

**Plan estratégico, Eternit Colombia S.A.S.**

Yazmin Rodríguez Rodríguez

Asesor

Mauricio Alexander Cruz Pulido

Duván Antonio Reyes Lugo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

2026

Mauricio Alexander Cruz Pulido

---

Duván Antonio Reyes Lugo

---

---

Jurado

---

Jurado

## Resumen

El presente documento se enfoca en RSE responsabilidad social empresarial, reconociendo su definición, características, palabras clave, entre otros, las cuales permiten el reconocimiento del concepto lo cual es un pilar fundamental para comprender la investigación desarrollada, que busca la aplicación de la norma ISO 26000 al interior de una empresa. Eternit Colombia S.A es la empresa con la que se da inicio a la investigación y reconocimiento de todos los parámetros para aplicar adecuadamente la norma ISO 26000, primero se reconocen sus actividades económicas, descripción de la empresa, marco institucional, estructura organizacional, la mayor parte de información la cual nos permite identificar las necesidades y opciones de mejora, con el objetivo de desarrollar el oportuno análisis de la organización versus la aplicación de la ISO 26000. Se pueden observar las falencias que presentan a nivel social, ambiental y laboral; por medio de una herramienta de recolección de datos, la cual permite desarrollar oportunamente un plan de acción para la compañía.

Teniendo en cuenta toda la información analizada y estructurada se determina los elementos de la ética empresarial que nos permiten abordar los conceptos del pensamiento estratégico. Por otro lado, se presentan las características y las metodologías con las cuales se gestiona de manera estratégica de la Responsabilidad Social Empresaria y la aplicación de la norma ISO 26000.

Se establece el estudio realizado a la empresa Eternit Colombia S.A. dentro del cual se empleó el árbol de problemas para determinar un problema y a su vez establecer los objetivos y estrategias para que la compañía cuente con herramientas fundamentales para la aplicación de la responsabilidad social interno empresarial.

***Palabras clave:*** ISO 26000, problemas, objetivos, responsabilidad, social.

### **Abstract**

This document focuses on CSR corporate social responsibility, recognizing its definition, characteristics, keywords, among others, which allows the recognition of the concept which is a fundamental pillar to understand the research developed, which seeks the application of the ISO standard 26000 within a company. The organization Eternit Colombia S.A. is the company with which the investigation and recognition of all the parameters to properly apply the ISO 26000 standard begins. First, its economic activities, description of the company, institutional framework, organizational structure, the most of the information which allows us to identify the needs and options for improvement, with the aim of developing the appropriate analysis of the organization versus the application of ISO 26000. The shortcomings they present at a social, environmental and labor level can be observed; through a data collection tool, which allows the timely development of an action plan for the company. Taking into account all the analyzed and structured information, the elements of business ethics are determined that allow us to address the concepts of strategic thinking.

On the other hand, the characteristics and methodologies with which Corporate Social Responsibility and the application of the ISO 26000 standard are strategically managed are presented.

Within the development of this activity, the study carried out on the company Eternit Colombia S.A. is established, within which the problem tree was used to determine a problem and in turn establish the objectives and strategies so that the company has fundamental tools for the application of internal and external social responsibility.

***Keywords:*** ISO 26000, problem, objective, social, responsibility.

## Tabla de contenido

Introducción.....	9
Justificación.....	10
Objetivos .....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Formulación del Plan Estratégico.....	12
Responsabilidad Social Empresarial (RSE). .....	12
Aplicación Plan Estratégico. ....	14
Descripción de la Empresa .....	14
Sector Económico. ....	14
Ubicación. ....	14
Misión. ....	15
Valores Corporativos.....	15
Principios .....	15
Metodología y Diagnóstico. ....	17
Resultados.....	17
Instrumento de Recolección de Datos .....	18
Muestra y Población.....	18
Diagnóstico.....	19
Instrumento de Diagnóstico. ....	19
Instrumento y Resultados.....	19
Análisis General de la Encuesta Aplicada.....	27

Matriz de Marco Lógico.....	29
Árbol de Problemas.....	29
Análisis de Árbol de Problemas.....	30
Cuadro de Stakeholders.....	31
Cuadro de Stakeholders Relacionado con la Empresa .....	31
Árbol de Objetivos .....	34
Análisis de Árbol de Objetivos .....	34
Mapa de Estrategias.....	35
Análisis de Mapa de Estrategias .....	36
Plan de Mejoramiento. ....	37
Plan de Acción. ....	37
Objetivo Estratégico. ....	37
Diagnóstico. ....	37
Estrategias .....	37
Área de Recursos Humanos .....	37
Área Comercial .....	38
Dirección Administrativa .....	38
Área de Producción.....	38
Gerencia .....	39
Plazo de Ejecución. ....	40
Cronograma de Implementación.....	40
Evaluación y Seguimiento.....	44
Acciones .....	44

Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	46
Referencias Bibliográficas.....	47

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Cuadro de Stakeholders Relacionado con la Empresa</i> .....	35
<b>Tabla 2</b> <i>Cronograma de Actividades Meses 1–3</i> .....	43
<b>Tabla 3</b> <i>Cronograma de Actividades Meses 4–6</i> .....	43
<b>Tabla 4</b> <i>Cronograma de Actividades Meses 7–9</i> .....	44
<b>Tabla 5</b> <i>Cronograma de Actividades Meses 10–12</i> .....	45
<b>Tabla 6</b> <i>Actividades Extra</i> .....	45

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Banner Promocional de Eternit con sus Principales Soluciones de Construcción, Cubiertas, Agua y Acabados</i> .....	14
<b>Figura 2</b> <i>Distribución de Respuestas Sobre Responsabilidad Social</i> .....	21
<b>Figura 3</b> <i>Prácticas de Competencia Leal</i> .....	22
<b>Figura 4</b> <i>Prácticas Laborales y Bienestar de Colaboradores</i> .....	23
<b>Figura 5</b> <i>Procesos de Responsabilidad Social en Eternit Colombia S.A</i> .....	24
<b>Figura 6</b> <i>Canales de Comunicación con Superiores</i> .....	25
<b>Figura 7</b> <i>Inclusión de Personas Vulnerables</i> .....	26
<b>Figura 8</b> <i>Compromisos Frente a Derechos Humanos</i> .....	27
<b>Figura 9</b> <i>Trato Justo a Empleados</i> .....	28
<b>Figura 10</b> <i>Nivel de Comunicación Interna</i> .....	29
<b>Figura 11</b> <i>Manejo de Residuos y Reciclaje</i> .....	30
<b>Figura 12</b> <i>Árbol de Problemas Sobre la Implementación de la Norma ISO 26000</i> .....	33
<b>Figura 13</b> <i>Árbol de Objetivos Sobre la Implementación de la Norma ISO 26000</i> .....	37
<b>Figura 14</b> <i>Mapa de Estrategias Para la Implementación de la Norma ISO 26000</i> .....	38

## **Introducción**

La ISO 26000 es una norma internacional que proporciona una orientación sobre como las organizaciones, sin importar su tamaño, sector o ubicación, pueden integrar la responsabilidad social en todas sus actividades. Publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), esta norma busca establecer un marco común para que las organizaciones actúen de manera ética, sostenible y socialmente responsable, yendo más allá del cumplimiento legal. La implementación de la ISO 26000 en una organización debe realizarse teniendo en cuenta las operaciones, esto implica que las organizaciones tengan en cuenta diversos factores que influyen en sus operaciones y su relación con la sociedad.

En el desarrollo de este trabajo se aplicarán instrumentos de recolección de información, con el fin de diagnosticar diferentes variables de la situación actual de la empresa Eternit Colombia S.A. bajo la implementación de la RSE y la Norma ISO 26000.

La implementación de una norma al interior de las organizaciones implica que se realicen estudios y seguimientos de los procesos que se desarrollan en su interior identificando falencias que se pueden presentar para las cuales se evalúan los factores involucrados y los efectos que estas tienen en los procesos; el análisis e identificación de problemas permite que se elaboren objetivos con el fin de mitigar cualquier riesgo para los procesos.

### **Justificación**

En la actualidad muchas empresas buscan implementar dentro de sus procesos prácticas que contribuyan a la responsabilidad social empresarial, lo que permite su crecimiento social, generar sostenibilidad, preservar el medio ambiente, mejorar relaciones laborales con los trabajadores, clientes, proveedores entre otros.

La norma que orienta a las organizaciones a incluir dentro de sus procesos la RSE, es la ISO 26000, la cual brinda las bases necesarias para implementar procedimientos que permitan desarrollar su actividad laboral con base a la RSE.

La empresa elegida para llevar a cabo el estudio de RSE es Eternit de Colombia S.A., debido a la facilidad de aplicación del instrumento de recolección de información y a la actividad que desarrolla la cual permite que se definan procedimientos, objetivos y políticas con garantía de cumplimiento.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico completo y efectivo que responda a las necesidades de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa Eternit Colombia S.A.

### **Objetivos Específicos**

Construir el plan de acción y seguimiento para la consolidación del plan estratégico de responsabilidad social aplicado a la empresa.

Realizar un diagnóstico preciso, el grado de implementación de los componentes fundamentales de la ISO 26000, con el objetivo de fortalecer actividades orientadas a garantizar la satisfacción y el compromiso de los grupos de interés.

Diseñar el mapa estratégico de la empresa basado en los objetivos establecidos, con el fin de implementar estrategias efectivas que fomenten una cultura de responsabilidad social dentro de la organización.

## **Formulación del Plan Estratégico**

La responsabilidad social empresarial se ha convertido en un pilar esencial para el desarrollo sostenible, tanto a nivel individual como organizacional. Este concepto engloba el compromiso de todos para contribuir al bienestar social, económico y ambiental, promoviendo prácticas que beneficien a la sociedad y se protejan los recursos naturales, al igual que proteger el medio ambiente. En este contexto, es importante concientizarnos sobre la integración de la responsabilidad social en las estrategias y procesos empresariales, evaluando su impacto y alcance para construir y generar una sostenibilidad responsable hacia el futuro.

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un enfoque estratégico y voluntario mediante el cual las empresas integran preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en sus relaciones con los grupos de interés. Este concepto es esencialmente multidimensional, abarcando aspectos que van más allá de las exigencias legales y que promueven el bienestar de la sociedad y el medio ambiente (Carroll, 1991).

En su núcleo, la RSE se caracteriza por su voluntariedad, lo que significa que las empresas se comprometen de manera proactiva a generar un impacto positivo, más allá de los requisitos normativos (Carroll, 1991). Refleja la diversidad de áreas que abarca, como la protección ambiental, el bienestar de los empleados, el respeto por los derechos humanos y el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad (Dahlsrud, 2008). La RSE también está profundamente vinculada con los grupos de interés, pues implica una gestión que considera las expectativas de empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el gobierno (Freeman, 1984). De esta forma, la empresa no solo busca generar beneficios económicos, sino también sociales y ambientales, lo que se entiende como valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

A nivel estratégico, las empresas gestionan la RSE integrándola en su core business, asegurando que no sea una actividad secundaria, sino que forme parte de su visión y misión (Porter & Kramer, 2006). Para ello, un diálogo constante con los grupos de interés es esencial para adaptar las estrategias a sus necesidades (Freeman, 1984). Asimismo, las iniciativas deben medirse y reportarse de forma clara para asegurar su efectividad, utilizando marcos como los estándares GRI (Epstein & Buhovac, 2014), y fomentando la innovación social y ambiental para generar soluciones tanto rentables como sostenibles (Hart & Milstein, 2003).

Finalmente, el liderazgo ético y la gobernanza juegan un papel fundamental en la implementación exitosa de estas estrategias (Maak & Pless, 2006).

## Aplicación Plan Estratégico

### Descripción de la Empresa

#### Figura 1

*Banner Promocional de Eternit con sus Principales Soluciones de Construcción, Cubiertas, Agua y Acabados.*



*Nota.* Imagen tomada de Eternit Colombia (s.f.), disponible en <https://www.eternit.com.co>

Hemos estado en Colombia por más de 80 años construyendo país, durante los cuales nos hemos enfocado en satisfacer las necesidades del sector, con soluciones integrales en cubiertas, construcción en seco, agua y acabados, evolucionando en procesos y materiales sostenibles que sean responsables con el medio ambiente y las personas que disfrutan de ellos. Contamos con la mayor cobertura de distribución del país, con 3 plantas ubicadas estratégicamente en las regiones Atlántica, Pacífica y Centro de Colombia.

#### ***Sector Económico***

La empresa Eternit de Colombia pertenece al sector económico de la construcción, específicamente al subsector de fabricación de productos de cemento, hormigón y yeso, con código CIIU 2395. Eternit se dedica a la fabricación y comercialización de productos para la construcción, como tejas, tanques, pozos sépticos y placas de fibrocemento, entre otros.

***Ubicación***

Autopista sur, kilómetro 1 Soacha-Sibaté (Cundinamarca) Eternit Colombia es una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos para la construcción, con más de 77 años de experiencia en el mercado.

***Misión***

Hacer la diferencia en el mundo de la construcción generando valor de manera sostenible para nuestros accionistas, colaboradores, clientes y comunidades.

***Visión***

Ser el proveedor preferido de la industria de la construcción.

**Valores Corporativos*****Integridad***

Actuar con transparencia y ética en todas nuestras acciones.

***Respeto***

Valorar y respetar a nuestros colaboradores, clientes y comunidades.

***Compromiso***

Asumir responsabilidades y cumplir con nuestros compromisos.

***Innovación***

Buscar soluciones innovadoras y sostenibles para la construcción.

***Seguridad***

Priorizar la seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores y clientes.

***Trabajo en Equipo***

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar nuestros objetivos.

## **Principios**

### ***La Seguridad no es Negociable***

Nuestra prioridad es mantener los más rigurosos estándares de seguridad para los colaboradores, asegurándonos que las instalaciones sean seguras y así evitar accidentes. La seguridad, también es cumplir con cada ley y norma establecidas en los países donde tenemos presencia.

### ***Somos una Empresa Sostenible con el Medio Ambiente***

En cada país donde operamos llevamos a cabo acciones que generan valor social, de medio ambiente y económico. Nos apegamos al cumplimiento de las leyes y normas que nos regulan.

### ***Hacemos Más con Menos***

Aprovechamos al máximo cada uno de los recursos que están bajo nuestra responsabilidad.

### ***Trabajamos en Equipo***

Ninguno de nosotros es tan bueno, como todos nosotros juntos.

No damos excusas, damos resultados.

Estamos enfocados en hacer que las cosas sucedan. Afrontamos los retos para llegar a la meta.

### ***Pienso como Dueño***

Me hago responsable de las decisiones que tomo y cuido los recursos de la empresa como si fueran míos. Mi foco está en dar resultados y lograr las metas establecidas.

### ***Tengo Actitud Positiva***

Soy optimista y entusiasta, lo transmito a quienes me rodean.

***Soy Responsable***

Actúo de forma honesta, íntegra y disciplinada

***Valoro el Talento***

Reconozco las habilidades y conocimientos que mis compañeros aportan al equipo.

## **Metodología y Diagnóstico**

En el desarrollo de este estudio, se empleó una metodología cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta estructurada a través de un formulario de Google. Esta herramienta fue utilizada para recopilar datos de los empleados y clientes de Eternit Colombia S.A.

Se realizó una encuesta para conocer el porcentaje de personas que apoyan la implementación de la norma ISO 26000 Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Población: Empleados y clientes en Soacha Cundinamarca.

Muestra: 10 personas seleccionados mediante muestreo aleatorio.

### **Resultados**

#### ***Apoyo***

100% de los 100 encuestados.

#### ***Nivel de Confianza***

98%.

#### ***Interpretación***

Con un 90% de confianza, entre el 90% y el 95 % de la población total apoya implementación de la norma ISO 26000 Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

### **Instrumento de Recolección de Datos**

El instrumento utilizado fue una encuesta con preguntas cerradas, que permitió obtener información cuantificable sobre diversos aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), percepción de la empresa sobre sus prácticas, y las expectativas de los grupos de interés. Las preguntas fueron formuladas para cubrir diferentes dimensiones de la RSE, tales como sostenibilidad ambiental, compromiso ético, relaciones laborales y compromiso con la comunidad.

**Muestra y Población**

La población objetivo de la encuesta estuvo compuesta por empleados y clientes de Eternit Colombia S.A. residentes en el municipio de Soacha cerca de la planta. Se seleccionaron 10 personas todas mayores de edad una muestra probabilística.

## Diagnóstico

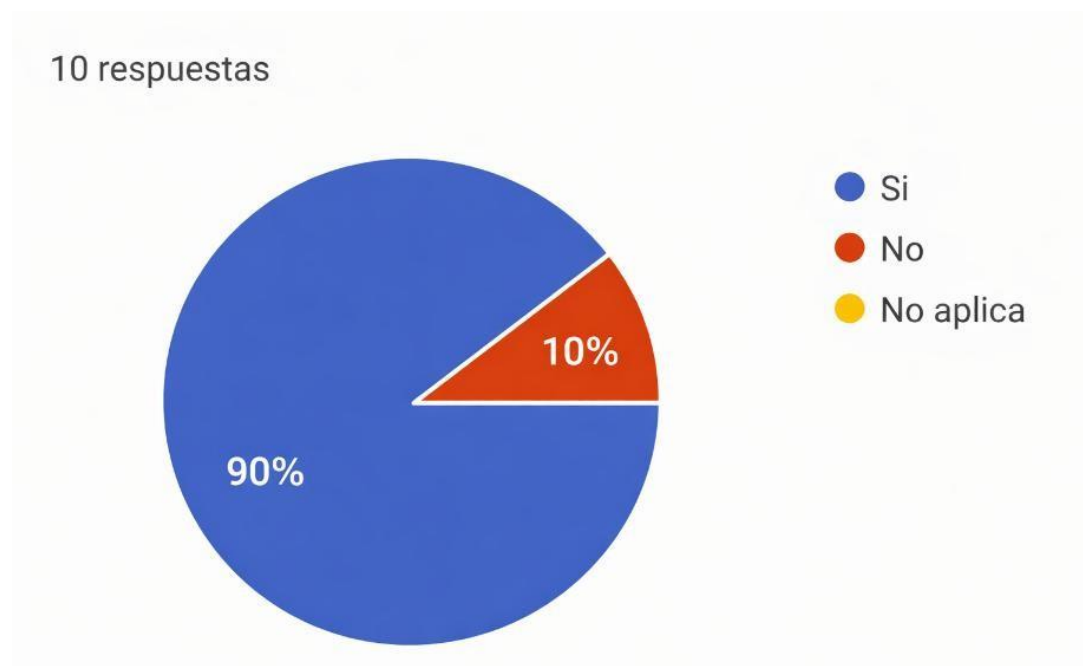
### Instrumento de Diagnóstico

La encuesta se aplica a la empresa Eternit Colombia S.A. donde se aplicó a los diferentes integrantes de la cadena de suministro como son empleados y clientes. Las variables por tomar en la presente encuesta son acerca de la ISO 26000.

### Instrumento y Resultados

#### Figura 2

*Distribución de Respuestas Sobre Responsabilidad Social.*



*Nota.* Distribución de respuestas sobre responsabilidad social, resultados de la encuesta (2026).

#### Pregunta 1

¿La empresa transmite el valor de la responsabilidad social empresarial?

## Análisis

Se puede argumentar que la responsabilidad social es una estrategia en ascenso donde las organizaciones están utilizando para fortalecer su desarrollo, crecimiento y cumplimiento de objetivos a largo plazo en un mercado que cada vez se vuelve más competitivo.

### Figura 3

*Prácticas de Competencia Leal.*

10 respuestas



*Nota.* Prácticas de competencia leal según resultados de la encuesta (2026).

### Pregunta 2

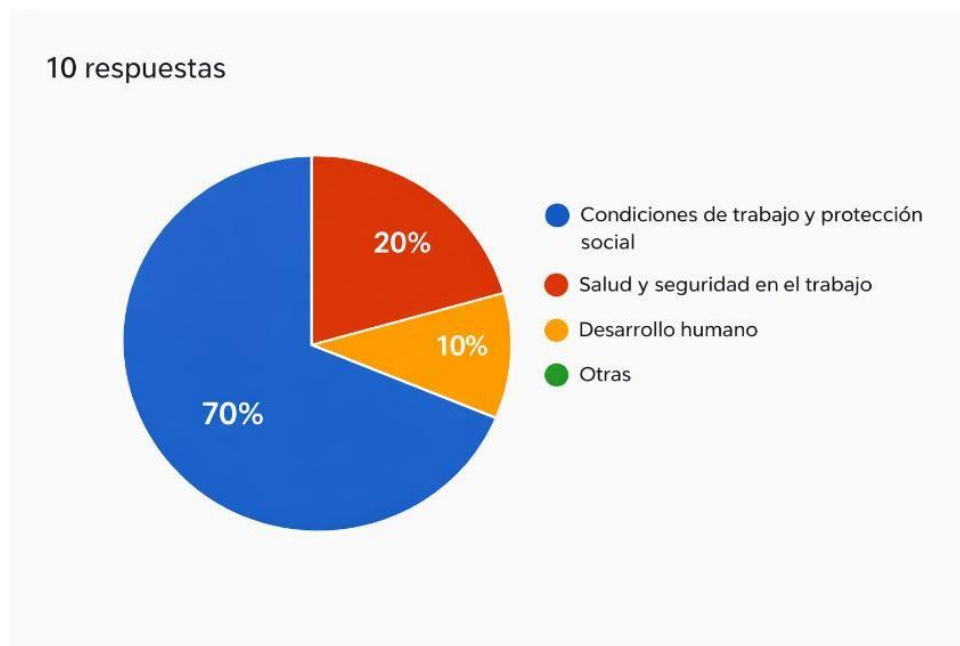
¿Qué prácticas justas implementa en su organización?

## Análisis

Se observa que el 70% implementa prácticas de competencia leal refiriéndose a las acciones de ética y legales para el funcionamiento y sana competencia en el mercado.

**Figura 4**

*Prácticas laborales y bienestar de colaboradores.*



*Nota.* Prácticas laborales y bienestar de colaboradores según resultados de la encuesta (2026).

**Pregunta 3**

¿Qué prácticas laborales implementa para garantizar el cuidado y bienestar de sus colaboradores?

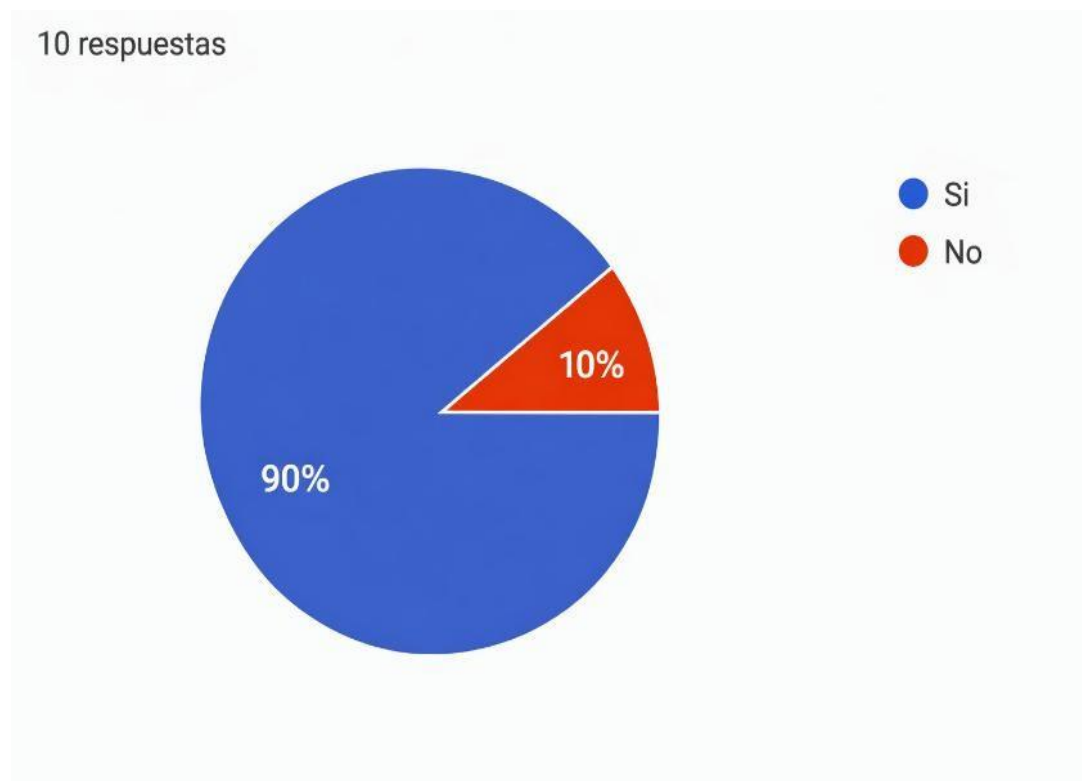
**Análisis**

Las prácticas laborales más implementadas en Eternit Colombia S.A. son las condiciones de trabajo y protección social donde permiten garantizar el bienestar y seguridad de los trabajadores, como un ambiente laboral seguro, salarios justos, jornadas laborales razonables, pausas activas, beneficios como licencias de maternidad o paternidad, capacitaciones y un trabajo respetuoso entre el empleado y el empleador. También observamos que el 20% representa la salud y seguridad en el trabajo donde en Colombia es obligatorio según la ley 1562 de 2012

que todas las empresas sin importar el tamaño implementen el SG-SST. Idea Colombia al ser una empresa pequeña cumplir con los requisitos y demás normatividades que se exigen.

### Figura 5

*Procesos de responsabilidad social en Eternit Colombia S.A.*



*Nota.* Procesos de responsabilidad social en Eternit Colombia S.A. según resultados de la encuesta (2026).

### Pregunta 4

¿La responsabilidad social implica el compromiso voluntario de individuos y organizaciones para promover una sociedad más justa y proteger el medio ambiente?

¿Considera que la organización integra esta responsabilidad en sus procesos?

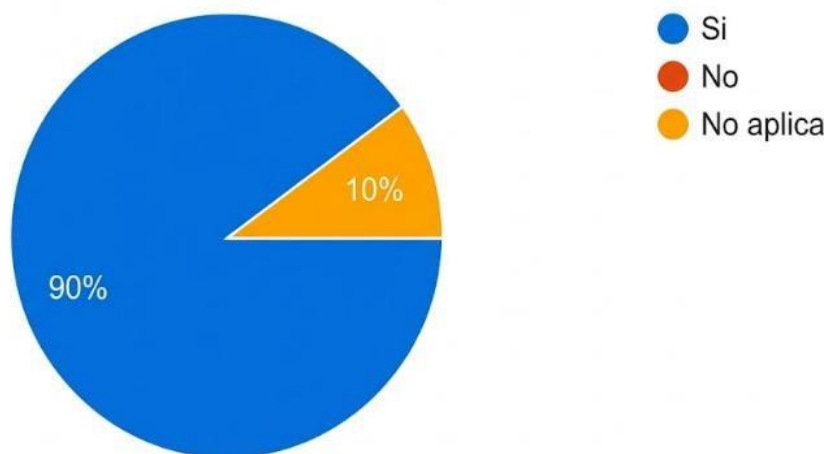
### Análisis

Eternit Colombia S.A. aplica procesos de responsabilidad social, incluso siendo una empresa pequeña, radica en que estas prácticas generan beneficios internos y externos.

**Figura 6**

*Canales de comunicación con superiores.*

10 respuestas



*Nota.* Canales de comunicación con superiores según resultados de la encuesta (2026).

**Pregunta 5**

¿Los canales de comunicación con sus superiores son de fácil acceso y sus reclamaciones son resueltas?

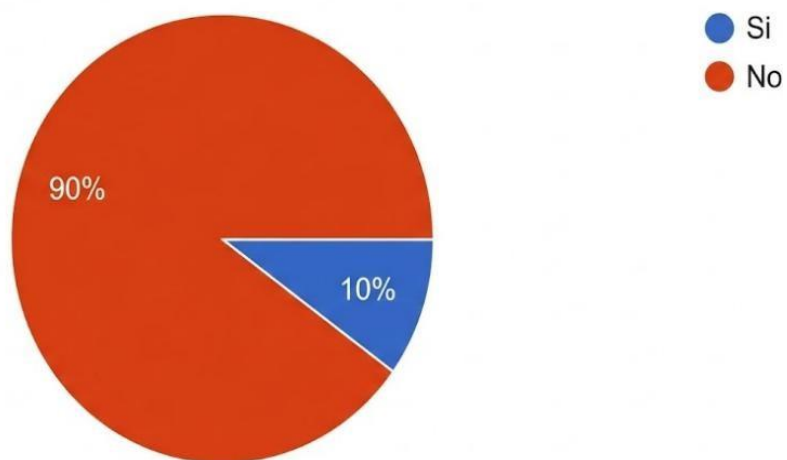
**Análisis**

La justificación de este resultado se centra en la importancia de una comunicación efectiva y accesible dentro de la organización. Que el 90% de los encuestados estén de acuerdo indica que la empresa ha logrado construir un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza, donde una comunicación abierta con los superiores fomenta un buen clima organizacional.

**Figura 7**

*Inclusión de personas vulnerables.*

10 respuestas



*Nota.* Inclusión de personas vulnerables según resultados de la encuesta (2026).

**Pregunta 6**

¿Dentro de la organización trabajan personas vulnerables? (Discapacitados, minorías étnicas y raciales, desplazados, entre otros)

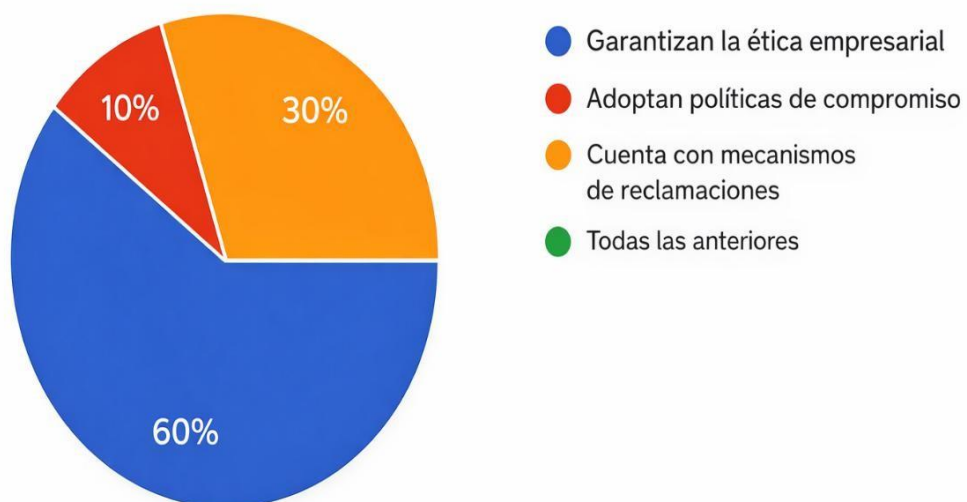
**Análisis**

Se observa un porcentaje negativo donde el 90% de los entrevistados tiene presente que no se trabaje con personas vulnerables puede interpretarse como una oportunidad perdida para contribuir al desarrollo social y promover la inclusión, lo cual afecta negativamente la percepción de la responsabilidad social de la empresa.

## Figura 8

*Compromisos frente a derechos humanos.*

10 respuestas



*Nota.* Compromisos frente a derechos humanos según resultados de la encuesta (2026).

## Pregunta 7

¿Qué compromisos tiene la empresa para prevenir posibles impactos negativos sobre los derechos humanos en las comunidades donde opera?

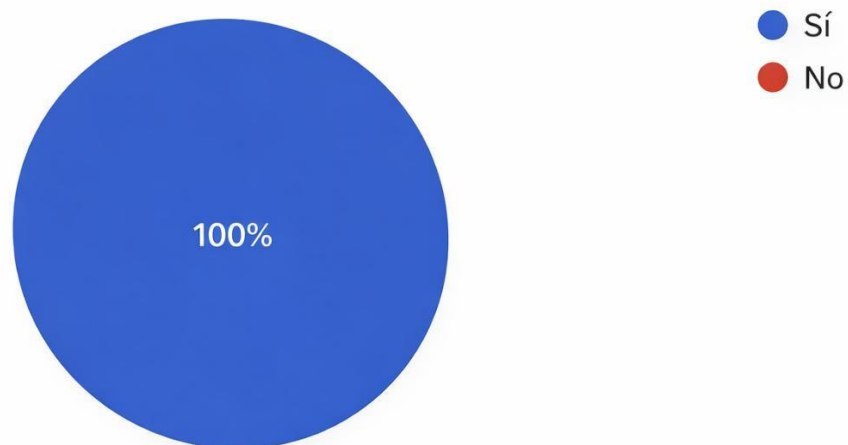
### Análisis

El gráfico muestra una distribución sobre los compromisos de la empresa para prevenir impactos negativos sobre los derechos humanos en las comunidades donde opera. Ética empresarial (60%): La mayoría de los encuestados considera que la empresa garantiza la ética empresarial como el principal compromiso. Esto refleja que la organización prioriza comportamientos éticos en sus operaciones y relaciones con las comunidades.

**Figura 9**

*Trato justo a empleados.*

10 respuestas



*Nota.* Trato justo a empleados según resultados de la encuesta (2026).

**Pregunta 8**

¿Considera que la empresa brinda un trato justo a sus empleados?

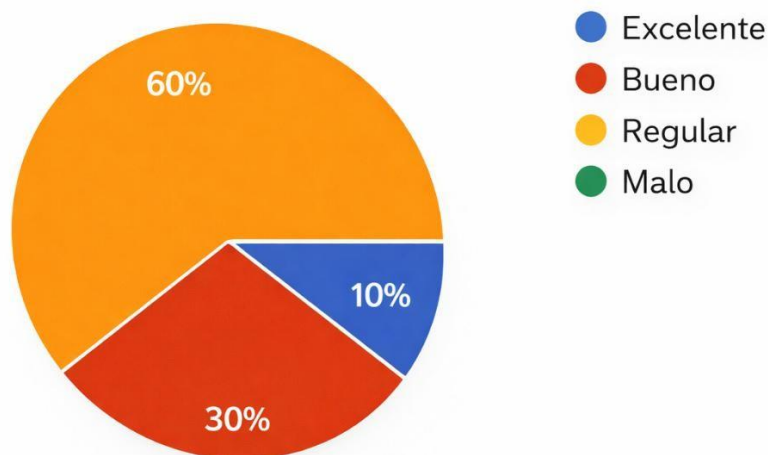
**Análisis**

Se puede analizar que el hecho de que todos los entrevistados consideren que la empresa brinda un trato justo a sus empleados es un indicador altamente positivo que refleja el compromiso de la organización con la equidad, el respeto y la transparencia en sus prácticas laborales.

**Figura 10**

*Nivel de comunicación interna.*

10 respuestas



*Nota.* Nivel de comunicación interna según resultados de la encuesta (2026).

**Pregunta 9**

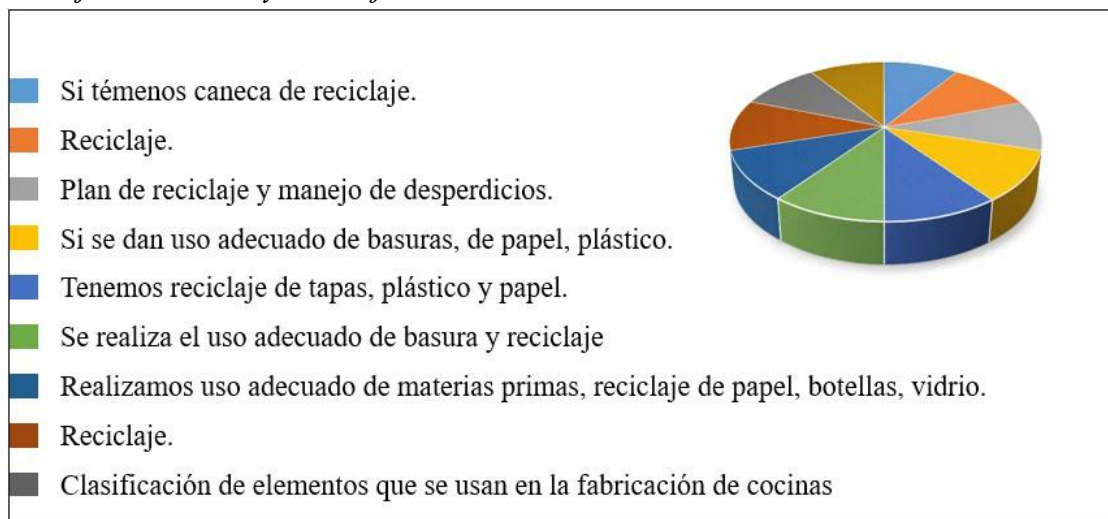
¿Qué nivel de comunicación considera que ejecuta la compañía con sus empleados respecto a los procesos de gestión, normas aplicadas al interior de la empresa?

**Análisis**

El gráfico presentado evalúa el nivel de comunicación que la empresa ejecuta con sus empleados respecto a los procesos de gestión en Eternit Colombia S.A. La mayoría de los empleados percibe que la comunicación es regular, lo cual indica que hay deficiencias en la claridad, frecuencia o efectividad de los mensajes, el 30% considera la comunicación buena, indicando que existen esfuerzos efectivos en esta área donde se sugiere fortalecer los canales y medios que ya funcionan bien para mejorar la percepción de un mayor porcentaje de empleados. Solo una minoría percibe que el nivel de comunicación es sobresaliente. Esto puede sugerir que, aunque hay prácticas positivas, no son consistentes en toda la organización.

## Figura 11

*Manejo de residuos y reciclaje.*



*Nota.* Manejo de residuos y reciclaje según resultados de la encuesta (2026).

### Pregunta 10

¿Dentro de la organización dan el uso adecuado a las basuras, reciclaje, eliminación de fluidos, y de qué forma?

#### Análisis

Se puede evidenciar en la pregunta del manejo de los residuos que todos los entrevistados dan una respuesta positiva frente al compromiso que tiene la organización al manejar los residuos de forma correcta dentro de las respuestas se puede observar que se manejan canecas de separación permitiendo un destino final adecuado a sus residuos y realizar un proceso de reciclaje lo que aporta positivamente a la materia que nos habla de las prácticas de gestión ambiental.

### **Análisis General de la Encuesta Aplicada**

De acuerdo con los resultados obtenidos y evaluados frente a cada una de las respuestas de los 10 encuestados, se puede observar que la empresa Eternit Colombia S.A. tiene un trato justo con sus empleados, brinda oportunidades a parte de sus colaboradores tiene una gobernanza de la organización positiva ya que la ética y buenos tratos se implementan al interior de sus procesos, al igual que la materia de derechos humanos también se aplica de forma óptima y las prácticas laborales también son un factor que los empleados consideran positiva en su mayoría.

El medio ambiente es un factor que también se tiene en cuenta por parte de la organización al disponer de forma adecuada sus desechos, aunque también se pueden aplicar otras formas de conservar nuestros recursos naturales, al igual que se necesita mejorar la relación con la comunidad dos materias que van de la mano para ejecutar una correcta gestión a nivel de responsabilidad social empresarial

Es una organización que tiene las bases necesarias para mejorar sus procesos frente a la responsabilidad social empresarial y la cual puede por medio de la creación de objetivos y procedimientos que permitan mejorar en todas las materias fundamentales de la norma ISO 26000, como lo son la participación y desarrollo de la comunidad; los asuntos de consumidores son importantes, prácticas justas de operación las cuales, se tiene que empezar a aplicar dentro de la compañía todo esto buscando el desarrollo de la empresa y el aporte positivo a nivel social.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un componente esencial en el desarrollo de la empresa, ya que reconoce que no opera en un vacío, sino que tiene un impacto significativo en el entorno en el que actúa. Para lograr este equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la sostenibilidad ambiental, es fundamental que

la empresa continúe adoptando prácticas responsables en todas sus dimensiones, social, ambiental, económico. Una empresa socialmente responsable es aquella en la que todos los trabajadores participan activamente en las iniciativas de responsabilidad social, sintiéndose orgullosos de contribuir al desarrollo y bienestar de su comunidad. Esta participación genera impactos positivos reflejándose en las dimensiones clave de la RSE. Para que esto sea posible, es fundamental que la empresa incorpore la responsabilidad social en su visión estratégica y la integre plenamente en su sistema de gestión.

## Matriz de Marco Lógico

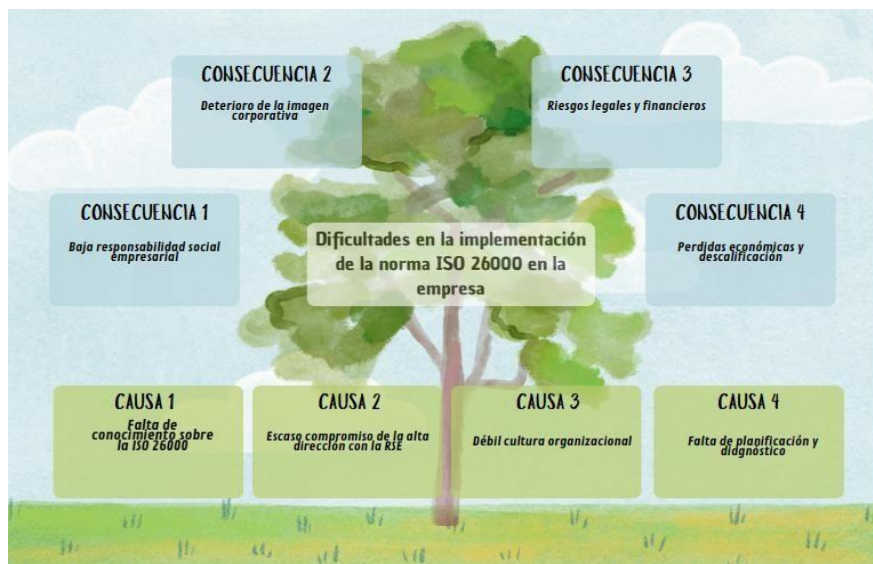
### Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas es una herramienta gráfica que permite realizar análisis de situaciones que afectan a una población específica o para identificar necesidades insatisfechas. Su objetivo principal es determinar el problema central y comprender las causas y efectos asociados.

El árbol de problemas se utiliza para descomponer y entender un problema complejo, visualizando su estructura de manera organizada. Su diseño, inspirado en un árbol, permite identificar tres componentes principales: El tronco (el problema principal), las raíces son las causas y las ramas los efectos (Martínez y Fernández 2023).

### Figura 12

*Árbol de Problemas sobre la implementación de la norma ISO 26000*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la identificación de causas y consecuencias relacionadas con la implementación de la norma ISO 26000.

### **Análisis de Árbol de Problemas**

Podemos analizar del árbol de problemas y sus componentes claves en relación con la implementación de la norma ISO 26000 entender la situación de la cual nos permite entender la situación de la compañía, los empleados no están familiarizados con los principios de la norma, se tiene ausencia de herramientas y tecnología adecuada para cumplir con los estándares, poca prioridad dada a la responsabilidad social empresarial. Dentro de los defectos se identifica que la compañía pierde oportunidades comerciales y reputación, se corren riesgos de sanciones regulatorias o daño a la reputación por problemas ambientales y la percepción de que la empresa no está comprometida con valores éticos y responsables.

### **Cuadro de Stakeholders**

Por medio del cuadro de stakeholders podemos identificar, analizar y gestionar las partes interesadas de un proyecto, organización o iniciativa.

En la matriz de Stakeholders se identifican los grupos de interés de la empresa Eternit Colombia S.A., clasificados según su nivel de relevancia en el desarrollo de las actividades organizacionales. Al principio se encuentran aquellos con mayor impacto, como los clientes y los empleados, quienes desempeñan un papel clave en el crecimiento y funcionamiento de la empresa. Dentro de la matriz, se detallan los intereses de cada grupo, el efecto que tienen en la organización y las acciones que pueden implementarse para gestionar adecuadamente sus relaciones y expectativas.

**Tabla 1***Cuadro de Stakeholders Relacionado con la Empresa*

Grupo de Stakeholders	Interés en la Organización	Impacto en la Organización	Acciones Recomendadas para Gestionar la Relación
Clientes	Esperan productos de alta calidad y responsabilidad social.	Pueden influir en la reputación y las ventas de la empresa.	Implementar prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social para mejorar la imagen de la empresa.
Empleados	Buscan condiciones laborales justas, seguridad, desarrollo profesional y una cultura organizacional.	Afectan la productividad, la cultura y el ambiente de trabajo.	Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y responsable. Ofrecer capacitación en responsabilidad social empresarial (RSE).
Proveedores	Necesitan claridad en las expectativas de la empresa sobre prácticas sociales y ambientales.	Su desempeño puede afectar la calidad de los productos y la reputación de la compañía.	Establecer criterios de selección de proveedores con base en prácticas responsables. Colaborar para cumplir con estándares de sostenibilidad.
Gobierno y Reguladores	Asegurarse de que la empresa cumpla con las normativas legales y fiscales del país, además de promover la RSE.	Pueden imponer sanciones o incentivos, dependiendo del cumplimiento.	Asegurarse de cumplir con todas las leyes locales, promover buenas prácticas de RSE y mantener una comunicación transparente con las autoridades.
Inversores y accionistas	Buscan rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Además, valoran los esfuerzos en responsabilidad social y ambiental.	Su apoyo financiero puede ser afectado si la empresa no sigue buenas prácticas de RSE.	Demostrar un compromiso claro con la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo cual puede atraer inversión y fortalecer la reputación de la empresa.
Comunidad local	Se beneficia de las prácticas empresariales responsables, en especial de	La reputación de la empresa puede ser influenciada por su contribución a la comunidad.	Invertir en proyectos sociales, apoyar causas locales y promover la creación de empleo en la región.

	proyectos de impacto social y ambiental.		
Competencia	Monitorizan las estrategias de la empresa para adaptarse o diferenciarse.	Sus movimientos pueden obligar a la empresa a innovar o mejorar sus prácticas de RSE.	Estar al tanto de las tendencias del mercado, y adaptar las estrategias de RSE para mantener la competitividad.
ONG	Buscan que las empresas contribuyan al bienestar social, la ética y el medio ambiente.	Pueden influir en la reputación de la empresa mediante campañas de sensibilización.	Colaborar con ONG en proyectos de RSE, y demostrar compromiso con los valores sociales y ambientales.
Clientes potenciales (Mercado objetivo)	Buscan empresas responsables que ofrezcan productos que se alineen con sus valores, especialmente en términos de sostenibilidad.	La atracción de nuevos clientes depende del cumplimiento de normas sociales y ambientales.	Desarrollar estrategias de marketing que muestren el compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad.

---

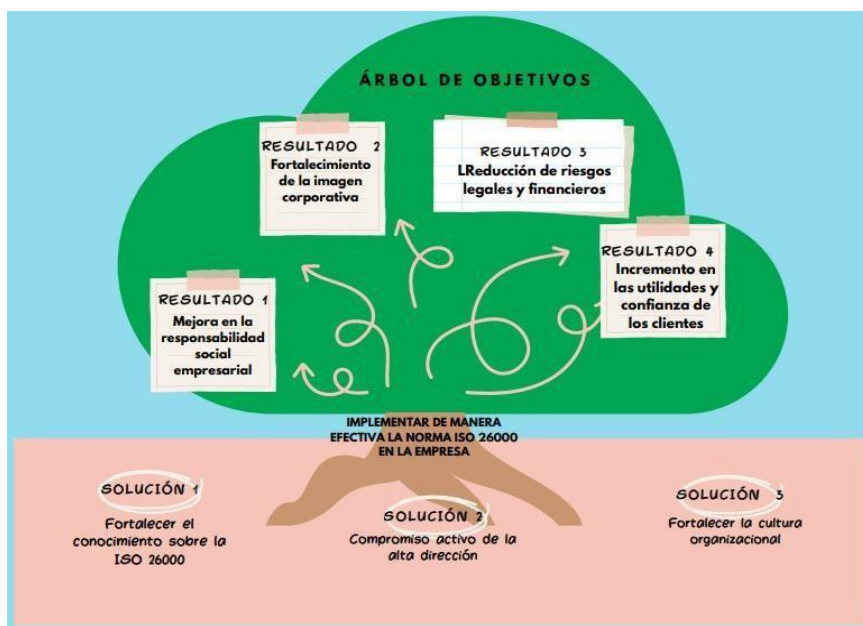
Nota. En la matriz de Stakeholders se identifican los grupos de interés de la empresa.

## Árbol de Objetivos

Es una herramienta que facilita la conversión del árbol de problemas, transformando las raíces (causas) en medios y las hojas (efectos) en fines. Además, permite llevar a cabo un análisis para identificar estrategias o alternativas a implementar.

### Figura 13

*Árbol de Objetivos sobre la implementación de la norma ISO 26000.*



*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados y soluciones planteados en el diagnóstico estratégico

### Análisis de Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos ofrece beneficios como la visualización del futuro de los problemas identificados, proporcionando un punto de partida para desarrollar soluciones. En nuestro árbol de objetivos, el objetivo es lograr una implementación efectiva dentro de la empresa, lo cual se alcanzará mediante la capacitación del personal, la asignación de recursos financieros, la creación de compromisos organizacionales y la generación de conciencia sobre la importancia de la Norma ISO 26000.

## Mapa de Estrategias

El mapa de estrategias de una empresa es una herramienta visual que facilita la comunicación, organización y alineación de los objetivos estratégicos de la organización, mostrando cómo se interrelacionan y cómo contribuyen al logro de la visión y misión. Esta herramienta es especialmente valiosa en el ámbito de la gestión estratégica y en el proceso de toma de decisiones.

Mapa de estrategias a partir de los objetivos.

### Figura 14

*Mapa de estrategias para la implementación de la norma ISO 26000.*

Mapa de Estrategias			
<b>FINANCIAL PERSPECTIVE</b>	Segurar recursos suficientes para la implementación de la norma ISO 26000	Optimizar costos operativos mediante la eficiencia en el uso de recursos y la mejora de procesos sostenibles.	Diversificar las fuentes de ingresos mediante alianzas estratégicas con organizaciones que promuevan la responsabilidad social.
<b>CUSTOMER</b>	Desarrollar un mayor compromiso con la comunidad local a través de iniciativas sociales y ambientales.	Fortalecer la relación con los clientes mediante la transparencia y el compromiso con la sostenibilidad.	Mejorar la comunicación con los consumidores sobre el impacto positivo de la empresa en la sociedad y el medio ambiente, destacando los beneficios de los productos alineados con la norma ISO 26000.
<b>INTERNAL PROCESSES</b>	Promover una cultura organizacional favorable a la responsabilidad social y la sostenibilidad.	Garantizar que la cadena de suministro cumpla con los estándares de RSE de la ISO 26000.	Implementar herramientas de medición y seguimiento para evaluar el desempeño en RSE.
<b>LEARNING AND GROWTH</b>	Capacitar al personal en los principios y requisitos de la norma ISO 26000	Desarrollar competencias en el personal para la gestión de RSE.	Establecer plataformas de conocimiento compartido (como intranets o foros internos) donde los empleados puedan intercambiar ideas y buenas prácticas en sostenibilidad y RSE.

*Nota.* Elaboración propia basada en la identificación de estrategias organizacionales relacionadas con la norma ISO 26000.

### Análisis de Mapa de Estrategias

A partir de los objetivos de Eternit Colombia S.A. muestra cómo los aspectos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza se integran y contribuyen al cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se quiere ser una empresa líder en sostenibilidad

en Colombia, reconocida por su impacto positivo en las dimensiones económica, social y ambiental.

## Plan de Mejoramiento

### Plan de Acción

#### *Objetivo Estratégico*

Definir la herramienta adecuada que permita elaborar un plan de acción de acuerdo con la situación actual de la organización y la aplicación de la norma ISO 26000 de acuerdo con la evolución del proyecto y por medio de una estrategia, que incluya un plazo de ejecución y de la misma forma se pueda establecer el indicador que nos permita realizar su medición.

#### *Diagnóstico*

Realizar encuestas con stakeholders internos (empleados, directivos) y externos (proveedores, clientes).

Revisar los procesos y políticas actuales de la empresa en áreas clave de RSE.

Identificar brechas de cumplimiento en relación con los requisitos de la ISO 26000.

#### *Estrategias*

##### *Área de Recursos Humanos*

**Objetivo.** Mejorar el bienestar de los empleados, promover la equidad laboral y desarrollar una cultura organizacional ética.

**Acciones.** Implementar políticas de inclusión y diversidad, desarrollar programas de bienestar laboral (capacitación, salud, trabajo en equipo), establecer códigos de ética claros para la contratación y desarrollo del talento humano.

**Indicador.** Porcentaje de empleados satisfechos con el ambiente laboral (a través de encuestas internas).

**Meta.** 80% de satisfacción

### *Área comercial*

**Objetivo.** Promover prácticas comerciales responsables que incluyan la transparencia con los clientes y la venta ética de productos.

**Acciones.** Capacitar al equipo comercial en prácticas éticas y sostenibles, asegurar que los productos ofrecidos sean de calidad y respeten normas ambientales y sociales.

**Indicador.** Número de quejas de clientes relacionadas con prácticas comerciales no éticas.

**Meta.** Reducir quejas al 0% en 12 meses.

### *Dirección Administrativa*

**Objetivo.** Garantizar una gestión efectiva y transparente de los recursos de la empresa.

**Acciones.** Implementar políticas claras sobre el uso de recursos financieros y materiales. Fomentar la transparencia en la rendición de cuentas.

**Indicador.** Porcentaje de cumplimiento de presupuestos y metas administrativas.

**Meta.** 90% de cumplimiento de objetivos financieros y operativos.

### *Área de producción*

**Objetivo.** Reducir el impacto ambiental en la manufactura y las operaciones logísticas y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

**Acciones.** Implementar prácticas de logística sostenible (optimización de rutas, reducción de emisiones, uso eficiente de recursos).

Seleccionar proveedores que cumplan con criterios éticos y sostenibles.

**Indicador.** Reducción del consumo de combustible en un 10% en el primer año.

Reducción de residuos generados en la cadena logística.

**Gerencia**

**Objetivo.** Impulsar la cultura de responsabilidad social empresarial desde la alta dirección, asegurando que todos los niveles de la empresa estén alineados con los principios de la norma ISO 26000.

**Acciones.** Involucrar a la gerencia en la promoción de la RSE a través de la toma de decisiones estratégicas.

Establecer metas claras de responsabilidad social y asignar recursos adecuados para su implementación.

**Indicador.** Número de iniciativas estratégicas de RSE impulsadas por la gerencia.

**Meta.** Implementar 3 iniciativas estratégicas de RSE en el primer año.

### Plazo de Ejecución

La implementación de la estrategia se realizará en un plazo de 12 meses, con las siguientes fases:

#### Cronograma de Implementación

Por medio de esta herramienta se elabora un plan de acción de acuerdo con la situación actual de la organización y la aplicación de la norma ISO 26000 de acuerdo con la evolución del proyecto y por medio de una estrategia, que incluya un plazo de ejecución y de la misma forma se pueda establecer el indicador que nos permita realizar su medición.

**Tabla 2**

*Cronograma de actividades Meses 1-3*

Actividad	Responsable	Objetivo/Acción
Diagnóstico de las prácticas actuales en cada área (Recursos Humanos, Comercial, etc.)	Comité de RSE, Responsables de Área	Evaluar el estado actual de la empresa en relación con la ISO 26000.
Revisión de políticas y procesos internos.	Comité de RSE, Gerencia	Identificar brechas y áreas de mejora.
Definición de la estrategia y objetivos de RSE para cada área.	Comité de RSE, Gerencia	Establecer metas y acciones claras de RSE.
Planificación de capacitaciones para el personal.	Recursos Humanos	Diseñar e iniciar el plan de formación en ética, sostenibilidad, etc.

*Nota.* Meses 1-3: Diagnóstico y Planificación Estratégica

**Tabla 3**

*Cronograma de actividades Meses 4-6*

Actividad	Responsable	Objetivo/Acción
Ejecución de las acciones de RSE en cada área (Recursos Humanos, Comercial, etc.)	Responsables de Área, Comité de RSE	Implementar las estrategias definidas en el diagnóstico.

Capacitación en ética y RSE para empleados.	Recursos Humanos, Comunicación Interna	Iniciar las formaciones sobre responsabilidad social.
Definición y comunicación de las nuevas políticas internas de ética, RSE, etc.	Gerencia, Comité de RSE	Asegurar la alineación interna con los nuevos valores de la empresa.

---

*Nota.* Meses 4-6: Implementación de las Acciones Iniciales

#### **Tabla 4**

##### *Cronograma de actividades Meses 7-9*

Actividad	Responsable	Objetivo/Acción
Revisión de los indicadores de RSE en cada área.	Comité de RSE, Responsables de Área	Evaluar el progreso de las acciones y resultados obtenidos.
Encuestas internas de satisfacción laboral y evaluación de impacto.	Recursos Humanos,	Medir la satisfacción y el impacto de las iniciativas implementadas.
Ajustes en las acciones basadas en los resultados de la evaluación.	Comité de RSE Comité de RSE, Responsables de Área	Mejorar las acciones de acuerdo a las necesidades identificadas.
Reajuste de estrategias en caso de no cumplir con los objetivos iniciales.	Gerencia, Comité de RSE	Asegurar la efectividad de la implementación y ajustar metas si es necesario.

---

*Nota.* Meses 7-9: Evaluación Intermedia y Ajustes

**Tabla 5***Cronograma de actividades Meses 10-12*

Actividad	Responsable	Objetivo/Acción
Auditaría final para evaluar el cumplimiento con la norma ISO 26000.	Auditoría Interna, Comité de RSE	Realizar una evaluación final del grado de cumplimiento de la norma.
Elaboración de informe final de los resultados alcanzados.	Comité de RSE, Gerencia	Comunicar los avances y resultados de la implementación a todos los stakeholders.
Consolidación de buenas prácticas e integración en la cultura empresarial.	Gerencia, Comité de RSE	Establecer las prácticas de RSE como parte integral de la cultura organizacional.
Planificación de nuevas metas a largo plazo para continuar con las acciones de RSE.	Gerencia, Comité de RSE	Establecer nuevas metas y proyecciones para el siguiente año.

*Nota.* Meses 10-12: Revisión Final de Resultados y Consolidación de Buenas Prácticas.

**Tabla 6***Actividades extra*

Responsables	Actividades Generales
Gerente General Dirección Ejecutiva	Aprobar estrategias, recursos y supervisar la implementación.
Comité de RSE / RRHH	Coordinar la implementación, seguimiento y evaluación del plan.
Responsables de Área	Implementar acciones dentro de su área y monitorear resultados.
Equipo de Comunicación Interna	Difundir información sobre RSE y organizar capacitaciones.
Capacitación Continua	Talleres de ética, sostenibilidad y derechos humanos.
Desarrollo de Políticas	Crear políticas claras de ética, derechos humanos, y sostenibilidad.
Comunicación Externa	Informar a clientes, proveedores y comunidad sobre acciones de RSE.

Monitoreo de Indicadores	Seguimiento y medición de resultados clave.
Involucramiento Comunitario	Participación en proyectos comunitarios y voluntariado corporativo.
Revisión y Ajuste de Estrategias	Evaluación constante y ajustes basados en resultados.

---

*Nota.* Elaboración propia a partir del plan de RSE.

### **Evaluación y Seguimiento**

El seguimiento y evaluación de los avances es crucial para garantizar el éxito de la implementación de la norma ISO 26000 en Eternit Colombia S.A.

### **Acciones**

Revisión mensual de los indicadores de cada área.

Realización de auditorías internas para verificar el cumplimiento de la norma ISO26000.

Ajustes estratégicos según los resultados obtenidos de la medición.

Un plan de acción diseñado de manera adecuada en la implementación de la responsabilidad social empresarial ayuda a estructurar las acciones que se deben llevar a cabo para la sostenibilidad y generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Esto no solo contribuye al bienestar de la comunidad, sino también mejora la imagen corporativa y la relación con los stakeholders (empleados, clientes, proveedores, etc.). para asegurar que se ajusten a los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social.

## **Conclusiones**

La encuesta realizada en Eternit Colombia S.A. permitió identificar los factores que impiden una ejecución oportuna de las actividades de la compañía con inclusión de la responsabilidad social empresarial y a su vez una mejora en la implementación de la norma ISO 26000, lo cual es muy importante a la hora de identificar riesgos y acciones para mitigarlos por medio de la planeación de objetivos y estrategias.

La implementación de la norma implica que se generen cambios frente a algunos procesos de la organización, donde la comunicación con las partes interesadas es fundamental debido a que todos deben estar enterados de las políticas que se van a implementar al interior de cada uno de los procesos y de igual forma todos deben entender la importancia que tiene su implementación tanto para la organización como para los empleados, clientes y comunidad.

### **Recomendaciones**

Se deben implementar políticas de gobernanza que promueven la transparencia en la toma de decisiones organizacional, integrando los objetivos de la RSE con la misión, visión y valores corporativos.

Establecer pautas para una comunicación efectiva de sostenibilidad del medio ambiente con mesas de diálogo para suplir las necesidades de los colaboradores, proveedores, clientes y comunidad en general para contribuir a cambios que impacten positivamente el desempeño e importancia de la RSE dentro de la compañía.

### Referencias Bibliográficas

- Amaya, D. (2020). *The incidence of discipline and motivation in learning English as a foreign language through virtual environments*.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/34856>
- Bermúdez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: Casos en pequeñas empresas latinoamericanas. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315–325.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Díaz, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf>
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Eternit Colombia. (s.f.). *Eternit Colombia*. Recuperado el 10 de diciembre del 2025  
<https://www.eternit.com.co>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–69.

ISO. (2010). *ISO 26000: Responsabilidad social – visión general del proyecto*.

[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.

Medina, M., & Moreno, C. (2009). *Diseño de un modelo de gestión de RSE en la empresa Micro Pneumatic S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Quienes Somos. (2022, mayo 21). *Grupo Idea Colombia*. <https://grupo-idea.com/quienessomos/>

Rodríguez, Y., Cabrera, J., & Frías, B. (2018). Responsabilidad social empresarial: Camino hacia una gestión organizacional estratégica. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180–189.