cuatro de eficiencia donde invierten en investigación para mitigar impactos en cambio climático.

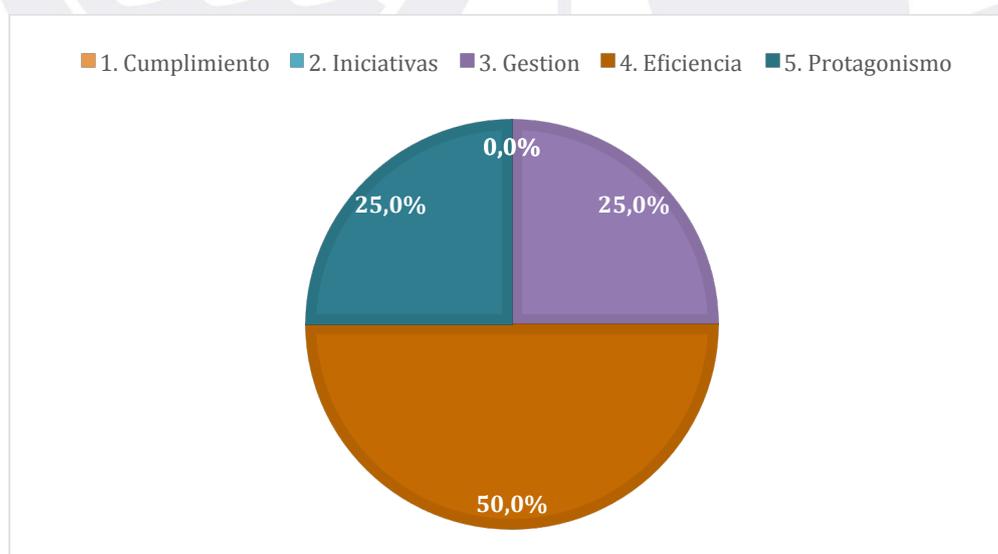


Figura 49 Adaptación al Cambio Climático. Resultados Porcentuales de cada Estado en el Sector.

Indicador 39. Sistema de gestión ambiental

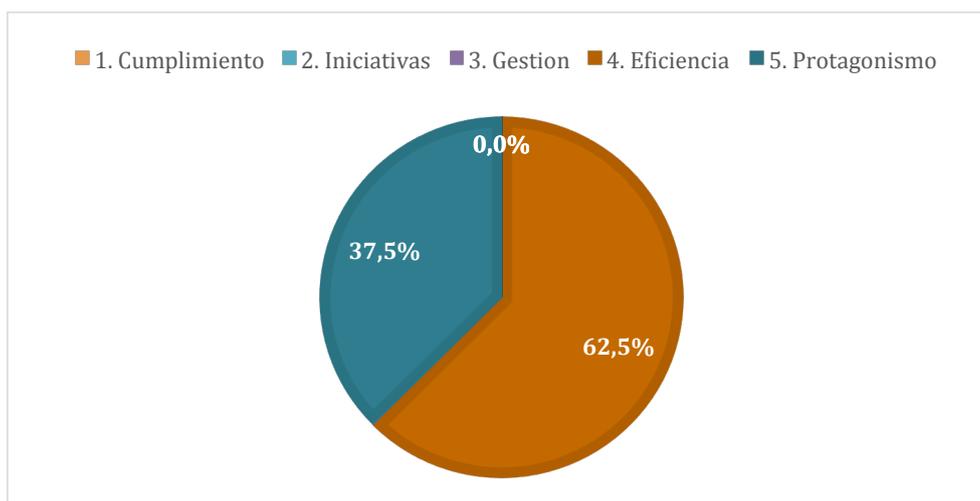


Figura 50 Sistema de Gestión Ambiental. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Como se observa en la Figura 50 el 62.5% de las empresas se encuentra en estado de eficiencia al tener un sistema de gestión ambiental auditado y certificado por terceras partes, cuenta con procesos estructurados de evaluación de resultados. El 37.5% alcanzó el estadio cinco de protagonismo al tener prácticas reconocidas en el mercado llegando a la cadena de valor y apoyando su mejora en aspectos ambientales.

Indicador 40. Prevención de la contaminación

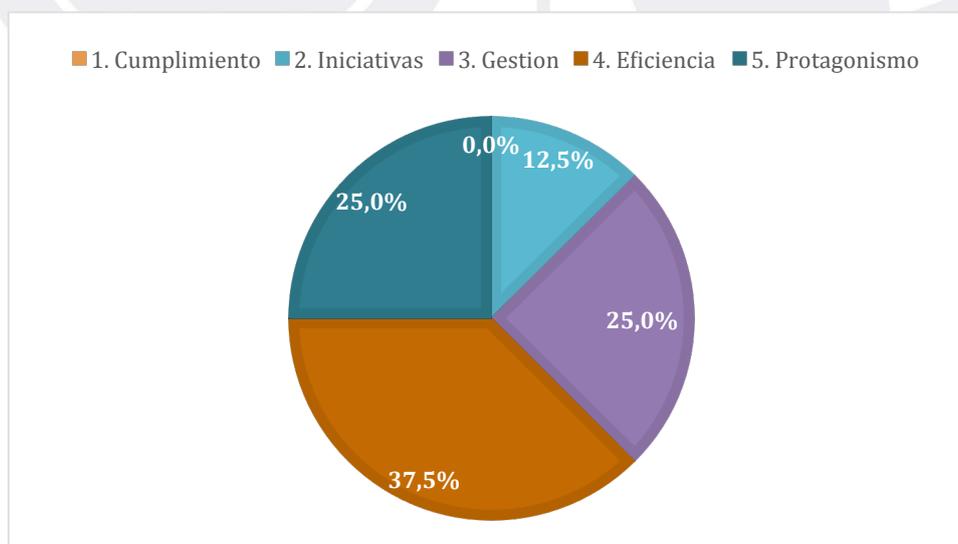


Figura 51 Prevención de la contaminación. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 51 se observa que el 12.5% de la muestra se encuentran en estadio dos, es decir que apenas cumplen con la legislación y ya empezaron a tener iniciativas y prácticas en relación a prevenir la contaminación con foco en las 3 Rs (reducir, reutilizar y reciclar). El 25% se encuentra en estadio tres, contando con políticas y programas de prevención y reducción de la polución. El 37.5% del sector se encuentra en el estadio cuatro de eficiencia porque realizan inversiones focalizadas en la eficiencia de producción limpia. Finalmente el 25% restante es protagonista en estadio cinco ya que además de cumplir con todas las iniciativas anteriores, son reconocidas en el mercado y realizan alianzas estratégicas con la cadena de valor en pro de la prevención de la contaminación.

Indicador 41. Uso sustentable de los recursos: materiales

En la Figura 52 se identifica que el 12.5% del sector alcanzó el máximo de los estadios debido a que tienen establecidos indicadores y metas para la reducción del consumo de materiales, el cual abarca a su cadena de valor. El resto del sector (87.5%) se encuentra en estadio cuatro de eficiencia.

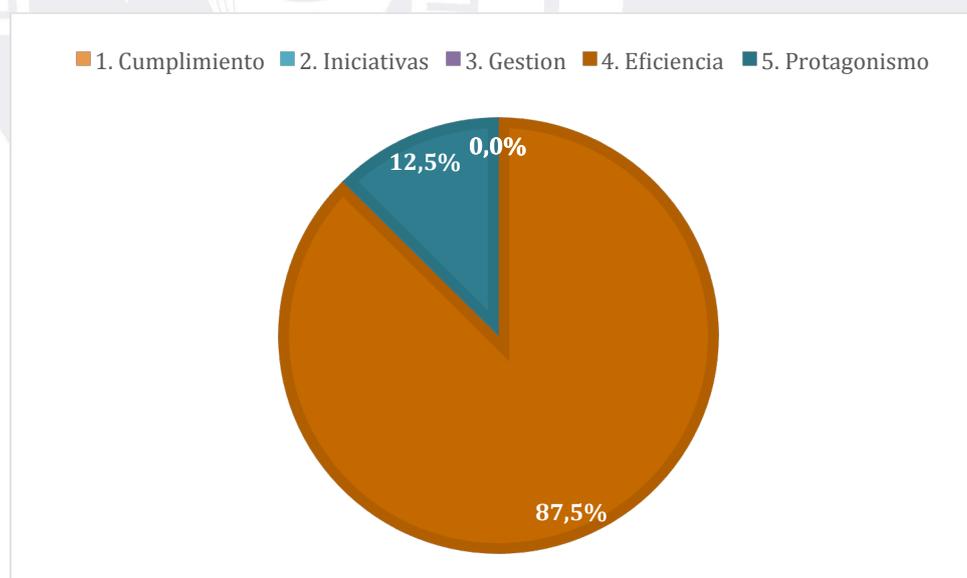


Figura 52 Uso Sustentable de los Recursos: Materiales. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Indicador 42. Uso sustentable de los recursos: agua

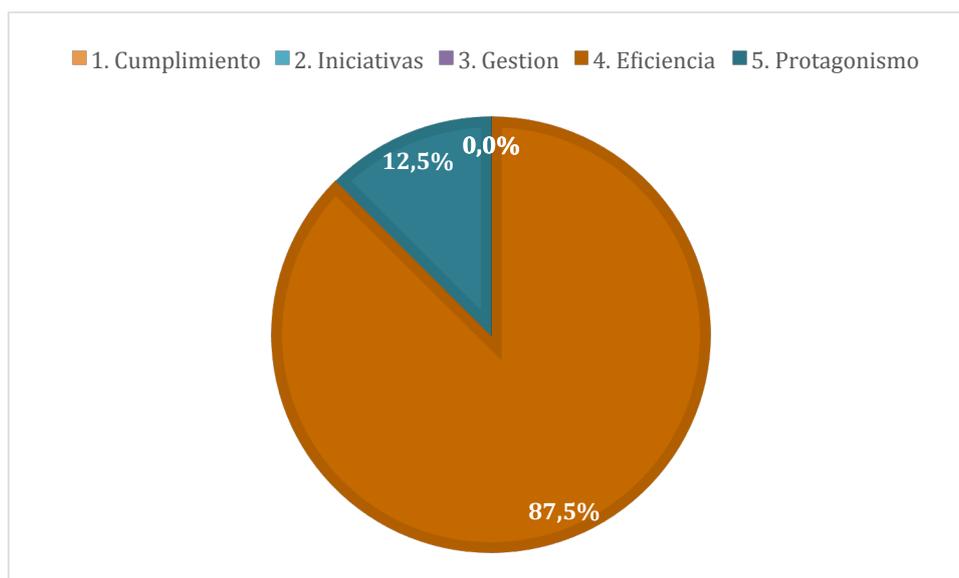


Figura 53 Uso Sustentable de los Recursos: Agua. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Al igual que el anterior indicador de uso sustentable de Materiales, el 12.5% del sector se encuentra en estadio cinco de Protagonismo, calculando los beneficios o impactos negativos que conlleva el uso sustentable del agua, en la toma de decisiones. El restante 87.5% de la muestra se encuentra en estadio cuatro de eficiencia.

Indicador 43. Uso sustentable de los recursos: energía

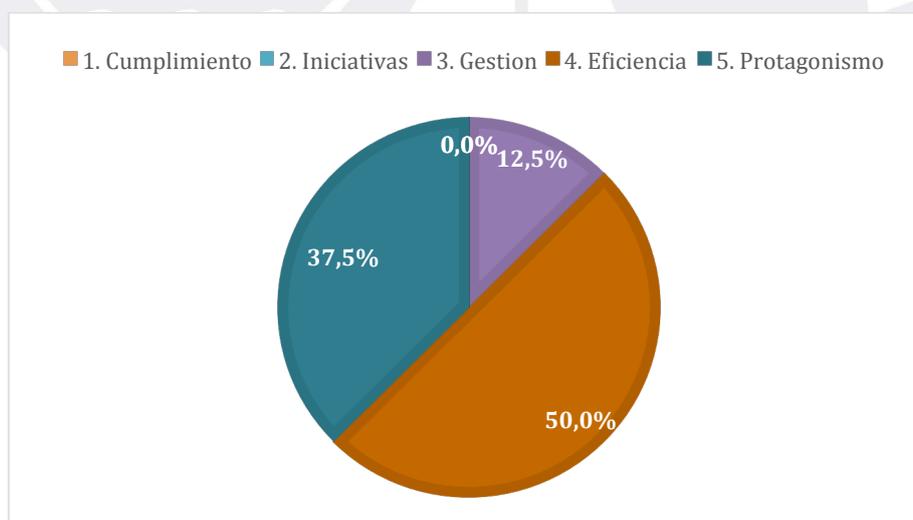


Figura 54 Uso Sustentable de los Recursos: Energía. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 54 se puede ver que el 50% del sector alcanzó el estadio cuatro de eficiencia que promueve las inversiones enfocadas a la reducción del consumo de este recurso energético. Un 37.5% es protagonista, en estadio cinco porque monitorea los beneficios e impactos negativos derivados del consumo de energía de la cadena de valor, y el 12.5% cuenta con políticas y procedimientos que lo posicionan en estadio tres.

Indicador 44. Uso sustentable de la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales.

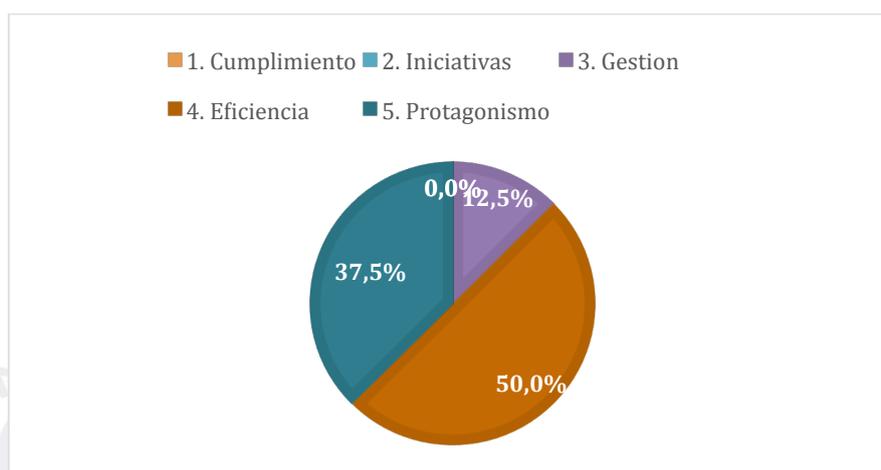


Figura 55 Uso Sustentable de la Biodiversidad y Restauración de los Hábitats Naturales. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

En la Figura 55 se expresa que el 50% del sector se encuentran en estadio cuatro de eficiencia ya que cuentan con planes estratégicos para la gestión de la biodiversidad en sus zonas de influencia pero no alcanzan a un estadio de protagonismo como el 37.5% los cuales tienen ya alianzas estratégicas con la cadena de valor para mitigar los impactos negativos en la biodiversidad y en los habitan en los que influencia.

Indicador 45. Educación y concientización ambiental.

El 50% del sector está en estadio cinco de protagonismo dado que participa en la formulación de políticas públicas en relación con la concientización ambiental, por ejemplo en la asociación con fundaciones para promover la cultura de protección del medio ambiente.

El 50% restante se encuentra en estadio cuatro de eficiencia puesto que no se consideran referentes en el mercado en este tema.

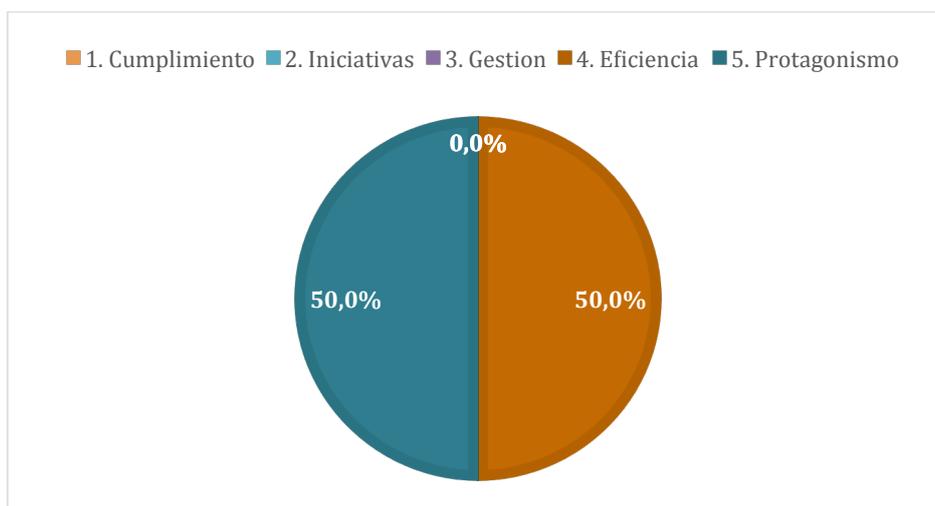


Figura 56 Educación y Concientización Ambiental. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

Indicador 46. Impactos del transporte, logística y distribución

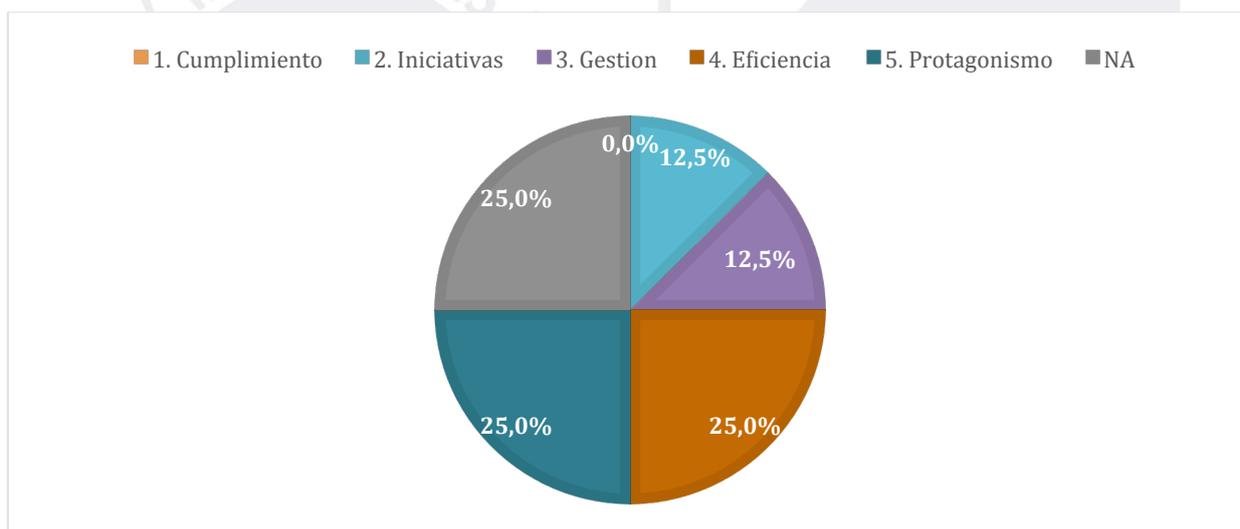


Figura 57 Impactos del Transporte, Logística y Distribución. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 25% del sector consideran que el indicador no les aplica ya que no identifican claramente un sistema de transporte y logística dentro de su sistema de generación de energía eléctrica. Este indicador es el más disperso de la dimensión ambiental con una desviación

estándar de 1.5, lo que significa que existe diferencia significativa entre los estadios de la muestra analizada.

Indicador 47. Logística reversa

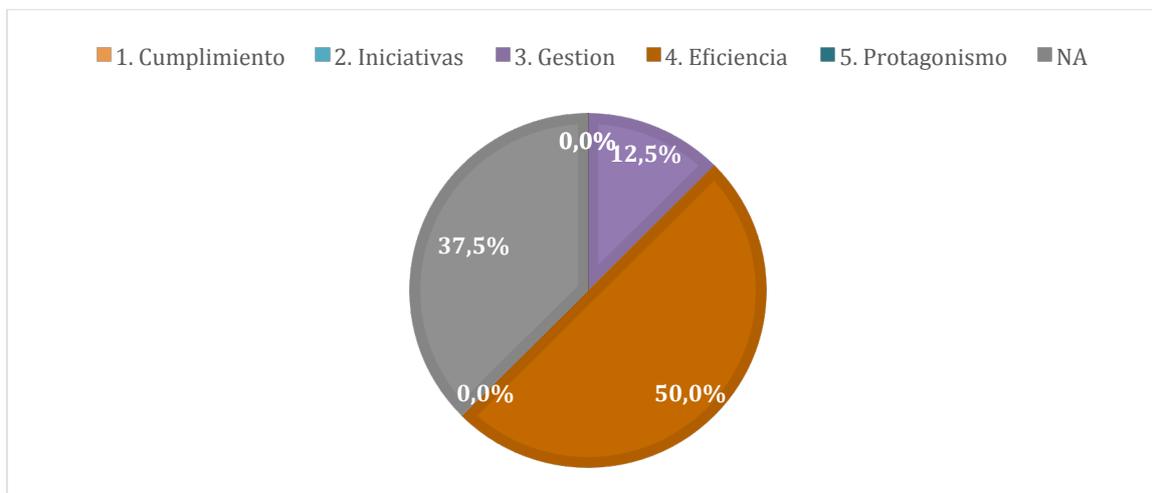


Figura 58 Logística. Reversa. Resultados Porcentuales de cada Estadio en el Sector.

El 37.5% del sector considera que el indicador no le aplica por no tener desechos en el proceso de generación de energía. El 50% se encuentra en estadio cuatro de eficiencia ya que por medio de la logística reversa consiguió una reducción en el costo de la operación, por ejemplo, las empresas generadoras de energía térmica venden la ceniza generada por el carbón a las cementeras.

1.2.7. Análisis por capacidad de Generación

Como parte del análisis de datos se realizó una segmentación de la muestra por la cantidad de energía generada buscando establecer cuál es el estado en diferentes tamaños de empresas del sector, para esto se dividió en tres grupos:

Grupo 1: Empresas de generación mayor a 10,000 GW-h/año, en la muestra EPM, ISAGEN y EMGESA

Grupo 2: Empresas de generación entre 3,000 y 7,000 GW-h/año, en la muestra Chivor, Celsia y Gecelca.

Grupo 3: Empresas de generación menores a 3 GW-h en la muestra Sochagota y Urra.

Como se puede ver en la Figura 59, el Grupo uno del sector de mayor generación tuvieron un desempeño más alto en las cuatro dimensiones, seguido por el grupo dos y por último el grupo tres que aunque fue el grupo de menor resultados muestra su desempeño por encima de tres con procesos y procedimientos establecidos en sus indicadores.

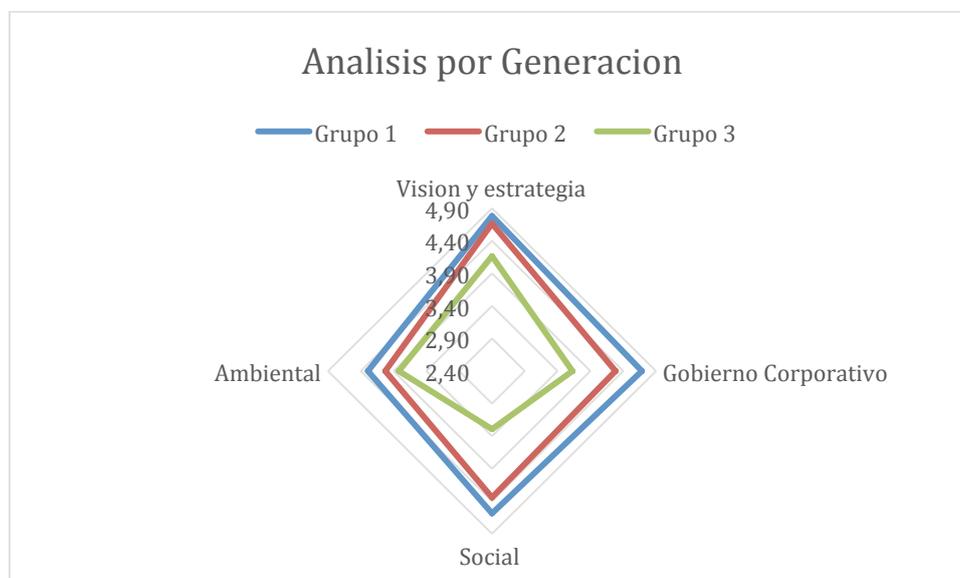


Figura 59 Análisis de Sector por Generación Eléctrica.

En general la dimensión más alta para cada uno de los grupos al igual que para el sector fue la dimensión de Visión y estrategia. En la Figura 60 se puede observar el comportamiento del Grupo uno.

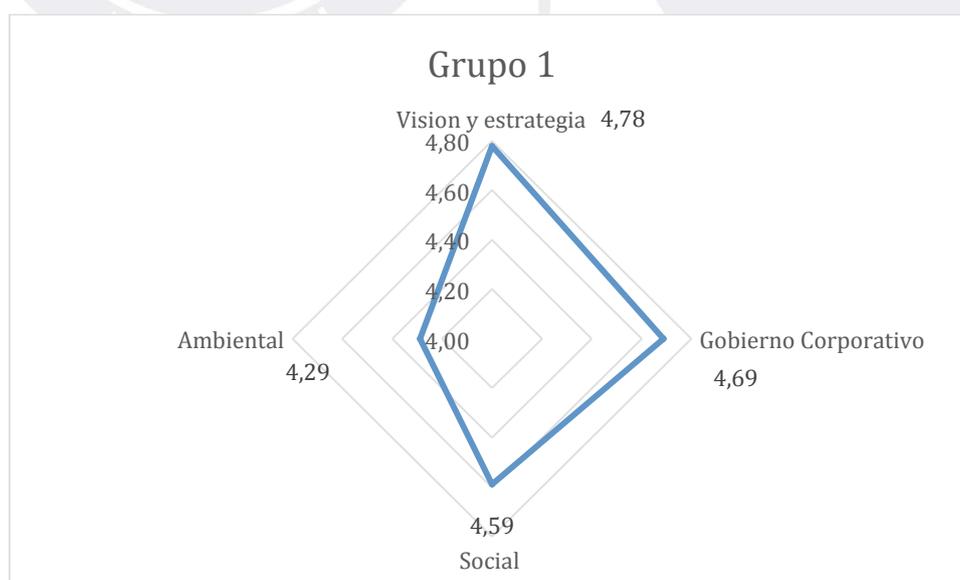


Figura 60 Resultados Grupo 1 Generación Mayor a 10 GW-h/año

Se puede observar que para este grupo los resultados son similares al sector estando las dimensiones de Visión y de Gobierno como las dimensiones de más alto desempeño, la dimensión Social con un promedio de [4,59] aunque esta debajo de las anteriores es también alta lo que muestra la importancia que dan estas empresas en sus aspectos sociales, por último la dimensión ambiental también mostrando eficiencia pero es la dimensión de menor desempeño.

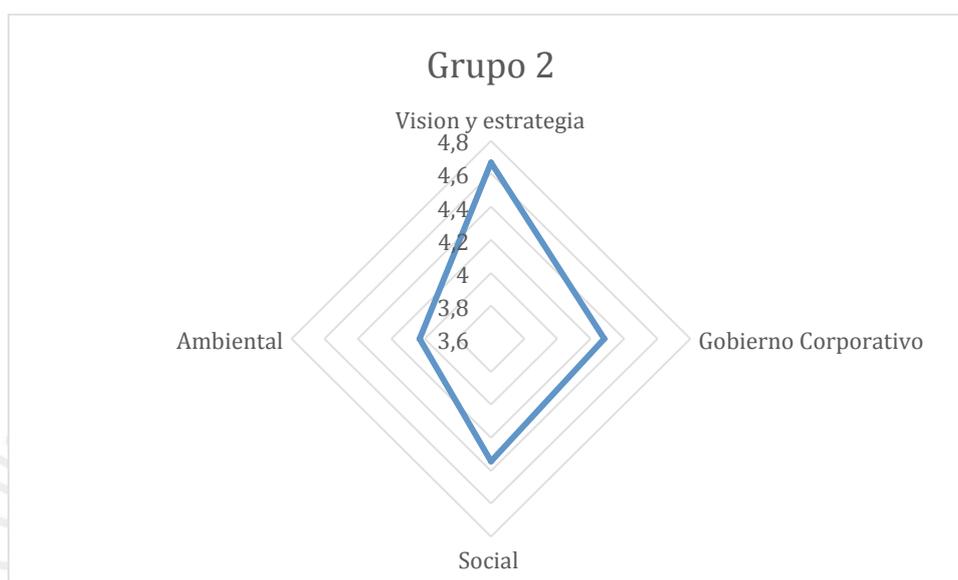


Figura 61 Resultados Grupo 2 Generación entre 3 y 7 GW-h/año

En el grupo 2 se establece que todas las dimensiones se mantienen por encima de cuatro, siendo la dimensión de visión y estrategia la alcanza la mayor puntuación [4.67], en segundo lugar está la dimensión social [4.34], mientras la de gobierno corporativo está en tercer lugar [4.28] y la gestión ambiental es la menor [4.03], mostrándose que este grupo da gran importancia al establecimiento de un planeamiento y ejecución estratégica y a mantener relaciones muy fuertes con sus grupos de interés, seguido de la implementación de su gobierno corporativo y sistemas de gestión, mientras el área ambiental está un poco rezagada.

En el Grupo 3, cambia un poco la priorización de la gestión, solo la visión y estrategia se mantiene en estado de eficiencia [4.17], mientras la segunda dimensión en capacidad de

gestión pasa a ser la ambiental [3.82], a los sistemas de gestión y gobierno corporativo le corresponde el tercer lugar [3.63], mientras la dimensión social [3.29] requiere un mayor fortalecimiento, que redundará en mejores relaciones con cada grupo de interés, especialmente la comunidad en sus áreas directas de influencia.

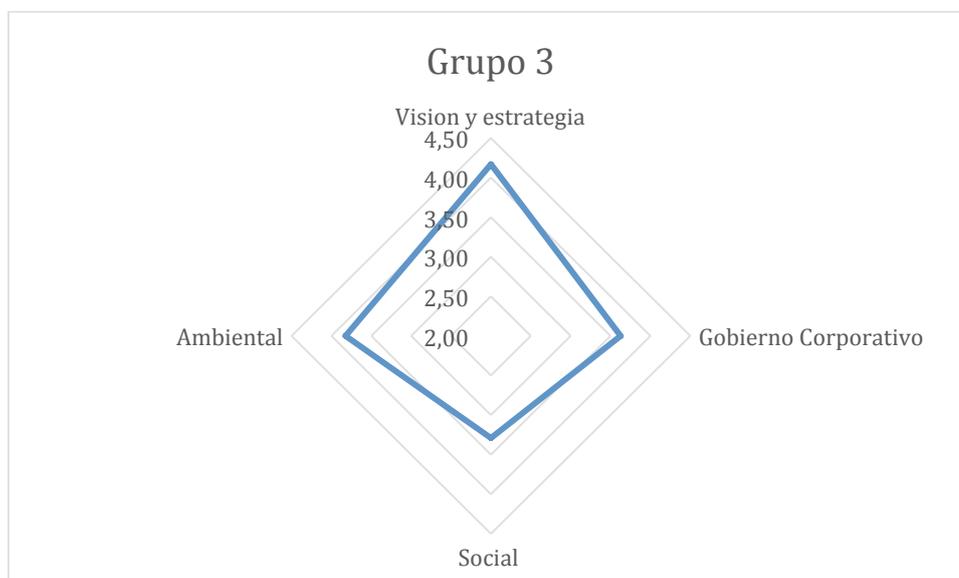


Figura 62 Resultados Grupo 3 Generación Menor a 3 GW-h/año

4.3 Resumen

En este capítulo se presentó el análisis de resultados de la investigación en el sector de generación eléctrica Colombiano, donde en primera instancia se establece el desempeño general del sector ubicándolo en [4.2] por encima del estadio de eficiencia, posterior a esto se presentó el estado de la gestión por cada una de las dimensiones encontrándose que la dimensión de mayor promedio fue la de visión y estrategia, seguido por gobierno y gestión. Las dimensiones social y ambiental aunque su promedio fue menor, se encuentran también por encima del estadio de eficiencia. El capítulo también incluyó el análisis comprensivo de los 47 indicadores mostrando los máximos y mínimos y las razones principales que explican el estado de cada indicador. Por último se incluyó el análisis del sector por tamaño de las generadoras observando un comportamiento similar al del sector donde las generadoras más grandes mostraron un mayor desempeño a aquellas de generación menor.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación sobre el Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector de Generación Eléctrica Colombiano para el año 2015.

5.1 Conclusiones

Se presentan las siguientes conclusiones con el propósito de dar respuesta a los objetivos generales y específicos de la presente investigación.

- Dado que el promedio de los indicadores se ubicó por encima de cuatro se concluye que el estado de la gestión con enfoque en responsabilidad social del sector de generación eléctrica alcanza el estadio de eficiencia, sobrepasando el tener simplemente políticas y procedimientos de sistemas de gestión, sino también demostrando resultados medibles y una serie de iniciativas que han mostrado ser buenas prácticas como por ejemplo la participación de sus públicos de interés, o la gestión de los impactos de la empresa en la comunidad.
- La dimensión de visión y estrategia es la que alcanza el más alto puntaje comparado con las otras tres y esto se explica en que inicialmente el sector se ha concientizado de la importancia decisiva de la sustentabilidad desde la esferas de decisión estratégica, y partir de allí se ha ido estableciendo la clase de organización económica y humana que necesita ser para alcanzar los objetivos que se plantea (Mintzberg & Brian, 1991).
- Esta dimensión de visión y estrategia en sector de la generación eléctrica en Colombia incorpora profundamente atributos de sustentabilidad. Desde su estrategia misma va más allá de incluir aspectos socio ambientales como requisitos a tener en cuenta en la toma de decisiones de negocio, involucrando las necesidades y expectativas de los grupos de interés en la definición misma de la estrategia con el objetivo de crear valor

económico, al mismo tiempo que crea valor para las comunidades donde opera, logrando de esta manera crear valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

- Los tres indicadores que componen la dimensión, están aproximadamente en el mismo grado de madurez (entre el 90% y el 92%) lo que muestra que la visión y la estrategia, desde los puntos de vista de sustentabilidad, propuesta de valor y modelos negocios están teniendo un desarrollo conjunto que involucra una creciente inversión en innovación y desarrollo en la búsqueda de negocios que incorporen un creciente valor económico, social y ambiental para sus públicos de interés.
- En la Dimensión de Gobierno Corporativo y Gestión se puede concluir que el sector ya tiene involucrada la RSE en sus procedimientos, demostrando eficiencia, esto se evidencia al tener como mayor indicador de la dimensión la Gestión de responsabilidad social y sustentabilidad, esto reafirma lo dicho por Guevara (2011) quien sostuvo que efectivamente los trabajadores del sector eléctrico muestran interés por conocer a fondo el término de Responsabilidad Social Empresarial, y que para ellos también es importante ver que el lugar en el que trabajan es apto y responsable con ellos y con el entorno en general, de acuerdo a De Miguel (2005) la gestión es efectiva si lleva a decisiones y se puede concluir que en el sector eléctrico las empresas ya se encuentran en el estadio de eficiencia justamente al incluir aspectos de RSE en su sistema de gestión, involucrando a la alta gerencia en los monitoreos de resultados y un 82.5% ya ejerce influencia a su cadena de valor y a la sociedad quedando así en el estadio de protagonismo.
- Otro aspecto a destacar en el sector en la Dimensión de Gobierno es el de las prácticas anticorrupción, (Destinobles 2002) expuso que el riesgo moral está dado en la gestión de gobierno corporativo por la dificultad de monitorear los grupos de interés en un comportamiento del mandante o principal y lo hace solo en función del

bien propio, para esto Ethos (2015) en el indicador Practicas de Anticorrupción define el estadio de eficiencia si la empresa conoce las áreas internas más susceptibles de prácticas de corrupción y soborno y capacita a sus empleados sobre dilemas éticos, en este aspecto el sector eléctrico se destaca al estar todas las empresas en estadio de eficiencia y 75% ya en estadio de protagonismo incluyendo practicas con su cadena de valor.

- Aunque el Menor indicador de la Dimensión de Gobierno para el sector de generación eléctrica fue el indicador de contribución para campañas electorales, las empresas tienen políticas donde no es permitida la participación en campañas políticas razón por la cual algunas empresas no tienen incluidas en sus procedimientos aspectos relacionados y no hacen parte de los planteamientos estratégicos del sector.

Sin embargo el Sector puede fortalecer la Gestión Participativa, este indicador estuvo por debajo de la eficiencia en promedio y hay un alto grado de dispersión, principalmente al no tener representantes de los empleados en los foros de decisión.

- En relación a la dimensión social, con base en la presente investigación, se concluye que el sector de generación eléctrica en Colombia está orientado a su relacionamiento con la comunidad y participación en su desarrollo y eso lo demuestra con los mayores promedios en los indicadores de Gestión de los impactos del a empresa en la comunidad [4.50] y el indicador referente a los compromisos que adquiere con el desarrollo de la comunidad y gestión de acciones sociales [4.5].
- El promedio del sector en dicha dimensión se encuentra sobre el estadio de eficiencia de 4,19 considerado para el Instituto Ethos, 2015 como el estadio más apropiado. Para Silva y Viteri (2007) este es un claro ejemplo de gestión de empresas comunitarias quienes trabajan en fomentar la cooperación dentro de la comunidad, desarrollando unidades productivas que permiten un medio de sustento y generación de empleo.

- El sector tiene una oportunidad de mejora en esta dimensión en relación al indicador de Monitoreo de los impactos del negocio en los derechos humanos, y al indicador de promoción de la diversidad y equidad, también se tiene que enfocar en involucrar a su cadena de valor en el respeto a los derechos humanos.
- Del análisis de los resultados de la dimensión ambiental, se puede concluir que el sector debe enfocar sus acciones en esta dimensión para mejorar la gestión con enfoque en RSE al obtener una puntuación de 4,1 frente al promedio del sector de 4,2.
- Según la teoría expuesta por Ethos (Ethos 2015), el obtener un puntaje de 4.1 ubica a la dimensión ambiental en el estadio de eficiencia, el cual evidencia que en el proceso de gestión existen acciones avanzadas más allá de tener solamente unos procedimientos claros y específicos.
- Tomando como base lo expuesto por Janer y Garola (2014) en cuanto a la clasificación de los impactos que pueden ocasionar las empresas generadoras de energía eléctrica en el medio ambiente, se puede concluir que el sector de energía eléctrica colombiano tiene claramente identificados los impactos que tienen en el medio ambiente al obtener un puntaje mayor de cuatro puntos en los indicadores correspondientes al uso sustentable de los recursos (materiales, agua, energía, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales) teniendo oportunidad de pasar a un estado cinco de protagonismo incluyendo dentro de sus programas de gestión de impactos medio ambientales a su cadena de valor.
- Bru (1997), afirmó que gestionar el medio ambiente significa organizar una serie de acciones que se ejercen sobre el territorio y los medios que se encuentran allí, en función de unos objetivos que se pretenden conseguir. Al ser calificado la dimensión ambiental en 4.1 en promedio y clasificarse en un estadio de eficiencia, y a la luz de lo expuesto por Bru (1997) se puede concluir que el sector cuenta con sistemas de

gestión ambiental establecidos que buscan sinergias y mayores beneficios sobre el territorio en el cual operan. A su vez, se puede concluir que el sector reconoce los beneficios de llegar más allá de la conformidad y que incluye al ámbito ambiental dentro del pilar estratégico de la gestión.

- Adicional, se puede concluir que el sector orienta sus esfuerzos a fomentar la Educación y Concientización ambiental, lo que muestra el interés del sector en llegar a esquemas sustentables a lo largo de su cadena de valor, mientras que su mayor oportunidad de mejora se encuentra en el desarrollo de acciones destinadas a prevenir la contaminación ambiental en sus sitios de influencia.
- Se puede concluir con respecto al tamaño de generación de las empresas que las empresas de mayor tamaño presentan los mayores resultados del sector y su énfasis en la gestión es igual al del sector, con Visión y estrategia como mayor indicador y la dimensión ambiental como la de menor desempeño, para las Medianas el aspecto social cobra relevancia superando a Gobierno y en las generadoras de menor capacidad Visión es también la de mayor desempeño más en segundo lugar esta Medio Ambiente esto dado que todo el sector tiene un comportamiento similar en estas dos dimensiones que se puede explicar por el énfasis en visión como también en el enfoque ambiental necesario para cualquier empresa del sector.
- Con respecto a la aplicabilidad del instrumento en el sector, dado que el 96% de las veces, las empresas localizaron un estadio que describiera cada aspecto de gestión a evaluar, se concluye que la herramienta Ethos 3.1 para negocios sustentables y responsables es aplicable al sector. Así mismo se concluye que el cuestionario utilizado, es decir el comprensivo que involucra 47 indicadores fue la adecuada selección para medir el desempeño del sector.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Recomendaciones Prácticas

Dimensión visión y estrategia. Se recomienda al sector profundizar en la estrategia de generar valor compartido desde las tres vías que plantean Porter y Kramer:

Re concibiendo productos y mercados. Identificar las necesidades insatisfechas que se desprenden del consumo energético (tales como la mejora de la eficiencia), redundarán en el diseño de negocios complementarios que serán beneficiosos tanto para la sociedad como para el sector. La ampliación de la matriz energética, involucrando la generación no solo a partir de hidroeléctricas y termoeléctricas, contribuirá a aumentar confiabilidad del sector al mismo tiempo que mejorará la percepción entre todos los grupos de interés y disminuirá temores de que vuelva a ocurrir una situación de alerta en la generación como la ocurrida entre 1991 a 1992 y entre 2015 a 2016. Las Energías alternativas como la eólica la solar y la geotérmica son opciones tenidas en cuenta en los escenarios para la expansión del sistema de generación con visión al año 2027. (UPME, 2013)

Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. La generación de conciencia sobre la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia energética en toda la cadena de valor contribuirá tanto a optimizar el consumo como a encontrar nichos de negocio naturales para el sector. Profundizar las prácticas de abastecimiento local no solo logra ahorros en la compra de Productos y servicios sino que mejora la percepción en las comunidades con la consiguiente mejora en la reputación e incrementando ante la comunidad el permiso para operar sin dificultades.

Construyendo clústeres de apoyo para el sector. La cámara de comercio de Medellín con la participación de las empresas de generación y centros de investigación que tienen base en Antioquia han constituido desde hace una década el Clúster de energía eléctrica de Colombia y así mismo la Feria Internacional del Sector Eléctrico (FISE), que son los hitos

más importantes del sector a nivel nacional. Sin embargo se hace necesario encadenar éstos a los programas de desarrollo de proveedores que llevan a cabo en sus áreas de influencia directa, la cuales se encuentran a lo largo del país. Así mismo la creación de redes de conocimiento y relacionamiento de proveedores por regiones puede incidir positivamente tanto en el progreso y mejoramiento de los proveedores como en contar con una base de proveedores expertos particularmente en aspectos tecnológicos que mejorarán la innovación y desarrollo del sector.

Dimensión Gobierno Corporativo. Teniendo en cuenta que algunas empresas son de carácter público se recomienda documentar todas las políticas de participación en campañas electorales, debe ser claro en sus documentos el proceder deseado por la empresa en este tema.

De acuerdo a la OCDE (2014) se debe “garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa” es así como la misma OCDE promueve que se divulgue mínimo los siguientes aspectos:

- Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
- Los objetivos de la sociedad.
- La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto.
- La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos

principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.

- Operaciones de partes vinculadas.
- Factores de riesgo previsible.
- Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.

- Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

Siguiendo los principios de la OCDE (2014) se recomienda que el sector con soporte de sus agremiaciones verifiquen la periodicidad de los reportes de sustentabilidad, y que además estos reportes sean de acceso a todo el sector, aunque ya una gran parte del sector se adhiere al GRI y tiene sistemas de reporte con periodicidad definida, se recomienda seguir la guía del GRI (2011) y establecer un periodo mínimo de dos años como practica unificada del sector. Así mismo este reporte debe estar disponible a los empleados y así mejoraran los dos indicadores de menor desempeño en gobierno corporativo, reportes de sustentabilidad y gestión participativa. GRI (2011) también recomienda que esto esté atado a reportes financieros para así fortalecer la relación que existe entre el rendimiento financiero y el desempeño en las áreas económica, medio ambiental y social. Según Alarcón (2016) uno de los beneficios de un buen Gobierno Corporativo es la influencia positiva en la confianza empresarial, sin embargo esto solo es efectivo si se generan estrategias que “fomenten la adecuada y oportuna entrega de información acerca de la empresa y su relación con la sociedad, así como también las principales políticas y controles y procedimientos que impulsan el buen funcionamiento de la empresa” (p.18)

De acuerdo a Hernández, Restrepo, y Arango (2016) la revelación de información beneficia a las empresas en reducción de costos de capital, imagen de la empresa, aumenta la confianza de los inversionistas y disminuye los costos políticos y legales, sin embargo el mismo autor destaca que trae también costos adicionales asociados, los directos relacionados con la identificación, clasificación y auditoria de la información como también el costo de que esta información la conozca la competencia, sin embargo es considerada la práctica de

mayor importancia del gobierno corporativo como herramienta de toma de decisiones y de gestión hacia los accionistas, consumidores y la sociedad.

Dimensión Social, Al notar que el 100% de las empresas entrevistadas trabajan independientemente con sus agentes participantes como gobierno y comunidad sobre sus iniciativas sociales, se recomienda a las asociaciones gremiales del sector interesadas en la realización de acciones sociales innovadoras trabajar conjuntamente en una agenda de innovación social convirtiendo este tema en punto de encuentro multi organizacional tal como menciona Gutiérrez (2009) , mediante la realización de foros, ferias o plataformas de interacción a fin de conocer que hacen otras organizaciones, que oportunidades nuevas existen, experiencias exitosas y de fracaso; y sobre todo promover el análisis, la investigación, la transferencia y el desarrollo de proyectos innovadores de interés social en beneficio del país.

Se le recomienda al sector, realizar visitas y/o auditorias en las operaciones de su responsabilidad involucrando a la comunidad del entorno en la evaluación. Realizar visitas y/o auditorías a las operaciones de la cadena de valor, a fin de implementar procedimientos con el propósito de solucionar los eventuales impactos en derechos humanos.

Monitorear su esfera de influencia y establecer directrices para lidiar con casos de complicidad, ventajosa o silenciosa. Involucrar a la cadena de valor en el desarrollo y aplicación de buenas prácticas de respeto a los derechos humanos. Establecer políticas y procedimientos donde se indique la prohibición de Compra y/o venta de bienes o servicios a empresas que violen los derechos humanos.

Se le sugiere al sector realizar dentro de sus organizaciones y grupos de interés pactos de igualdad para fortalecer la diversidad y la equidad. Se nota mucho trabajo dentro de cada organización, pero eso aún no ha trascendido a su grupo de interés, donde deben poner énfasis. Según el Club de Excelencia en Sostenibilidad (s.f.) el banco La Caixa de España es

un buen ejemplo con su proyecto Armonía quienes implementan políticas de igualdad y conciliación que contribuyan a armonizar la vida profesional, personal y familiar. La Caixa realizó y analizó la encuesta de clima laboral donde se incluyeron cuestiones de igualdad y conciliación a sus 25,000 empleados. Realizó además *focus group* para analizar con profundidad los aspectos en los diferentes grupos de interés, de esa manera pudieron identificar puntos a mejorar y realizar campañas de sensibilización de los hombres sobre la importancia de compartir tareas domésticas, sobre la paternidad responsable, redefinición de los hábitos de trabajo, la maternidad y la gestión del tiempo. La política de diversidad partió identificando la diversidad de la organización desde la procedencia, cultura y género.

A pesar que el sector manifestó que son muy escasos los casos de procesos de jubilación se le sugiere trabajar en un programa de preparación para la jubilación involucrando a las familias para aquellos contados colaboradores, incluyendo temas como volver a casa: acuerdos de convivencia, reencuentro con lo propio, hábitos saludables: deporte, alimentación sana en los adultos, ejercicios de fortalecimiento y cuidado de la memoria, el papel del adulto mayor en la sociedad, manejo de las finanzas personales: rentabilidad versus riesgo y lo más importante el manejo del tiempo, ya que el nuevo tiempo de jubilación no representa lo mismo para todos, para unos es la ocasión de gozar, para otros es tiempo de aburrimiento, o tiempo de relaciones sociales, tiempo de soledad, tiempo de nuevos proyectos, para otros es tiempo de desilusión y de pasividad, de aquí se deriva la importancia de motivar y enseñar a los jubilados a vivir el tiempo libre, para Escarbajal (1991) lo importante es que el tiempo de ocio potencie las motivaciones e intereses, así el tiempo libre del jubilado será tiempo de vitalidad personal.

El sector tiene una gran oportunidad para comprometerse en apoyar a desarrollar a sus proveedores de manera sostenible y responsable, buscando que se promueva el comercio justo y la economía solidaria a fin de establecer un programa de apoyo cultivando relaciones

a largo plazo y buscando la forma de estimularlos para que se comprometan en proyectos socio ambientales locales que vayan más allá de los límites de su negocio. Un ejemplo a seguir es el de Caja Navarra de España que ayuda a sus clientes a integrar las prácticas de Responsabilidad social en sus estrategia de negocio como una ventaja competitiva, rompiendo los esquemas de la banca tradicional e implantando una nueva forma de relacionarse con sus clientes basada en la transparencia, la implantación de relaciones de equidad, la creación de nuevos derechos para los clientes-ciudadanos y la asunción de nuevos deberes por parte de los banqueros. Caja Navarra ha simplificado el modelo de memoria del GRI para ayudar a las empresas a alinearse a una cultura de RSE con indicadores medibles y mejorables. Club de Excelencia en Sostenibilidad, (s.f.)

En relación a las condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo, indicador que se encuentra con un resultado por debajo del promedio de la dimensión, y un 37.5% no alcanza el estadio cuatro de eficiencia se les recomienda desarrollar programas con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo, combatir el stress, buscar equilibrio entre trabajo y familia entre otras cosas como etapa inicial de buscar el beneficio para sus colaboradores y familiares, en una segunda etapa, implementar programas de acompañamiento a la cadena de abastecimiento y desarrollar iniciativas para apoyar la mejora de las condiciones de calidad de vida para la sociedad. Empresas como *Nokia Telecommunication* de Finlandia con un programa llamado ‘Programa de Bienestar Total’ tiene el objetivo de crear un eficiente y saludable lugar de trabajo con colaboradores saludables, cada empleado de Nokia es alentado a construir y mejorar sus relaciones familiares, además de buscar mejorar sus condiciones físicas, sociales y emocionales, para eso Nokia realiza numerosas actividades sociales, culturales para los empleados y sus familias, algunas de ellas son, sesiones de lectura, teatro, fiestas, manejo de stress, vida

familiar, mejora de condiciones físicas y programas de comida saludable. *The European Network for Workplace Health Promotion* (s.f.)

Luzenac Naintsch empresa minera de Austria nombra a su programa como el círculo de la salud, el cual tiene dos fases, la primera es donde los empleados analizan los problemas y la segunda fase es cuando expertos en el tema en conjunto con los directivos y empleados definen las actividades concretas que se deben realizar. La actividad del círculo de la salud se realiza permanentemente y periódicamente. Algunas de las actividades implementadas por Luzenac son: una vez por semana los empleados y sus familias atienden sesiones de trabajo para mejorar la calidad de vida, donde aprenden rutinas de ejercicios, nutrición, relajación. Luzenac da opciones de *part time* u horarios flexibles a los colaboradores con hijos, y así se les haga sencillo regresar a trabajar, cuentan con una guardería para los hijos de los empleados, salas de descanso, charlas de prevención y detección de enfermedades, etc. *The European Network for Workplace Health Promotion* (s.f.)

Dimensión Ambiental, El sector debe mejorar su desempeño en lo que atañe a la prevención y/o emisión de la contaminación atmosférica, visual y sonora entre otras. Para ello, el sector debería asesorarse de empresas que tengan como objetivo fomentar y promover procesos de producción más limpia, tal es el caso de del Centro Nacional de Producción más limpia (CNPML) el cual se encarga de capacitar, entrenar, asesorar y promover la transferencia a tecnologías ambientales. Se le recomienda al sector seguir promoviendo las cooperaciones con organismos internacionales y trabajar conjuntamente con entidades como el Ministerio de Ambiente y desarrollo sostenible y autoridades ambientales claves.

A su vez, el sector debe motivar a su cadena de proveedores a participar en implementar acciones orientadas a gestionar el medio ambiente en términos de: prevención de la contaminación, uso sustentable de los recursos, educación y concientización ambiental

y logística reversa. Para esto, se le recomienda al sector en realizar simposios y reuniones anuales con sus principales proveedores de su cadena de abastecimiento y capacitarlos en estos temas e incentivar la implementación de planes de gestión ambiental en cada uno de ellos.

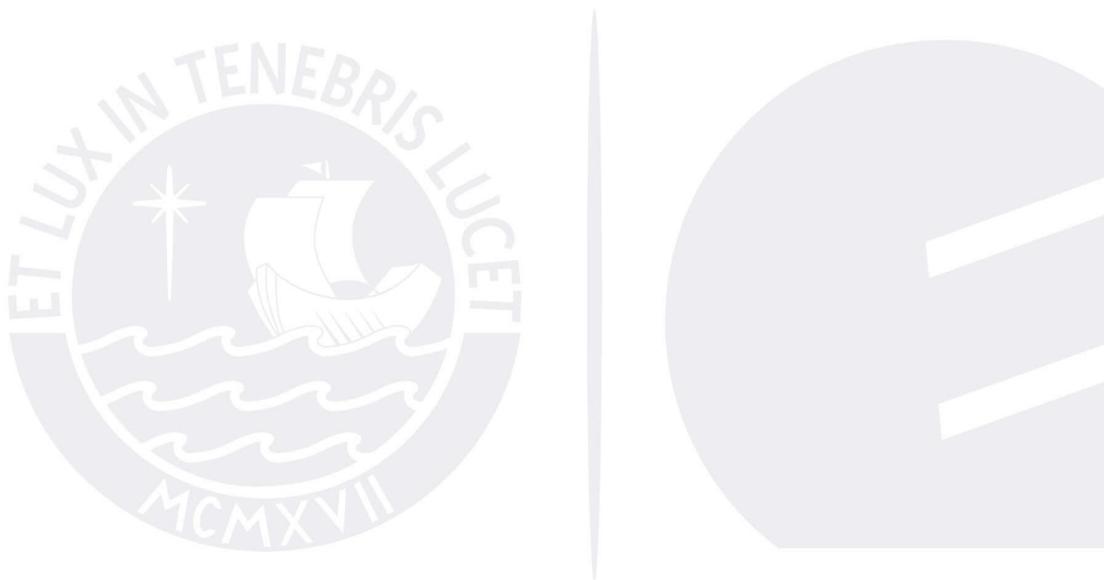
Para mejorar el indicador correspondiente al plan de gerenciamiento de residuos sólidos, se le recomienda al sector guiarse por las buenas prácticas realizadas en Brasil en este tema, propiamente el programa Energía Barata desde el reciclaje (ECOELCE), el cual tiene como objetivo contribuir al reciclaje de residuos sólidos y propiciar liquidez en las cuentas de energía de los consumidores de baja renta. Las principales lecciones aprendidas de este programa y las cuales se recomienda al sector colombiano en tener en cuenta es que para mejorar este indicador se requiere un importante esfuerzo de búsquedas de alianzas con muchos agentes implicados del entorno: hay que tener alianzas con las empresas de reciclaje, con municipalidades y con los líderes de las comunidades.

Para mejorar los indicadores relacionados a la gestión en los impactos del cambio climático, se le recomienda al sector implementar acciones como las adelantadas en España por la organización Unión Fenosa el cual ha venido desarrollando programas de ahorro y eficiencia energéticas para clientes, centrales de generación y centros de trabajo. La principal lección de este programa es que la estrategia de eficiencia energética en toda la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización, iniciada hace años, se ha mostrado como una decisión acertada y ha reforzado el posicionamiento de Unión Fenosa como empresa responsable, alineando sus mensajes hacia los clientes y la sociedad. Club de Excelencia en Sostenibilidad, (s.f.)

5.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

- Ampliar el estudio a los sectores de transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, para establecer el estado global del sector eléctrico en Colombia.

- Al estar tan reglamentado el sector de la energía eléctrica en Colombia, se hace necesario incluir los entes de planeación y control estatales, a saber el ministerio de minas y energía a través de la UPME y la CREG, en los estudios que pretendan entender la crisis del sector de generación eléctrica en Colombia provocado principalmente por influencia del fenómeno del niño.
- Se recomienda un direccionamiento estratégico del sector de generación eléctrica compartiendo buenas prácticas y que involucre tanto el papel de los agentes generadores como el de los diferentes *stakeholders* que influyen y dependen del sector, así como el papel del estado.



Referencias

- Alarcón, J. (2016). Análisis de la influencia del gobierno corporativo en la confianza empresarial de dos empresas del sector retail. *Horizontes Empresariales*, 13(2), 7-19. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2391>
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (5th ed.). Barinas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Azofra, V., & Santamaría, M. (2002). Gobierno y eficiencia de las cajas de ahorros españolas. *Universia, Business Review*, 2, 48-59. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/489/615>
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, (226), 73-91.
- Brú, J. (1997). *Medio ambiente: poder y espectáculo*. Barcelona, España: Icaria.
- Benitez, M., Haro, A., & Caba, M. (2011, 5 de octubre). Responsabilidad social corporativa en el sector eléctrico. *Finanzas y Política Economic*, 3(2), 49-64. Recuperado de http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/RFYPE/article/view/518/529
- Bengochea, J. (1996). El gobierno de empresas: característica del debate actual. *Revista de Coyuntura Economica*, 69-118.

- Canals, J. (2004, 10 de enero). Pautas del buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*. 18-27. Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=1867&idi=1&origen=1&idioma=1>
- Club de Excelencia en Sostenibilidad (s.f) *Catálogo de buenas prácticas en responsabilidad corporativa*. Recuperado de http://www.mas-business.com/docs/buenas_practicas.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1980). *Estrategias de desarrollo con requerimientos energéticos moderados: problemas y enfoques*, 12, 107-113. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/12056>
- Criswell, C., & Cartwright, T. (2010). *Creating a Vision*. Recuperado de <http://www.ebrary.com>
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20 (1), 92-117.
- Comisión de Regulación de Energía y Gas. (2013). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://www.creg.gov.co/index.php/es/creg/quienes-somos/funciones>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2013). *Energía: una visión sobre los retos y oportunidades en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL.
- Corzo, J. (2013). *Diseño de Políticas Públicas Segunda Edición: Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. Recuperado de <http://old.clad.org/otras-publicaciones/disenio-de-politicas-publicas-una-guia-practica-para-transformar-ideas-en-proyectos-viables>
- D'alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima: Pearson.

- Deloitte (2011). *Factores Claves para apoyar la Sustentabilidad Corporativa*. Boletín Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gc-factores-clave-verano2011.pdf>
- De Miguel, E. (2005). *Introducción a la gestión:(management)*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Del Castillo, C., & Parragué, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101010/Evaluativas/EvaluativaUnidad2/teorias_rse.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Bases del Plan Nacional de desarrollo*. Bogota: Imprenta Nacional.
- Desarrollo de la responsabilidad social. (2009). *Manual de Autoevaluación Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/Manual_Autoevaluacion.pdf
- Destinobles, A. (2002). Los mercados de Información Asimétrica. *Revista de la facultad de Economía BUAP*, 173-176.
- Escarbajal, A. (1991). *Un campo concreto de actuación para el trabajo social: La tercera edad*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2541908>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman
- García, L. (2011). Teoría del desarrollo sostenible y legislación ambiental colombiana. Una reflexión cultural. *Revista de derecho*, 20(20). Recuperado de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/derecho/20/8_Teoria%20del%20desarrollo%20sostenible.pdf

- Ganga, F., & Vera, J. (2008). *El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a05.pdf>
- Gómez, D. (2003). *Evaluación del impacto ambiental*. (p.749). Madrid, España: Ediciones Mundi Prensa.
- González, E. (1999). *Ética y ecología: la gestión empresarial del medio ambiente*. España: Castelló de la Plana.
- Guevara, N. (2011). *Guía Metodológica para la comunicación eficiente de la Responsabilidad Social Empresarial en Medianas empresas del Sector eléctrico colombiano*.(Tesis pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogota, Colombia). Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis687.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: versión G3*. Recuperado de www.globalreporting.org
- Global Reporting Initiative (2011). *The GRI sustainability reporting cycle: A handbook for small and not-so-small organizations*. Recuperado de <http://www.globalreporting.org/LearningAndSupport/GRIPublications/LearningPublications/Pathways>
- Gutiérrez, A. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Revista de servicios sociales*, (45), 151-175.
- Hernández; R., Fernández; C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed). McGraw-Hill: México
- Hernández, M., Restrepo, Y. & Arango, L. (2016). Caracterización de las revelaciones contenidas en los reportes integrados de las empresas colombianas incluidas en el índice de sostenibilidad Dow Jones. *Trabajos de Grado Contaduría UdeA*, 1(01).

- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educacion.
- Huergo, L. (2003). *Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de "Comunicación en las organizaciones públicas"*. Provincia de Bs. As.: IPAP.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2008). *Guía Técnica Colombiana 180 - Responsabilidad Social*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Ethos. (2014). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Sao Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos. (2015). *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*. Sao Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos. (2015). *Indicadores Ethos - IARSE para Negocios Sustentables y Responsables*. Cordoba, Argentina.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2010). *UNIT - ISO 26000:2010*. Montevideo: Icontec.
- Janer, C. & Garola, A. (2014). *Responsabilidad Social Corporativa de empresas eléctricas en Latinoamérica*. (Tesis de especialización, Escola de Camins, Barcelona, España). Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/24526/Documento%20I.%20MEMORIA.pdf?sequence=1>
- KPMG (2013). *Sostenibilidad en los Negocios: Retos y oportunidades. Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social*. Recuperado de <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Folletos-factsheets-interno/Factsheet-Servicios-Sustentabilidad.pdf>
- Ley 143. Régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional. Congreso de la Republica (1994).

The European Network for Workplace Health Promotion (s.f.) Nokia. Recuperado de <http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/models/Project%20Success%20Factors/Finland/NOKIA%20Telecommunication%20-%20NTC.pdf>

The European Network for Workplace Health Promotion (s.f.) Luzenac Naintsch
Recuperado de <http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/models/Project%20Success%20Factors/Austria/Luzenac%20Naintsch.pdf>

Madu, B. (2013). Vision: The relationship between a firm's strategy and business model. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 6, 1-9. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1468901367?accountid=28391>

Maturana, J. (2009): *Sustentabilidad: una estrategia de negocios responsable e ineludible*. Recuperado de http://www.jorgematurana.cl/dv/P09/pos/POS0907a_Sustentabilidad_y_RSE.pdf

Ministerio de Trabajo. (2015) *Decreto reglamentario único del trabajo 1072*. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/buscar.html?searchword=1072&ordering=&searchphrase=all>

Mintzberg, H., & Brain J. (1991) *El proceso Estratégico. Conceptos contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997, Oct). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

Organización Internacional de Estándares (2010). *Norma Internacional ISO 26000: 2010. Términos y Definiciones*. Recuperado de <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

Organización Internacional de Estándares (2015). *Norma Internacional ISO 14001*.

Recuperado de <http://www.nueva-iso-14001.com/>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014). *La Importancia de una conducta responsable por parte de las empresas*. Recuperado de http://www.oecd.org/corporate/MNEguidelines_RBCmatters_ES.pdf
- Organización Latinoamericana de Energía [OLADE]. (2012). *Panorama General del Sector Eléctrico en América Latina y el Caribe*. Quito: OLADE.
- Ortega, R., & Rodríguez, I. (1994). *Manual de gestión del medio ambiente*. Madrid, España.
- Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Parisi, F., Godoy, R., & Parisi, A. (2000). *Gobierno corporativo: evidencia reciente*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000276&pid=S0120-3592200800010000500096&lng=es
- Pérez, C. (2014). Los informes ambientales y sociales. Algunas ópticas de presentación. *En Contexto. Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*. , 165-180.
- Pousa, X. (2005). *La gestión medioambiental: un objetivo común como reducir el impacto medioambiental de las actividades*. (p. 142). Madrid, España: Editorial Ideas Propias.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. (6th ed.). España: Deusto ediciones
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, Jan). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77

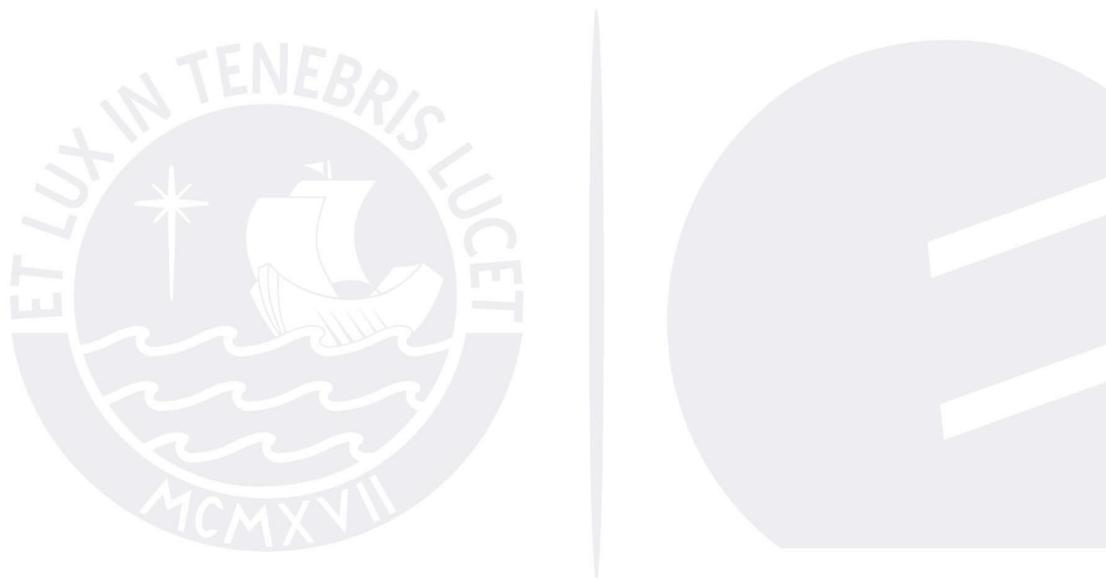
Silva, G., & Viteri, Á. (2007). Construcción de un modelo de gestión social para empresas comunitarias: Caso: mercados móviles de la ciudad de Cali.

Entramado, 3(1), 14-23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420385003>

Superintendencia de servicios públicos domiciliarios. (2015). *Sistema unico de información de servicios públicos SUI*. Recuperado de <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/logon.jsp>

Unidad de Planeación Minero Energética - UPME. (2013). *Plan de expansion de referencia generacion - transmisión 2013 - 2027*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. (2012). *Gestion Social para el Desarrollo Humano*. Bogota: Editorial Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.



Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación:

Sirva la presente para saludarlos cordialmente y a la vez presentarnos como estudiantes del Programa MBA Gerencial IV Bogotá, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nuestros nombres son Nelly Chon, David Alejandro López, Diego Narváez, Diego Rey y Andrés Plaza, quienes venimos a solicitar su participación de la investigación que se titula **“Responsabilidad social empresarial en el sector de la generación eléctrica Colombiana”**.

El objetivo de la investigación es recoger información de primera mano, que nos permita saber la percepción del estado de la implementación de la responsabilidad social empresarial en el mencionado sector en Colombia.

Para ello, agradeceremos pueda responder libre y voluntariamente un cuestionario estructurado, de carácter confidencial, establecido como réplica del cuestionario ETHOS. El mismo consta de preguntas de, que se enfocan en la implementación de la responsabilidad social empresarial.

Esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre los siete factores de la responsabilidad social empresarial establecidos en la herramienta Ethos.

Por tal motivo, agradeceremos participar de nuestra investigación y responder de forma anónima a nuestro cuestionario de preguntas, con la hoja de consentimiento Informado. De requerir alguna otra información adicional, agradeceremos comunicarse a los teléfonos: 3108643074, 3125346019, 3143992961, 3003790060, 3007190856 o con nuestro Asesor de Tesis el Dr. Daniel E. Guevara Sánchez al correo electrónico dguevaras@pucp.pe

Muchas gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

Nelly Chon
David Alejandro López
Diego Narváez
Diego Rey
Andrés Plaza

Estudiantes del Programa MBA Gerencial
 IV Bogotá

Dirección Lima:
 Jr. Daniel Alomía Robles 125
 Urbanización Los Álamos de Monterrico – Surco
 Lima – Perú
 Central Telefónica: (511) 626-7100

Daniel E. Guevara Sánchez PhD.

Catedrático y Asesor de Tesis de
 CENTRUM Católica
 Universidad Pontificia Católica del
 Perú

Dirección Bogotá:
 Calle 110 N° 925 Oficina 504
 Torre Empresarial Pacific
 Bogotá - Colombia
Teléfono: +57 (1) 7437152

Si estás dispuesto a participar, favor de leer cuidadosamente el siguiente enunciado y firmar en el espacio correspondiente.

“Entiendo el propósito de este proyecto de investigación titulado: **“Responsabilidad social empresarial en el sector de la generación eléctrica Colombiana”**. Además, que se me ha informado sobre mis derechos de participar o no. Entiendo que la participación es libre, voluntaria, confidencial y anónima. Entiendo que no obtendré ningún beneficio monetario y que puedo retractarme de participar. Entiendo todos mis derechos y deseo participar en este proyecto de investigación”

Firma del Participante

Fecha





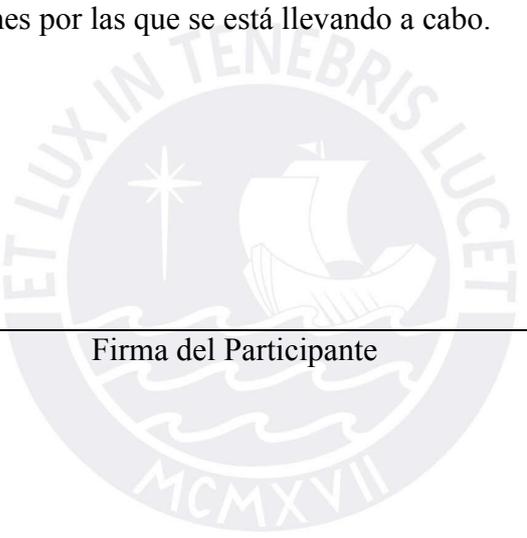
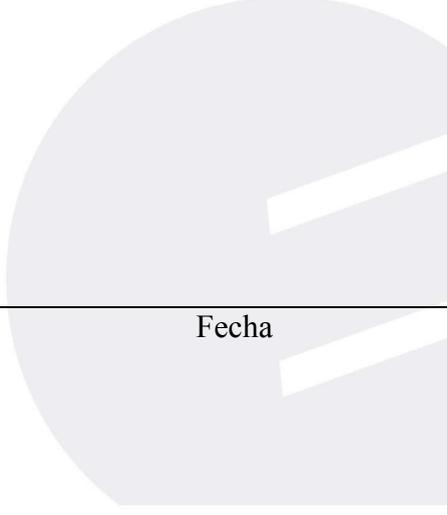
Fecha

Apéndice B: Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio

Yo, _____ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: ***“Responsabilidad social empresarial en el sector de la generación eléctrica Colombiana”***

He leído el documento **Hoja de Información del Estudio** y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

 _____ Firma del Participante	 _____ Fecha
_____ Investigadores	_____ Fecha

Apéndice C: Cuestionario del Instrumento de Investigación Ethos V 3.1.

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

TÍTULO DEL INDICADOR
NAVEGADOR: Dimensión/Tema/Subtema
INDICADOR DIMENSIÓN

Violón y Estrategia
03^E

Modelo de Negocios

CUESTIONES DE PROFUNDIDAD/ ESTADIOS

DESCRIPCIÓN DE ESTADIOS

ESTADIO MÁS APROPIADO

ESTADIO 1	CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL	sí	no
En relación al asunto, la empresa cumple la legislación cuando corresponde, y trata el tema en forma incipiente.	3.1.1 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.1.2 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS	sí	no
En relación al asunto, la empresa desarrolla iniciativas e implementa prácticas concretas.	3.2.1 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.2.2 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 3	POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN	sí	no
En relación al asunto, la empresa adopta políticas formuladas e implementa procesos para promover valores.	3.3.1 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.2 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.3 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.4 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.5 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 4	EFICIENCIA	sí	no
En relación al asunto, la empresa mide los beneficios de su gestión y los considera en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos (incluida la cadena de valor).	3.4.1 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.4.2 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.4.3 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.4.4 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.4.5 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 5	PROTAGONISMO	sí	no
En relación al asunto, la empresa pasó por transformaciones e innovaciones para la generación de valores y actualización de sus prácticas.	3.5.1 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.5.2 Práctica que evidencia el estado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa tiene una práctica que no está contemplado en estas cuestiones binarias y que justifica la selección del estado? En caso positivo, describir:

La empresa no se identifica en ningún estado.

Este indicador no tiene aplicación en la empresa. Justificar:

INDICADOR

CONTENIDOS
Compreensivo,
Amplio, Esencial
y Básico

CUESTIONES BINARIAS