

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Plan de responsabilidad social para una empresa forestal. Caso:  
GRUPO ARBE, ciudad de Pucallpa, región Ucayali**

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con  
mención en Gestión Empresarial por:

VALENCIA ADRIANZÉN, Ana Claudia

Asesorada por: Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, octubre de 2020

La tesis

**Plan de responsabilidad social para una empresa forestal. Caso: GRUPO ARBE, ciudad de Pucallpa, región Ucayali**

ha sido aprobada por:

---

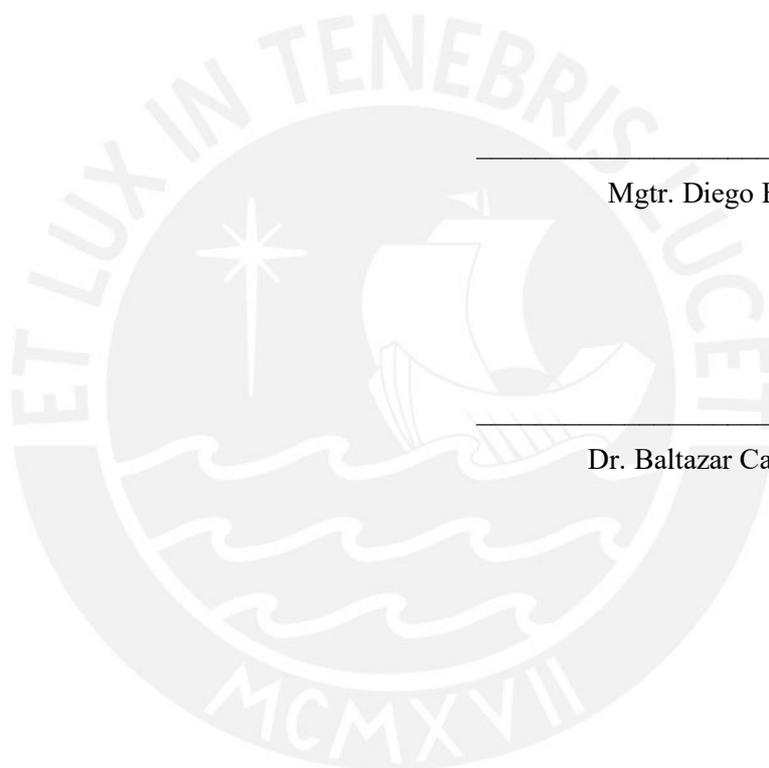
Mgtr. Juan Martín Beaumont Frañowsky  
[Presidente de jurado]

---

Mgtr. Diego Espinosa Winder  
[Asesor jurado]

---

Dr. Baltazar Caravedo Molinari  
[Tercer jurado]



A Dios, por ser mi fortaleza y gloria. A mi madre, por ser mi motivación y ejemplo de lucha constante, por ser la alegría y guía de mi vida. A mis hermanos y amigos, por las vibras y energías durante este proceso. Finalmente, a mis maestros, por todo el conocimiento compartido.



Un especial agradecimiento a Diego Espinosa por acompañarme en este reto desde el primer momento en el que se lo planteé, asimismo, por asesorar de forma inigualable esta tesis. A Teddy Arbe, Gerente General del Grupo Arbe y amigo, por la confianza depositada al abrir las puertas de su organización para poder realizar esta investigación; a Baltazar Caravedo y a aquellas personas que me brindaron un espacio de su tiempo para aportar, desde su experiencia, distintas soluciones estratégicas que reforzarán a las empresas del sector forestal maderero.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos y preguntas de Investigación.....	4
2.1    Objetivo general .....	4
2.2    Pregunta general .....	5
2.3    Objetivos específicos .....	5
2.4    Preguntas específicas .....	5
3. Justificación .....	5
4. Viabilidad .....	6
5. Limitaciones .....	7
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Fundamentación teórica para entender la Gestión de Responsabilidad Social .....	8
1.1    Desarrollo Sostenible.....	8
1.2    Ética corporativa.....	10
1.3    Sustentabilidad .....	11
1.4    Grupos de Interés o Stakeholders .....	12
1.5    Competitividad .....	15
2. La Responsabilidad Social Empresarial .....	16
2.1    Papel de la empresa frente a la Responsabilidad Empresarial.....	16
2.2    Evolución del concepto de Responsabilidad Social.....	18
2.3    Definición de la Responsabilidad Social.....	20
2.4    Perspectivas de la Responsabilidad Social.....	20
2.5    Tipos de Responsabilidades en una empresa.....	23
2.6    Elementos de la Responsabilidad Social.....	25
2.7    Fuentes y herramientas de la Responsabilidad Social.....	25
3. Modelos de Responsabilidad Social aplicados a esta investigación.....	26
3.1    ISO 26000 .....	26
3.2    Global Reporting Initiative (GRI).....	31
3.3    Forest Stewardship Council (FSC) .....	32
4. Gobernanza de la Organización .....	34
5. Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial .....	36
CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	43

1. Evolución y desarrollo forestal en el mundo y Latinoamérica .....	43
1.1 El sector forestal y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	44
1.2 Gestión Forestal Sostenible.....	45
1.3 Datos estadísticos de bosques en el mundo.....	46
2. Desarrollo del sector Forestal Peruano.....	46
2.1 Impacto económico del sector forestal en el Perú .....	46
2.2 Cadena productiva del sector Forestal Maderable .....	48
2.3 Caracterización del sector forestal maderable .....	50
2.4 Empleabilidad en la industria de la madera.....	52
2.5 Bosques de Producción Permanente (BPP) y Concesiones forestales maderables (CFM) 53	
2.6 Producción de la industria maderable .....	55
2.7 Factores estructurales que afectan la sostenibilidad de las concesiones en el Perú .61	
3. Marco Regulatorio peruano para el Aprovechamiento de Recursos Forestales – Histórico63	
4. Marco Regulatorio Vigente: Ley N° 29763 – Ley Forestal y de Fauna Silvestre.....	66
4.1 Transparencia en la Gestión Forestal .....	74
4.2 Incentivos para el aprovechamiento sostenible de bosques.....	75
5. Desarrollo del sector forestal en Ucayali.....	75
6. Buenas prácticas en el sector forestal: Caso MASISA .....	77
6.1 Gobierno corporativo en MASISA .....	78
6.2 Desempeño Social .....	83
6.3 Desempeño Ambiental.....	85
CAPITULO 4: CASO GRUPO ARBE.....	86
1. Descripción general del Grupo Arbe.....	86
1.1 Ucayali Wood SAC .....	86
1.2 Trasma SAC [Transportes fluviales y servicios María Alejandra SAC].....	87
1.3 Aserradero Arbe SAC .....	87
2. Diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social en el Grupo Arbe .....	88
CAPITULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	95
1. Alcance de la Investigación .....	95
2. Enfoque de la Investigación.....	96
3. Estrategia de la Investigación .....	97
3.1 Fase exploratoria.....	98
3.2 Fase de Trabajo de Campo .....	98

3.3	Fase de Propuesta .....	98
3.4	Fase de Validación.....	99
4.	Estrategia de Interpretación y Formulación para el Plan de RSE .....	99
5.	Recolección, análisis y validación de la información.....	101
6.	Herramientas de Investigación.....	102
6.1	Revisión documentaria.....	102
6.2	Entrevistas .....	102
7.	Matriz de consistencia .....	103
CAPITULO 7: FORMULACIÓN DEL PLAN DE RSE .....		105
1.	Gobernanza de la organización .....	105
1.1	Gobernanza.....	106
1.2	Estrategia de la organización.....	112
1.3	Proceso de cumplimiento normativo .....	121
1.4	Relación con los grupos de interés: inversionistas, proveedores y clientes .....	121
2.	Prácticas laborales.....	126
2.1	Trabajo y relaciones laborales en la organización .....	127
2.2	Condiciones de trabajo y protección social .....	130
2.3	Salud y Seguridad Ocupacional.....	132
2.4	Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo .....	138
CONCLUSIONES .....		156
REFERENCIAS .....		157
ANEXO A: Iniciativas y herramientas de la Responsabilidad Social.....		162
ANEXO B: Guía de preguntas Semi- estructuradas a expertos del sector forestal, expertos en el tema de Responsabilidad Social y la Alta Dirección .....		165
ANEXO C: Matriz de Consistencia .....		170

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de la RS .....	27
Tabla 2: Materias de la RSE.....	29
Tabla 3: Asuntos de Responsabilidad Social.....	30
Tabla 4: Principios del Global Reporting Initiative .....	32
Tabla 5: Principios del Forest Stewardship Council.....	33
Tabla 6: Ejemplo de valoración.....	37
Tabla 7: Plan de RSE .....	41
Tabla 8: Distribución de número de empresas y facturación 'pr tamaño de empresa-2015.....	51
Tabla 9: Distribución de empresas por proceso de transformación .....	51
Tabla 10: Diez principales productos exportados entre 2016-2019.....	59
Tabla 11: Principales productos importados en el 2019.....	60
Tabla 12: Marco Legal Peruano de Aprovechamiento de los Recursos Forestales .....	66
Tabla 13: Principios generales de la Ley Forestal y Fauna Silvestre N°29763 .....	67
Tabla 14: Órganos Especializados en la Supervisión, Fiscalización y control del Sector Forestal .....	69
Tabla 15: Categorías de zonificación Forestal.....	70
Tabla 16: Títulos habilitantes según el dominio público, privado o de comunidades nativas.....	73
Tabla 17: Características Concesiones en tierras de Dominio Público .....	74
Tabla 18: Exportaciones por sectores económicos en Ucayali (US\$ Millones).....	76
Tabla 19: Exportaciones por destino y productos (US\$ Millones).....	77
Tabla 20: Principios empresariales de MASISA .....	78
Tabla 21: ODS prioritarios para MASISA .....	82
Tabla 22: Relacionamiento con públicos de interés- MASISA.....	83
Tabla 23: Descripción de concesiones forestales dónde opera el Grupo Arbe.....	87
Tabla 24: Resultados del Gobierno Corporativo de Grupo Arbe.....	89
Tabla 25: Resultados de la Fuerza Laboral del Grupo Arbe .....	92
Tabla 26: Lista de entrevistados para el Plan de RSE del Grupo Arbe.....	103
Tabla 27: Reglas para establecer en un protocolo familiar .....	109
Tabla 28: Herramienta para diseñar e implementar un código de ética .....	111
Tabla 29: Acciones para integrar la Responsabilidad Social en el Grupo Arbe.....	113
Tabla 30: Tecnologías limpias en el desarrollo de la actividad forestal.....	121
Tabla 31: Medidas para lograr un ambiente saludable.....	131
Tabla 32: Implementos de Seguridad y Salud en el sector forestal .....	134
Tabla 33: Propuesta de capacitaciones para trabajadores del Grupo Arbe.....	136
Tabla 34: Comités paritarios de Salud y Seguridad por la ISO 26000.....	137
Tabla 35: Prácticas de Salud y Seguridad en la empresa MADERACRE .....	137

Tabla 36: Innovaciones en MADERACRE- Ejemplos .....	140
Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0.....	142
Tabla 38: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 2.0.....	150



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Áreas de la Sustentabilidad.....	12
Figura 2: Categorización de las demandas de los Grupos de Interés (Stakeholders).....	14
Figura 3: Marco conceptual de la RSE.....	26
Figura 4: Gobernanza de la Organización.....	35
Figura 5: Dimensiones de análisis del Gobierno Corporativo.....	36
Figura 6: Estructuras para la gestión de la RSE.....	40
Figura 7: Cadena de valor de la industria de la madera- Artesanal .....	49
Figura 8: Cadena de valor de la industria de la madera-con Inversión .....	50
Figura 9: Distribución de empresas por tamaño en la Región de Ucayali.....	51
Figura 10: Concesiones forestales con fines maderables en el Perú.....	54
Figura 11: Distribución de concesiones forestales por región.....	54
Figura 12: Número de concesiones forestales por región .....	54
Figura 13: Producción de madera rolliza 2000-2015 (miles de m3).....	56
Figura 14: Especies con mayor volumen de producción de madera rolliza (m3).....	56
Figura 15: Participación de productos maderables según volumen producido.....	57
Figura 16: Exportación de productos maderables (2016-2019).....	58
Figura 17: Principales productos exportados entre 2016-2019 .....	58
Figura 18: Países con mayor exportación de madera 2019 .....	59
Figura 19: Importación de productos maderables (2016-2019).....	60
Figura 20: Países con mayor importación de madera-2019 .....	61
Figura 21: Modelo de Gobierno Corporativo de MASISA .....	79
Figura 22: Prácticas y políticas de MASISA- Gobierno Corporativo.....	80
Figura 23: Gestión de Riesgos en MASISA.....	81
Figura 24: Empresas del Grupo Arbe.....	86
Figura 25: Fuentes para proponer el Plan de RSE del Grupo Arbe .....	97
Figura 26: Pasos para gestionar estratégicamente la RSE.....	99
Figura 27: Elementos de la RSE.....	100

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de preservar y garantizar los recursos de hoy para disfrute de las siguientes generaciones exige un convenio con los diferentes actores de la sociedad (gobierno, empresariado, ONG, comunidad, etc.) que consiste en instaurar, dentro de su gestión y toma de decisiones, prácticas responsables que garanticen la sostenibilidad con triple resultado.

El sector forestal peruano es un sector que sugiere un mayor compromiso debido a la potencialidad de sus impactos; por ello, esta investigación impulsa que, a través de la responsabilidad social, empresas del sector, puedan incorporar dentro de su gestión, prácticas que garanticen el desarrollo de la empresa en las tres dimensiones: sociedad, ambiente y economía. El enfoque usado se da desde la gobernanza y prácticas laborales, ya que sin el compromiso de la alta dirección y la fuerza laboral (principal aliado de la organización) no se podría integrar de forma transversal la RSE.

Antes de incorporar la RSE a la gestión de la empresa, es importante que se entienda su concepto; por ello, se ha visto pertinente desarrollar un marco teórico en dónde se explique a detalle los fundamentos de la RSE y aquellos que se vinculan a ella, como: el desarrollo sostenible, la ética corporativa, la sustentabilidad, los grupos de interés y la competitividad. Asimismo, se explica algunos modelos de RSE tales como la ISO 26000, GRI y FSC, que sirven de guía para desarrollar un camino socialmente responsable a través de prácticas con triple resultado. Por otro lado, se detalla la gobernanza de las organizaciones y los pasos para gestionar responsablemente una organización.

En cuanto a la contextualización del sector, se evalúa el desarrollo forestal mundial, latinoamericano y peruano; con respecto al Perú, se especifican los impactos económicos y de empleabilidad, el marco regulatorio histórico y el marco actual (Ley N° 29763), asimismo, se describe la cadena productiva y la caracterización del sector forestal maderable.

Después de ello, se hace énfasis en el análisis de la organización a estudiar: GRUPO ARBE; se describen los resultados del diagnóstico de la empresa, previamente elaborado, y se muestra a detalle las dos materias fundamentales de la ISO 26000 y del estudio: la gobernanza y las prácticas laborales.

Finalmente, después de un trabajo de campo y de haber recogido información acerca de las prácticas que debería tener una organización forestal en materia de gobernanza y prácticas laborales, se define el Plan de RSE para el Grupo Arbe, cumpliendo con el objetivo principal de esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones, hoy en día, son los cambios drásticos que sufre el planeta derivados del incontrolable desarrollo económico. El calentamiento global, producto de la creciente sobrepoblación y el desmesurado uso de los recursos naturales; así como la desigualdad social y la pobreza, son aspectos que cada vez toman más importancia en la mente de los ciudadanos en general. Hoy, se requiere de empresas que garanticen el desarrollo no solo en la dimensión económica, sino también en la dimensión social y ambiental, ya que existe un gran desafío de “transformar el paradigma de desarrollo actual en uno que nos lleve por la vía de desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo” (Naciones Unidas, 2016, p.7).

El sector forestal, es un sector que genera grandes efectos en las tres dimensiones del desarrollo sostenible; por lo tanto, hay más exigencia para las organizaciones (desde su liderazgo) en tener que gestionar de manera responsable sus impactos, producto del ejercicio de sus actividades y decisiones, frente a todos sus grupos de interés.

Perú, es el segundo y noveno país con mayor superficie forestal a nivel de América Latina y mundial, respectivamente Ministerio de Agricultura y Riego (2016). Sin embargo, la deforestación de sus bosques; los inadecuados sistemas de aprovechamiento forestal, la poca capacidad y claridad en las funciones de las instituciones encargadas de supervisar, fiscalizar y controlar el patrimonio, generan que la gestión forestal peruana y el manejo sostenible de sus bosques sean ineficientes e insostenibles. Por ello, es importante que se empiece a trabajar organizacionalmente en la incorporación de un plan que permita gestionar la Responsabilidad Social de manera integrada, porque los bosques no solo son una superficie poblada de árboles y arbustos, los bosques son:

Proveedores de servicios ecológicos esenciales para el progreso económico. Regulan el suministro del agua, moderan el clima, protegen los suelos y proveen un hábitat para millones de especies de potencial valor económico. Los bosques son hogares para millones de personas. Han sido la principal fuente de desarrollo para innumerables culturas y también lo son hoy para otras tantas (Schmidheiny, 1992)

Asimismo, la FAO (2018a) confirma que los bosques tienen el potencial de, incluso, cumplir con diez de los Objetivos de Desarrollo Sostenible instaurados en la Agenda 2030:

**ODS1.** Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. **ODS2.** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. **ODS5.** Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las

mujeres y las niñas **ODS6**. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos. **ODS7**. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos. **ODS8**. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. **ODS11**. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles **ODS12**. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles **ODS13**. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. **ODS15**. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad (p. 3).

Asimismo, según el FOMIN (2009), los beneficios de una adecuada gestión de responsabilidad social, a través de planes sostenibles puede facilitar la retención y atracción de nuevos clientes y consumidores; mejorar la eficiencia operacional, debido al mejor uso de los recursos; tener mayor gestión de los riesgos potenciales y así poder tomar mejores medidas preventivas; por otro lado, ayuda a que la empresa pueda identificar y aprovechar oportunidades; pueda innovar respecto a sus procesos, productos y servicios, e incluso, expandir las posibilidades de recibir financiamiento, con el simple hecho de adoptar criterios sociales y ambientales a su gestión, lo cual también otorgará mayor reputación a la imagen de la empresa a través de la licencia social.

El estudio del Caso Grupo Arbe, es muy importante para esta investigación, ya que actualmente en el Perú existen pocos planes de responsabilidad social adaptados al sector forestal, un sector cuyos impactos son potenciales en todas las dimensiones del desarrollo sostenible: economía, sociedad y ambiente, pero que aún no se ven integrados a un manejo responsable que vaya más allá del cumplimiento normativo.

Por todo ello, se considera útil y relevante poder compartir con ustedes, en los siguientes capítulos, el camino para proponer el plan de responsabilidad social para el Grupo Arbe, teniendo en consideración dos enfoques fundamentales: gobernanza y prácticas laborales. De esa forma, empresas forestales con características similares a la organización estudiada, puedan adoptar distintas prácticas responsables sugeridas en el plan de RSE y así, puedan tener un mejor impacto en las distintas dimensiones del desarrollo, a través de su gestión.

## CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La deforestación y el uso indiscriminado de los recursos agravan, cada vez más, el calentamiento global; y ello, genera en las sociedades, desde su gobierno, mayor involucramiento y consciencia en la protección ambiental. Hoy en día, gobiernos crean políticas, leyes y normas que conduzcan a las empresas a un manejo sostenible de los bosques y de recursos, ya que el impacto que generan los bosques es potencial, tanto así, que una adecuada gestión en su aprovechamiento ayudaría a cumplir hasta diez de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en la Agenda 2030; sin embargo, claramente está que para que ello pase, dependerá del compromiso que asuma cada directivo de la organización para gestionar responsablemente sus impactos.

A continuación, se muestra el caso de una empresa forestal peruana, ubicada en la Región de Ucayali, ciudad Pucallpa: Grupo Arbe que busca integrar, desde su gobernanza, prácticas que les permitan mejorar la gestión de sus impactos.

### 1. Problema de investigación

El Perú, se ha caracterizado por tener una sociedad paternalista y dependiente del Estado; por lo tanto, muchas de las deficiencias, producto de una mala gestión empresarial, han recaído en él. Cuando se habla de responsabilidad social, muchos creen que como “organización privada” deben asumir las responsabilidades del Estado frente a la sociedad; sin embargo, la responsabilidad social hace hincapié en asumir y gestionar aquellos impactos propios, producto de la actividad y de las decisiones que se realice frente a los grupos de interés.

Aquellas empresas que gestionan su responsabilidad social desde su gobernanza y con modelos adecuados, consiguen crear valor de forma sostenida en el tiempo, asimismo, afianzan con todos sus grupos de interés (interno y externo), el entendimiento integral de la responsabilidad social.

Una adecuada gobernanza coadyuva en la transparencia de información de la empresa a los diversos grupos de interés; la rendición de cuentas; la mejora del estándar y control del comportamiento ético; el cuidado por el cumplimiento de la normativa interna y externa; el respeto de los derechos de todos los grupos de interés. En general, permite contar con un sistema de dirección y control que incrementa la probabilidad de creación de valor sostenida en el tiempo generando mayor confianza en la dirección de la empresa, una mayor reputación y una menor percepción de riesgo. A su vez, estos efectos mejoran la competitividad y sostenibilidad de la empresa (Fuertes, 2016, p. 193).

Sin embargo, en el sector forestal peruano, la gobernanza es aún débil; son pocas empresas privadas las que cuentan con buenas prácticas y políticas claras a nivel ético, laboral, social y ambiental; asimismo, pocas son las empresas que establecen prácticas responsables dentro de su gestión que involucren a los intereses de todos sus stakeholders.

Con respecto al caso Grupo Arbe, es importante recalcar que esta investigación tiene como punto de partida la tesis de Muguruza, 2019: *Diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social en empresa forestal. Caso: Grupo Arbe SAC, ciudad de Pucallpa, región Ucayali*, en la cual se hizo un análisis de la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe evaluándose distintas materias y aspectos de la ISO 26000 y el GRI. De dichos resultados, se desprende la oportunidad de fortalecer dos materias fundamentales: la gobernanza y las prácticas laborales. La primera porque te permite integrar la responsabilidad social, dentro y fuera, de la empresa (además, de lo antes mencionados); y, la segunda, porque de todos los grupos de interés “la fuerza laboral” es esencial para ejercer distintas actividades que dan vitalidad y sostenibilidad a la empresa.

Según el análisis de Gobernanza, el Grupo Arbe, no tiene establecido un gobierno corporativo que delimite los principios y código de ética, tampoco las políticas internas; por otro lado, no existe una orientación de estrategia dentro de la organización: no hay visión, misión, valores, no hay objetivos y metas plasmadas, tampoco tienen un análisis interno y externo de los riesgos que les permitan incluir estrategias para preverlos o minimizarlos. Asimismo, no incluyen estándares que involucren los aspectos sociales y de protección ambiental por parte de sus inversionistas, proveedores y clientes.

En cuanto al análisis de prácticas laborales, el Grupo Arbe tiene oportunidad de mejorar con respecto a sus relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, asimismo, la salud y seguridad ocupacional de sus trabajadores. Por otro lado, tienen la oportunidad de desarrollar y formar a sus empleados en temas de sostenibilidad e innovación en el sector forestal, para de esa forma puedan contribuir a mitigar los impactos globales, que preocupan a los gobiernos de cada país, producto de la actividad económica, desde la disminución de pobreza hasta la gestión responsable y sostenible de bosques.

## **2. Objetivos y preguntas de Investigación**

### **2.1 Objetivo general**

- Proponer un plan de Responsabilidad Social para el Grupo Arbe, que involucre prácticas responsables que fortalezcan su gobernanza y sus prácticas laborales.

## **2.2 Pregunta general**

- ¿Qué prácticas responsables se pueden introducir al plan de Responsabilidad Social del Grupo Arbe que refuerce su gobernanza y prácticas laborales?

## **2.3 Objetivos específicos**

- Explicar los fundamentos teóricos de la Gestión de Responsabilidad Social y su desarrollo.
- Describir los principios, materias y aspectos del ISO 26000, GRI y FSC para luego seleccionar acciones estratégicamente responsables que fortalezcan la gobernanza y las prácticas laborales del Grupo Arbe.
- Explicar la situación actual del sector forestal peruano en términos económicos y legales.
- Detallar el diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe.
- Crear un plan estratégico de Responsabilidad Social con enfoque en la gobernanza y prácticas laborales para el Grupo Arbe.

## **2.4 Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que explican la Gestión de Responsabilidad Social y su desarrollo?
- Qué prácticas estratégicamente responsables, de los principios, materias y aspectos de la ISO 26000, GRI y FSC, ¿ayudarían a fortalecer la gobernanza y prácticas laborales del Grupo Arbe?
- ¿Cuál es la situación actual del sector forestal peruano en términos económicos y legales?
- ¿Cuál es el detalle del diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe?
- ¿Qué consideraciones debería tener la creación de un plan de Responsabilidad Social con enfoque en su gobernanza y prácticas laborales?

## **3. Justificación**

La justificación de esta investigación siguiendo a Ponce y Pasco (2015), “implica la mejora de tres aspectos: el aspecto social, académico y de gestión”:

En cuanto al aspecto social, un adecuado plan de Gestión de Responsabilidad Social (desde la gobernanza) permitirá al Grupo Arbe aprovechar sosteniblemente los bosques, evitando la deforestación irracional e incorporando estrategias de gestión sostenible que ayuden a mitigar los impactos del calentamiento global; ello, les traerá como beneficio el incremento de valor sostenido en el tiempo; mayor confianza y reputación por parte de sus grupos de interés. Asimismo, les permitirá mejorar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo con una visión integrada. Por otro lado, hacer énfasis en las prácticas laborales, a través del plan, reforzará las condiciones de trabajo de los colaboradores generando empleos justos, mejorando la calidad de vida de las personas y reduciendo las brechas de la pobreza y la desigualdad, asimismo, solidificar su formación de conocimientos, repercutirán en su productividad y en la fidelización de pertenecer a la empresa. El ser socialmente responsable te permite estar atento a las expectativas y necesidades de los grupos de interés, lo cuales influenciarán en la constante innovación de los procesos, productos y servicios que el Grupo Arbe ofrezca.

Con respecto al lado de la gestión, esta investigación considera diferentes ámbitos de las Ciencias de la Gestión como: la Gestión de Responsabilidad Social Empresarial, el desarrollo sostenible, sustentabilidad, relación con los grupos de interés, gobernanza y competitividad. Ser socialmente responsable implica modificar el paradigma de desarrollo a uno que sea sostenible, el cual genera una visión a largo plazo de manera integrada a las expectativas y necesidades de los grupos de interés (internos y externos), otorgando mayor competitividad a la organización ya sea por ventajas diferenciadoras o ventajas de bajos costos; todo ello dado a “la gobernanza de la organización, que es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades” (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010). Por último, en cuanto al aspecto académico, esta tesis plantea ser un referente en las empresas que son de igual similitud a las del Grupo Arbe, ya que actualmente existe poca referencia de planes de Responsabilidad Social en el sector forestal, y es de gran importancia tener uno para un rubro totalmente potenciado. Además, la empresa estudiada tiene aproximadamente 51,157 ha de bosque de producción permanente y según Malleux (2009) solo el 1% de las concesiones otorgadas en la región Ucayali superan el tamaño de 50,000 ha.

#### **4. Viabilidad**

Para el plan de Responsabilidad Social del Grupo Arbe, es necesario consultar con fuentes primarias y secundarias. En este caso, las fuentes primarias, permitirán formular y validar el plan de Responsabilidad Social propuesto para el Grupo Arbe; dicha formulación y validación dependerá de tres grupos de interés: expertos en el tema de Gestión de Responsabilidad Social (en este caso, la mayoría son docentes de la PUCP y UP); expertos en el

sector forestal (sobre todo, personas que estén involucradas en el tema de manejo sostenible de bosques); y, por último, la alta dirección del Grupo Arbe. Por el lado de fuentes secundarias, estas principalmente han fortalecido la elaboración del marco teórico, contextual y gran parte del metodológico. En cuanto al marco teórico y contextual se hizo revisión de textos académicos, libros, revistas, papers, investigaciones y todo tipo de texto que abordará temas vinculados al sector forestal y a la gestión de Responsabilidad Social y conceptos implicados. En cuanto a la metodología, como se mencionó, se hizo uso de la tesis de Muguruza (2019): *Diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social en empresa forestal. Caso: Grupo Arbe SAC, ciudad de Pucallpa, región Ucayali*, que detalla los resultados del diagnóstico del Grupo Arbe considerando aspectos de modelos internacionales como la ISO 26000 y el GRI. Adicional a ello, para la propuesta del plan se sigue trabajando con herramientas como la ISO 26000, el GRI y, adicionalmente, la FSC, esta última porque incluye directrices de criterios ambientales, económicos y sociales enfocados específicamente al sector forestal. La línea de tiempo que abarcará la propuesta del plan es de un horizonte de 6 meses.

## **5. Limitaciones**

La presente investigación ha tenido distintas limitaciones para su desarrollo. Uno de los obstáculos más grandes ha sido afrontar un contexto de crisis mundial sanitaria, debido a la pandemia COVID-19; ante ello, una acción de respuesta, sin interrumpir la investigación, fue la de realizar el trabajo de campo de manera virtual, es así como todas las entrevistas con los grupos de interés, previamente seleccionados, fueron ejecutadas a través de herramientas virtuales como Zoom, Skype y Meet. Cabe recalcar que la relación de la Alta dirección y la investigadora es cercana; por lo tanto, la comunicación ha fluido sin intervención alguna.

En cuanto al alcance de la muestra, es importante mencionar que las categorías de esta investigación solo se enfocarán en la gobernanza y fuerza laboral; si bien es cierto que el diagnóstico incluyó, adicionalmente, las categorías de comunidad y ambiente; por temas de viabilidad el plan de responsabilidad Social para el Grupo Arbe se basará en las dos primeras categorías mencionadas.

Se consideró basar el plan de Responsabilidad Social en estas dos categorías porque son las más necesarias de establecer en la organización y en el sector. El impacto de introducir la Responsabilidad Social en la gestión del Grupo Arbe es fundamental, ya que conseguirá crear valor de forma sostenida en el tiempo, afianzando a todos sus grupos de interés (interno y externo), en el entendimiento integral de la responsabilidad social desde el compromiso de la Alta Dirección y el fortalecimiento de las prácticas laborales.

## **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO**

La Responsabilidad Social, si bien es una teoría que cada vez tiene más incidencia en los grupos de interés, aún resulta difícil de entender e incorporarla como parte de la gestión de una organización; por ello, a través de este acápite y en un primer bloque, se detalla la fundamentación teórica que permite entender la Responsabilidad Social y su gestión; además se definen los conceptos principalmente vinculados a la RSE como el desarrollo sostenible, ética corporativa, sustentabilidad, grupos de interés y competitividad. En un segundo bloque se explica cómo ha sido la evolución de la RSE y el papel que han optado las empresas frente a este concepto, también se habla de las perspectivas, elementos y características de la RSE. En un tercer bloque se describen a detalle tres modelos de Responsabilidad social: la ISO 26000, el GRI y el FSC que sirven de guía para incorporar buenas prácticas a la gestión de la empresa. Finalmente se hace énfasis en Gobernanza de la Organización y en el paso a paso de cómo incorporar la Gestión de Responsabilidad Social a la organización.

### **1. Fundamentación teórica para entender la Gestión de Responsabilidad Social**

#### **1.1 Desarrollo Sostenible**

Por mucho tiempo se ha pensado que desarrollo es sinónimo de riqueza económica; sin embargo, mientras más alta era la rentabilidad de algunas empresas, mayores eran los impactos que generaban a la sociedad y el ambiente. No hace falta retroceder mucho el tiempo para ejemplificar lo antes mencionado. En el siglo XIX: la Revolución Industrial, si bien generó un apogeo en la economía también generó atrocidad a la sociedad; las empresas se encontraban compuestas de hombres, mujeres y niños cuyos derechos eran vulnerados con horas excesivas de trabajo y cuyos salarios eran insignificantes. Por otro lado, hubo un uso indiscriminado de los recursos naturales con la idea de generar más y más.

A lo largo del siglo XIX las personas que trabajaban para las empresas eran hombres, mujeres y niños que dedicaban entre 15 y 16 horas diarias a su labor, obteniendo como recompensa salarios ínfimos. Sus condiciones laborales eran oportunidades para desarrollar enfermedades que acortaban sus posibilidades de vida (Caravedo, 2011a).

Diversos autores clásicos consideran que el desarrollo era “la capacidad de incrementar Producto Bruto Interno (PBI) con la convicción de que la producción por si misma va a generar desarrollo y que bastan los recursos económicos para que una población sea considerada desarrollada o en camino de serla” (Perroux 1984 & Todaro 1988 citados en Solano 2009). Sin embargo, “el desarrollo no es únicamente acumulación de capital, mayor productividad del trabajo o progreso tecnológico, sino también creación de una estructura productiva en la cual las

partes (individuos e instituciones) que la constituyen interactúen y se fortalezcan en sus capacidades y habilidades de formación y capacitación” (Perroux 1984 citado en Solano 2009, p. 24).

Poco a poco el Estado, junto a la ciudadanía ha ido ejerciendo mayor involucramiento en las actividades de la empresa para regular aspectos que salvaguarden al medio ambiente y a la sociedad del presente y del futuro. Por ello, para 1987 surge el concepto de desarrollo sostenible “producto de la alerta de las consecuencias medioambientales negativas que se estaban produciendo por el incontrolable desarrollo económico causado por la globalización, derivados de la industrialización, y crecimiento poblacional” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo) Entonces, en esa misma línea se plantea “ un papel activo por parte de la empresa en cooperación con los reguladores gubernamentales para atacar a la mayoría de problemas sociales y medioambientales, no solo porque las empresas han causado algunas de las condiciones insostenibles, sino, además, porque tienen acceso a los recursos necesarios, tanto económicos como políticos para hacer frente a estos problemas” (Marquina et al., 2016, p. 12).

Según el FOMIN (2009), desarrollo sostenible “es un proceso de cambio hacia una situación en la que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les permitan acceder a una exigencia digna y a una mejor calidad de vida” (p. 21)

Por otro lado, Moller (2010) suscribe que “el interés principal del concepto de desarrollo sostenible es la satisfacción justa de las necesidades humanas en la tierra, pensando especialmente en la justicia entre las generaciones actuales y futuras” (p. 103) Por lo tanto, lo que busca el desarrollo sostenible es generar equidad *intergeneracional*; es decir, busca que todo aquello de lo que disfrutamos ahora lo puedan disfrutar las siguientes generaciones; por esa razón, es importante que las empresas adopten una gestión responsable con enfoque integral y estratégico en dónde se articule procesos de la dimensión social, económica y ambiental.

La Comisión de Brundtland señaló tres dimensiones del desarrollo sostenible: **desarrollo económico, protección ambiental y equidad social**. Con respecto a la *dimensión económica* está tiene como objetivo y función la producción de bienes y servicios, considerando el principio económico, que dice que la producción se debe realizar con el mínimo de insumos y costos (Moller, 2010). Algunas prácticas de RSE para la dimensión económica, según (Nowalski, 2011) son llevar a cabo programas que desarrollen y fortalezcan las capacidades innovadoras y resolutivas de la fuerza laboral; ya que al asumir esquemas de gestión participativa que sean costo- eficientes mejoran la productividad, además, el adoptar estrategias

de mercadeo que incorporen las expectativas de los consumidores, delinea mejor el giro del negocio y produce bienes y servicios de calidad que satisfagan las expectativas y las necesidades de los clientes. Lo cual redundaría en mayores beneficios para la empresa y sus partes interesadas (p. 408)

La *dimensión ambiental* hace referencia a que los recursos naturales pueden ser usufructuados siempre y cuando sean de manera responsable, ya que cualquier daño a la naturaleza puede ser irreversible considerando que los ecosistemas cumplen una función irremplazable (Moller, 2010) Practicas de RSE para esta dimensión podrían ser “la adopción de tecnologías limpias, el reciclaje y otras medidas ambientales en los procesos de producción que se basan en el ciclo de vida de productos que apuestan a generar condiciones para asegurar la eco-eficiencia en la producción, contribuyendo tanto a la reducción de riesgos como a la generación de valor sin comprometer los recursos naturales” (Nowalski, 2011, p. 408).

Finalmente, *la dimensión social* “trata de definir los principios para crear relaciones y condiciones sociales justas en un país o en una sociedad” (Moller, 2010). Algunas praxis de RSE para esta dimensión es “transcender la filantropía y orientarse a generar condiciones que contribuyan al desarrollo de capital social, empoderamiento de grupos vulnerables y, en general, al bienestar social de las comunidades y la sociedad como un todo (Nowalski, 2011, p. 408)

Es de suma importancia entender el concepto de Desarrollo Sostenible, ya que la “RSE es la contribución de las empresas al desarrollo sostenible”(FOMIN, 2009, p. 21). Además, en la actualidad el éxito de las empresas requiere prácticas responsables que atiendan a todas las partes interesadas considerando las tres dimensiones.

## **1.2 Ética corporativa**

Nos encontramos en un momento de la historia de la humanidad en el que nuestro comportamiento, los valores que llevamos a la práctica a través de las maneras que producimos, y, en general, nuestra ética, adquieren una significación crucial. Hoy no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales no se encuentran coherentemente alineadas. Nos enfrentamos al desafío de plasmar desde nuestras empresas y organizaciones una ética de responsabilidad social (Caravedo, 2011a, p. 9)

Según Callejón, “la ética corporativa es la consecuencia de la implantación de los valores éticos de las personas que conforman la empresa, aplicados estos al desempeño de la organización con sus diferentes stakeholders y con la ciudadanía en general”(2013, p. 7). Por

otro lado, según Bañón, Guillen & Ramos, se ha podido ver que el comportamiento ético de la organización presenta diferentes niveles: existen las empresas *éticamente reprobables*, debido a que hay ausencia de ética en su comportamiento (no se acogen a normas éticas, ni tampoco aplican criterios éticos); existen las empresas *éticamente cumplidoras*, ya que cumplen con la normativa establecida y derechos humanos; por otro lado se tiene a la empresa *éticamente sensibilizadas* la cual desarrolla criterios éticos, valores humanos y una gestión ética. Finalmente, la empresa *éticamente excelente*, debido a que actúa habitualmente bien, con excelencia humana, mejora continua y contribuyendo al bien común (2011, pp. 1–8)

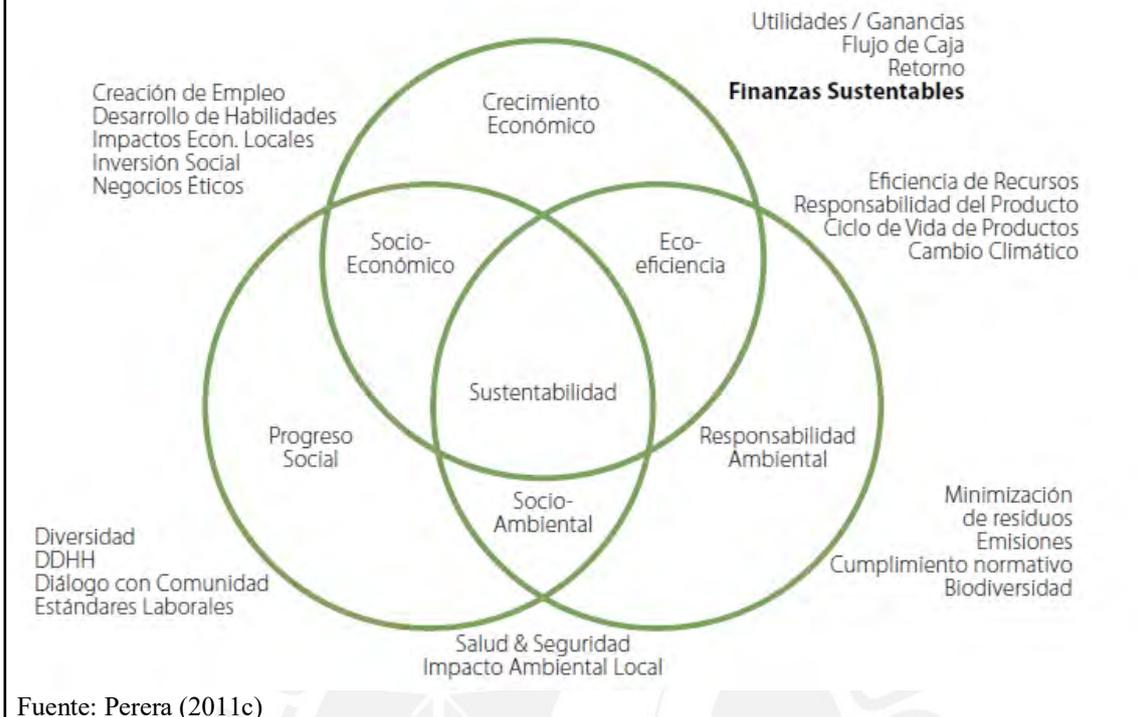
La ética corporativa es esencial, debido a que a través de su aplicación todos los grupos de interés compartirán una visión integrada, la cual les dará una directriz para el logro de sus objetivos estratégicos establecidos.

### 1.3 Sustentabilidad

Desde una perspectiva general la definición de sostenibilidad y sustentabilidad significa lo mismo; ambas palabras son la capacidad de permanecer en el tiempo. Sin embargo, cuando se habla desde la perspectiva financiera, sustentabilidad es la “creación y mantenimiento de valor de una empresa. [...] una empresa es sustentable a medida en que genera más flujos positivos de caja, durante más años, y a tasas de riesgos menores” (Perera, 2011c, p. 162).

Este término está asociado con la Responsabilidad Social, debido a que son las prácticas responsables las que “pueden ayudar a reducir el costo capital de las empresas a través de una menor percepción del riesgo por parte de los proveedores de capital (accionistas y financistas)” (Perera, 2011c, p. 164). Hoy en día, en todo el mundo, antes de realizar una inversión estratégica, los proveedores del capital analizan ciertos criterios de sustentabilidad que involucren las tres dimensiones que te lleva al desarrollo sostenible: economía, sociedad y ambiente. Es por ello, que a continuación se comparte la intersección de estas dimensiones, las cuales han dado lugar a temas que se deberían incorporar en la gestión y análisis de riesgos del negocio, así como también, en la formación de una visión completa, compleja e integrada (ver Figura 1)

**Figura 1: Áreas de la Sustentabilidad**



#### 1.4 Grupos de Interés o Stakeholders

La creación de valor es uno de los propósitos más grandes que tiene una empresa; por lo tanto, conservarlo se ha vuelto un reto, ya que han aparecido nuevas perspectivas que implican responder a diversas expectativas de grupos de interés más amplios y, en caso se eviten cumplir, estas suponen el riesgo de destruir valor, a través de una mala reputación y poca confianza.

El concepto de “Grupos de Interés” tiene inicios en 1971, cuando Jhonson incluye en su definición de empresas socialmente responsables la búsqueda del equilibrio de intereses con beneficios no solo para el accionista, sino también para trabajadores, proveedores, comunidad e incluso la nación.

Una empresa socialmente responsable es aquella cuya dirección busca el equilibrio de una multitud de intereses, en vez de buscar solo beneficios para los accionistas; una empresa responsable también tiene en consideración y toma en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y *la nación* (1971 citado en Marquina et al., 2016, p. 8).

Pero no es hasta la década de los ochenta cuando Edward Freeman, dentro de la teoría de creación de valor, incluye la importancia de “los grupos de interés” o “stakeholders”, definiéndolos como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por los objetivos de la organización” (1984 citado en Marquina et al., 2016, p. 10), en el desarrollo de

los negocios, pues es su satisfacción o insatisfacción los que pueden beneficiar o perjudicar el logro de objetivos de una empresa.

A partir de aquí se desarrollan algunos conceptos de “Grupos de interés” o “Stakeholders”, los cuales no presentan mucha variación respecto a lo definido por Freeman.

Según AccountAbility (2006 citado en Forética, 2017), los Grupos de interés:

Son individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, que se ven afectados por sus actividades, productos o servicios, o que pueden afectarlos [...] una lista genérica de grupos de interés que sirva para todas las organizaciones son: inversores y accionistas, clientes y consumidores, empleados, proveedores, gobiernos y entes reguladores, medios de comunicación, comunidades locales, competidores, aliados, líderes de opinión, comunidad académica y científica, ONG y grupos de presión” (p.25)

Por otro lado, según el Business for Social Responsibility [BSR], los grupos de interés son:

Grupos que impactan o son impactados por la empresa y sus actividades. Adicionalmente a aquellos grupos en los cuales la empresa impacta directamente, tales como trabajadores, clientes, accionistas, comunidades, inversionistas y gobiernos locales y regionales; el concepto de grupos de interés además incluye proveedores y sus trabajadores, las familias de los trabajadores, ONG y el medio ambiente en el cual los productos y servicios de la empresa se abastecen, se producen, se usan y se desechan (s.f. citado en Diaz, Filomeno y Rizo Patrón, 2007, p.32).

En cuanto al GRI: “los grupos de interés pueden incluir los individuos o entidades que posean una relación económica con la organización (empleados, accionistas, proveedores), así como aquellos agentes externos a la organización (comunidad, ambiente, sociedad en general)” (s.f. citado en Diaz et al., 2007, p.33).

Atender las expectativas de los grupos de interés hará que la creación de valor de la empresa responda a un triple resultado: económico, social y ambiental, garantizando la supervivencia de la empresa, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo al bienestar social. Del mismo modo, accediendo a una licencia social<sup>1</sup> para operar.

El sector forestal peruano, es un sector que impacta en las tres dimensiones; por ello es muy importante que cada empresa desde su jurisdicción identifique a sus grupos de interés, para

---

<sup>1</sup> Se refiere al voto de confianza que la sociedad otorga a una empresa para el desarrollo de su negocio. No es el resultado de un proceso institucional o regulado y depende de la construcción de confianza con los públicos interesados no tradicionales. (Valencia & Correa, 2011, p.294)

que juntos construyan una visión integrada y con enfoque estratégico de los objetivos que quieren lograr.

#### 1.4.1 Expectativas de los Grupos de Interés

Debido a que las expectativas de los grupos de interés son diversas, Del Castillo (2011) presenta una herramienta que ayuda a la priorización de las demandas, teniendo en cuenta el análisis de los siguientes tres elementos: (ver Figura 2).

- El nivel de poder ejercido por cada uno de sus grupos de interés; es decir el nivel de influencia que estos grupos pueden ejercer en el proceso de decisión de la compañía
- El nivel de urgencia de sus pedidos
- El nivel de legitimidad o validez de sus demandas (p. 234)



Es de gran relevancia que la empresa pueda identificar a sus grupos de interés y evaluar el nivel de oportunidades o riesgos que presenta con cada uno de ellos, en el tiempo oportuno, ya que como se mencionó, eso ayudará a que la empresa se mantenga alineada con las expectativas de sus partes, integre una gestión estratégica responsable y no pierda su valor. No hay que olvidar que “las partes interesadas crecen, se fortalecen y esperan que las empresas asuman su responsabilidad frente a los impactos que causan sobre las personas y el entorno natural; que sean transparentes sobre sus acciones y resultados” (Valencia & Correa, 2011, p. 296).

## 1.5 Competitividad

Según Michael Porter, la competitividad:

Es la capacidad de una empresa de alcanzar determinada posición en el mercado mediante la adquisición de ventajas competitivas<sup>2</sup> basadas en el precio o en la diferenciación de sus productos [...] Aquellas ventajas competitivas basadas en el bajo costo hacen referencia a la capacidad de la empresa para ofrecer los mismos beneficios que sus competidores, pero a un costo más bajo, lo que dependerá de su **eficiencia operativa y productividad**. Por otro lado, aquellas ventajas competitivas basadas en la diferenciación buscan distinguirse de la competencia; por lo tanto, serán capaces de ofrecer beneficios (calidad, servicio, confiabilidad) que excedan los de los productos de la competencia y dependerá de **su prestigio y reputación** (1991, p.25)

En el campo de la Responsabilidad Social se puede generar ventajas competitivas tanto diferenciadoras como de bajo costo considerando las tres dimensiones: económicas, sociales y ambientales, a través de atributos intangibles como tangibles.

Aquellos atributos que en la mayoría de sus casos son intangibles generan una ventaja competitiva de diferenciación entre sus competidores, ya que ofrecen en sus productos o servicios, una mayor reputación, más contribución al ambiente, aprecio a la sociedad, lealtad a los trabajadores, capacidad de innovación etc.

La Responsabilidad Social Empresarial ofrece una posibilidad de diferenciación de la competencia a través de la mejora de la reputación y de los atributos ambientales y sociales de los productos y servicios que bien aprovechada puede ser importante para el éxito empresarial, al permitir aumentar las ventas y los ingresos, y por tanto mejorar la cuenta de resultados (FOMIN, 2009, p.58).

Por otro lado, aquellos atributos que son tangibles logran generar una ventaja competitiva de bajo costo, ya que mediante prácticas responsables como el uso eficiente de los recursos (agua, energía, reciclaje) y entrenamiento de la fuerza laboral, logran ser más eficientes y productivos, reduciendo costos.

La productividad laboral y la ecoeficiencia, a través de la mejora del clima organizacional y de la eficiencia en el uso de materias primas y de los suministros

---

<sup>2</sup> “Las ventajas competitivas de una empresa son las características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores y le permiten obtener beneficios que superan a la media de su sector” (Porter, 1991, p.28)

permite disminuir los costos y por lo tanto mejorar la cuenta de resultados (FOMIN, 2009, p.58)

Para fines de esta investigación se decidió definir estos cinco conceptos (desarrollo sostenible, ética corporativa, sustentabilidad, grupo de interés o stakeholders y, competitividad) ya que están estrechamente ligados en la comprensión a la Responsabilidad Social Empresarial.

## **2. La Responsabilidad Social Empresarial**

### **2.1 Papel de la empresa frente a la Responsabilidad Empresarial**

Las responsabilidades que asumen las empresas entorno al desarrollo de sus actividades ya no solo abarcan el ámbito económico; sino también, el ámbito social y ambiental. “La sociedad moderna, con la intensificación de las relaciones comerciales, tanto en producción como en comercio, con el crecimiento poblacional y con el creciente consumo de recursos naturales, requieren de empresas que vayan más allá de su sostenibilidad económica” (Vives, 2011, p. 62). A medida que ha transcurrido el tiempo el papel de la empresa frente a la sociedad se ha ido modificando; actualmente existe mayor exigencia por parte del consumidor en adquirir un producto que no vulnere comunidades, que respete el ambiente y los derechos humanos de una persona; ya no basta con tener en el mercado un producto a menor precio si eso implica no considerar lo antes mencionado; por ello, es que muchas empresas han buscado y siguen buscando incluir, dentro de su gestión, prácticas responsables que abarquen tanto el ámbito económico como el ámbito social y ambiental los cuales les permitan su sostenibilidad.

[...] Las exigencias de los consumidores han variado en las últimas décadas. Cada vez más empieza a intervenir la preocupación en torno a cómo se produjo el bien o servicio. La información que hoy se tiene acerca de la importancia del desarrollo sostenible, el medio ambiente y la responsabilidad social están en la base de los nuevos criterios de compra: ¿cómo se produjo el bien o servicio? ¿Contaminó? ¿En qué medida? ¿Respetó derechos básicos de sus trabajadores? ¿Perturba a mi comunidad? Y otros. La información acerca del calentamiento global y los efectos que producen las actividades contaminantes han despertado o provocado nuevas preocupaciones o criterios de compra en los consumidores. Tienden a pedir que los procesos productivos de las empresas se den en el marco de procedimientos respetuosos de las condiciones ambientales. Hay mayores exigencias de transparencia hacia las empresas (Caravedo, 2011b, p. 113).

Sin embargo, aún existen empresas que consideran que su único fin es maximizar sus beneficios económicos sin involucrar a la sociedad y al medio ambiente, ya que estos no

generan impactos medibles en el corto plazo. Asimismo, intentan justificar su accionar con una frase, que para el año 1962, el nobel de Economía Milton Friedman escribió en su libro *Capitalism*: “el negocio de los negocios es hacer negocios”; pero que años más tarde añadió que “la responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo con sus (accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas” (1970 citado en Vives 2011). Según Vives (2011), “lo que muchos empresarios no entendieron fue que Friedman con lo que no estaba de acuerdo era con asignarle a la empresa responsabilidades que tenía que resolver el Estado y no que la empresa tuviera actividades que hoy llamamos responsabilidad social” (p. 51). Para muchos, el tema de ser responsables es más un gasto que una inversión, ya que su retorno no se da en el corto plazo ni de manera contable; sin embargo, hasta el mismo argumento empresarial demuestra que tener prácticas responsables es conveniente para la empresa:

Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa, que es un gran empleador en una pequeña comunidad, el dedicar recursos a proporcionar facilidades a la comunidad o mejorar su gobernanza. Esto puede facilitar la atracción de empleados, puede reducir el costo de la nómina o reducir las pérdidas y el sabotaje o tener otros efectos beneficiosos (Friedman 1970 citado en Vives 2011).

Por lo tanto, la responsabilidad de una empresa debería ir más allá del desarrollo de un producto con buen precio y gran calidad. Las empresas también deberían considerar aquellos elementos, que sí bien no son cuantificables, son beneficiosos. La mejor opción es el punto intermedio, en dónde la empresa es responsable de la maximización de su rentabilidad, pero sin dejar de lado la responsabilidad que su actividad económica genera con la sociedad y el ambiente. Entonces, según Vives (2011).

La primera responsabilidad de la empresa es ser rentable debido a que sin rentabilidad no hay inversión, sin inversión no hay empleo, no hay bienes y servicios, no hay consumo, no se puede hablar de otras responsabilidades. [...] Hay que producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no solo de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medio ambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, etc. [...] La misma se basa en pagar precios justos por los insumos, asegurar que su producción sea lo más responsable posible, en

condiciones laborales saludables, con respeto al medio ambiente, y, de ser posible, contribuyendo al desarrollo local y al desarrollo de las comunidades (pp. 57–58).

Por todo ello, es importante considerar que “la responsabilidad empresarial es una actitud, una manera de hacer negocios, tomando en cuenta las actividades de la empresa sobre la sociedad y el planeta, tanto en el corto como en el largo plazo, mitigando los negativos y reforzando los positivos” (Vives, 2011, p. 58).

## **2.2 Evolución del concepto de Responsabilidad Social**

Según Carroll (1999) la evolución del concepto de la responsabilidad social sostiene cuatro grandes etapas: Germinación, surgimiento, desarrollo y proliferación.

La etapa de Germinación inicia poco después de la Gran Depresión, producida entre los años 1930 a 1950. En este periodo, un primer acto de responsabilidad es la cooperación por parte del Gobierno de los Estados Unidos para regular a las empresas a través de la New Deal; en dónde se decreta derechos para los trabajadores: negociación sindical, compensaciones por desempleo y pensiones mediante la Ley Wagner y la Ley de Seguridad Social. Por otro lado, es el periodo en dónde se hace referencia a que la responsabilidad Social estaba ligada únicamente al empresario y no a la empresa.

La responsabilidad social del empresario (businessman) es el conjunto de obligaciones que tiene el empresario para conseguir la aplicación de políticas, para tomar esas decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad (Bowen s.f. citado en Carroll 1999, p. 270).

Más adelante, en la etapa de Surgimiento, se empieza a relacionar a la Responsabilidad Social con el poder económico y político; es decir, eres más responsable con la sociedad a medida que poseas mayores ingresos económicos. Según afirma Davis (1960 citado en Marquina et al., 2016), si la empresa evita esta responsabilidad probablemente pueda perder su poder económico y político a largo plazo (p.7). Por otra parte, tenemos a Federick quién enfatizaba que la Responsabilidad Social debía satisfacer las expectativas de su público en general.

Ya para el año de 1967, los asuntos de la responsabilidad social pasan a ser responsabilidad de toda la empresa y no solo del empresario a cargo; empieza a surgir mayor interés por parte de la sociedad en temas ambientales y éticos, lo que ocasiona mayor presión a la empresa para hacerse responsables de sus impactos; por otro lado, tienen el deber de cumplir con las obligaciones legales y económicas establecidas por el Estado.

La idea de la responsabilidad social es que la empresa no tiene tan solo obligaciones económicas o legales, sino también ciertas responsabilidades con la sociedad que van más allá de estas obligaciones (McGuire 1963 citado en Marquina 2016 et al., p.7).

En cuanto a la etapa de desarrollo, esta viene acompañada de nuevos conceptos que ayudan a entender de manera más completa a la responsabilidad social; conceptos como desarrollo sostenible, grupos de interés o stakeholders, sostenibilidad, triple balance y ciudadanía corporativa, empiezan a ser claves para el desarrollo de la gestión de responsabilidad social.

Para 1971, Jhonson dice que:

Una empresa socialmente responsable es aquella cuya dirección busca el equilibrio de una multitud de intereses, en vez de buscar solo beneficios para los accionistas; una empresa responsable también tiene en consideración y toma en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación [...] La primera motivación de la responsabilidad social es la maximización de la utilidad, en la que la empresa busca objetivos múltiples más que solo la maximización de los beneficio (1971 citado en Marquina et al., 2016, p.8).

Según Marquina et al. (2016) la responsabilidad social del negocio no es con la sociedad en general, sino con los grupos de interés<sup>3</sup> relevantes: accionistas, empleados, clientes, proveedores, y la comunidad local.

Por otro lado, alrededor de los noventa, nace el tema de sostenibilidad como producto del concepto de desarrollo sostenible por la Comisión Brundtland, que, debido a la gran intervención y preocupación por el medio ambiente, logró, a través de los principios del desarrollo sostenible incorporar al concepto de la responsabilidad social el factor ambiental y el factor sostenible como objetivo principal (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Basado en los temas de medio ambiente y sostenibilidad, Elkington, da un nuevo enfoque a la gestión y nace el concepto de Triple balance el cual consiste en mantener un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales (1999 citado en Marquina et al., 2016).

Con respecto a la etapa de proliferación, surgen dos conceptos que dan mucho de qué hablar: por un lado, nace el concepto de valor compartido y; por el otro, el concepto de emprendedor social.

---

<sup>3</sup> “Un grupo de interés es cualquier grupo que pueda afectar o verse afectado por los objetivos de la organización” (Freeman 1984 citado en Marquina 2016)

Según Porter y Kramer, el concepto de responsabilidad social debía ser reemplazado y superado por el concepto de valor compartido, ya que el valor compartido “es lo que en realidad define los mercados, y no tanto las necesidades económicas, ya que las empresas crean valor compartido cuando expanden la creación del valor económico y social a la vez, conectando de este modo el progreso social y económico de la sociedad [...] el valor compartido es la única manera en que las empresas puedan conseguir beneficios a largo plazo” (2011 citado en Marquina et al., 2016, p.16)

### **2.3 Definición de la Responsabilidad Social**

Después de mostrar algunas definiciones de Responsabilidad Social hechas por diferentes organizaciones; así como también, por diversos autores; para fines de esta investigación, se decidió usar el concepto de Responsabilidad Social hecho por la Norma Técnica Peruana ISO 26000 (2010). Entonces Responsabilidad Social es:

La “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;
- 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” (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010, p. 5).

### **2.4 Perspectivas de la Responsabilidad Social**

#### ***2.4.1 Perspectiva mundial***

Según Caravedo (2011a), mundialmente “la responsabilidad social empresarial no es vista como una fórmula incuestionable de aplicación sino como una guía, una perspectiva para que las empresas puedan orientarse al abordar sus propias responsabilidades” (p.36) Desde esta perspectiva destacan dos definiciones de RSE, la del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y la del Pacto Mundial o Global Compact. La primera define a la responsabilidad social como “el compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (Citado en Caravedo 2011a, p.36). Con

respecto al Pacto mundial o Global Compact, si bien no tienen una definición de RSE, tienen principios que se asemejan a las ideas sugeridas por la perspectiva de la RSE, cuyos objetivos son involucrar a las empresas en el manejo de los desafíos sociales y ambientales (Caravedo, 2011a, p.36)

#### **2.4.2 Perspectiva de EE. UU**

Estados Unidos es un país caracterizado por tener una economía capitalista y de libre competencia; y pese a que muchos creen que sus actividades económicas se hacen sin control alguno y con desmesura, es un país que ha ejercido sus actividades empresariales bajo un marco responsable. Según Caravedo, la intervención del Estado, con el fin de regular el mercado, solo se ha dado de manera puntual y en situaciones críticas, ya que por lo general las empresas han jugado un rol social importante: inicialmente a través de una cultura filantrópica, pero debido a las preocupaciones mundiales se adquirió la perspectiva de una responsabilidad social corporativa (2011a, p. 37).

A continuación, se detalla algunas de las creencias que, en los hechos, han sido una forma de definir la responsabilidad social, según Caravedo (2011a):

1. Los empleados funcionan mejor cuando entienden el sentido de sus tareas en el conjunto de la empresa, a salarios razonables en ambientes saludables, son consultados en cómo hacer sus trabajos, son respetados por sus contribuciones individuales y por sus necesidades y disfrutan de un balance saludable entre el trabajo y la vida familiar.
2. La *performance* de los trabajadores es estimulada por la voluntad del empleador en invertir en su permanente crecimiento personal y profesional.
3. Los métodos autocráticos, autoritarios y abusivos en el lugar de trabajo, en los que los empleadores gobiernan mediante la tiranía e intimidación, no son buenos para los negocios o las empresas.
4. A largo plazo, las empresas funcionan mejor cuando están ubicadas en comunidades saludables.
5. Las empresas que tratan el ambiente natural con respeto usualmente reducen su producción de desperdicios, obtienen productos y servicios de mayor calidad y maximizan eficientemente sus recursos, incluyendo sus inversiones de capital.
6. Las empresas deben tener una visión de largo plazo de sus operaciones. Las decisiones deben hacerse con una amplia perspectiva de tiempo y de grupos afectados.
7. La reputación de las corporaciones tomará mayor importancia (pp.36- 37)

### **2.4.3 Perspectiva Europea**

En Europa, se tiene una visión más integrada de Responsabilidad Social tanto en el lado empresarial, como en el lado social e institucional. Por el lado institucional, a diferencia de otros continentes, Europa presenta mayor intervención por parte del Estado para regular y salvaguardar aquellos intereses que vinculen asuntos sociales, ambientales y económicos, a través de políticas públicas, normas y leyes. Por el lado social, existe mayor consciencia y sensibilización frente a los problemas de índole social y ambiental, que se presentan en el transcurso del tiempo. Por último, en el lado empresarial, las empresas:

Han incorporado el concepto de desarrollo sostenible a sus gestiones, lo que les ha permitido ver ahorros y oportunidades en lo que antes veían costos y dificultades; han adquirido tecnologías más limpias; han extendido su visión acerca de quiénes deben hacer responsabilidad social dentro de la empresa, extendiéndola a toda las partes de la misma y no sólo a los departamentos técnicos o sociales; han transformado las premisas de confidencialidad por las de apertura y transparencia; y las del cabildeo estrecho por la discusión con sus partes interesadas (*stakeholders*) (Caravedo, 2011a, pp. 37-38).

El concepto más famoso de Responsabilidad Social en Europa es el que da la Comisión Europea en donde dice que la responsabilidad social es “la incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales a sus actividades comerciales a sus relaciones con las partes interesadas” (Citado en Caravedo 2011a, p.38)

En Europa se promueve continuamente a actuar bajo un marco de responsabilidad social que nace voluntariamente sin excluir los enfoques reglamentarios.

### **2.4.4 Perspectiva Latinoamericana**

América Latina siempre ha sido considerada una región “paternalista”, ya que culturalmente siempre ha existido dependencia entre las relaciones y vínculos establecidos con la sociedad, las empresas y las instituciones públicas.

Según Caravedo, tal vez ese ha sido uno de los factores que más han incidido en la constitución de sus gobiernos, de su empresariado y, en general, de sus sociedades; todo ello asociado a una marcada desigualdad en la distribución de los ingresos, en la concentración del poder político, económico y social y en la extensión de las condiciones de pobreza (2011a, p.39)

En cuanto a la incorporación de una estrategia de gestión de Responsabilidad Social, cada vez son más las empresas que vienen haciendo esfuerzos para incluirla. Sin embargo, aún

es un gran reto ya que Latinoamérica se ha caracterizado por la aplicación de estrategias filantrópicas.

La acción o el gesto filantrópico ha sido el “brazo social” de las empresas medianas o grandes. Desmontar esta cultura paternal dependiente y filantrópica, y construir otra de responsabilidad social es un reto inmenso que se han planteado algunos líderes empresariales y sociales. La globalización y las innovaciones tecnológicas que la acompañan han hecho posible expandir los nuevos planteamientos asociados a la responsabilidad social (Caravedo, 2011a, p. 38)

Por otro lado, es importante mencionar que la regulación por parte del Estado, en la mayoría de los países de Latinoamérica, es deficiente; no existen políticas, normas y leyes sólidas que regulen la actividad económica frente a problemas sociales y ambientales. Según Peinado-vara (2011), existen dos condiciones para avanzar con la aplicación de la RSE: un marco regulatorio y fiscal óptimo y mercados financieros e instituciones que funcionen:

El avance de la RSE requiere que se den ciertas condiciones. Estas condiciones son básicamente las mismas que hacen que exista un buen clima de negocios: un marco regulatorio y fiscal óptimo y mercados financieros e instituciones que funcionen, entre otros. Es evidente que aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor (p. 68)

## **2.5 Tipos de Responsabilidades en una empresa**

El concepto de Responsabilidad Social de la empresa ha tenido diferentes énfasis de acuerdo con el proceso al que se le ha visto asociado, según Carroll (1979) existen cuatro tipos de responsabilidad en una empresa:

- Económica: que tiene que ver con el retorno a la inversión de accionistas
- Legal: que tiene que ver con las obligaciones que deben respetar y que son exigidas en las sociedades en las que actúan.
- Ética: que tiene que ver con lo que esperaríamos una sociedad, aunque no se constituya en una exigencia legal.
- Filantrópica: que tiene que ver con donaciones consideradas como deseables por la empresa, más allá de las responsabilidades legales y éticas.

De las cuatro, la responsabilidad ética responde a las tres dimensiones que ayudan a obtener el desarrollo sostenible de la empresa. No solo basta con generar más beneficios económicos ni con cumplir más obligaciones legales, si es que no se genera valor o no se cumplen con las expectativas de los grupos de interés.

Baltazar Caravedo (2011a) presenta las respuestas para enfrentar las nuevas demandas éticas y las divide en tres grupos: acciones filantrópicas; acciones de inversión social y prácticas de responsabilidad social.

- Acciones filantrópicas: Se trata de prácticas que resultan del acto de donar o regalar dinero, bienes (mobiliario, equipos, instrumentos, medicinas, alimentos) o servicios (trabajo voluntario) a personas o grupos organizados de personas con un fin humanitario o altruista. Es posible que la acción filantrópica haya sido de las primeras reacciones empresariales para redefinir su rol con el entorno. Sin embargo, cabe desatacar que, tal como se dieron las primeras acciones de este tipo, estas no siempre vincularon a las empresas con el impacto positivo que deseaban generar. Es decir, los recursos provenían o de la riqueza personal del dueño de la empresa (obtenida gracias a su exitoso manejo empresarial) o de una fracción pequeña de las utilidades obtenidas por la empresa. Pero no fueron producto de una estrategia conscientemente elaborada para enfrentar una situación estructural cuyo horizonte temporal se extendiese a largo plazo (p.33)
- Inversión social: Se trata de una canalización de recursos de la misma empresa hacia su entorno externo o la comunidad sobre la que se asienta o a la que influye con el propósito de obtener un doble beneficio: para la propia comunidad a la que van dirigidos esos recursos y para la empresa. Responde a una estrategia destinada a mejorar la reputación o imagen de la empresa. Implica un análisis previo de la situación que se pretende abordar y de los efectos que podría producir a favor de la empresa y a favor del lugar en el que se ejecuta la acción. A diferencia de la acción filantrópica, la acción de inversión social está íntimamente ligada al proceso de la empresa. El supuesto dominante es que, si la comunidad percibe que la empresa le ofrece beneficios, la población podría convertirse en un aliado de la empresa para enfrentar situaciones críticas o de riesgo. Por otro lado, lograr la lealtad (p.33).
- Prácticas de RSE: Responden a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que se beneficia no sólo la reputación de la empresa o la sociedad en la que actúa sino también los trabajadores, el medio ambiente, la comunidad misma y los inversionistas. Se plasma el sentido humanitario y altruista de los propietarios, se

asegura la lealtad de la comunidad, se mejora la productividad del trabajo, se protege el medio ambiente y se satisface la necesidad de retorno de los inversionistas, todo ello de manera permanente y estable en el tiempo. Con una visión integral del futuro, con procesos productivos que ayuden a controlar los residuos y con nuevas formas de organización que promuevan liderazgos internos, en donde prima la confianza, el compromiso y la acción coherente (p.34)

## **2.6 Elementos de la Responsabilidad Social**

Los elementos de la Responsabilidad Social, siguiendo el orden de Caravedo son tres: paradigma, ética y la nueva gerencia (2011a, pp.39–43).

Como se sabe un paradigma es una estructura de pensamiento y afecto con la que interpretamos “algo”, y está basada en construcciones históricas. “La RSE es un nuevo paradigma que orienta el comportamiento de las empresas y la percepción de la población con relación a aquellas. Todas las definiciones de RSE tienen en común que plantean una nueva manera de entender la empresa” (p.39). A los accionistas, trabajadores, gerentes les muestra cómo adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de la sociedad; y, al cliente la conciencia en la toma de decisión al momento de la compra. La ética, por otro lado, es una manera de ser; que muestra a los demás como somos en cada instante en el que actuamos. Los valores no son palabras que definen un modo de ser. Los valores son acciones que realizamos. Sin embargo, la ética puede ser incoherencia ya que no siempre nuestras relaciones siguen un mismo patrón. Por último, el elemento de la nueva gerencia dice: “la Responsabilidad Social de la Empresa es una nueva forma de gerencia; hoy es necesario tomar en consideración, cuando menos, cuatro dimensiones fundamentales: económica; laboral, ambiental y comunidad.” (p.43) Siguiendo este orden:

“La Responsabilidad Social es un paradigma a partir del cual se puede construir el nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible. Implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y consulta con los que se vincula (stakeholders), a la transparencia que permita generar identificación y confianza con la comunidad y otros, se haga evidente en la práctica o comportamiento. Todo lo anterior, en suma, se plasma a través de una manera de hacer la gerencia de las organizaciones o empresas” (Caravedo, 2011a, p. 43).

## **2.7 Fuentes y herramientas de la Responsabilidad Social**

El comportamiento de la Responsabilidad Social está basado en la normativa internacional, local y de principios voluntarios. Se detalla algunas fuentes de responsabilidad social, asimismo, herramientas voluntarias que abarcan iniciativas intersectoriales y sectoriales; mencionadas en los Anexos de la Norma Técnica ISO 26000 (2010). Para la última parte de la tabla, se decidió mostrar solo aquellas iniciativas o herramientas que cumplan en su mayoría con los índices apartados de la ISO 26000; es decir, que tengan presente al menos algún aspecto o asunto de las materias fundamentales y las prácticas para integrar la Responsabilidad Social (ver Anexo A).

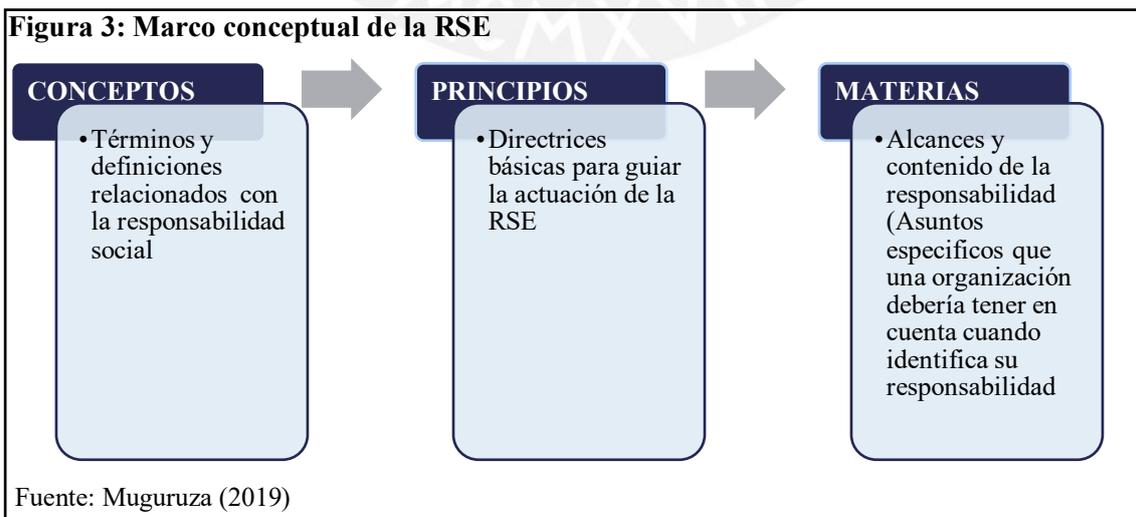
### 3. Modelos de Responsabilidad Social aplicados a esta investigación

Dentro de todas las fuentes y herramientas mencionadas, para fines de esta investigación se utilizarán tres modelos: la norma ISO 26000, El GRI y el FSC.

#### 3.1 ISO 26000

“La responsabilidad social es un concepto que se aplica a la forma de gestionar las organizaciones, y es en dicha gestión en la cual se pueden aplicar los diferentes estándares de responsabilidad social existentes a nivel internacional” (Marquina et al., 2016, p.338). Según Marquina et al. (2016), los estándares de responsabilidad social tienen objetivos de soporte a la gestión de la empresa y son la guía que sirven de ruta para el desarrollo sostenible y para establecer compromisos con los grupos de interés.

Se elige la ISO 26000 porque es un estándar que sirve como “referente de un marco global e integral de la responsabilidad social en la que sus conceptos, principios y alcances están claramente definidos e interrelacionados” (Marquina et al., 2016, p. 15) (ver Figura 3).



La ISO 26000 es de conveniente aplicación por múltiples razones, una de ellas es la flexibilidad de su aplicación, ya que se puede aplicarse a cualquier tipo de empresa: social, empresarial o pública; asimismo, se puede adaptar al tamaño de la empresa; es decir, la ISO 26000 puede ser adaptada a una empresa grande como a una empresa pequeña y mediana. Por otro lado, la ISO 26000 ha sido elaborada sobre la base de un consenso internacional, que ha durado casi 10 años de estudio en donde más de 450 expertos en el tema han participado. Es este estándar el que incluye las principales dimensiones de la responsabilidad social: económico, ambiental, social e institucional; y es voluntario respecto a otras normas de certificación ISO.

### **3.1.1 Características de la Responsabilidad Social**

Las características de la Responsabilidad social responden a los siguientes aspectos (ver Tabla 1):

**Tabla 1: Características de la RS**

<b>Aspectos</b>	<b>Características</b>
Generales	-Incorpora consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones y en la rendición de cuentas de manera VOLUNTARIA. -Actúa bajo un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible. -Cumple con la legislación local y de normas internacionales.
Expectativas de la sociedad	-Comprende las más amplias expectativas de la sociedad yendo más allá del cumplimiento de las leyes y el reconocimiento; al contrario, genera obligaciones a través de sus valores éticos.
El rol de las partes interesadas	-Identifica a sus grupos de interés para saber cómo abordarlos y comprender sus impactos.
Integración de la RS	-Forma parte de la estrategia fundamental de la organización, con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la organización.
Relación entre la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible	-Implementa prácticas de responsabilidad social de una organización y su contribución al desarrollo sostenible.

Adaptado de Norma Técnica Peruana ISO 26000 (2010)

### **3.1.2 Principios de la Responsabilidad Social**

La ISO 26000 cuenta con siete principios en los cuales las empresas deben basar su comportamiento. Estos son: 1) La rendición de cuentas 2) Transparencia 3) Comportamiento ético 4) Involucramiento de las partes interesadas 5) Legalidad 6) Respeto a la normativa internacional de comportamiento 7) Respeto a los derechos humanos.

- **Rendición de Cuentas:** Implica la obligación para la alta dirección de tener que responder a los accionistas y aquellos que tienen intereses de la organización, así como ante las autoridades competentes, en relación con las leyes y regulaciones. “Incluye la aceptación de responsabilidad cuando se cometen errores, la toma de medidas

adecuadas para repararlos, y la toma de acciones para prevenir que se repitan. Una organización rinde cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente” (Marquina et al., 2016, p. 20).

- **Transparencia:** Según Marquina et al. (2016), la organización debe revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible, y ser directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse afectados de manera significativa por la organización (p.20).
- **Comportamiento ético:** La organización debería tener un comportamiento ético, “el cual debería basarse en la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales, y medio ambiente, así como el compromiso de considerar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses” de los grupos de interés (Marquina et al., 2016, p. 20).
- **Involucramiento de las partes interesadas:** Algunos objetivos de la organización podrían limitarse a los intereses de sus accionistas o dueños, socios, empleados, clientes o proveedores. Sin embargo, otros grupos también podrían tener derechos o intereses específicos, los cuales deberían tenerse en cuenta como es el caso de la comunidad local (Marquina et al., 2016, p. 20).
- **Respeto al principio de la legalidad:** “implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica que una organización debería dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, así como informar a aquellos dentro de la organización” (Marquina et al., 2016, p. 21).
- **Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** En situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales, una organización debería esforzarse por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento. En países donde la ley o su implementación entran en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, una organización debería esforzarse por respetar tales normas en la mayor medida posible (Marquina et al., 2016, p. 21).
- **Respeto a los derechos humanos:** Son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados como esenciales, tanto para el

principio de legalidad como para los conceptos de equidad y justicia social, y son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones esenciales de la sociedad, tales como el sistema judicial. Los Estados tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir, y hacer realidad los derechos humanos. Una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos dentro de su esfera de influencia (Marquina et al., 2016, p. 21)

### 3.1.3 Materias de la Responsabilidad Social

Según la ISO 26000 (2010) las materias son esenciales para identificar los asuntos pertinentes y establecer las prioridades de la organización (ver Tabla 2 y 3).

**Tabla 2: Materias de la RSE**

Materias	Descripción
Gobernanza	La gobernanza de la organización es el sistema por el cual esta toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. La gobernanza de la organización puede incluir tanto mecanismos de gobernanza formal, basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, a menudo bajo la influencia de las personas que lideran la organización.
Derechos Humanos	Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Hay dos amplias categorías de derechos humanos. La primera categoría concierne a derechos civiles y políticos, e incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La segunda categoría concierne a derechos económicos, sociales, y culturales, y abarca derechos como el derecho al trabajo, a la alimentación, al máximo nivel alcanzable de salud, a la educación, y a la seguridad social.
Prácticas laborales	La creación de puestos de trabajo, así como los salarios y otras compensaciones que se pagan por el trabajo realizado, se encuentran entre las contribuciones sociales y económicas más importantes de una organización. El trabajo enriquecedor y productivo es un elemento esencial en el desarrollo humano: los niveles de vida mejoran gracias al pleno empleo y el empleo seguro.
Prácticas justas de operación	Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros.
Asuntos de consumidores	Los asuntos de consumidores relativos a la responsabilidad social están relacionados, entre otros temas, con las prácticas justas de marketing, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación, la protección de la privacidad y de los datos, el acceso a productos y servicios esenciales, el tratamiento de las necesidades de los consumidores vulnerables y desfavorecidos, y la educación, entre otros temas.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Esta relación debería basarse en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la comunidad. La participación activa —y de manera individual o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público— ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen.

Adaptado de Norma Técnica Peruana ISO 26000 (2010)

**Tabla 3: Asuntos de Responsabilidad Social**

<b>Materias</b>	<b>Asuntos</b>
Derechos humanos	Asunto 1: debida diligencia Asunto 2: situaciones de riesgo para los derechos humanos Asunto 3: evitar la complicidad Asunto 4: resolución de reclamaciones Asunto 5: discriminación y grupos vulnerables Asunto 6: derechos civiles y políticos Asunto 7: derechos económicos, sociales, y culturales Asunto 8: principios y derechos fundamentales en el trabajo
Prácticas laborales	Asunto 1: trabajo y relaciones laborales Asunto 2: condiciones de trabajo y protección social Asunto 3: diálogo social Asunto 4: salud y seguridad ocupacional Asunto 5: desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
Medio Ambiente	Asunto 1: prevención de la contaminación Asunto 2: uso sostenible de los recursos Asunto 3: mitigación del cambio climático y adaptación al mismo Asunto 4: protección del medio ambiente, la biodiversidad, y restauración de hábitats naturales
Prácticas justas de operación	Asunto 1: anticorrupción Asunto 2: participación política responsable Asunto 3: competencia justa Asunto 4: promover la responsabilidad social en la cadena de valor Asunto 5: respeto a los derechos de la propiedad
Asuntos de consumidores	Asunto 1: prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial, y prácticas justas de contratación Asunto 2: protección de la salud y la seguridad de los consumidores Asunto 3: servicios de atención al cliente, apoyo, y resolución de quejas y controversias Asunto 4: protección y privacidad de los datos de los consumidores Asunto 5: acceso a servicios esenciales Asunto 6: educación y toma de conciencia
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Asunto 1: participación activa de la comunidad Asunto 2: educación y cultura Asunto 3: creación de empleo y desarrollo de habilidades Asunto 4: desarrollo y acceso a la tecnología Asunto 5: generación de riqueza e ingresos Asunto 6: salud Asunto 7: inversión social

Adaptado de Norma Técnica Peruana ISO 26000 (2010)

### ***3.1.4 Prácticas para integrar la Responsabilidad Social***

Según la ISO 26000 (2010) las prácticas para integrar la Responsabilidad Social son: 1) Reconocer la Responsabilidad Social, 2) Identificar e involucrarse con las partes interesadas, 3) Relacionar las características de una organización con la responsabilidad social, 4) Comprender la Responsabilidad Social de una organización a través de una debida diligencia y pertinencia en la determinación de las materias y los asuntos para una organización; así como también en la evaluación de la esfera de influencia y en el establecimiento de prioridades para abordar los

asuntos, 5) Practicas para integrar la responsabilidad social en toda la empresa, a través de la toma de conciencia y creación de competencias para la RS, asimismo, la incorporación de la RS dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de la organización. 5) Comunicación sobre la responsabilidad social a través del dialogo con las partes interesadas. 6) Aumentar la credibilidad de la empresa, a través de informes y reportes de sostenibilidad, y resolución de los conflictos.7) Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de la responsabilidad social; 8) Iniciativas voluntarias para la responsabilidad social.

### **3.2 Global Reporting Initiative (GRI)**

El GRI si bien no es una herramienta certificable; aporta gran nivel de credibilidad a lo que comunica o informa una empresa respecto a su gestión de impactos sociales, ambientales y económicos, con sus grupos de interés. “El propósito de estos reportes o memorias es medir, divulgar y rendir cuentas a los grupos de interés (internos y externos) del desempeño de la organización asociado al objetivo del desarrollo sostenible” (Caravedo, 2011c, p. 332)

Sirve para informar de una manera transparente las materias relacionadas a la sostenibilidad, su misión es satisfacer esta necesidad proporcionando un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación (Perera, 2011b, p. 271)

Según Caravedo (2011c)

[...]Abarca todos los temas de sostenibilidad y colabora con el Pacto Mundial. Tiene un enfoque de desarrollo sostenible y ofrece diferentes indicadores de desempeño. Por ejemplo, en la dimensión económica abarca informes financieros, salarios y beneficios, creación de empleo, inversiones, inversiones en capital humano, etc. En la dimensión social aborda temas de seguridad e higiene en el trabajo, retención y rotación de personal, derechos laborales, salarios según jerarquía y género, condiciones de trabajo en las empresas subcontratadas, entre otros. En la dimensión ambiental contiene elementos que permiten visualizar el impacto en el medio natural de las actividades de la empresa; incluye la utilización de recursos materiales y energéticos, emisiones a la atmósfera, efluentes contaminantes, gestión de residuos sólidos, impactos en la salud humana, entre otros (p. 331).

### 3.2.1 Contenidos básicos de un Reporte GRI

Los reportes GRI – G4 abarcan dentro de sus contenidos la estrategia y análisis, perfil de la organización, aspectos materiales y de cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria, Gobierno y ética e integridad.

### 3.2.2 Principios del GRI

Los principios del GRI se dividen en principios de contenido y de calidad (ver Tabla 4).

**Tabla 4: Principios del Global Reporting Initiative**

<b>Principios de contenido</b>	Participación de los grupos de interés	La organización explica cuáles son sus grupos de interés y cómo ha respondido a sus expectativas e intereses.
	Contexto de la sostenibilidad	Se presenta el desempeño de la Organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
	Materialidad	Se refleja aquellos asuntos que puedan resultar razonablemente importantes porque ponen en manifiesto los efectos económicos, ambientales y sociales; o bien, porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés
	Exhaustividad	Analiza la relación de los grupos de interés en el desempeño de la organización
<b>Principios de Calidad</b>	Equilibrio	La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como negativos del desempeño de la organización, debe ser imparcial.
	Precisión	La información debe ser precisa y detallada para que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización
	Puntualidad	La organización debe presentar sus memorias con un calendario regular para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho tiempo.
	Claridad	La organización debe presentar la información de modo comprensible a sus grupos de interés
	Fiabilidad	La memoria debe elaborarse a tal modo que pueda ser sometida a una evaluación que compruebe la veracidad de lo que informa.

Fuente: GRI (2013)

### 3.3 Forest Stewardship Council (FSC)

El Forest Stewardship Council [FSC] es una organización que promueve el manejo y la certificación forestal de forma voluntaria, desde una perspectiva integrada entre las dimensiones: social, ambiental y económica. Fue creado en 1993, posterior a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente. Su misión es:

Promover un manejo ambientalmente apropiado, socialmente beneficioso y económicamente viable de los bosques de todo el mundo. Ya que el manejo forestal ambientalmente apropiado garantiza que la producción de madera, productos no maderables y servicios del ecosistema mantengan la biodiversidad, la productividad y los procesos ecológicos del bosque; el manejo forestal socialmente beneficioso contribuye a que las poblaciones locales, así como la sociedad en su conjunto, disfruten

de los beneficios a largo plazo del bosque, a la vez que proporciona grandes incentivos para que las comunidades locales preserven los recursos y se adhieran a los planes de manejo a largo plazo; el manejo forestal económicamente viable significa que las operaciones forestales se estructuran y manejan de forma que sean lo suficientemente rentables, sin que generen ganancias económicas a expensas de los recursos forestales, del ecosistema\*, o de las comunidades afectadas (Forest Stewardship Council, 2012, p. 7).

El FSC establece estándares de desarrollo para el manejo forestal, basados en principios y criterios, los cuales se focalizan en el desempeño del manejo forestal.

### 3.3.1 Principios y criterios FSC

Los principios y criterios de la FSC tienen un alcance de aplicación a todo ámbito geográfico que se encuentra dentro de los límites de la Unidad de Manejo Forestal, asimismo son aplicable globalmente a todos los tipos y escalas de bosques que incluyan actividades forestales como no forestales (ver Tabla 5).

**Tabla 5: Principios del Forest Stewardship Council**

Principio	Descripción
Cumplimiento de las leyes	La Organización deberá cumplir con todas las leyes, reglamentos y tratados internacionales ratificados en el ámbito nacional, así como las convicciones y los acuerdos que sean aplicables
Derechos de los trabajadores y condiciones de empleo	La organización deberá mantener o mejorar el bienestar social y económico de los trabajadores.
Derechos de los pueblos indígenas	La organización deberá identificar y respaldar los derechos legales y consuetudinarios de los pueblos indígenas, en relación con la propiedad, uso, gestión de la tierra, territorios y recursos, que resulten afectados por las capacidades de gestión.
Relaciones con las comunidades	La Organización deberá contribuir al mantenimiento o mejora del bienestar social y económico de las comunidades locales
Beneficios del Bosque	La Organización deberá gestionar de forma eficiente el rango de múltiples productos y servicios de la Unidad de Gestión para mantener o mejorar su viabilidad económica a largo y toda la gama de beneficios ambientales y sociales.
Valores o impactos ambientales	La Organización deberá mantener, conservar y/o restaurar los servicios del ecosistema y los valores ambientales de la Unidad de manejo y deberá evitar, reparar o mitigar los impactos ambientales.
Planificación de manejo	La Organización deberá contar con un plan de manejo acorde con sus políticas y objetivos y proporcional a la escala, intensidad y riesgo de sus actividades de manejo. Este plan de manejo deberá implementarse y mantenerse actualizado basándose en la información del monitoreo, con el objetivo de promover un manejo adaptativo. La planificación asociada y la documentación sobre los procedimientos deberán ser suficientes para orientar al personal, informar a los actores afectados e interesados y justificar las decisiones de manejo.

**Tabla 5: Principios del Forest Stewardship Council (continuación)**

Principio	Descripción
Monitoreo y evaluación	La Organización deberá demostrar que el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos de manejo, los impactos de las actividades de manejo y las condiciones de la Unidad de Manejo se monitorean y evalúan, de manera proporcional a la escala, intensidad y riesgo de las actividades de manejo, con el fin de implementar un manejo adaptativo.
Altos valores de conservación	La Organización deberá mantener y/o mejorar los Altos Valores de Conservación en la Unidad de Gestión, mediante la aplicación de un enfoque precautorio
Ejecución de las Actividades de Manejo	La Organización planifica y gestiona las plantaciones conforme a los principios y criterios de la FSD

Fuente: FSC (2012) Principios y Criterios del FSC para el manejo forestal responsable

#### 4. Gobernanza de la Organización

El concepto más tradicional define a la gobernanza como “la forma en la cual las empresas son dirigidas y controladas para el interés de los accionistas con el fin de mantener y crear valor” (OCDE citado en Perera 2011a) Sin embargo, se sabe que una sólida relación entre todos los grupos de interés (tanto internos y externos) y una debida atención a sus expectativas y necesidades, son una gran alternativa para la creación de valor sostenible; sobre ello, Matta (2006) dice que “el gobierno corporativo es el sistema de toma de decisiones, la forma en que se ejerce el control, los mecanismos de incentivos y el grado de información que se establece en una empresa entre sus propietarios, sus directivos y su administración, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados, acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los requerimientos de otros interesados” (Citado en Perera 2011a).

Por otro lado, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) afirma que al gobierno corporativo socialmente responsable busca la satisfacción no sólo de los accionistas, sino de los grupos de interés, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes, con el objetivo de asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial (Citado en Perera 2011a).

“El cimiento, la base y fundamento de una buena gestión empresarial, son las sólidas y buenas prácticas de gobierno de la empresa” (Perera, 2011a, p. 306)

En cuanto a si el gobierno corporativo es la base de una gestión responsable, la ISO 26000 sostiene que: “es una materia con enfoque holístico; debido a que integra todas las materias propuestas en la toma de decisiones y actividades” (ver Figura 4)

La gobernanza de la organización es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones. En el

contexto de la responsabilidad social, la gobernanza de la organización tiene la característica particular de ser, tanto una materia fundamental en la que deberían actuar las organizaciones, como un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de comportarse de manera socialmente responsable respecto a las otras materias fundamentales (ISO 26000, 2010, p. 23).

**Figura 4: Gobernanza de la Organización**



Fuente: Norma Técnica Peruana ISO 26000 (2010)

Por lo tanto, si una empresa quiere gestionar responsablemente sus impactos y actividades, debe contar con un sistema sólido de gobernanza, ya que eso permitirá su correcta supervisión y seguimiento de sus principios. Asimismo, para que la gobernanza sea eficaz, la ISO 26000 plantea que está debería incluir los principios de la responsabilidad social al momento de tomar decisiones y de integrarla; es decir, que rinda cuentas, que sea transparente, que tenga un comportamiento ético, que pueda respetar los intereses de las partes interesadas, así como también respetar los principios de legalidad, normativa internacional y derechos humanos. Por otro lado, según la ISO 26000 (2010) “el liderazgo es clave para una gobernanza de la organización eficaz”, no solo porque te permite tomar decisiones integradas, sino también porque te permite motivar a los empleados a que practiquen la responsabilidad social y la integren a través de la cultura organizacional (p. 24).

### 4.1.1 Dimensiones de análisis del Gobierno Corporativo

Las dimensiones de análisis del gobierno corporativo son: (ver Figura 5)

**Figura 5: Dimensiones de análisis del Gobierno Corporativo**

Estructura, Composición y Membresía del Directorio	Desempeño y efectividad del Directorio	Estrategia, Planificación y Monitoreo	Administración del riesgo y procesos de cumplimiento	Estructuras de Comités efectivas y adecuadas	Transparencia y revelación de información	Ciudadanía Corporativa (Social, Ética, Medio Ambiente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación Presidente-Gerente General</li> <li>• Independencia y objetividad</li> <li>• Mayoría de directores no ejecutivos</li> <li>• Tamaño</li> <li>• Periodo</li> <li>• Planificación de sucesión / identificación y nominación de potenciales directores</li> <li>• Código de conducta de directores</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Conducta en la sala de directorio y relaciones</li> <li>• Secretario del directorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles y responsabilidades acordados y comprendidos por todos</li> <li>• Composición y organización</li> <li>• Reclutamiento y capacitación</li> <li>• Acceso a consultores independientes</li> <li>• Remuneración del directorio</li> <li>• Relaciones Administración / Junta de directorio</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Reportes del directorio / informes</li> <li>• Frecuencia, dirección y administración de las reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión</li> <li>• Plan estratégico / corporativo</li> <li>• Planes de negocios</li> <li>• Presupuestos anuales</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> <li>• Evaluación y monitoreo del desempeño de la administración</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Plan de la sucesión de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de políticas</li> <li>• Identificación de riesgos</li> <li>• Evaluación de riesgos / medidas</li> <li>• Respuesta al riesgo</li> <li>• Adecuación del marco de control interno</li> <li>• Comunicación / capacitación</li> <li>• Monitoreo / reporte</li> <li>• Garantías sobre los activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos</li> <li>• Habilidades / Criterios de selección</li> <li>• Independencia y objetividad</li> <li>• Presidente</li> <li>• Periodo en el cargo</li> <li>• Periodicidad de las reuniones</li> <li>• Asignación de recursos</li> <li>• Orientación para los nuevos miembros</li> <li>• Relaciones con terceros / acceso a asesoría externa</li> <li>• Revisión de desempeño anual</li> <li>• Relación con el directorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con los accionistas y grupos de interés</li> <li>• Revelación del reporte anual</li> <li>• Instrucciones y guías claras y comprendidas</li> <li>• Relaciones con grupos de interés y reguladores claramente definidas y bien administradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conducta / Código de ética</li> <li>• Conflictos de interés</li> <li>• Pagos / recibos impropios</li> <li>• Contribuciones políticas</li> <li>• Integridad en publicidad</li> <li>• Relaciones con los empleados</li> <li>• Salud y seguridad</li> <li>• Obligaciones sociales y ambientales</li> </ul>

Adaptado de Perera (2011a) Fuente: PWC

## 5. Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

Las nuevas tendencias indican que para que una empresa logre su sostenibilidad en las tres dimensiones, esta debe gestionar prácticas socialmente responsables dentro de sus actividades; sin embargo, hacerlo no es un tema asequible, ya que implica cambios retantes y nuevas posturas:

Introducir el tema de Responsabilidad Social en una empresa no es sencillo, requiere un cambio de cultura corporativa, es decir, modificar la forma en cómo se desempeñan las tareas en la organización. La empresa debe cambiar toda su forma de actuar frente a las situaciones cotidianas y de emergencia, así como adoptar una nueva postura frente a la toma de decisiones y la manera en que se desarrollara la capacidad de relacionarse con

sus grupos de interés. No se trata solamente de crear políticas y procesos, debe ser un cambio estructural que involucre a todos (Cornejo, 2016, p. 307)

Por ello, para que la responsabilidad social logre estar alineada a los objetivos y metas que tiene la organización y para que pueda integrarse transversalmente como parte del ADN corporativo en su misión, visión y valores, se deben seguir los siguientes pasos, según Cornejo: 1) Conceptos de la RSE 2) Autodiagnóstico 3) Planeamiento 4) Implementación 5) Comunicación y reporte 6) Seguimiento y Monitoreo, y 7) Proceso de Mejora continua.

### **PASO 1: Conceptos de la RSE**

El primer paso consiste en tener claro los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial y de poder contar con el compromiso de la Alta Dirección, en especial de aquellos que dirigen la organización, “ya que su visión de negocio impulsará la gestión socialmente responsable de la empresa, compartiendo el compromiso con todos sus colaboradores y promoviendo su ejecución” (Cornejo, 2016, p. 309).

### **PASO 2: Autodiagnóstico**

Después de entender los conceptos de la Responsabilidad Social y aquellos que están vinculados, se procede a realizar un autodiagnóstico de la empresa respecto a las principales acciones que ejerce frente a sus grupos de interés (internos y externos). Lo que propone Cornejo (2016), en primer lugar, es realizar una lista de verificación que proporcione información acerca de la visión general de la empresa, sus principales acciones y sus posibles vínculos, ya que esta información alimentará la estrategia y el plan de Responsabilidad Social (p. 309) (ver Tabla 6).

**Tabla 6: Ejemplo de valoración**

Información General	Área Responsable	Comentarios
Visión		
Misión		
Código de conducta		
Políticas asociadas a la RSE		
Temas de actuación (educación, desnutrición, etc.)		
Presupuesto asignado		
Proyectos o programas de RSE		
Grupos de interés		
Comunicación de practicas		

Fuente: Cornejo (2016)

En segundo lugar, propone realizar la **identificación de los grupos de interés**, para ello presenta una *tipificación* basada en tres dimensiones: a) GIs con los que la empresa tiene obligaciones legales, financieras u operativas (clientes, trabajadores, accionistas, otros); b) GIs que influyen o pueden influir en el desempeño de la empresa (comunidad, medios de

comunicación); y c) GIs afectados positiva o negativamente por las operaciones de la organización (Díaz, Filomeno y Rizo-Patrón 2007 citado en Cornejo 2016).

Asimismo, presenta los criterios de clasificación que usa el Accountability para la identificación de los grupos de interés:

- Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentos, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Por influencia: personas que tienen o tendrán la posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Por cercanía geográfica: personas que viven cerca de las plantas de producción.
- Por dependencia: se trata de las personas que dependen de su organización
- Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias, culturales o tradicionales, representan a otras personas (Accountability citado en Cornejo 2016, p. 311).

Una vez identificados los grupos de interés es importante su **priorización**, ya que ello permite “clarificar el compromiso concreto y los objetivos puntuales con respecto a cada uno de los stakeholders, para así crear valor” (Forética, 2017)

Cornejo, presenta dos matrices muy usadas académicamente: por un lado, la matriz de Legitimación/Poder/ Urgencia de Mitchell, Agle y Wood, la cual se desarrolla con detalle en el punto 1.4.1 de esta investigación; y por otro lado, la matriz de FUNDES (2012) que consiste en priorizar a los grupos de interés considerando los siguientes criterios: *Masividad*, se refiere al número de miembros del grupo; *efecto negativo de la empresa sobre ellos*; es decir, posibles y/o reales consecuencias que tienen las operaciones de la empresa; *diálogo con la empresa*; *capacidad de afectar las operaciones de la empresa*, se refiere al riesgo potencial de interrumpir o paralizar las operaciones de la empresa; y *la importancia para la empresa*, que se basan en criterios de tipo estratégico.

Ya mapeados los grupos de interés, se realiza un **diagnóstico interno y externo** de la organización, el cual permitirá “ver de manera integral el comportamiento de la organización, sus impactos, grupos de interés y su nivel de criticidad” (Cornejo, 2016, p. 313)

Se analizan puntualmente datos cualitativos y cuantitativos que sean evidenciales; acciones, prácticas, iniciativas y programas que la empresa ha venido realizando frente a los criterios de estrategia corporativa; prácticas de buen gobierno,

estructura, desempeño social, económico y ambiental, además del nivel de desarrollo o de madurez en el que se encuentra la empresa (Cornejo, 2016, p. 314).

Una de las herramientas que puede ser empleada por las empresas, para posicionarse en el camino al desarrollo sostenible, es la de Indicadores ETHOS- Perú 21, ya que sus resultados indican una línea base del “avance de la empresa en el desarrollo integral de estrategias de la RSE” (Cornejo, 2016, p. 314). Sin embargo, no son las únicas, existen estándares, normas y guías internacionales que ayudan a diagnosticar la gestión de responsabilidad social y son: la ISO 26000, el GRI, Ibase, etc.

Finalmente, obtenidos los resultados, es importante que todos los temas de interés sean corroborados con la opinión de las partes interesadas, ya que ello permitirá establecer estrategias acordes a la necesidad y expectativas de los grupos de interés.

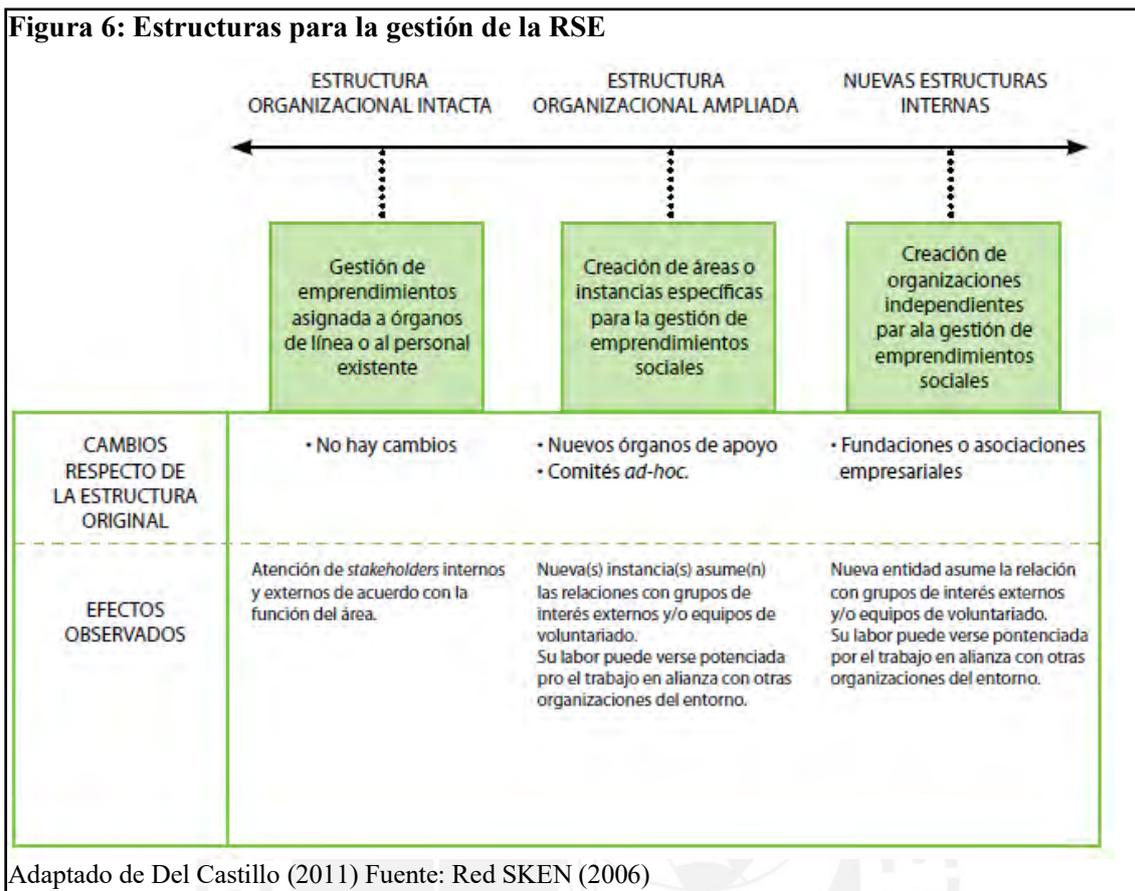
### **PASO 3: PLANEAMIENTO**

Para llevar a cabo el planeamiento estratégico de la responsabilidad social es importante reafirmar el compromiso de la alta dirección, definir la estructura organizacional, asimismo, establecer la misión, visión, valores y políticas de Responsabilidad Social Empresarial; una vez definidos estos elementos recién se empieza a crear la estrategia y el plan de Responsabilidad Social Empresarial.

El **compromiso de la Alta Dirección** es indispensable para el éxito de la gestión transversal de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que es la alta gerencia “los que definen estrategias, procesos, políticas y estructuras que permiten a cada empleado, proveedor o cliente actuar de forma consistente con los valores de la empresa a lo largo de la cadena de valor” (Cornejo, 2016, p. 317). Para lograr este compromiso se recomienda capacitar a la Alta Gerencia en el concepto y la importancia de la gestión socialmente responsable, sus beneficios, las particularidades del sector empresarial donde la empresa se encuentra, las tendencias globales del mercado (Olcese, Alfaro & Rodríguez 2011 citado en Cornejo 2016).

**La estructura Organizativa.** Al momento de articular la Gestión de Responsabilidad Social en la estructura de una organización, existen muchas dudas por parte de la Alta dirección sobre las formas de hacerlo; por ello, la Red SEKN presenta tres modalidades principales adoptadas por empresas latinoamericanas que lideran prácticas efectivas de gestión de la RSE; en las cuales se tiene desde aquellas organizaciones que no afectan su estructura existente, hasta aquellas en donde se crean fundaciones empresariales y otras entidades independientes para la gestión de RSE (Del Castillo, 2011, p. 241) (ver Figura 6).

**Figura 6: Estructuras para la gestión de la RSE**



Adaptado de Del Castillo (2011) Fuente: Red SKEN (2006)

Después de definir la estructura que articulará la Gestión de Responsabilidad Social en la organización se debe definir una misión, visión, valores y políticas que involucren las tres dimensiones de la RSE. En cuanto a:

“La misión sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos con todos los individuos que conforman una organización. La visión es la idealización del futuro de la empresa; por lo tanto, si una empresa quiere gestionar su responsabilidad social deberá construir una visión sobre los impactos positivos que genera en la sociedad. Tanto la misión como la visión especifican el crear valor para los socios estratégicos del negocio. En cuanto a los valores, estos representan los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa y les permiten crear pautas de comportamiento. Una política de gestión ética y de Responsabilidad Social, por otro lado, enmarca el compromiso de la Alta Dirección frente a la implementación de una gestión socialmente responsable y direcciona tanto el diseño del plan de RSE como las prácticas que en ese contexto se desarrollen” (Cornejo, 2016, p. 319).

Una vez definidos estos elementos recién se puede crear la estrategia y el plan de Responsabilidad Social Empresarial:

**Estrategia de RSE.** Como muchos autores precisan no existe un modelo que ayude a definir la estrategia de RSE de una empresa; sin embargo, (Caravedo 2011 citado en Cornejo 2016) detalla algunos puntos que se deben considerar al momento de elaborarla:

- Analizar el entorno del país
- Analizar las partes interesadas
- Contrastar valores, necesidades y expectativas
- Desarrollar políticas corporativas sobre el impacto ambiental, desarrollo social y comunitario, además de una gerencia responsable
- Desarrollar estrategias complementarias asegurando sostenibilidad y evitando la dependencia
- Gestionar la responsabilidad de forma proactiva e integral.

Hay que tener en cuenta que las estrategias deben responder a las características propias de cada empresa y a las prioridades que se hayan establecido con sus grupos de interés” (Cornejo, 2016, p. 323).

**Plan de RSE.** Mientras la estrategia de RSE ayuda a definir los objetivos, las actividades, los indicadores de proceso y el impacto de los programas en RSE a desarrollar por la empresa; el plan de RSE está dirigido a obtener metas u objetivos:

Los objetivos de este plan serán los resultados concretos que se esperan con la implementación de la estrategia y los indicadores, los datos concretos que permitirán visualizar el cumplimiento y el éxito de los objetivos propuestos (Cornejo, 2016, p. 324)

Según Cornejo (2016), una de las formas más sencillas de elaborar un plan de Responsabilidad Social es estructurando sus objetivos acordes a su grupo de interés (ver Tabla 7). Así como también sistematizando los temas de interés para elaborar su plan de RSE.

**Tabla 7: Plan de RSE**

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable	Indicador	Medio de verificación	Cronograma
----------	------------	-------------	-------------	-----------	-----------------------	------------

Fuente: (Cornejo, 2016)

## **PASO 4: IMPLEMENTACIÓN**

La implementación consiste únicamente en ejecutar el plan de responsabilidad social, considerando 1) el compromiso de las gerencias para introducir la RS de forma transversal en la organización, junto a la toma de buenas decisiones; 2) asegurando que las acciones de la RSE se encuentren vinculadas al Core business de la empresa y 3) eligiendo a una persona para que lleve a cabo la ejecución y seguimiento del plan (Cornejo, 2016, p. 326).

## **PASO 5: COMUNICACIÓN Y REPORTE**

“Lo que no se comunica no existe” (Citado en Cornejo 2016) La comunicación actualmente forma parte de la estrategia de la empresa, ya que le permite posicionarse de manera más competitiva en el mercado. Una adecuada acción para crear una relación directa y sólida con los principales grupos de interés es la comunicación y la eficiencia de esta para permitir el flujo de la información hacia el interior y exterior de la empresa. Según Caravedo (2011 citado en Cornejo 2016), algunos de los beneficios de contar con un plan de comunicación de la RS son: *mejora la imagen externa e interna de la empresa, mejora la reputación corporativa, optimiza la inversión socialmente responsable, genera una comunicación más fluida con los stakeholders, mejora el clima laboral y permite mejorar las relaciones con otras instituciones y obtener mayor credibilidad ante la sociedad.*

Esta comunicación se puede dar a través de Reportes de Sostenibilidad y las herramientas más adecuadas para su implementación son el Global Reporting Initiative y el estándar de “aseguramiento” AA1000 propuesto por el Accountability.

## **PASO 6: SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

En este paso se miden los avances de los procesos establecidos y el cumplimiento de los objetivos; por ello, “es recomendable realizar el seguimiento de las acciones constantemente y evaluar aproximadamente dos veces al año para monitorear el plan” (Cornejo, 2016, p. 330). Al igual que los otros pasos, este es de mucha importancia ya que te permite identificar aquellos procesos que no son eficaces al momento de lograr resultados; por lo tanto, se pueden volver a replantear.

## **PASO 7: PROCESO DE MEJORA CONTINUA**

Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o corregir las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión. La innovación será un componente fundamental en el proceso de mejora continua, ya que se tienen que proponer novedades constantemente para no quedarse en el tiempo (Cornejo, 2016, p. 330).

## CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente acápite describe el desarrollo que ha tenido el sector forestal tanto mundial como localmente, se divide en cuatro partes. En primer lugar, se expone el impacto que ha tenido el sector forestal en los objetivos de desarrollo sostenible, gestión forestal sostenible y algunos datos estadísticos de bosques en el mundo. En segundo lugar, se detalla al sector forestal peruano en cuanto a su impacto económico, cadena productiva, caracterización, producción de la industria y empleabilidad, asimismo, se describen los Boques de Producción Permanente (BPP) y concesiones forestales maderables. En tercer lugar, se expone históricamente el marco regulatorio para el aprovechamiento forestal hasta llegar al marco actual vigente: Ley N° 29763; en el cual se explican los principios del sector forestal, los órganos especializados en su regulación; y la zonificación como acción estratégica de manejo sostenible de boques, además, se contextualiza al sector forestal en la Región Ucayali, región en dónde se encuentra la organización estudiada; Finalmente el acápite culmina con un ejemplo de caso de una empresa forestal que ya ha establecido dentro de su gestión prácticas que le permiten ser más responsables en cuanto a sus impactos y decisiones en las dimensiones sociales, ambientales y económicas: ese es el caso MASISA.

### 1. Evolución y desarrollo forestal en el mundo y Latinoamérica

Hace exactamente dos décadas (1990) el mundo tenía una superficie de 4,128 millones de hectáreas de bosque, hoy en día contamos con una extensión aproximada de 3,9774 millones de ha. Pese a que la superficie mundial de bosques se va acortando con el transcurso del tiempo, muchas investigaciones nos muestran que la gestión forestal sostenible se vuelve un tema cada vez más importante en las agendas de cada país.

[...] pese a que la superficie de bosques continúa contrayéndose a medida que el crecimiento de las poblaciones humanas prosigue y la demanda de alimentos y tierras se intensifica [...] la atención de que es objeto la gestión forestal sostenible nunca ha sido tan intensa: más tierras se designan como bosques permanentes, las labores de medición, monitoreo, elaboración de informes y planificación se han ido multiplicando, la implicación de las partes interesadas se ha generalizado, y el marco jurídico que ampara la gestión forestal sostenible ha llegado a tener un amplio alcance. A la conservación de la biodiversidad se van destinando superficies cada vez más extensas,

---

<sup>4</sup> Al 2015 la FAO reportó una extensión de 3,999 millones de ha de bosque; con un % de cambio anual de -0.13% (p. 9); por lo tanto, una estimación de superficie de bosques al 2020 es de 3,973 millones de ha.

al mismo tiempo que los bosques van satisfaciendo una demanda cada vez mayor de productos y servicios forestales (FAO, 2016, p. 3)

Hoy en día, según la FAO, el “96 % de los bosques en el mundo están regidos tanto por políticas como por una legislación que apoye esa gestión” (2016, p. 4) Sin embargo, es importante no olvidar trabajar de manera integrada con todas las partes involucradas en el sector, ya que de esa forma se puede asegurar que tanto las políticas como los planes, etc., no carezcan de incentivos ni de aplicaciones eficaces para la gestión sostenible de bosques.

### **1.1 El sector forestal y los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

El sector forestal es un sector con gran potencial en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental; y puede contribuir a la consecución de múltiples objetivos de la Agenda 2030.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un compromiso universal adquirido tanto por países desarrollados como en desarrollo, en el marco de una alianza mundial reforzada, que toma en cuenta los medios de implementación para realizar el cambio y la prevención de desastres por eventos naturales extremos, así como la mitigación y adaptación al cambio climático. Consta de 17 Objetivos y 169 metas, y está formado por 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas, junto con un gran número de actores de la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado (Naciones Unidas, 2016, p. 7).

Según la FAO (2018a) el sector forestal puede contribuir a 10 ODS y 28 metas, desde la lucha contra la pobreza y el hambre hasta la mitigación del cambio climático y la conservación de la biodiversidad (p. 9)

Los efectos de los bosques y los árboles van mucho más allá del ODS15 y contribuyen a la consecución de múltiples objetivos y metas de la Agenda 2030. Gestionar los bosques de manera sostenible reporta beneficios tanto para las comunidades urbanas como para las rurales y es fundamental para que nuestro planeta pueda ser sano y productivo en el futuro. En las estrategias encaminadas a lograr los ODS deberían tenerse en cuenta las interrelaciones con los bosques y árboles (FAO, 2018a, p. 3).

Además:

“Los bosques y los árboles brindan beneficios importantes tanto a las personas como al planeta al fortalecer los medios de vida, suministrar aire y agua limpios, conservar la biodiversidad y responder al cambio climático. Los bosques representan una fuente de alimentos, medicinas y combustible para más de mil millones de personas. Además de

ayudar a responder al cambio climático y proteger los suelos y el agua, albergan más de tres cuartas partes de la biodiversidad terrestre mundial, proporcionan numerosos productos y servicios que contribuyen al desarrollo socioeconómico y son particularmente importantes para cientos de millones de moradores de las zonas rurales, entre los que se cuentan muchas de las personas más pobres del mundo” (FAO, 2018a, p. 5).

Lo fundamental que pueden ser los bosques en la vida de un ser vivo, en la economía, en la reducción de pobreza, en todo lo que implica sociedad; hace que países enteros se vean incentivados a adoptar estrategias y políticas que encaminen su gestión a una gestión forestal sostenible.

## **1.2 Gestión Forestal Sostenible**

Según la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (2008), define a la Gestión forestal sostenible como:

Un concepto dinámico en evolución que tiene por objetivo mantener y aumentar el valor económico, social y medioambiental de todos los tipos de bosques, en beneficio de las generaciones presentes y futuras. Consta de siete puntos característicos: (i) extensión de los recursos forestales; (ii) diversidad biológica forestal; (iii) salud y vitalidad de los bosques; (iv) funciones productivas de los recursos forestales; (v) funciones de protección de los recursos forestales; (vi) funciones socioeconómicas de los bosques; y (vii) marco normativo, institucional y de políticas (Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica, 2008, p. 8).

En cuanto a la medición mundial del progreso hacia la gestión forestal sostenible, mundialmente tenemos 146 países que respaldan la GFS con políticas, legislación y normativa. Asimismo 438 millones de ha de bosques han sido certificados con un sistema internacional. En el caso peruano, ha sido de mucha utilidad la implementación de la ley N°29763. En mi opinión el proceso de zonificación y ordenamiento forestal les da una mejor perspectiva, a las instituciones encargadas, a llevar una mejor gestión forestal, ya que se crean planes, normas y políticas correspondientes a las condiciones bióticas o abióticas del bosque.

La gestión forestal sostenible también incluye que los bosques obtengan certificaciones internacionales y esta evolución ha sido significativa: el área de bosque bajo un sistema internacional de certificación de manejo forestal aumentó de 14 millones de ha en 2000 a 438 millones de ha en 2014, el 58 % de las cuales se encontraban bajo el Programa

para el Reconocimiento de Certificación Forestal (PEFC) y el 42 % bajo el sistema de certificación del Consejo de Manejo Forestal (FSC) (FAO, 2016, p. 55).

### **1.3 Datos estadísticos de bosques en el mundo**

Según la FAO (2016) del total de área de bosques: 3,695 millones de ha son superficie de bosques naturales y 291 millones de ha son de bosques plantados, con una probabilidad de crecimiento de 1.84% anual. En cuanto a bosques de producción, al 2015 se tenía una superficie de 1,049 millones de ha, con un decrecimiento de -0.16% anual. La extracción de madera, al 2011, fue de aproximadamente un volumen de 2,997 millones de m<sup>3</sup>.

Con respecto a los bosques de conservación, al 2015, se tuvo 1,277 millones de ha de bosques primarios; 651 millones de ha de bosques dentro de las áreas protegidas y 554 millones de ha destinados a la conservación de la biodiversidad (FAO, 2016, pp. 9–10).

La conservación de la biodiversidad constituye el objetivo principal de la gestión forestal en el 13 por ciento de los bosques del mundo, y, desde 1990, a la categoría de conservación se han añadido 150 millones de ha de bosque. Los bosques destinados a la protección del suelo y el agua equivalen al 31 por ciento de la superficie de bosque total de los países informantes.

El área de bosque bajo a un sistema internacional de certificación de manejo forestal aumentó de 14 millones de ha en 2000 a 438 millones de ha en 2014, el 58 por ciento de las cuales se encontraban bajo el Programa para el Reconocimiento de Certificación Forestal (PEFC) y el 42 por ciento bajo el sistema de certificación del Consejo de Manejo Forestal (FSC) (FAO, 2016, p. 13).

En América Latina y el Caribe, los cinco países con mayor área de bosque son Brasil, Perú, Colombia, Bolivia y Venezuela, estos representan el 84 % del área total de bosques en la región, el otro 16% es representado por otros países (FAO, 2016, p. 19).

## **2. Desarrollo del sector Forestal Peruano**

### **2.1 Impacto económico del sector forestal en el Perú**

El sector forestal peruano es uno de los sectores con gran potencial de desarrollo económico en el país; sin embargo, desde hace mucho tiempo se ha tornado limitado debido a la excesiva deforestación de bosques; inadecuados sistemas de aprovechamiento forestal; asimismo, debido a la poca capacidad y claridad en las funciones de instituciones encargadas de la supervisión, fiscalización y control del patrimonio forestal. Si se hace una revisión a la historia, el Perú no ha contado con una clara política en cuanto al manejo sostenible de bosques,

lo cual ha dado apertura a la desmesurada tala de árboles, a la ilegalidad y a la insostenibilidad de los bosques.

El Perú tiene 128 millones de hectáreas en superficie territorial, de los cuales “73 millones 280 mil ha (ahora 68 millones de ha) corresponden a bosques naturales; lo que representa el 57% del territorio nacional y lo posiciona en el noveno y segundo país con mayor superficie forestal a nivel mundial y de América Latina, respectivamente” (MINAGRI, 2016). De esos 68 millones de superficie forestal, 24.5 millones de ha son destinados para bosques de producción permanente<sup>5</sup>, de los cuales 11.1 millones de ha son para uso de concesiones forestales maderables.

Pese a la gran extensión de territorios, la contribución del sector forestal al PBI es de menos del 1%. Esto se puede dar, también, debido a que “la estadística oficial no desagrega la información al nivel de PBI forestal” (Galarza, 2004, p. 474). Es decir, solo se considera como contribución económica, el desarrollo de la actividad maderable, dejando sin efecto a las demás actividades que engloba el aprovechamiento forestal como son: actividades no maderables, de turismo, de servicios ambientales y de biodiversidad.

[...] El aprovechamiento del bosque implica no solamente madera, sino también productos no maderables, biodiversidad, ecoturismo y servicios ambientales, entre otros aspectos. Por ello, el sector forestal es uno de los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo, cuyo impacto no sólo afectaría positivamente los resultados macroeconómicos, sino que también podría ser un gran dinamizador de las actividades productivas en las zonas de aprovechamiento (Galarza, 2004, p. 453).

Efectivamente, tal y como lo dice Galagarza, el sector forestal es un gran dinamizador de la economía, ya que activa otras actividades productivas en las zonas en donde hay aprovechamiento forestal. Ejemplo, cuando se inicia el periodo de zafra (actividad de aprovechamiento forestal), la organización sabe que va a requerir de ciertos productos que ayuden a que su actividad se desarrolle con éxito, tal como: tener el combustible suficiente para hacer trabajar sus herramientas, sus camiones, tractores, etc.; tener las medicinas necesarias en caso ocurra un accidente; tener la cantidad adecuada de alimentos para satisfacer a todos sus empleados. En esos tres puntos se puede observar que la economía se dinamiza para diferentes sectores. Generando, incluso, oportunidades en el entorno local, las cuales no se presentarían si no hubiera actividad de aprovechamiento forestal.

---

<sup>5</sup> Los bosques de producción son superficies boscosas que por sus características bióticas y abióticas son aptas para la producción permanente y sostenible de la madera y otros recursos forestales (MINAGRI, 2011a).

[...]Sin duda, el sector forestal maderero tiene la capacidad necesaria para liderar un crecimiento sostenido de las economías locales y de la economía nacional, a través del desarrollo de actividades complementarias y conexas, tales como servicios, turismo, agricultura bajo técnicas silvopastoriles, entre otras; sin embargo, es necesario establecer prioridades e incentivos indispensables para el funcionamiento eficiente del sector (Galarza, 2004, p. 475)

Es importante reconocer, que pese a que:

[...] el sector forestal representa menos del 1% de la producción nacional (0,8% del PBI), las regiones de la selva en la contribución a sus economías supera en promedio el 12%. En Madre de Dios, el PBI forestal tiene una participación del 16% en su PBI regional, en Loreto explica el 11% de su PBI y en Ucayali, aporta con el 9,7% de su PBI, siendo estas tres regiones las de mayor participación en el PBI forestal (43% de participación)” (MINCETUR, 2018b).

## **2.2 Cadena productiva del sector Forestal Maderable**

La cadena productiva del sector forestal maderable se divide en tres grandes procesos: el Manejo Forestal o “extracción”; la transformación primaria y la transformación secundaria.

Con relación al manejo forestal, este es el primer y único proceso que se vincula directamente con el bosque, y cuya gestión se realiza a través de concesiones forestales maderables; en esta primera etapa se obtiene como producto final a la madera rolliza o trozas.

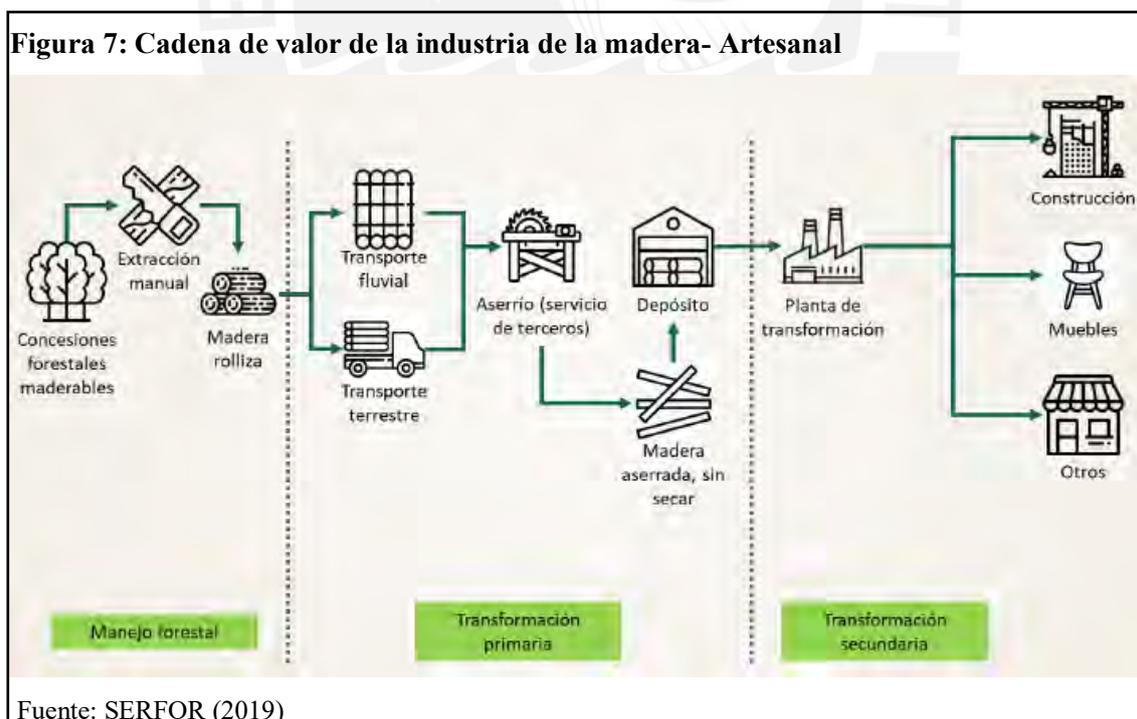
En relación con el proceso de transformación primaria, “este recibe como input a la madera rolliza para transformarla en aserrío, escuadrado, reaserrío, chipeado, laminado, producción de pre-parquet, postes, vigas, cuarterones, durmientes, maderas dimensionadas, embalajes no estandarizados. Este proceso se realiza en centros de transformación fuera del bosque” (FAO, 2018b, p. 6). No solo las regiones con cobertura Forestal desarrollan este proceso; según la FAO, Lima es una de las regiones que abarca la mayor cantidad de empresas dedicadas al aserrío y acepilladura de madera:

[...] no sólo incluye a las regiones productoras de madera como Ucayali, Madre de Dios, Loreto, San Martín, Pasco y Amazonas, en donde se concentran las actividades de transformación a partir de trozas; pues Lima es la región donde se registran la mayor cantidad de empresas dedicadas al aserrío y acepilladura de madera; debido a que la comercialización de madera aserrada no está estandarizada en cuanto a medidas finales, calidad y condición seca; y que los canales de comercialización incluyen a centros de

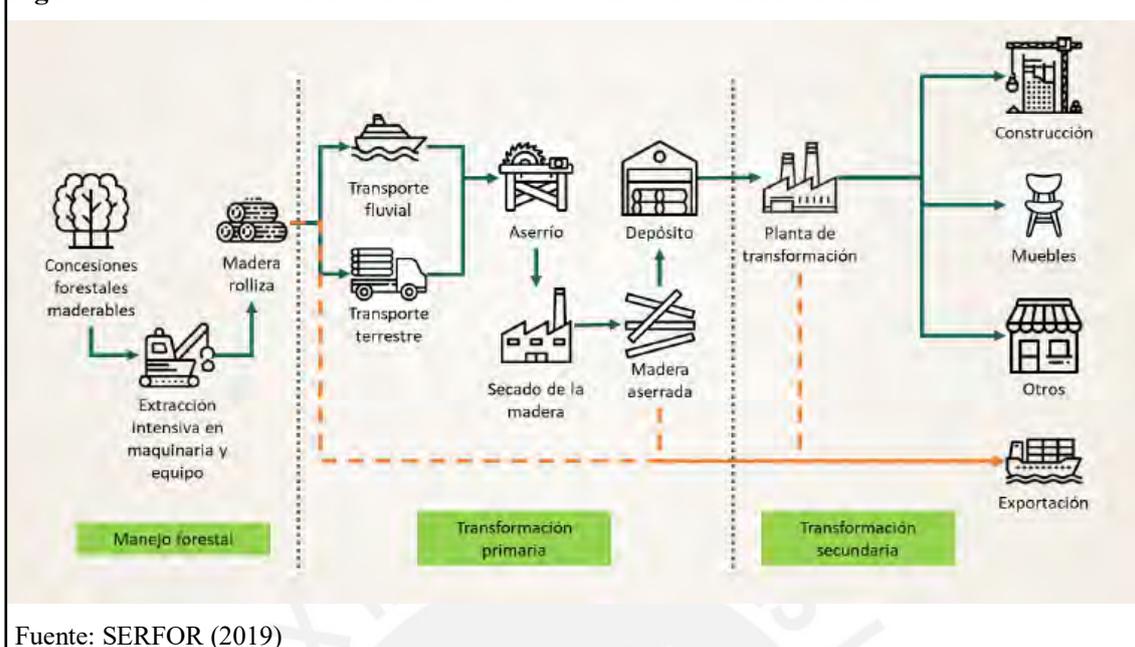
reaserrío denominados “depósitos”, quienes habilitan a medidas finales la madera para las empresas de la segunda transformación” (FAO, 2018b, pp. 6–7).

Finalmente tenemos al proceso de transformación secundaria, el cual consiste en darle valor agregado a todos aquellos productos provenientes de una industria de transformación primaria. “Es importante mencionar que dentro de la cadena también se encuentran las actividades de exportación e importación, que incluyen a los productos de la primera y segunda transformación” (FAO, 2018b, p. 10).

A continuación, se muestra dos gráficos de la cadena de valor de la industria de la madera; por un lado, se tiene a la cadena que detalla un proceso artesanal, comúnmente usado en el Perú (ver Figura 7); y por otro, aquella cadena que detalla un proceso de mayor inversión (ver Figura 8). Según el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] junto al Programa FOREST de USAID y el Servicio Forestal de los EE.UU, en su estudio de “Concesiones Forestales en el Perú”, muestran que lo ideal sería que las empresas concesionarias en el Perú, sean capaces de responder a un modelo de negocio integrado que les permita asegurar su sostenibilidad y eficiencia económica, asimismo precisan que un concesionario con mayor inversión genera mayor valor económico que el modelo artesanal y tradicional (2019).



**Figura 8: Cadena de valor de la industria de la madera-con Inversión**



Fuente: SERFOR (2019)

### 2.3 Caracterización del sector forestal maderable

Según la FAO, el sector forestal maderable, para el 2015 estaba compuesto de 24,495 empresas formales, de las cuales 18,812 (77%) realizan el proceso de transformación secundaria; 3,556 (14.5%) el proceso de manejo de bosques; y 2,127 (8.7%) el proceso de transformación primaria. (2018b, p.8). En cuanto al tamaño de las empresas el 96% de las organizaciones forestales son microempresas, el 3.5% son pequeñas, el 0.11% son medianas y el 0.15% son grandes. Sin embargo, pese a que las microempresas tienen mayor representatividad porcentual en cuanto al tamaño de las organizaciones forestales, solo logran representar el 29% de la facturación en ventas:

[...] Un aspecto a destacar es que, pese al elevado número de microempresas en el sector forestal maderable, la facturación generada por estas es de solo el 29% de las ventas del 2015, mientras que las pequeñas empresas generaron el 31% de la facturación y, las medianas y grandes empresas en su conjunto, generaron el 41% de la facturación en el mismo periodo (FAO, 2018b p. 10) (ver Tabla 8).

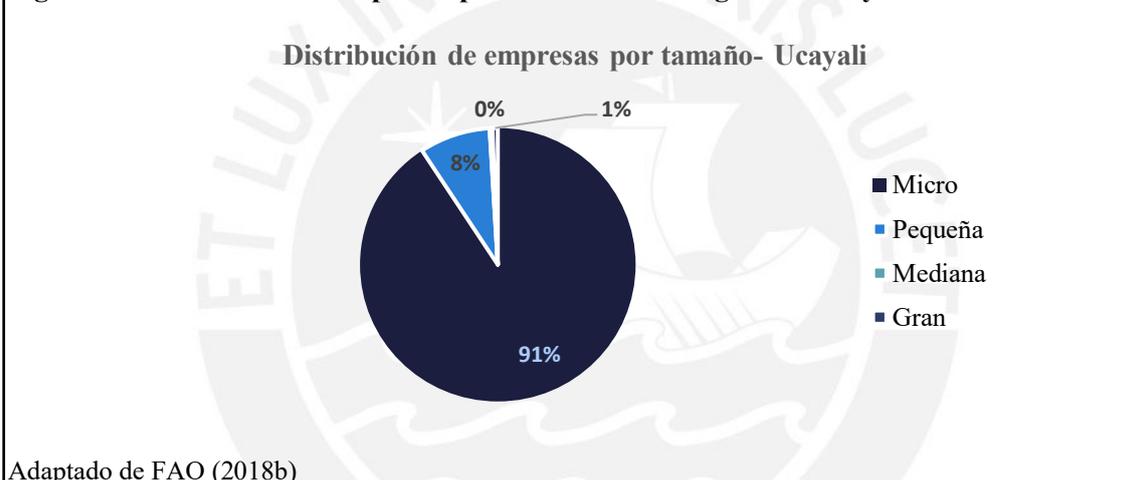
**Tabla 8: Distribución de número de empresas y facturación por tamaño de empresa-2015**

Tamaño de la empresa	Nivel de facturación (millones USD)	Participación del nivel de facturación (%)	Número de empresas	Participación del número de empresas (%)
Micro	399	29%	23,585	96.3%
Pequeñas	423	31%	846	3.5%
Mediana	65	5%	27	0.1%
Grande	497	36%	37	0.2%
<b>TOTAL</b>	<b>1,385</b>	<b>100%</b>	<b>24,495</b>	<b>100%</b>

Adaptado de FAO (2018b)

En Ucayali la distribución de empresas formales por tamaño se da de la siguiente forma: 1,439 microempresas; 132 empresas pequeñas; 5 medianas y 10 grandes (FAO, 2018b, p. 12) (ver Figura 9)

**Figura 9: Distribución de empresas por tamaño en la Región de Ucayali**



Por otro lado, según la FAO, en cuanto a la distribución de los procesos de la cadena productiva, “el proceso de manejo forestal ocupa un poco más del 60% en las regiones de Ucayali (25.7 %), Loreto (19.6%) y Madre de Dios (16.5%)” (2018b, p.12). Esto quiere decir, que, en aquellas regiones con mayor cobertura boscosa, hay más empresas dedicadas a la extracción de la madera; siendo Ucayali la que presenta mayor cantidad. Para ser exactos de las 3,692 empresas dedicadas al manejo forestal, Ucayali tiene 947 (ver Tabla 9).

**Tabla 9: Distribución de empresas por proceso de transformación**

REGIONES	Manejo Forestal	Primera transformación	Segunda transformación	Total
Lima	316	6,052	3,383	9,751
Ucayali	947	321	318	1,586
Cusco	277	172	995	1,444

**Tabla 9: Distribución de empresas por proceso de transformación (continuación)**

REGIONES	Manejo Forestal	Primera transformación	Segunda transformación	Total
Loreto	723	163	395	1281
Madre de Dios	608	53	153	814
Otras	821	1,046	7,752	9,619
<b>Total</b>	<b>3,692</b>	<b>7,807</b>	<b>12,996</b>	<b>24,495</b>

Adaptado de FAO (2018b)

Adicional al manejo forestal:

[...]Por nivel de transformación primaria, en 2015 se observa una notable concentración de empresas en Lima con 77.5%, explicado por un alto número de empresas registradas en la actividad de fabricación de hojas de madera, y Ucayali con el 4.1%. Sin embargo, en montos de facturación Ucayali concentra 32% y Lima concentra el 27.3% lo cual relativiza su nivel de importancia. Por otro lado, sólo considerando empresas dedicadas al aserrado y acepilladura de madera en 2015 destacan las regiones productoras de Ucayali (15,4%), Cusco (8.5%), Loreto (7.8%) [...]A nivel de transformación secundaria, la mayor concentración de empresas se encuentra en Lima (26%), seguidas por Cusco (7.7%) y por Arequipa (7.5%). No obstante, en nivel de facturación el 80.8% se concentra en Lima” (FAO, 2018b, pp.12-13).

## 2.4 Empleabilidad en la industria de la madera

Sin duda alguna, la industria de la madera genera un gran porcentaje de empleabilidad en el Perú. Como se ha venido desarrollando en el transcurso del texto, sólo la cadena maderable tiene tres grandes procesos: manejo forestal, transformación primaria y transformación secundaria; en los cuales se necesitan una cierta cantidad de individuos (empleados) para lograr productos o servicios finales; a ello, hay que añadirle los procesos de exportación e importación, y otras actividades maderables como la silvicultura. En resumen, el sector, en sí, es un sector amplio, con bastantes procesos que requieren de una o varias personas para desarrollarse y lograr objetivos, lamentablemente el problema de informalidad que atraviesa no permiten apreciar de manera exacta el índice de empleabilidad que genera el sector maderable. Sin embargo, según la FAO:

[...]A nivel de empleo se tiene un total de 83,952 trabajadores registrados en el año 2015, de los cuales el 16% están concentrados en manejo forestal, el 12% pertenecen a la primera transformación de la madera y el 72% a la segunda transformación. De esta última, la “fabricación de muebles” reúne la masa crítica de trabajadores (45%). No obstante, cabe precisar que existe un alto nivel de informalidad del sector. Para el 2014,

en base al estudio de la OIT, se estimó que el 73% de las empresas del sector son informales y existe una tasa de informalidad laboral del 91%; a partir de lo cual se puede estimar que la cantidad de trabajadores totales puedan alcanzar a 799,861 (2018b, pp. 15-16).

Esta informalidad, ha ocasiona que la situación del trabajador se torne retadora para aquellas empresas que están en proceso de formalización, ya que muchos de los trabajadores carecen de “seguridad y salud en el trabajo, desarrollo de capacidades, estabilidad laboral, niveles de remuneración y desarrollo de buenas prácticas laborales” (Kometter, 2017).

## **2.5 Bosques de Producción Permanente (BPP) y Concesiones forestales maderables (CFM)**

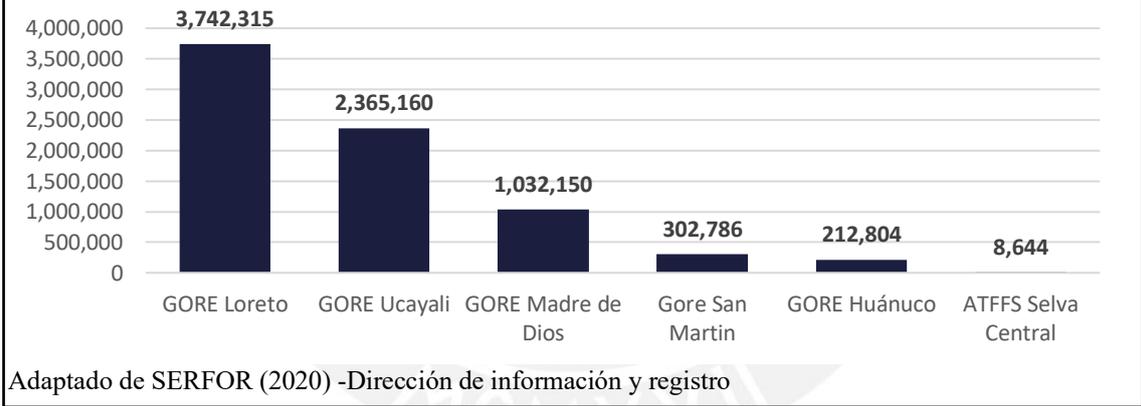
Según el SERFOR, para el 2002, el Perú tenía una extensión de 24.5 millones de ha de bosques de producción permanente (BPP); sin embargo, al 2019, los BPP decrecieron en 19% dejando un número disponible de 17.5 millones de ha para su uso (2019). Muchos creen que el principal problema de la deforestación en el Perú tiene que ver con la extracción de la madera para fines comerciales; sin embargo, muchos autores creen que el principal problema por el que se pierden bosques es la agricultura y la ganadería. Según Galagarza, el volumen de madera con fines comerciales e industriales representa el 2.5% de la deforestación de bosques; el consumo de madera para producción de leña y carbón representa el 16.5% y es el 81% el volumen de madera que queman los agricultores para convertir bosques en áreas descubiertas para la producción agropecuaria (2004, p.468). Iberico, también menciona que uno de los principales problemas por los que atraviesa el sector forestal es la “deforestación impulsada por el narcotráfico y la agricultura migratoria” (2014, p.29). “El Perú debería ser un país eminentemente forestal. Sin embargo, la inacción del Estado está permitiendo la deforestación de la selva (para su uso en agricultura) por parte de poblaciones migrantes de zonas empobrecidas de la sierra peruana, y la penetración del narcotráfico y otras actividades ilegales e informales” (Fischer 2011 citado en Ibérico 2014).

Por otro lado, en cuanto a las concesiones forestales maderables (CFM) se tiene un territorio disponible de 11.1 millones de ha, las cuales han sido constituidas históricamente por 827 concesiones (SERFOR, 2019) Actualmente se cuenta con 595 concesiones vigentes las cuales representan un territorio de 7.6 millones de ha; es decir, el 69% del total de CFM y 42% de BPP (SERFOR, 2020). En las siguientes figuras se observa la distribución geográfica de las concesiones forestales, las cuales evidencian mayor concentración en las regiones de Loreto, Ucayali y Madre de Dios (ver Figuras 10, 11, 12).

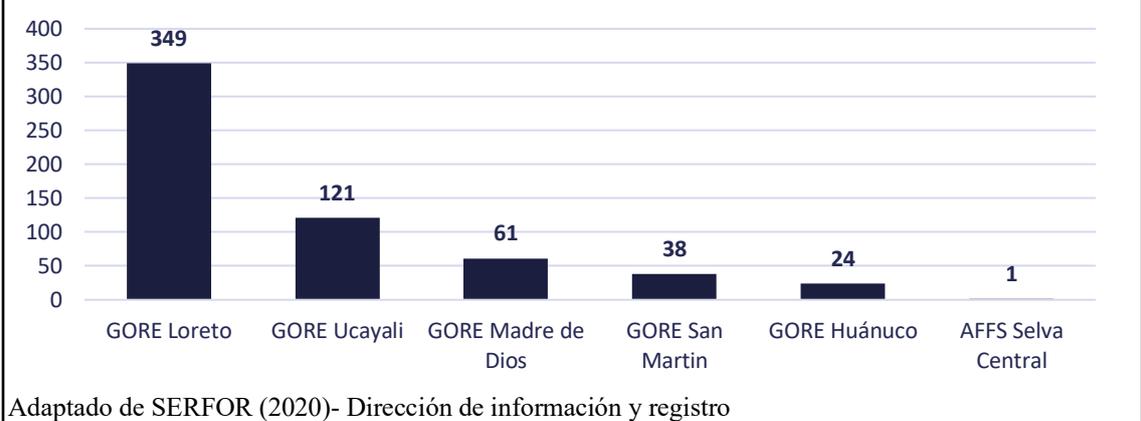
**Figura 10: Concesiones forestales con fines maderables en el Perú**



**Figura 11: Distribución de concesiones forestales por región**



**Figura 12: Número de concesiones forestales por región**



Según información de la FAO (2018b) “En el Perú existen 51 concesionarias certificadas bajo el esquema FSC (Forest Stewardship Council)”:

En cuanto a la superficie de bosques certificadas bajo el esquema FSC al 25 de enero del 2017 se registraron 755,477 mil ha certificadas a través de ocho certificaciones de manejo forestal FM/COC y seis certificaciones de certificación de madera controlada CW/FM, asimismo se tiene cuarenta y uno certificaciones de cadena de custodia CoC. Si tomamos de referencia las cifras de concesiones maderables disponible del año 2013, la superficie con certificación de FSC sería poco menos del 10% de la superficie concesionada (FAO, 2018b, p.25)

## **2.6 Producción de la industria maderable**

La producción de la industria maderable variará según el producto desarrollado en cada proceso de la cadena productiva. A continuación, se detalla la producción que ha tenido el sector en cada uno de sus eslabones de producción: manejo forestal, transformación primaria, transformación secundaria, asimismo, exportación e importación.

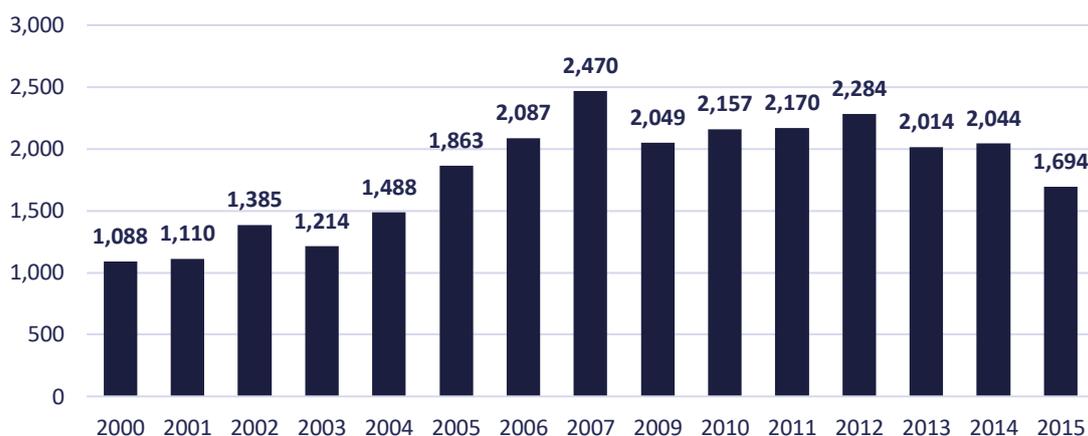
### **2.6.1 Manejo Forestal: Madera Rolliza<sup>6</sup>**

La producción de la madera rolliza desde el año 2001 al 2008 desempeñó una línea creciente de producción, llegando a alcanzar un máximo volumen de 2.47 millones de m<sup>3</sup>, producción histórica, ya que después de ese año no se ha logrado tener un volumen de producción igual. Según el MINAGRI, “al 2015 se ha llegado con 1.7 millones de m<sup>3</sup>, volumen inferior en 17% respecto a lo que se produjo en el 2014 (2.04 millones m<sup>3</sup>). Las principales zonas de producción fueron Loreto, Madre de Dios y Ucayali con una participación promedio anual de 30%, 20% y 13% respectivamente” (2016, p. 2) (ver Figura 13).

---

<sup>6</sup> La madera rolliza es la madera natural, la cual se obtiene después del corte y el descortezado, pasando por un tratamiento posterior (MINAGRI, 2016, p.1) Es preciso mencionar que en el eslabón de “manejo forestal” solo existen dos actividades: la extracción de madera obteniendo como producto final a la madera rolliza; y, la Silvicultura.

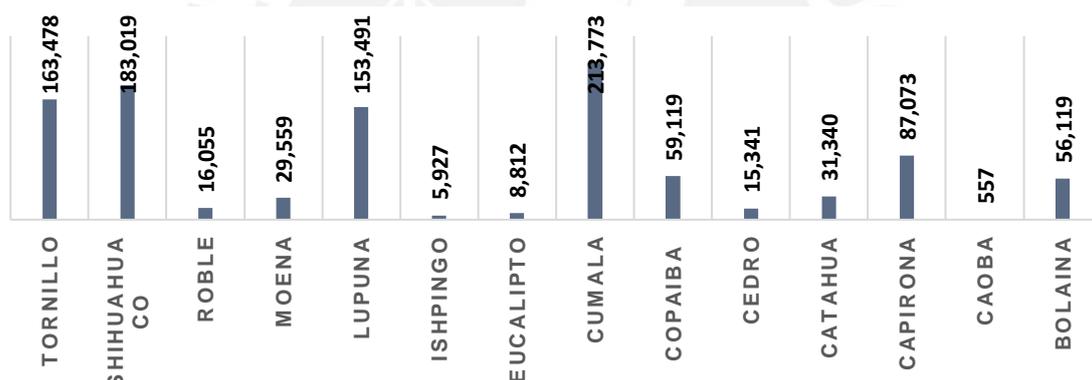
**Figura 13: Producción de madera rolliza 2000-2015 (miles de m3)**



Fuente: MINAGRI (2016)

Las especies con mayor volumen de producción, para el 2015, fueron la cumala, el tornillo, el shihuahuaco, la lupuna, la capirona, etc. (ver Figura 14).

**Figura 14: Especies con mayor volumen de producción de madera rolliza (m3)**



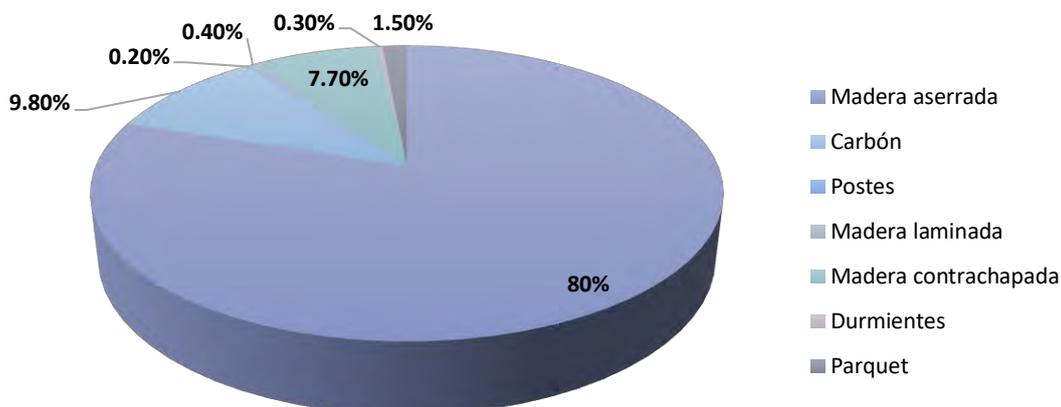
Adaptado de FAO (2018b)

### 2.6.2 Primera transformación<sup>7</sup>

Según la FAO (2018b), en los productos de transformación primaria, la madera aserrada representó el 80%, el carbón representó el 9.8%, la madera contrachapada o triplay representó el 7.7% y el parquet 1.5% del volumen de producción acumulado entre el periodo 2005- 2015 (ver Figura 15).

<sup>7</sup> “Incluye la producción de madera laminada y chapas decorativas, triplay, parquet, postes, durmientes, madera aserrada, carbón y leña. Para efectos de análisis, se excluye la producción de leña por ser un producto de bajo valor agregado” (FAO, 2018b, p.28).

**Figura 15: Participación de productos maderables según volumen producido**



Adaptado de FAO (2018b)

Del gráfico se puede observar que la madera aserrada, el carbón y la madera contrachapada son los principales productos con mayor volumen en el proceso de transformación primaria. Por otro lado, se debe considerar e impulsar el desarrollo de la madera laminada y durmientes, ya que tienen un porcentaje escaso de participación.

### **2.6.3 Transformación secundaria<sup>8</sup>**

En el proceso de transformación secundaria, no se cuenta con información exacta de los volúmenes de producción; pero se creería que la fabricación de muebles es la actividad que desarrolló mayor volumen de producción; esta deducción nace de la facturación que deja ver la industria maderera: “Si analizamos la facturación, el índice mayor de venta se concentra en la fabricación de muebles (45.5%), seguido de silvicultura y extracción de madera (19.6%), aserradero y acepilladura (11.5%) y en cuarto lugar fabricación de otros productos (9.7%)” (FAO, 2018b, pp.33-35)

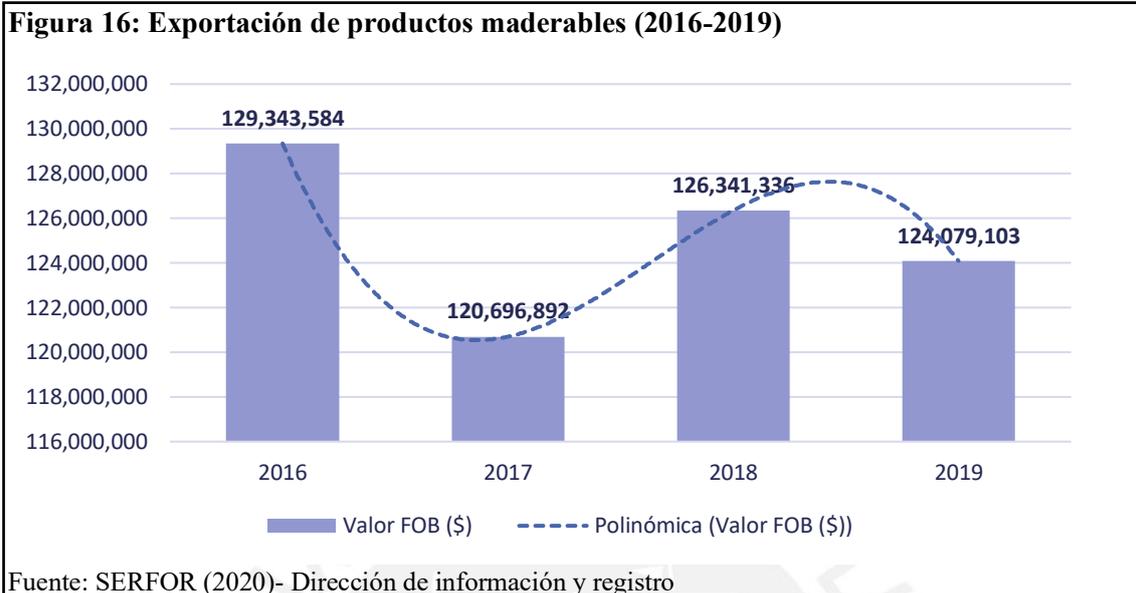
### **2.6.4 Exportaciones**

A causa de la crisis financiera Global que se originó en EE. UU debido al colapso de la burbuja inmobiliaria; para el 2009, las exportaciones de madera en el Perú cayeron fuertemente en un 23%, respecto al número de exportaciones registradas en el 2008 (220 millones valor FOB).

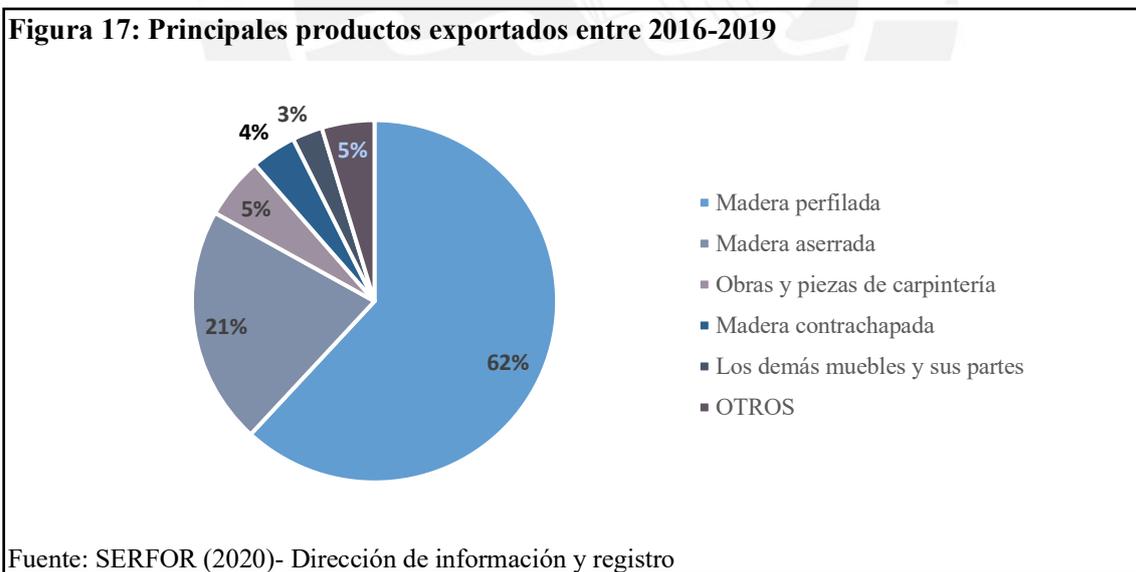
Según el MINCETUR (2018a), “en los años siguientes a la crisis, las exportaciones de madera se mantuvieron estables entornos a los US\$ 165 millones (p.2) Sin embargo, para el

<sup>8</sup> Incluye la producción de recipientes de madera, de partes y piezas para construcciones, muebles, etc.

periodo 2016 a 2019, las exportaciones decrecieron en un promedio de 3.97%; registrando al cierre del 2019 un monto de 124.1 millones de dólares FOB (ver Figura 16).



Los productos que generaron mayor valor en las exportaciones realizadas entre los años 2016 a 2019 son: la madera perfilada<sup>9</sup> (62%); la madera aserrada (21%); obras y piezas de carpintería (5.5%), y más (ver Figura 17, Tabla 10).



<sup>9</sup> Madera (incluidas tablillas y frisos parqués, sin ensamblar) perfilada longitudinalmente (FAO,2018b, p.46)

**Tabla 10: Diez principales productos exportados entre 2016-2019**

Ranking	Producto	Acumulado Miles (USD)	2019 miles (USD)	Participación	Nivel de transformación
1	Madera perfilada	313,020	79,825	61.9%	Secundaria
2	Madera aserrada	107,493	28,015	21.2%	Primaria
3	Obras y piezas de carpintería	27,909	5,735	5,5%	Secundaria
4	Madera contrachapada	20,374	2,509	4.0%	Primaria
5	Los demás muebles y partes	13,574	2,822	2.7%	Secundaria
6	Madera densificada	7,985	-	1.6%	Primaria
7	Hojas para chapado	6,217	1,122	1.2%	Primaria
8	Marquetería y taraceo	4,612	1,272	0.9%	Secundaria
9	Asientos	3,432	793	0.7%	Secundaria
10	Marcos de madera	1,363	350	0.3%	Secundaria

Fuente: SERFOR (2020) -Dirección de información y servicio

Los principales países de destino de exportación para el 2019 fueron China; con una participación de 45.5%; México, 11.8%; Francia, 10.2%; EE. UU, 9.9% y Republica dominicana, 9.3%; acumulando solo los tres primeros países mencionados las exportaciones ya representaban más del 67% del total en el 2019 (ver Figura 18). “Los productos más exportados para China, México y Francia fueron madera perfilada y aserrada; A diferencia de EE. UU cuyas exportaciones se fundamentaron en gran mayoría en muebles con valor agregado” (SERFOR, 2020).

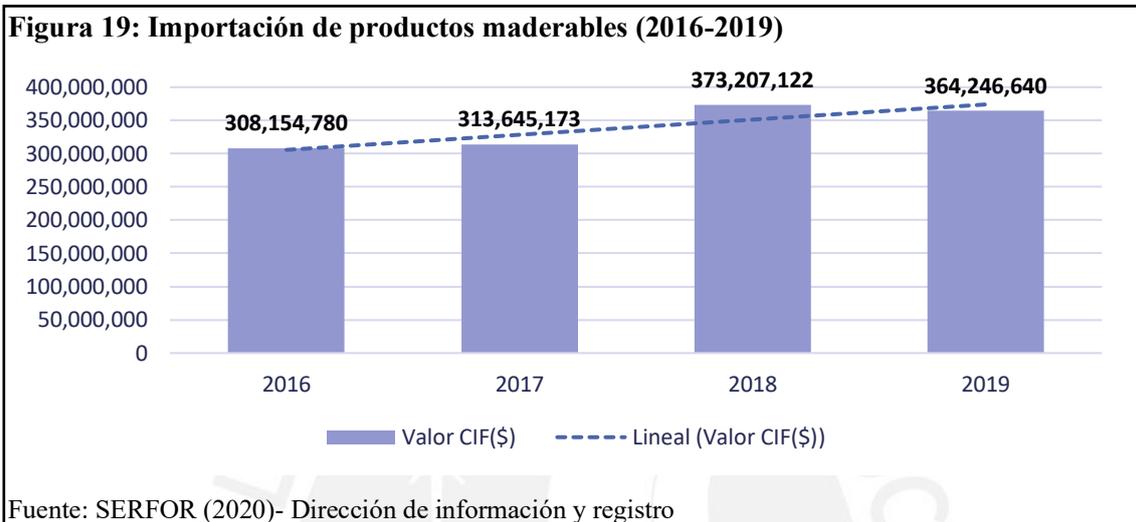
**Figura 18: Países con mayor exportación de madera 2019**



Adaptado de SERFOR (2020) -Dirección de información y servicio

### 2.1.1 Importaciones

Según data del MINCETUR (2018b), “las importaciones peruanas de madera han crecido fuertemente en los últimos 10 años” (p.5) En el año 2019, las importaciones ascendieron a US \$364 millones, valor que representa tres veces las importaciones de hace 10 años aproximadamente (ver Figura 19)



Los productos más representativos en las importaciones fueron los “tableros de partículas”, “muebles de madera y sus partes”, “tableros de fibra” y “madera aserrada”. Como se puede observar en la Tabla 11 la mayoría de los productos importados pertenecen a la cadena de segunda transformación; es decir, compramos el producto con valor agregado incluido. La participación de productos con transformación secundaria representa el 85.4% del total de importaciones.

**Tabla 11: Principales productos importados en el 2019**

Top	Producto	2019 (Miles USD)	Participación	Transformación
1	Tableros de partículas	125,319	35.5%	Secundaria
2	Muebles de madera y sus partes	53,339	15.1%	Secundaria
3	Tableros de fibra	42,086	11.9%	Secundaria
4	Madera aserrada	36,570	10.4%	Primaria
5	Madera contrachapada (triplay)	34,530	9.8%	Secundaria
6	Asientos	25,492	7.2%	Secundaria
7	Madera en bruto	14,983	4.2%	Primaria
8	Las demás manufacturas de madera	8,300	2.4%	Secundaria

**Tabla 11: Principales productos importados en el 2019 (continuación)**

Top	Producto	2019 (Miles USD)	Participación	Transformación
9	Obras y piezas de carpintería para construcciones.	7,860	2.20%	Secundaria
10	Cajones, cajas y envases similares a la madera.	4,594	1.30%	Secundaria

Fuente: SERFOR (2020)-Dirección de información y servicio

Los principales países de importación para el 2019 fueron Chile, Brasil, China, Ecuador, España y otros (ver Figura 20). Siendo Chile el país con mayor representatividad de importaciones en los productos como: “tableros OSB”, madera aserrada y madera en bruto descortezada. Es preciso recordar que debido al modelo forestal chileno “las exportaciones que tiene el país bordean los 6,000 millones de dólares al año (2013) y llegan a más de 45 países; siendo el pino y el eucalipto su mayor fuente de ingresos” (Vial 2011 en Ibérico & Fischer, 2014).

**Figura 20: Países con mayor importación de madera-2019**



Adaptado de SERFOR (2020)-Dirección de información y registro

## 2.7 Factores estructurales que afectan la sostenibilidad de las concesiones en el Perú

Con la nueva legislación (Ley N°29763) se ha intentado promover la conservación, la protección y el uso sostenible del patrimonio forestal; y pese a que hoy las instituciones, vinculadas a la supervisión, fiscalización y control del patrimonio forestal, están más fortalecidas e informadas; pese a que hoy se cuenta con un plan de manejo sostenible de

bosques y políticas que guían un buen aprovechamiento de bosques; existen factores que ponen en riesgo el uso sostenible de las concesiones afectando el sistema forestal actual.

Según Galarza & La Serna (2005), “los principales factores estructurales que afectan el régimen forestal actual son la escasez de capital humano, financiero y físico” (p. 39).

En cuanto a la escasez de capital humano, el poco nivel educativo de muchos concesionarios podría ser un factor de riesgo, lo que se recomienda es que el Estado, independientemente del nivel educativo que tenga el concesionario, asegure que estos reciban la información y capacitación correcta, para que puedan hacer un buen uso de los boques.

[...] el nuevo sistema requiere que los antiguos madereros se conviertan en gerentes socialmente responsables, lo cual se complica por el limitado nivel educativo de muchos concesionarios. Por ejemplo: según una encuesta realiza por la WWF al inicio del proceso, solo el 40% y el 15% de los concesionarios de Ucayali y Madre de Dios, respectivamente, contaba con estudios superiores. Preocupa también que, en ambos departamentos, se encontrara un grupo cercano al 15% que solo tenía estudios primarios como máximo (Galarza & La Serna, 2005, p. 39).

Con respecto a la escasez financiera, la mayoría de las concesionarias, incluidas las concesionarias estudiadas en esta investigación, han tenido problemas de capital. Esto, debido a que el sector forestal es uno de los sectores con alto riesgo financieramente; lo que ha obligado a que muchas personas, vinculadas a la actividad forestal, busquen alternativas de financiamiento que no necesariamente son formales ni tampoco rentables a mediano y largo plazo: como es el caso del “habilito” y “al partir”;

El sistema financiero formal considera al sector forestal como de alto riesgo, en parte por la desvinculación de los sectoristas bancarios con la realidad forestal, pero fundamentalmente porque es afectado por la inestabilidad climática, la falta de garantías reales, la inseguridad y la delincuencia, la corrupción, y, en general, por el abandono que sufrió durante décadas por parte del Estado. Por ello, los concesionarios deben financiarse de manera informal. Este tipo de financiamiento, básicamente, presenta dos modalidades el “habilito” o “al partir” [...] La primera es llamada “habilito” y consiste en adelantar determinada cantidad de dinero, por ejemplo, el 80% del costo de extracción, lo que permite al extractor cubrir parte importante del capital de trabajo. En este caso, la devolución del préstamo se realiza con la venta de la madera al mismo prestamista, el cual normalmente castiga reduciendo el precio y pagando por un menor volumen de madera del que realmente se le entrega. [...]La segunda forma de financiamiento informal es la que denominamos “al partir”. Esta modalidad no implica

un desembolso de dinero en efectivo por parte del prestamista, sino facilitar maquinaria, equipo y mano de obra (operarios para las máquinas). En este segundo caso, la devolución del financiamiento se realiza con la repartición de la madera en proporciones que varían de acuerdo con la negociación. Lo más común es que el prestamista se quede con el 50% extraído (Galarza & La Serna, 2005, pp. 39–40).

Finalmente, es importante que las concesionarias cuenten con la logística operativa que requiere la actividad forestal dentro de la cadena productiva; asimismo, cuenten con tecnología que ayude a que sus procesos sean completamente eficientes. Del mismo modo, según Galagarza & La Serna (2005) es importante “que la infraestructura, específicamente las carreteras cuenten con un estado óptimo, para de esa forma evitar costos encarecidos de transporte (p.40).

### **3. Marco Regulatorio peruano para el Aprovechamiento de Recursos Forestales – Histórico**

El Perú es uno de los países cuya diversidad y riqueza de recursos naturales ha sido visible para el mundo desde tiempos remotos en distintos sectores económicos. Basta con retornar al siglo XVI, época de la colonización, donde concretamente se reconoce al Perú, a través del mundo, como un país rico en recursos minerales.

[...] en el siglo XVI, Perú fue conocido como uno de los países con gran cantidad de recursos minerales – oro, plata, entre otros- que existían en su suelo, lo cual produjo que la extracción de minerales sea la actividad más importante en esta parte del continente, dado su gran valor en el mercado y poder al Estado o gobierno que lo tuviera. (Aranda, 2018, p. 3).

Asimismo, con la exploración de nuevos territorios peruanos, se han ido incorporando a estos reconocimientos, diferentes recursos en distintos sectores, que hoy en día generan grandes aportaciones al PBI (Producto Bruto Interno) de nuestro país con el desarrollo de sus actividades económicas.

Claro es el ejemplo del territorio amazónico peruano, que por mucho tiempo ha sido catalogado como un territorio desconocido, remoto y peligroso; no obstante, con gran valor y riqueza en los recursos como el petróleo, gas, oro y madera. El Perú, en cuanto a superficie forestal, es actualmente reconocido como el país que ocupa el noveno y segundo lugar, a nivel mundial y de América Latina, con mayor superficie forestal.

El Perú posee 73 millones 280 mil hectáreas (ha) de bosques, los cuales ocupan el 57% del territorio nacional. Además, 108 millones ha son de cobertura forestal (representan

el 82,4% de la superficie del país). Por ello, a nivel mundial y de América Latina, Perú ocupa el noveno y segundo lugar con mayor superficie forestal respectivamente (MINAGRI, 2016, p. 1).

Según Aranda, en la época republicana, los territorios selváticos se entendían como espacios geográficos sin una población asentada, ni tampoco con un valor importante que justifique su aprovechamiento económico; por esta razón, lo que hizo el gobierno de turno, con la finalidad de poblar dicho territorio económicamente, fue dictar la Ley de colonización e inmigración (2018, pp. 3–4). “Para el Estado era importante que se poblará dicho espacio, ya que eso significaba una activación económica territorial; por ello, se aprueba la ley Orgánica de Tierras de Montaña, la cual consistía en “entregarle tierras y otros recursos inherentes a ella (suelo, agua, flora, fauna, e incluso los nativos) a aquellos que celebraban contratos de colonización, bajo la modalidad de venta, concesión de denuncios y adjudicación gratuita” (Pérez, 2014, p. 15).

Ya para el periodo de 1970, con el Decreto de Ley N°21147, el Estado dispone como política reservar los mejores bosques para la actividad empresarial del Estado y empresas colectivas, otorgando sobre el resto de los contratos de extracción, permisos a pequeños extractores con áreas de hasta 1000 hectáreas por un periodo de 2 a 10 años. “Por este contrato o permiso se debía realizar un aprovechamiento directo (sin intermediarios) de los recursos forestales y para cuyo otorgamiento no era necesario la presentación de planes de manejo forestal que garantizaran la gestión sostenible de del bosque, lo que origino el aprovechamiento irracional el recurso forestal (Andaluz, 2005, p. 22) Según Pautrat, todos los contratos fueron otorgados de manera arbitraria , sin estudio técnico ni de campo y con gran ausencia de mecanismos de verificación de procedencia de la madera (2006, p. 46)

Hasta ahí, se puede observar un régimen forestal caracterizado por la poca regularización y control en el manejo sostenible de bosques forestales a largo plazo, propiciando el aprovechamiento irracional del recurso, la desincentivación en la inversión y caos en el control de las concesiones. Es importante recordar que, según la Constitución del Perú, artículo 66-69, “los recursos naturales son patrimonio de la nación, teniendo el Estado el deber de conservación de los mismos, promoviendo su uso sostenible” (p.13); por ello, es importante que el Estado a través del marco legislativo, pueda garantizar la conservación, la protección y el manejo sostenible de los recursos.

Para el año 2000, con la finalidad de corregir la situación mencionada con anterioridad, se promulga la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley N° 27308) y su reglamento (Decreto Supremo N° 014-2001-AG) la cual tiene como finalidad garantizar el manejo

sostenible y la conservación de los recursos forestales. “Se establece un sistema de otorgamiento de derechos de explotación sobre la base de concesiones mediante procesos públicos: subasta o concurso público y se vuelve importante contar con un Plan de Manejo Forestal y un Plan Operativo de extracción de concesiones. Sin embargo, pese a los esfuerzos, el no contar con una política forestal nacional definida para el correcto aprovechamiento de los recursos forestales seguía ocasionando daños irreparables en los bosques ya que se seguía extrayendo irracionalmente la madera, incrementa la tala ilegal de los árboles y la corrupción

En el 2009, el gobierno modifica la Ley N° 27308 con un enfoque de gestión integral del territorio, a través de cuatro elementos fundamentales: 1) zonificación adecuada en las áreas forestales; es decir, se hace una “categorización que pretende lograr un adecuado equilibrio entre las áreas que pueden destinarse a una explotación forestal (maderable y no maderable) y las porciones de bosques que, por su fragilidad deberán permanecer bajo protección o conservarse como muestras representativas de biodiversidad” (Galarza & La Serna, 2005, p. 37). 2) Simplificación de procedimientos, basado en la minimización de la burocracia. 3) Inclusión de los pequeños productores y 4) la Inclusión de y respeto a los pueblos indígenas.

Otro aspecto importante de la nueva legislación es el referido a los incentivos para el manejo forestal sostenible. Así, los plazos de 40 años, renovables cada 5 años previa evaluación, corrigen la carencia de derechos de propiedad del régimen anterior, pues cuatro décadas renovables ofrecen un escenario estable para un manejo forestal que implica inversiones y periodos de maduración relativamente largos. En ese mismo sentido la obligatoriedad de que el concesionario presente un Plan General de Manejo Forestal (PGMF) y un Plan Operativo Anual (POA) constituye un esfuerzo por lograr un manejo sostenible del área de la concesión (Galarza & La Serna, 2005, p. 38)

Finalmente, en el año 2015 en conformidad con la Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1220, y con el propósito de fortalecer el sistema de control en materia forestal que contribuya a una acción conjunta del Estado, se aprueban los siguientes reglamentos por decreto supremo: D.S.N° 018-2015-MINAGRI Reglamento para la Gestión Forestal; D.S.N° 019-2015- MINAGRI Reglamento para la Gestión de Fauna Silvestre; D.S.N° 020-2015-MINAGRI Reglamento para la Gestión de Plantaciones Forestales y los Sistemas Agroforestales y D.S.N° 021-2015-MINGRI Reglamento para la Gestión Forestal y de Fauna Silvestre en Comunidades Nativas y comunidades Nativas; los cuales permitirán la vigencia de la Ley N° 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre, que reconoce por primera vez el importante rol de las comunidades nativas teniendo un enfoque de sostenibilidad en los recursos forestales.

En resumen, “el marco legal peruano es abundante y descoordinado, constituido por normas nacionales e internacionales de conservación, manejo y administración de los recursos forestales a nivel nacional, incluyendo aquellas que no necesariamente son leyes especiales en el material” (Pautrat, 2016. P. 22). Según Pérez, el marco legal parte desde la Constitución política del Perú, la Ley N° 26821 (Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales), Ley N° 28611 (Ley General del Ambiente), Ley N° 26834 (Ley de Áreas Naturales Protegidas), entre otras (2014, p. 42) (ver Tabla 12).

[...] Sin embargo, la Ley N° 27308, es el cuerpo legal vigente de mayor importancia en lo que se refiere la gestión de los recursos forestales, ya que por un lado promueve el aprovechamiento de forestal que regula el ordenamiento forestal y determina el régimen de concesiones; y por el otro, que inserta un eje transversal de protección y conservación del recurso forestal, así como principios de sostenibilidad, medidas de protección, incentivos y sanciones (FAO 2010 citado en Pérez 2014, pp. 33–34).

**Tabla 12: Marco Legal Peruano de Aprovechamiento de los Recursos Forestales**

<b>Marco Legal Peruano de Aprovechamiento de los Recursos Forestales</b>	
Constitución Peruana	Regula diversos aspectos del aprovechamiento de los bosques
Ley N°26821- Ley Orgánica sobre el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales	Establece las condiciones y las modalidades de otorgamiento a particulares, entre las que se encuentran las concesiones, las licencias, los permisos y las autorizaciones
Ley N°26821, art 21- Ley Especial dictada para el aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales.	Precisa las condiciones, términos, criterios y plazos para el otorgamiento de los derechos, incluyendo los mecanismos de retribución económica al Estado para su otorgamiento. Mantiene el derecho de vigencia y condiciones para la inscripción en el registro correspondiente Detalla la posibilidad de cesión entre particulares.
Ley N° 27308- Ley Forestal y de Fauna Silvestre	Regula de manera específica el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales, el tipo de contrato que se otorga, los procedimientos de aplicación, el plazo de duración, los derechos y las responsabilidades de las partes de manera individual, entre otros.
Ley N° 29763- Ley Forestal y de Fauna Silvestre	Regula de manera específica algunos criterios para la utilización, la concesión, la supervisión y la fiscalización del aprovechamiento de los bosques.

Fuente: Pérez, R. (2014)

#### **4. Marco Regulatorio Vigente: Ley N° 29763 – Ley Forestal y de Fauna Silvestre**

Según se expresa en el Artículo 1 de la Ley N°29763:

Esta tiene la finalidad de promover la conservación, la protección, el incremento y el uso sostenible del patrimonio forestal y de fauna silvestre dentro del territorio nacional, integrando su manejo con el mantenimiento y mejora de los servicios de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre, en armonía con el interés social,

económico y ambiental de la Nación; así como impulsar el desarrollo forestal, mejorar su competitividad, generar y acrecentar los recursos forestales y de fauna silvestre y su valor para la sociedad (Ley N°29763, 2015, p. 5)

Su objetivo es establecer el marco legal para regular, promover y supervisar la actividad forestal y de fauna silvestre y por ello se rigen bajo los siguientes principios, los cuales han sido aprobados en la Constitución Política del Perú, el Acuerdo Nacional, el Convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Declaración de la Organización de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas: *Gobernanza forestal y de fauna silvestre; Participación en la gestión forestal; Consulta previa libre e informada; Equidad e inclusión social; Interculturalidad, conocimientos tradicionales y cosmovisión; Enfoque ecosistémico, Sostenibilidad de la gestión del patrimonio forestal y de fauna silvestre de la Nación; Dominio eminential del Estado; Valoración Integral; Origen Legal; Eficiencia y mejoramiento continuo; Integración con otros marcos normativos; y Transparencia y rendición de cuentas* (ver Tabla 13).

**Tabla 13: Principios generales de la Ley Forestal y Fauna Silvestre N°29763**

<b>Principio</b>	<b>Definición</b>
<b>Gobernanza forestal y de Fauna Silvestre</b>	Principio que conduce a la armonización de las políticas y al fortalecimiento de la institucionalidad, normas, procedimientos, herramientas e información del sector forestal y de fauna, de manera que sea posible la participación efectiva, descentralizada, integrada, informada y equitativa de los diversos actores públicos y privados en la toma de decisiones, beneficios, manejo de conflicto consensos y responsabilidades.
<b>Participación en la gestión Forestal</b>	Principio que otorga a toda persona el derecho y el deber de participar responsablemente en los procesos para la toma de decisiones respecto a la definición, aplicación y seguimiento de las políticas, gestión y medidas relativas a los ecosistemas forestales. Se busca garantizar la participación efectiva de todos los actores interesados incluyendo a las comunidades nativas y campesinas, tanto al nivel individual como colectivo.
<b>Consulta previa e informada</b>	Principio que respeta el derecho de los pueblos indígenas a la consulta previa libre e informada con la finalidad de llegar a un acuerdo o lograr el consentimiento de la medida propuesta.
<b>Equidad e inclusión social</b>	El Estado garantiza las condiciones equitativas de acceso a los recursos, las oportunidades de desarrollo y distribución de beneficios para todos los actores a través del diseño y aplicación de las políticas públicas forestales.
<b>Interculturalidad, conocimientos tradicionales y cosmovisión</b>	La gestión sobre el bosque y sus recursos se desarrolla en el marco del reconocimiento, respeto y valoración de la presencia e interacción de las diversas culturas dentro de su cosmovisión, así como la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, adquiridas por medio del dialogo y de una actitud de respeto mutuo.
<b>Enfoque ecosistémico</b>	Se rige la estrategia de manejo integrado de tierras, aguas y recursos que busca promover la conservación y uso sostenible, en el marco del Convenio sobre Diversidad Biológica.
<b>Sostenibilidad de la Gestión del Patrimonio</b>	Principio que orienta al desarrollo que armoniza las dimensiones económica, social y ambiental para satisfacer las necesidades de la población.

**Tabla 13: Principios generales de la Ley Forestal y Fauna Silvestre N° 29763 (continuación)**

<b>Principio</b>	<b>Definición</b>
Dominio eminential del Estado	El Estado ejerce el dominio eminential sobre los recursos del patrimonio forestal y de fauna, en tanto no hayan sido legalmente obtenidos.
Valoración Integral	El Estado prioriza la evaluación y valoración del patrimonio forestal y de fauna silvestre de la Nación y la inclusión de la valoración en las cuentas nacionales, la promoción de esquemas de pago o compensación por los bienes y servicios forestales.
Origen Legal	Es deber de las personas naturales o jurídicas demostrar el origen legal de los recursos
Eficiencia y mejoramiento continuo	Principio que se rige por un enfoque de gestión adaptativa y mejoramiento continuo para asegurar la eficaz y eficiente conservación de los ecosistemas forestales.
Integración con otros marcos normativos	La implementación de la presente Ley, su reglamento y cualquier otra medida relacionada cumplen con las obligaciones estipuladas en los tratados internacionales.
Transparencia y rendición de cuentas	El Estado tiene el deber de poner a disposición toda información de carácter público relacionada a la gestión forestal y de fauna silvestre.

Fuente: Ley N°29763 (2015)

Es importante recalcar que hablar de actividades forestales no solo hace referencia a aquellas con fines maderables; la actividad forestal va desde “la administración, investigación, conservación, protección, monitoreo, restauración, evaluación, manejo, aprovechamiento, poblamiento, repoblamiento y mejoramiento del patrimonio forestal<sup>10</sup>” (Ley N°29763, 2015, p. 8). Como son las actividades de forestación, reforestación, manejo de flora in situ y ex situ, actividad agroforestal, silvopastoril, incluso los paisajes de los ecosistemas forestales y de vegetación que sean de aprovechamiento económico. Para el diagnóstico de esta investigación se hizo ímpetu en los recursos forestales los cuales forman parte de bosques naturales, las plantaciones forestales; y, las tierras cuyas capacidades de uso mayor sea forestal y para protección, con o sin cobertura arbórea.

Toda ley para garantizar su cumplimiento necesita de instituciones con mecanismos de supervisión, fiscalización y control (ver Tabla 14).

<sup>10</sup> El Patrimonio Forestal de la Nación, está constituido por lo siguiente: ecosistemas forestales y ecosistemas de vegetación silvestre; recursos forestales mantenidos en su fuente; diversidad biológica forestal; bosques plantados en tierras del Estado; servicios de ecosistemas forestales; tierras de capacidad de uso mayor forestal y protección, así como otros ecosistemas de vegetación silvestre en tanto sean objeto de aprovechamiento económico (Ley N°29763, 2015, p.8)

**Tabla 14: Órganos Especializados en la Supervisión, Fiscalización y control del Sector Forestal**

<b>Institución</b>		<b>Competencias y funciones</b>
<b>Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (SINAFOR)</b>	Organismo Funcional e Integrado	Contribuye a la implementación de la Política Nacional Forestal y de Fauna a través de mecanismos de coordinación, cooperación y colaboración, de las Instituciones del Estado en todos sus sectores y niveles de Gobierno, para la adecuada gestión del patrimonio.
<b>Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) o Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre.</b>	Organismo Técnico Especializado	Evalúa las políticas, las estrategias, planes, lineamientos y programas de alcance nacional relacionados con el uso sostenible, la conservación, la gestión, la protección y el control de los recursos y el patrimonio, emite informes técnicos y/o legales sobre el cumplimiento de estas.
<b>Comisión Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (CONAFOR)</b>	Entidad consultiva del SERFOR	Participa, consulta e intercambia información sobre la Política Nacional Forestal y de Fauna. Asimismo, emite opinión previa sobre el Plan Nacional Forestal y de Fauna silvestre, como planes constituyentes.
<b>Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR)</b>	Organismo de Supervisión	Supervisa y fiscaliza el aprovechamiento sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna, y de los servicios de los ecosistemas otorgados por el Estado a través de títulos habilitantes regulados por la ley.
<b>Autoridad Regional Forestal y de Fauna Silvestre (ARRFS)</b>	Organismo de Control Regional	Planifica, promueve, administra, controla y fiscaliza el uso sostenible, conservación y protección del recurso, dentro de su jurisdicción y en concordancia con la política forestal.
<b>Gobiernos Locales ubicados en zonas rurales en materia forestal y fauna Silvestre</b>	Organismo de Control Local	Apoyar en el control y vigilancia forestal y de fauna. Asimismo, promover y establecer mecanismos permanentes de participación ciudadana para la gestión forestal y de fauna.

Fuente: Ley N° 27963 (2015)

Son todas estas instituciones las que se encargan de gestionar sosteniblemente el patrimonio nacional en materia forestal y de fauna a través de la Política Nacional Forestal y de Fauna y el Plan Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, el “cual constituye el documento guía del accionar forestal para asegurar el aprovechamiento sostenible y la conservación del recurso forestal y de fauna” (Ley N°29763, 2015, p. 18).

[...] Dicho plan se elabora de manera participativa y prioriza las acciones de gobernanza y gobernabilidad forestal, la gestión efectiva del recurso forestal y de fauna silvestre, las estrategias para el acceso a financiamiento, el posicionamiento del sector forestal en el ámbito nacional e internacional, así como la mejora de la distribución de los beneficios y responsabilidades respecto a dichos recursos. [...] el Plan Nacional Forestal y de Fauna Silvestre toma en cuenta las diferentes realidades sociales y ambientales y comprende los aspectos de forestación y reforestación; de prevención y

control de la deforestación e incendios forestales; de investigación forestal, de prevención y lucha contra la tala ilegal y la captura, caza y comercio ilegal de fauna silvestre; de prevención y control de plagas forestales; de promoción del sector forestal; de desarrollo de la industria de la madera, entre otros (Ley N°29763, 2015, pp. 18–19).

Dentro del accionar forestal, que busca asegurar el aprovechamiento sostenible del recurso forestal, la normativa estipula realizar el proceso de zonificación y ordenamiento forestal nacional, los cuales serán claves para definir las alternativas de uso del recurso forestal y determinar las unidades forestales y de títulos habilitantes.

La zonificación forestal:

[...]busca integrar aspectos ecológicos incorporados en la capacidad de uso mayor de la tierra, la clasificación de tipos de bosque (mapa forestal), la cobertura vegetal actual, las condiciones de fragilidad relativa de los ecosistemas, la distribución de la biodiversidad forestal y de fauna silvestre y su estado de conservación, con los aspectos económicos, sociales y culturales vinculados a la ocupación del territorio y los dispositivos legales, incluyendo los distintos escenarios socioambientales y ecológicos referidos a la intensidad de ocupación y actividad humana en los ecosistemas naturales y las diferentes condiciones o estado de naturalidad o de transformación de los paisajes forestales. Igualmente, toma en consideración los diversos usos posibles para estos ecosistemas y sus recursos, así como de diversos tipos de usuarios y distintas intensidades de uso vinculadas a la magnitud de las intervenciones y a su impacto o efecto sobre la provisión permanente de bienes y servicios de los ecosistemas (Ley N°29763, 2015, p. 20)

En pocas palabras, la zonificación es la que determina las oportunidades y las limitaciones para el uso directo e indirecto de los ecosistemas, considerando aspectos ecológicos, económicos, sociales y culturales vinculados a su territorio. La zonificación forestal se divide en cuatro zonas: *Zonas de producción permanente; zonas de protección y conservación, zonas de recuperación y zonas de tratamiento especial* (ver Tabla 15).

**Tabla 15: Categorías de zonificación Forestal**

Zona	Categorías	Definición
<b>Zona de producción permanente</b>	Bosques de Categoría I	Áreas de bosque natural primario o secundario cuyas condiciones bióticas y abióticas permiten el aprovechamiento sostenible de recursos. Es posible la extracción de madera bajo sistemas intensivos y mecanizados.
	Bosques de Categoría II	Áreas de bosque natural primario o secundario cuyas condiciones permiten el aprovechamiento sostenible de recursos. La extracción de madera se da bajo sistemas de baja intensidad.

**Tabla 15: Categorías de zonificación Forestal (continuación)**

Zona	Categorías	Definición
<b>Zona de producción permanente</b>	Bosques de Categoría III	Áreas de bosque natural primario o secundario cuyas condiciones permiten el aprovechamiento sostenible de recursos forestales diferentes a la madera sin reducir cobertura vegetal.
	Bosques Plantados	Áreas de ecosistemas forestales, productos de la forestación o reforestación con fines de producción sostenible de madera y otros productos forestales.
<b>Zona de protección y conservación ecológica</b>	Ecosistemas Frágiles	Áreas que, debido a su baja resiliencia o capacidad de retorno a sus condiciones originales, resultan inestables ante eventos de naturaleza antropogénica. Constituyen áreas prioritarias para la conservación de la biodiversidad en las que se restringen o limitan usos extractivos.
<b>Zonas de recuperación</b>	Cobertura forestal con fines de producción	Tierras que no tienen cobertura de bosques primarios y secundarios mayor o igual al 30% del área, pero cuyas condiciones favorecen la instalación de las plantaciones forestales con fines de producción de madera y otros productos forestales.
	Cobertura forestal con fines de restauración	Tierras de aptitud forestal o de protección que no tiene cobertura de bosques primarios y secundarios maduros mayores o igual al 30% del área, cuyas condiciones favorecen la reforestación de especies nativas destinadas a la restauración ecológica.
<b>Zona de tratamiento especial</b>	Reservas de tierras para pueblos indígenas	Reservas que se rigen por la Ley 28736, Ley para la protección de Pueblos Indígenas u Originarios en situación de Aislamiento y en Situación de Contacto inicial. En ellas no se otorgan títulos habilitantes.
	Producción agroforestal y silvopastoriles	Tierras que fueron objeto de retiro de cobertura boscosa, en las que se combinan vegetación forestal o leñosa y plantas domesticadas con fines de producción forestal, agrícola o pecuaria con uso silvopastoril.
	Bosques residuales y remanentes	Son bosques naturales primarios aislados producto de la fragmentación del hábitat. Por sus condiciones de relativo aislamiento y tamaño limitado, sus valores de biodiversidad son menores a los bosques primarios. Se permite la extracción bajo regulaciones estrictas
	Asociaciones vegetales no boscosas	Ecosistemas de vegetación silvestre constituida por especies herbáceas y arbustivas. Pueden destinarse a funciones de protección, aprovechamiento de productos no maderables o, económico.

Fuente: Ley N° 29763 (2015)

La zonificación da paso al ordenamiento forestal, el cuál determina unidades de ordenamiento forestal<sup>11</sup> y el otorgamiento de derecho de aprovechamiento. Las unidades se dividen en:

Bosque de producción permanente<sup>12</sup>, que se establece mediante resolución ministerial del Ministerio de Agricultura; Bosques locales<sup>13</sup>, mediante resolución ejecutiva del

<sup>11</sup> Unidades de ordenamiento forestal son instrumentos de gestión territorial para el acceso ordenado a los recursos forestales, que establece el SERFOR en coordinación con los gobiernos regionales y locales, teniendo en cuenta las políticas de ordenamiento territorial y la zonificación regional y local (Ley N°29763, 2015, p. 23).

<sup>12</sup> Son aquellos bosques de las categorías I y II, con fines de producción permanente de madera y de otros productos forestales diferentes a la madera, así como de fauna y provisión de servicios de los ecosistemas (Ley N°29763, 2015, p. 24).

SERFOR; Bosques en reserva<sup>14</sup> y protectores<sup>15</sup> que se declaran mediante resolución ejecutiva del SERFOR; Bosques en tierras de capacidades campesinas y nativas que se reconocen por la autoridad regional forestal y de fauna silvestre; y bosques en predios privados que se reconocen por la autoridad regional forestal y de fauna silvestre (Ley N°29763, 2015, p. 24)

La empresa estudiada en esta investigación se encuentra dentro de la Zona de producción permanente, en la unidad de ordenamiento forestal: de bosques de producción permanente, en bosques de la categoría I y II. Es importante tener identificado estos lineamientos para establecer una adecuada planificación. Asimismo, para hacer un uso correcto de las normas establecidas, que consideran una tipificación específica para su manejo forestal sostenible.

El manejo forestal se caracteriza por una gestión de ecosistemas, siendo necesario que todo aprovechamiento comercial o industrial de recursos forestales y servicios de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre cuente con un plan de manejo aprobado por el SERFOR, el cual dicta los lineamientos específicos del manejo forestal atendiendo a la intensidad de aprovechamiento y los requerimientos técnicos de modo tal que consideren la realidad de cada región y especificidades de cada ecosistema, siendo su aplicación gradual y adaptativa, entre otras consideraciones que precisa el reglamento (Ley N°29763, 2015, p. 30)

Como no todos los bosques pueden aprovecharse de igual forma porque tienen diferentes características y fines, a continuación, se explica las modalidades para el acceso del recurso forestal. En primer lugar, es importante reconocer que el acceso al recurso forestal se da a través del otorgamiento de un título habilitante<sup>16</sup>, el cual puede ser representado por una

---

<sup>13</sup> Son aquellos bosques destinados a posibilitar el acceso legal y ordenado de los pobladores locales al aprovechamiento sostenible con fines comerciales de bienes y servicios de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre. De acuerdo con la categoría del sitio, pueden destinarse al aprovechamiento maderable, de productos no maderables, o a sistemas silvopastoriles bajo planes de manejo aprobados por la autoridad regional forestal, cuya aplicación la supervisa el OSINFOR (Ley N°29762, 2015, p. 24)

<sup>14</sup> Se establecen sobre bosques de categoría III, en zonas de producción permanente o bosques residuales o permanentes en zonas de tratamiento especial, para la conservación de cuencas y fuentes de agua, suelos y hábitat críticos (Ley N°29763, 2015, p.25)

<sup>15</sup> Son los Bosques de producción permanente que el Estado mantiene en reserva para el futuro (Ley N° 29763, 2015, P. 25)

<sup>16</sup> El título habilitante es el acto administrativo otorgado por la autoridad forestal y de fauna silvestre, que permite a las personas naturales o jurídicas el acceso, a través de planes de manejo, para el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre y los servicios de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre (MINAGRI, 2015, p.29)

concesión, permiso o autorización forestal y de fauna; y, se definen en función a su ubicación (ver Tabla 16).

**Tabla 16: Títulos habilitantes según el dominio público, privado o de comunidades nativas**

Ubicación	Títulos habilitantes	Definición
<b>En tierras de dominio Público</b>	Concesión	El Estado, a través de los gobiernos regionales, otorga, en áreas de dominio público, derecho de aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y derecho de use y disfrute, y, en consecuencia, la propiedad de los frutos extraídos legalmente.
	Contrato de cesión en uso en bosques residuales o remanentes	Los titulares de concesiones forestales pueden ceder a terceros su posición contractual; para ello el cesionario debe cumplir con los requisitos técnicos y económicos exigidos en el concurso en el cual la concesión fue otorgada.
	Resolución del SERFOR que Autoriza la administración del Bosque en comunidades nativas	El SERFOR otorga el aprovechamiento de por parte de las comunidades a los recursos forestales. El manejo forestal de bosques comunales que realizan las comunidades nativas se efectúa con autonomía, conforme a su cosmovisión y con planes de manejo, de acuerdo a lineamientos que incorporen sus valores culturales, espirituales, cosmovisión y otros usos tradicionales del bosque.
<b>En tierras de dominio privado</b>	Permiso Forestal en predios privados	El SERFOR otorga permisos de aprovechamiento forestal con fines comerciales a propietarios de predios privados, previa aprobación del plan de manejo forestal.
<b>En tierras de dominio público o privado</b>	Autorización para extracción de plantas medicinales	El ARFFS otorga autorización, hasta por cinco años renovables, para la extracción con fines comerciales de plantas medicinales.
	Autorización para extracción de vegetación acuática emergente	La ARFFS otorga autorización, hasta por cinco años renovables, para la extracción con fines comerciales de acuática emergente y ribereña en bosques y otros ecosistemas de vegetación silvestre.
	Autorización para extracción de especies ornamentales	La ARFFS entrega autorizaciones para la colecta de especies ornamentales, esta autorización es únicamente para la implementación y ampliación del plantel genético o reproductor de centros de propagación, como viveros y laboratorios de cultivo in vitro, debidamente registrados.

Fuente: Ley N°29763 (2015)

De todos los títulos habilitantes mencionados anteriormente, el sujeto de estudio, de esta investigación, tiene un título habilitante representado en concesiones de tierras de dominio público. Grupo Arbe, tiene concesiones forestales con fines maderables; sin embargo, no son los únicos tipos de concesiones que otorga el Estado; tenemos, además, a las Concesiones para productos forestales diferentes a la madera, concesiones para ecoturismo y concesiones para conservación, cada una con sus particulares características (ver Tabla 17).

**Tabla 17: Características Concesiones en tierras de Dominio Público**

Concesiones con fines maderables	Concesiones para productos forestales diferentes a la madera.	Concesiones para ecoturismo	Concesiones para conservación
<p><b>Fines:</b> maderables  <b>Unidad:</b> bosques de producción- Categoría I y II.  <b>Tiempo:</b> hasta 40 años renovables.  <b>Superficie:</b> de 5 mil ha a 40 mil ha  <b>Productos:</b> Productos maderables  <b>Pago por derecho de aprovechamiento</b></p>	<p><b>Fines:</b> no maderables  <b>Unidad:</b> bosques categoría III.  <b>Tiempo:</b> Hasta 40 años renovables.  <b>Superficie:</b> Hasta 10 mil ha.  <b>Productos:</b> frutos, yemas, látex, resinas, gomas, plantas medicinales y ornamentales  <b>Pago por derecho de aprovechamiento</b></p>	<p><b>Fines:</b> Recreación y turismo de la naturaleza  <b>Unidad:</b> Ecosistemas Frágiles.  <b>Tiempo:</b> Hasta 40 años renovables.  <b>Superficie:</b> Hasta 10 mil ha.  <b>Productos:</b> desarrollo de actividades educativas o de investigación.  <b>Pago por derecho de aprovechamiento</b></p>	<p><b>Fines:</b> Conservación de especies de flora y fauna a través de la protección efectiva  <b>Unidad:</b> Todas, excepto la de bosques producción permanente  <b>Tiempo:</b> Hasta 40 años renovables.  <b>Superficie:</b> No existe límite de extensión.  <b>Producto:</b> conservación de la biodiversidad y la provisión de servicios ambientales  <b>No se paga por derecho de aprovechamiento* excepto por actividades de recreación y turismo.</b></p>

Fuente: Ley N°29763 (2015)

#### 4.1 Transparencia en la Gestión Forestal

Para evitar el origen ilegal de la madera, el SERFOR establece un mecanismo que asegura la “trazabilidad del recurso forestal desde su extracción hasta su comercialización y exportación. Todos los procesos forestales: transporte, transformación, comercialización y exportación, deben asegurar la legalidad del origen de la madera. Asimismo, hay que asegurar de que esta provenga de áreas de manejo autorizadas” (Ley N°29763, 2015, p. 62). Son las guías de transporte los documentos que amparan la movilización de los productos forestales, estas tienen carácter de declaración jurada y está firmada y validada por la regencia forestal, es muy importante demostrar la veracidad estipulada en estas guías, ya que por mucho tiempo hubo “blanqueo” de madera a través de guías cuya información era falsa, lo cual daba origen a la tala indiscriminada e ilegal de manera. Actualmente los gobiernos regionales son los encargados del control y vigilancia de los productos forestales en el ámbito de su competencia territorial, en coordinación con las siguientes instituciones: El Ministerio Público, que actúa frente a los delitos ambientales vinculados al uso del recurso forestal y de fauna; la policía Nacional del Perú, quienes atienden las denuncias por infracciones del marco legal vigente; la SUNAT, quien apoya las acciones de control de la autoridad competente; las Fuerzas Armadas, quienes vigilan las fronteras y zonas de emergencia del territorio nacional; la DICAPI (Dirección General de Capitanía y Guardacostas del Perú), quien previene y controla el traslado

de los recursos forestales y de fauna a través del medio acuático; y, la OEFA, quien actúa en casos de infracciones previstas en la Ley General del ambiente, Ley N° 28611. Tanto personas jurídicas como individuales, que tengan bajo su responsabilidad el manejo sostenible de un territorio para aprovechamiento forestal, en caso infrinjan lo estipulado en la ley, recibirán sanciones que van desde la amonestación hasta la paralización y clausura o inhabilitación temporal o definida de las actividades.

#### **4.2 Incentivos para el aprovechamiento sostenible de bosques**

Tenemos a la Certificación Forestal, “la cual acredita un manejo forestal socialmente beneficioso, ambientalmente responsable y económicamente viable que implica una evaluación por parte de un certificador independiente que asegura que un bosque o plantación está manejándose de acuerdo a los criterios ecológicos, sociales y económico- productivos acordados internacionalmente” (Ley N°29763, 2015, p. 67). El Estado promueve la certificación forestal voluntaria, a través de una reducción porcentual en el monto del pago que implica el derecho de aprovechamiento; asimismo, este se compromete a brindar facilidades para el aprovechamiento y manejo sostenible del recurso, a través de capacitación tecnológica, asistencia técnica, generación de capacidades, adopción de buenas prácticas y otros que establezca el reglamento. Por otro lado, al tener la certificación, obtenemos financiamiento e inversión de entidades públicas e internacionales, ya que la actividad que se realiza comprueba su sostenibilidad en las tres aristas en las que se enmarca el desarrollo: social, ambiental y económico.

#### **5. Desarrollo del sector forestal en Ucayali**

Ucayali es la segunda región más grande del Perú, con una superficie de 10.24 millones de ha. En cuanto al sector forestal, Ucayali tiene aproximadamente 4.1 millones de ha de Bosques de producción permanente, lo cual representa a más del 40% de su superficie total como región. Las actividades económicas potenciales en Ucayali son aquellas que se vinculan a la actividad maderera, según la FAO (2018b) Ucayali es la región con mayor número de empresas dedicadas a la extracción de la madera y procesos de silvicultura, su facturación representa el 39.67% de la facturación de ventas totales en el proceso de manejo forestal. En cuanto a las actividades de primera transformación, es la segunda región, después de Lima, con mayor % de producción y ventas (32.09%); por último, en cuanto a la actividad de transformación secundaria, que implica dar valor agregado a la madera, Ucayali representa tan solo el 1.17% de la producción; reflejando la oportunidad de añadir valor agregado a la madera. El análisis de este último punto es importante, ya que casi el 85% de los productos importados son de segunda transformación (pp. 10-18).

Según el MINCETUR, “Ucayali es el segundo productor de madera rolliza después de Loreto y el tercer productor de madera aserrada después de Madre de Dios y Loreto (2018b, p. 1)

[...]las regiones de la selva en la contribución a sus economías supera en promedio el 12%. En Madre de Dios, el PBI forestal tiene una participación del 16% en su PBI regional, en Loreto explica el 11% de su PBI y en Ucayali, aporta con el 9,7% de su PBI, siendo estas tres regiones las de mayor participación en el PBI forestal (43% de participación)” (MINCETUR, 2018b, p. 8).

Otra de las actividades económicas en Ucayali son la agricultura, destacando productos como el cacao, camu camu, palmito y sachá inchi; la pesca, destacando productos como el paiche, la gamitana, los grandes bagres y peces ornamentales. Finalmente, la artesanía y las flores y follajes tropicales. Con respecto a las exportaciones, destacan en su mayoría los productos forestales, así como también productos agrícolas como el cacao, la palma de aceitera, el camu camu y las semillas kudzu (ver Tabla 18)

El 77% de la canasta exportadora de Ucayali está integrada por productos forestales, principalmente tablillas para parqués y madera aserrada. En la agroindustria (20% del total) destaca la exportación del cacao. [...] la región también ha empezado a exportar palma aceitera, pues la mayor parte es orientada al consumo local. Asimismo, destaca la exportación de semillas de kudzu exportada a Malasia, y el camu camu exportado a EE. UU (MINCETUR, 2018b, p.1).

**Tabla 18: Exportaciones por sectores económicos en Ucayali (US\$ Millones)**

Ucayali: Exportaciones por sectores económicos (US\$ Millones)							
Part. % 2018	Descripción	Anual					Var % 18/17
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>97%</b>	<b>Exportaciones no tradicionales</b>	<b>37.4</b>	<b>30.2</b>	<b>24.7</b>	<b>20.8</b>	<b>20.3</b>	<b>-2%</b>
77%	Maderas y papeles	34.5	28.0	20.6	16.9	16.1	-5%
44%	Tablillas y frisos para parqués	12.4	12.5	13.8	9.7	9.3	-4%
31%	Madera aserrada	13.5	8.4	3.7	6.8	6.6	-3%
20%	Agropecuaria	2.0	1.3	2.6	3.4	4.3	24%
16%	Cacao	-	0.2	1.9	2.2	3.4	55%
2%	Semilla de Kudzu	0.7	0.5	0.2	0.7	0.5	-29%
0%	Aceite de palma	-	-	-	-	0.1	
0%	Camu camu	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-22%
0%	Resto	0.9	0.8	1.4	0.4	0.0	-95%
3%	Exportaciones tradicionales	-	0.0	0.2	0.1	0.6	666%
100%	Ucayali	37.4	30.2	24.8	20.8	21.0	1%

Adaptado de MINCETUR (2018b)

Los países con mayor exportación en productos forestales son China, Republica Dominicana, México, Francia, Vietnam y España (ver Tabla 19).

**Tabla 19: Exportaciones por destino y productos (US\$ Millones)**

<b>Ucayali: Exportaciones por Destinos y Productos (US\$ Millones)</b>									
N°	Par. % 18	País-destino	Principales productos 2018	Anual					Var % 18/17
				2014	2015	2016	2017	2018	
1	44.6%	China	Tablillas y frisos (mad)	21.9	16.4	13.2	11.5	9.4	-19%
2	13.4%	PBajos	Cacao en grano	0.3	0.3	0.8	1.7	2.8	61%
3	11.5%	RD	Maderas aserradas	0.3	0.4	1.3	2.7	2.4	-10%
4	6.8%	México	Virola, imbuia y balsa	4.6	2.4	0.4	0.7	1.4	105%
5	4.7%	Francia	Tablillas y friso (parqué)	0.5	1.4	0.3	0.4	1.0	171%
6	4.0%	Italia	Cacao en grano	-	-	0.5	0.2	0.8	259%
7	3.0%	Vietnam	Madera aserrada tropical	-	-	0.2	-	0.6	-
8	2.8%	España	Madera moldurada	0.0	0.0	0.3	0.2	0.6	24%
9	2.3 %	Bélgica	Tablillas y friso (parqué)	-	0.4	1.2	0.4	0.5	21%
10	1.9%	CoreaSur	Mezclas en conserva	0.8	1.0	0.8	0.6	0.4	-30%
11	1.3%	Malasia	Semillas de kudzu	-	-	0.0	0.4	0.3	-37%
12	0.7%	Salvador	Contrachapadas	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	73%
13	0.6%	Filipinas	Semillas de kudzu	0.0	0.0	-	0.2	0.1	-37%
14	0.6%	EE.UU	Camu camu	4.0	5.2	3.5	0.3	0.1	-59%
15	0.5%	Alemania	Tablillas y friso (parqué)	0.1	0.3	0.0	0.0	0.1	259%
	1.1%		<b>Otros</b>	4.6	2.0	2.2	1.4	0.2	-83%
	100%		<b>Total</b>	37	30	25	21	21	1%
<b>N° Destinos</b>				36	31	33	29	23	-21%

Adaptado de MINCETUR (2018b)

Como se observa en la imagen, la exportación en China al 2018 tiene una variación de -19% respecto al 2017; por otro lado, países como México y Francia, incrementan su nivel de exportación de productos forestales en un promedio de +138%.

## 6. Buenas prácticas en el sector forestal: Caso MASISA

MASISA, es la principal productora de tableros de madera en Latinoamérica y desarrolla un negocio que brinda soluciones para muebles y espacios interiores. Tiene presencia en 10 países de la región y opera en los tres eslabones de la cadena forestal, además de exportar. Actualmente, es considerada una de las empresas líderes en desarrollo sostenible, debido a tres cosas puntuales: cumplimiento de la legislación en los países que opera, licencia social con sus grupos de interés y, un modelo de liderazgo que le permite identificar los riesgos e impactos de sus operaciones, mantener una cultura de triple resultado e innovación y detectar tendencias futuras sostenibles.

Los pilares de su marca son: la innovación; el servicio; la calidad; la experiencia del cliente y la sostenibilidad. Este último le permite tener procesos que aseguren la competitividad y desarrollo del negocio a largo plazo.

### 6.1 Gobierno corporativo en MASISA

MASISA cuenta con un modelo de Gobierno Corporativo que promueve la gestión eficaz y eficiente de los recursos, creando un ambiente de control interno saludable, que además aporta a la creación de valor para la mejor toma de decisiones para sus accionistas y públicos interesados (2018, p. 24) (ver Figura 21). La estrategia de Gobierno Corporativo es un elemento clave para el desarrollo de la estrategia del negocio ya que sin el compromiso del gobierno los resultados no se desarrollarían en el largo plazo y de manera sostenible; es por ello, el cuidado al momento de establecer principios, códigos, y políticas.

En cuanto a los principios que fundamentalmente guían el actuar de sus colaboradores y sirven de referencia para la toma de decisiones se tiene (ver Tabla 20):

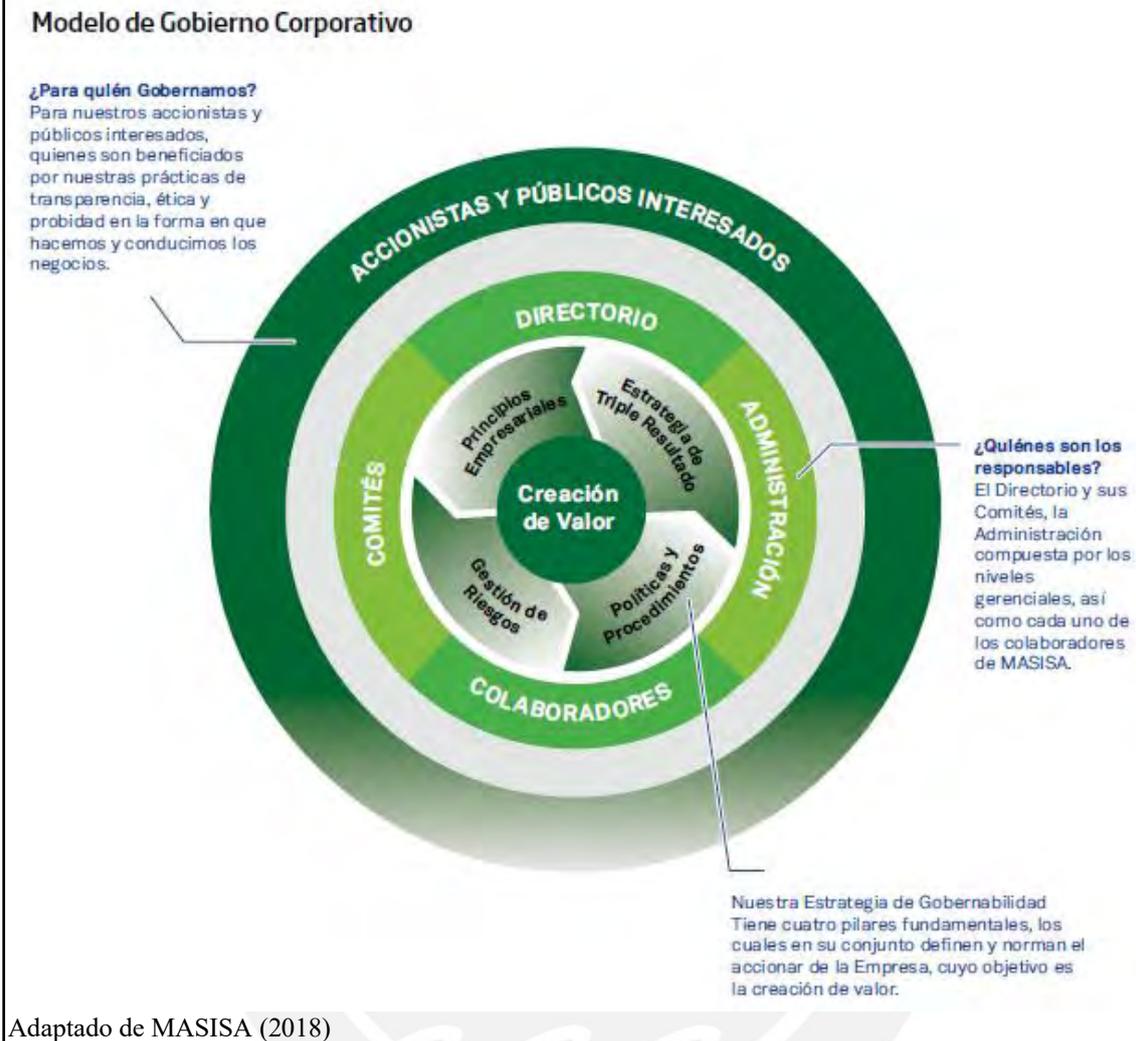
**Tabla 20: Principios empresariales de MASISA**

<b>Resultados económicos</b>	Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.
<b>Conducta empresarial</b>	Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad
<b>Conducta individual</b>	Exigimos una conducta personal, honesta, íntegra y transparente
<b>Relaciones con clientes</b>	Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con los clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables, así como servicios de excelencia.
<b>Relaciones con colaboradores</b>	Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los derechos humanos.
<b>Relaciones con comunidad, proveedores, sociedad y medio ambiente</b>	Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación

Adaptado de MASISA (2018)

La forma en cómo MASISA compromete a sus colaboradores al cumplimiento de estos principios es a través de una Declaración de Principios empresariales, en donde el colaborador a través de su firma se adhiere al cumplimiento de estos principios, asimismo, a través de la inducción y re- inducción.

Figura 21: Modelo de Gobierno Corporativo de MASISA



El **directorio** de la organización, que es “el órgano de más alto nivel de la compañía y cuya misión es proteger y valorizar el patrimonio de MASISA (2018, p. 27) está conformado por siete miembros y se caracteriza por **la diversidad de personas** que lo conforman en (género, nacionalidad, edad, experiencia, etc.) Además, cuenta con una estructura de Comités, “cuyo principal objetivo es garantizar la aplicación de **prácticas de gobernabilidad y transparencia**, en beneficio de todos los grupos de interés” (MASISA, 2018, p. 28) y estos son: Comité de Directores, Comité de estrategia, Comité de Finanzas, Comité de Riesgo y auditoría; y, Comités de la Administración.

Por otro lado, MASISA tiene un sistema que gestiona la integridad y conflicto de intereses, el fin es el de validar el conocimiento de los principios empresariales en todos los niveles y confirmar el compromiso de adherencia a ellos; por eso cada año se aplica una encuesta de principios y una declaración de conflicto de interés.

El gobierno corporativo se basa, para asegurar su comportamiento ético, gobernabilidad y transparencia, en las siguientes prácticas y políticas (ver Figura 22).

**Figura 22: Prácticas y políticas de MASISA- Gobierno Corporativo**



Adaptado de MASISA (2018)

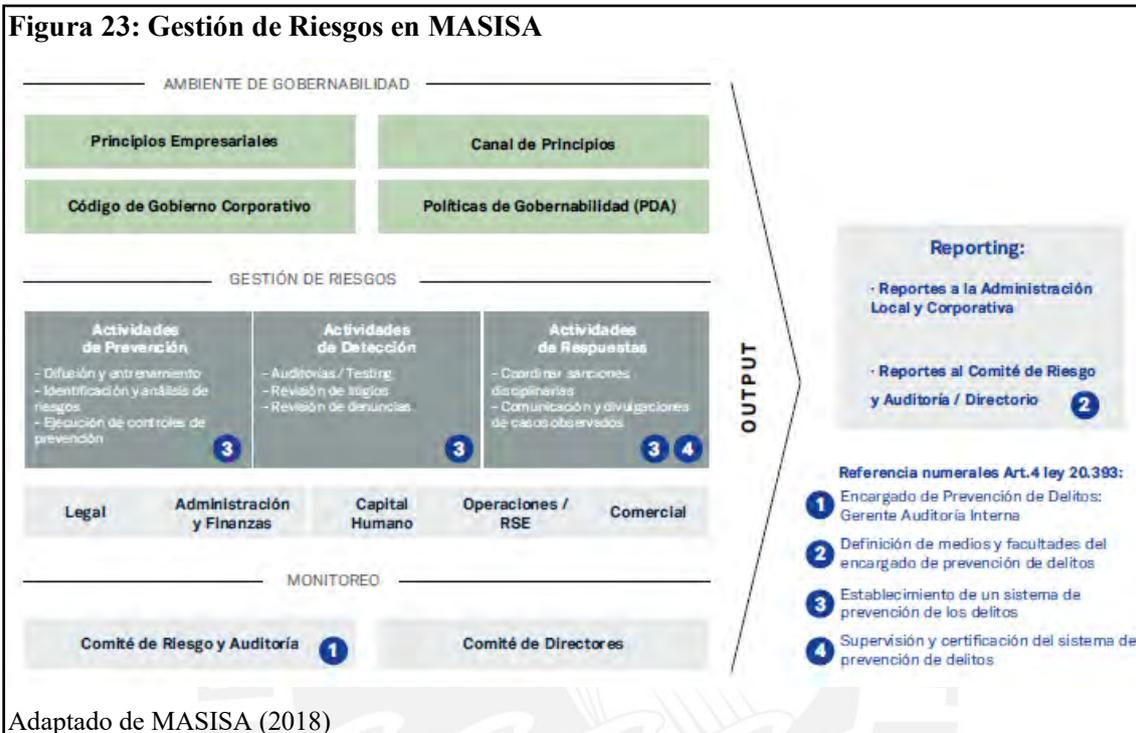
<b>Ley:</b> Legislación y normativa de cada país en donde MASISA opera
<b>Principios empresariales:</b> Valores y normas que guían el actuar de los colaboradores, marco de referencia para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del negocio.
<b>Código de Gobierno Corporativo:</b> Formaliza las prácticas de gobernabilidad y transparencia, que soportan la creación de valor en todas las operaciones de MASISA
<b>Política de Delegación de Autoridad:</b> Establece las responsabilidades, en cuanto a funciones y poderes de todos los ejecutivos e instancias de MASISA.
<b>Políticas y Procedimientos Corporativos:</b> Directrices emitidas por las Gerencias Corporativas que constituyen la guía que regula las operaciones de MASISA.
<b>Políticas y Procedimientos Locales:</b> Marco de acción dentro del cual se deben regir los colaboradores para cumplir con los objetivos de MASISA.

Adaptado de MASISA (2018)

Debido a que en toda empresa existen riesgos, MASISA tiene un proceso formal y sistemático que da soporte a la Gestión de Riesgos, a través de:

- 1) Evaluaciones anuales de riesgos claves realizada por la administración y con reporte al directorio
- 2) Evaluaciones independientes que realiza la Gerencia de Auditoría Interna a la estructura de control interno
- 3) Evaluaciones de Certificación (ISO, OHSAS, FSCR, etc.) que realizan empresas externas
- 4) Revisión de los estados financieros por parte de Auditoría Externa e interna
- 5) Inspección de riesgos en las operaciones, efectuada por compañías de seguro (MASISA, 2018, p. 35)

En el siguiente gráfico se puede mostrar que la Gestión de Riesgos se enmarca desde un ambiente de Gobernabilidad compuesto por políticas, principios, código de ética, etc., asimismo, la gestión fluctúa en distintas áreas de la organización con actividades de prevención, detección y de repuesta (ver Figura 23).



### Modelo de Triple Resultado

El modelo de triple resultado tiene como fin que la organización obtenga un alto desempeño en las dimensiones del desarrollo sostenible: social, ambiental y económico; todo ello se logra monitoreando los objetivos estratégicos que se desprenden de las dimensiones mencionadas. El modelo está conformado por: políticas de sostenibilidad, compromisos con los ODS, relacionamiento con públicos de interés e identificación de temas materiales.

En cuanto a la *política de sostenibilidad*:

MASISA cuenta con una política de desarrollo sostenible que rige a todas las empresas y/o inversiones controladas por MASISA, en las que la empresa es propietaria de la mayoría o del total de la administración del negocio. En ella se abordan aspectos como: Gestión de Triple Resultado, Impactos operacionales (ambientales, sociales y económicos), Licencia social, Público interesados, responsabilidades de cada segmento de la organización, valores, declaración de principios empresariales. La política establece que MASISA se compromete a administrar su negocio de forma sostenible, buscando maximizar el resultado financiero, social y ambiental de sus operaciones. Para

ello, incorpora las variables sociales y ambientales como parte integral de su estrategia de negocios, lo que se presenta en sus indicadores de gobernabilidad (MASISA, 2018, p. 36)

Con respecto al *compromiso con los ODS*, MASISA a integrado cinco de los objetivos de Desarrollo sostenible como parte de su visión y gestión: ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico; ODS 12: Producción y consumo responsable; ODS 13: Acción por el clima; ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres y ODS 16: Paz Justicia e Instituciones Sólidas (ver Tabla 21).

**Tabla 21: ODS prioritarios para MASISA**

	<p>El Programa de Excelencia en Salud, Medio Ambiente y Seguridad (SMS) busca alcanzar los más altos estándares en sus operaciones industriales y forestales en región y llegar a ser un referente en la industria, ofreciendo bienestar a sus colaboradores, así como a las comunidades y proveedores. Compromiso por fortalecer el emprendimiento en el sector de la mueblería en Latinoamérica.</p>
	<p>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible. MASISA ha disminuido el consumo de agua industrial, minimizando los desechos a disposición final. Asimismo, busca ofrecer los productos más sostenibles de la industria y a través de la certificación FSCR, ofrece productos con los más altos estándares en manejo forestal responsable.</p>
	<p>MASISA se considera un actor relevante en la lucha contra el cambio climático. Además de la captura de CO2 en su patrimonio forestal, está convirtiendo la matriz energética sus operaciones industriales hacia energías renovables y menos intensivas en carbono. Asimismo, un programa de eficiencia energética se desarrolla en todas las operaciones para reducir el consumo de energía y emisiones de CO2 con metas anuales y largo plazo.</p>
	<p>MASISA gestiona sosteniblemente las plantaciones y conserva la biodiversidad en su patrimonio forestal, a través de una estrategia que contempla el monitoreo de cuencas, conservación de bosques de alto valor y restauración de bosque nativo. Mantiene alianzas con organismos internacionales, nacionales y académicos para el soporte técnico y definición de las mejores estrategias para la conservación de ecosistemas.</p>
	<p>La compañía promueve sociedades justas, pacíficas e inclusivas con instituciones éticas y responsables. En MASISA se practican los principios empresariales que rigen a todos los colaboradores y se extienden a los colaboradores indirectos. Además de un código de gobierno corporativo que considera las mejores prácticas a nivel mundial, definiendo un marco de acción responsable y ético que permea la estrategia y su gestión.</p>

Adaptado de MASISA (2018)

El proceso de definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para MASISA tuvo cinco etapas: las dos primeras etapas consistieron en **entender y priorizar** los ODS en el marco de la estrategia de sostenibilidad de MASISA, luego **establecieron objetivos** alineando los ODS con los principales indicadores y metas de sostenibilidad de MASISA, se **integran** los ODS en el sistema de Gestión de Sostenibilidad de MASISA para finalmente **difundirlo** externa e internamente en diversas instancias de la organización.

Por otro lado, en cuanto al *relacionamiento con públicos de interés*, MASISA tiene métodos de involucramiento con sus principales grupos de interés (ver Tabla 22)

**Tabla 22: Relacionamiento con públicos de interés- MASISA**

<b>Grupos de interés</b>	<b>Métodos de involucramiento</b>
Comunidades Vecinas	Participación en juntas de vecinos, eventos comunitarios, visitas, vinculación con escuelas rurales a través del programa de educación ambiental.
Proveedores	Reuniones de coordinación, monitoreos operativos, evaluación de proveedores.
Clientes	A través de las áreas de ventas se realizan visitas en terreno, reuniones
Gobierno	Reuniones, participación en mesas de trabajo, visitas a terreno.
ONG/Universidades	Reuniones, participación en mesas de trabajo
Medios de comunicación	Envío sistemático de comunicados proactivos sobre los resultados financieros, sociales y ambientales más destacados.

Adaptado de MASISA (2018)

Finalmente, con respecto a la identificación de temas materiales, MASISA usó al Estándar de la Global Initiative Reporting para definir los contenidos. Por otro lado, para identificar los impactos y preocupaciones de los diversos grupos de interés se realizaron entrevistas a los principales ejecutivos de la compañía, de esa forma se identificaron hitos del periodo, riesgos, impactos y expectativas de los grupos de interés. De todo ello, los temas identificados fueron: Desempeño económico, nuevo modelo de negocios (foco en el cliente), innovación, gestión de personas y cambio cultural, gestión ambiental y manejo de incendios forestales, relación con la comunidad y temas indígenas, proveedores y aliados estratégicos.

## **6.2 Desempeño Social**

### **Colaboradores**

En cuanto al desempeño social, MASISA es considerada una empresa diversificada, empezando por sus colaboradores que tienen distintas edades, nacionalidades, género, antigüedad y sin brecha salarial por género. Cada año, MASISA planifica fortalecer el compromiso de sus colaboradores y para ello tiene iniciativas de transformación cultural, propuestas de valor al empleado y acciones relacionadas al resultado de su compromiso.

La seguridad y salud de los colaboradores es esencial para MASISA y para prevenir riesgos y accidentes han creado un Manual de Excelencia de Salud Medio Ambiente y Seguridad en donde se establece patrones de buenas prácticas y un ambiente de trabajo seguro y saludable.

### **Proveedores estratégicos**

Para MASISA, los proveedores son socios estratégicos ya que su experiencia y especialización aportan a la productividad y flexibilidad del proceso en el negocio; por ello, no

solo espera el compromiso de sus proveedores, sino que también se los otorga, a través de apoyo en su crecimiento competitivo en los mercados actuales. Por otro lado, MASISA tiene un sistema de selección para proveedores en los cuales considera aspectos como: calidad de servicio y producto, temas ambientales, responsabilidad social, estados financieros, cumplimiento de condiciones laborales con sus trabajadores y salud y seguridad.

### **Relaciones con las comunidades**

La forma de crear un vínculo con la comunidad de forma permanente es a través de iniciativas de desarrollo local y socioambiental; para ello, MASISA ha establecido un Programa de Involucramiento con las Organizaciones Comunitarias que consiste en:

[...]implementar y mantener una comunicación oportuna, veraz y transparente con los actores, grupos y organizaciones de base social, de las comunidades en el área de influencia de las operaciones forestales, para de este modo puedan consolidar relaciones permanentes de mutua colaboración bajo los preceptos de la buena fe, aportando al bienestar y desarrollo socioeconómico local, tomando como referente las experiencias de procesos previos de articulación con el entorno social y el relacionamiento comunitario. La gestión del Programa inicialmente prioriza como **etapa inicial** el dialogo y generación de confianza mutua entre las partes, situando a la empresa en el campo de la comunicación intergrupala. **La fase de involucramiento** se materializa en diversas instancias de encuentro, como mesas de trabajo para definir y diseñar acciones y tareas, reuniones periódicas de asesoría y seguimiento, participación en ferias costumbristas, realización de talleres de capacitación, con el objetivo de detectar necesidades desde las bases, que permiten focalizar la acción y la elaboración de un plan de trabajo a nivel territorial con pertinencia de sujeto y contexto (MASISA, 2018, p. 51)

Asimismo, propicia el desarrollo de emprendimientos para mejorar la calidad de vida de los grupos familiares, potencia su trabajo y para otorgar mayor oportunidad a los emprendedores locales crea redes de comercio justo e impulsa su participación en ferias locales, nacionales e internacionales. MASISA, educa y forma a los pequeños emprendedores para que de esa forma optimicen sus procesos productivos y de comercialización, siempre, reconociendo la identidad cultural particular de las comunidades.

Por otro lado, en cuanto a las comunidades nativas, MASISA ha identificado y delimitado su interés cultural en predios con la finalidad de conservar el proceso de diálogo social inclusivo y participativo, fortaleciendo las alianzas colaborativas que permitan el desarrollo local e impactos colectivos.

### 6.3 Desempeño Ambiental

El desempeño ambiental de MASISA está reforzado por un sistema de gestión ambiental que incorpora buenas prácticas en las operaciones de su cadena, logrando así, mitigar y controlar sus riesgos.

MASISA tiene la responsabilidad de asegurar la implementación de las mejores prácticas ambientales, de seguridad industrial y relaciones con comunidades, para lo cual posee políticas y sistemas de gestión que buscan: *minimizar los impactos negativos de las operaciones forestales, controlar el cumplimiento de la legislación vigente y proteger los bosques de alto valor de conservación, el establecimiento de áreas protegidas y a restauración de bosques nativos* (MASISA, 2018, p. 60).

Algunas prácticas de la organización son: seguimiento del stock de carbono capturado por las plantaciones forestales de MASISA; implementación de programas de prevención de incendios forestales; convenios y compromisos de conservación y protección de la biodiversidad en el área establecida y cuidado de los Bosques de Alto Valor de Conservación.

En cuanto al control del origen de la madera tanto ellos como sus proveedores trabajan con certificación de la FSC que garantiza la procedencia legal de la madera extraída. Asimismo, con el fin de minimizar la contaminación acústica y evitar molestias a la comunidad, MASISA cuenta con un plan de mitigación de ruido ambiental el cual consiste en adaptar equipos que mitiguen el ruido al momento de preparar la maderera y trozarla. Por otro lado, con respecto al uso de energía, MASISA ha optado por hacer uso de energía renovable (biomasa) y minimizar el uso de energías fósiles. En cuanto al recurso del agua, MASISA ha optado por implementar tecnologías de ecoeficiencia para su reúso. Finalmente, en cuanto a la gestión de desechos, destacan los proyectos de reutilización para la mejora de caminos y construcciones de cortafuegos.

## CAPITULO 4: CASO GRUPO ARBE

El presente capítulo introduce la descripción general del Grupo Arbe; en donde se detalla, en primer lugar, la constitución de las empresas que forman parte del Grupo, como: Ucayali Wood SAC, TRANSMA SAC y Aserradero Arbe; asimismo, se hace una breve descripción de las concesiones otorgadas a la organización, de sus accionistas y alianzas en su gestión.

En segundo lugar, se explican los resultados del diagnóstico de su Gestión de Responsabilidad Social, haciendo énfasis en los resultados de la materia de gobernanza y prácticas laborales, ya que el enfoque de esta tesis se desarrolla en torno a ello.

### 1. Descripción general del Grupo Arbe

Grupo Arbe es una empresa familiar dedicada al manejo forestal y a la transformación primaria de la cadena de valor de la industria de la madera. Tiene una trayectoria aproximadamente de 40 años en el mercado, y, un liderazgo desarrollado por distintas generaciones. Se consolida como negocio en los años ochenta por Teddy Arbe Saldaña y familia nuclear, y está compuesto por tres empresas que se mencionan a continuación:

**Figura 24: Empresas del Grupo Arbe**



#### 1.1 Ucayali Wood SAC

Ucayali Wood SAC, es una empresa orientada al manejo de bosques y comercialización. Fue constituida el año 2017 con la finalidad de reemplazar a la empresa Forestal Anita E.I.R.L, asimismo, potenciar su gestión de casi aproximadamente 25 años, pero ahora con nueva figura jurídica: Ucayali Wood SAC.

Por otro lado, la participación accionaria corresponde a Rosa Rengifo con un 90%; el 10% adicional, corresponde de manera equitativa a Teddy Arbe Rengifo y Alejandra Arbe Rengifo. Actualmente, la gestión es liderada por Teddy Arbe Saldaña (padre) y Teddy Arbe Rengifo (hijo).

La empresa tiene bajo su posesión tres concesiones para el aprovechamiento de bosques de casi 51, 157 ha (ver Tabla 23).

**Tabla 23: Descripción de concesiones forestales dónde opera el Grupo Arbe**

Nº	Modalidad	Nº de contrato y/o autorización	Vigencia	Área (ha)	Distrito	Provincia
1	Concesión Forestal Anita E.I.R. L	25-ATA/C-J-032-02-2002	40 años renovables	8,570	Tahuania	Atalaya
2	Concesión Forestal Rosa Elisa Rengifo de Sousa	25-ATA/C-J-063-03-2003	40 años renovables	30,135	Masisea	Coronel Portillo
3	Concesión Consorcio Forestal Nohaya		40 años renovables	12,452	Masisea	Coronel Portillo

Fuente: Muguza (2019)

La gestión de sus concesiones, anterior y únicamente, era dirigida por la familia; sin embargo, por cuestiones estratégicas, hoy en día, una de sus concesiones: Concesión Forestal Anita, bajo contrato de sesión de posesión contractual, ha otorgado derechos de uso a Forestal Cabrera para gestionar esa área de bosque. El contrato señala que el 70% de las ganancias corresponde a la empresa inversionista y el 30% a la empresa dueña de la concesión (en este caso Ucayali Wood). Es importante recalcar que el manejo del bosque hace hincapié al cumplimiento de la legislación N°29763 en materia de aprovechamiento sostenible.

### **1.2 Trasma SAC [Transportes fluviales y servicios María Alejandra SAC]**

Trasma SAC, es una empresa dedicada al transporte fluvial tanto de la producción de madera, como de maquinarias, insumos y personas durante el periodo de zafra. Adicional ofrece servicios de alquiler de embarcaciones para la movilización de la madera.

La participación accionaria es de 60% para Teddy Arbe Saldaña y 40% para Rosa Rengifo. Actualmente es liderada por Teddy Arbe Saldaña.

### **1.3 Aserradero Arbe SAC**

Aserradero Arbe SAC, es una empresa que ofrece el servicio de transformación primaria de la madera; así como también, el servicio de paquetería y venta de aserrín y leña. Cuenta con una planta de producción de aproximadamente 10 hectáreas, en la que se puede llegar a producir hasta 10 mil pies de madera con frecuencia diaria.

En el año 2019, Teddy Arbe Saldaña, cede la actividad del Aserradero Arbe SAC a su hijo Teddy Luis Arbe, el cual actualmente lleva el liderazgo de la gestión de la organización. Es importante recalcar que es el abuelo de Teddy Luis (Jorge Arbe), quién en un inicio le cede el

aserradero a su hijo Teddy Arbe Saldaña para que este luego le ceda a su hijo Teddy Luis Arbe, se hace esta aclaración con la finalidad de mostrar que la gestión de este negocio trasciende aproximadamente 36 años atrás y viene gestionándose generacionalmente.

Teddy Arbe Rengifo ha incluido reformar la gestión que se venía dando años atrás, hoy en día el aserradero tiene distintas prácticas de gestión responsable como: la verificación de la madera que llega a sus plantas (clientes legales y formales), trabajadores en condición de laborar, maquinarias modernas y operativas, así mismo cuentas sin deudas, aún mantienen un proceso de estabilización para empezar a generar rentabilidad en el negocio.

### **Aspectos generales del Grupo Arbe**

Grupo Arbe cuenta con aproximadamente 70 trabajadores para el periodo de zafra, que implica la extracción de la madera y, con 55 trabajadores para el aserradero. Es una empresa formal, que aplica la herramienta de la trazabilidad para demostrar el origen legal de su madera. Actúan bajo el cumplimiento normativo de la ley Forestal y de Fauna Silvestre N°29763. Sin embargo, el resultado del diagnóstico muestra que el Grupo Arbe, aún tiene muchísimas oportunidades para mejorar su gestión e ir generando ventajas competitivas dentro del mercado.

A continuación, se detallan los resultados del diagnóstico realizado a Grupo Arbe.

## **2. Diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social en el Grupo Arbe**

Con la finalidad de impulsar al Grupo Arbe a desarrollar eficientemente una Gestión de Responsabilidad Social para consigo y para con sus grupos de interés, en el periodo 2018-2 se realizó una investigación de diagnóstico por Muguruza (2019), la cual describe y explica cómo es el desarrollo de la Gestión de Responsabilidad Social en el Grupo. Para su análisis, se hizo uso de las herramientas ISO 26000 y GRI, las cuales permitieron definir las materias y aspectos a evaluar. El resultado del diagnóstico estuvo definido en el siguiente proceso: en primer lugar, se identificó a los grupos de intereses del Grupo Arbe, seguidamente se definieron las materias y aspectos a medir, para finalmente incorporar un análisis que considere los 7 principios de la ISO 26000.

En cuanto a la identificación de los grupos de interés se tuvo como marco muestral a la alta dirección del Grupo Arbe, a los trabajadores administrativos, trabajadores de campo, ingenieros encargados de las etapas de extracción, Comunidad, autoridades locales y regencia forestal, acumulando un total de 16 personas para la investigación; las cuales, para fines académicos fueron clasificadas en cuatro categorías : Gobierno de la empresa, Fuerza Laboral, Medio Ambiente y Comunidad, dentro de los cuales se estableció asuntos específicos que una

organización debe tener en cuenta al momento de evaluar su responsabilidad. A continuación, se explica que aspectos fueron considerados por categoría.

[...]En la categoría de Gobierno de la empresa se consideraron asuntos de Gobernanza de la organización y Gestión de la cadena de suministros; los cuales han permitido identificar la solidez de responsabilidad que mantiene la organización con la evaluación de aspectos como gobierno corporativo, gestión estratégica, cumplimiento normativo, procesos productivos, etc. Para la categoría Fuerza laboral se tuvieron en cuenta las materias de Trabajo y relaciones laborales en la organización, Condiciones de trabajo y protección social, Salud y Seguridad Ocupacional, Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo. En cuanto a la categoría Medio Ambiente subyace la materia de Gestión Ambiental y, por último, vinculamos la categoría Comunidad a las materias de Desarrollo de la comunidad y Lineamientos generales de la comunidad en el sector forestal. Todas estas materias están desagregadas en aspectos y sub-aspectos; lo cual permitirá al estudio un enfoque más profundo del diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social de la organización. Finalmente se añade una columna que nos ayuda a determinar qué principios de la responsabilidad social se están poniendo practica con cada materia estudiada (Muguruza, 2019, p. 69)

Antes de evidenciar los hallazgos de esta investigación, es importante volver a recalcar que cada categoría tiene una materia de análisis y cada materia tiene un aspecto y sub-aspecto específico de evaluación.

Para la categoría de Gobierno de la empresa se evalúa las siguientes materias (ver Tabla 24).

**Tabla 24: Resultados del Gobierno Corporativo de Grupo Arbe**

Categoría	Materia	Aspectos	Sub-aspecto	Resultados
GOBIERNO DE LA EMPRESA	Gobernanza de la organización [sistema por el cual la organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.	Órganos del gobierno	Accionistas	Tiene accionistas y directorio; sin embargo, las decisiones solo recaen en Teddy Arbe Saldaña
			Comité de directores	
			Junta directiva	
		Gobierno Corporativo	Principios de la ética	No tienen establecido de manera escrita principios de ética, código de ética y políticas internas.
			Código de ética	
			Políticas internas	
		Estrategia de la Organización	Misión	No tiene misión establecida
			Visión	No tiene visión establecida
			Valores	No tiene valores establecidos
			Organigrama	No cuenta con organigrama
			Objetivos y metas	Tiene objetivos que no están plasmados
Análisis de Riesgos Externo e internos	Riesgos Financieros, operativos y de mercado.			

**Tabla 24: Resultados del Gobierno Corporativo de Grupo Arbe (continuación)**

Categoría	Materia	Aspectos	Sub- aspecto	Resultados	
GOBIERNO DE LA EMPRESA	Gobernanza de la organización [sistema por el cual la organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.	Estrategia de la organización	Factores para el inicio de la producción	Factores financieros, logísticos, climatológico y de mercado	
			Factores para la elección de especies a extraer	Demanda; precio y rentabilidad	
		Cumplimiento Normativo	Normatividad para el desarrollo de actividades	Medidas internas: ética, moral Medidas externas: Ley 29763	
			Aspecto legal-normativo (sanciones)	Políticas y reglamentos de las instituciones encargadas	
			Costo del cumplimiento normativo	Es costoso actuar bajo el lineamiento de la formalidad	
		Inversionistas	Estándares de elección para inversionistas	No hay estándares con criterios de sostenibilidad	
			Propuesta de Valor al Inversionista	Maximización de utilidades + madera de origen legal	
			Sostenibilidad ¿materia de interés del Inversionista?	Interés indirecto: Procedencia de la madera / trazabilidad	
			Transparencia de información	Tienen apertura a mostrar su información: económica	
		Proveedores	Apoyo extraordinario	No brindan apoyo adicional	
			Sistema de abastecimiento integrado	Sistema programado de abastecimiento	
		Clientes	Servicio post- venta	No existe servicio post venta	
			Comunicación con el cliente	Directa y de confianza: Principal cliente: Familia o inversores	
			Fidelización al cliente	Adecuada reputación	
			Mercado al que abastece	Nacional, regional y local	
			Valor agregado	Resolución de trazabilidad	
			Programas de sensibilización al cliente	No existe programas de sensibilización al cliente	
		Gestión de la Cadena Productiva	Proceso	Censo	Inventario de árboles
				PO: Plan operativo	Proceso para obtener la autorización de aprovechamiento
				PC: Plan de corte	Parte del censo
				Trazabilidad	Proceso mandatorio

Adaptado de Muguza (2019)

En cuanto a la Gobernanza de la organización, el Grupo Arbe cuenta con órganos de gobierno definidos; es decir, cuenta con accionistas, comité de directorio y junta directiva; los cuales están conformados por la familia nuclear del Grupo; por lo tanto, las decisiones rigen entre ellos. En lo que respecta al gobierno corporativo, no tiene establecido políticas internas que indiquen los procedimientos apropiados y comportamiento de los grupos de interés; tampoco se tiene constituidos principios de ética que promueven la transparencia en cuanto a las decisiones de la empresa. Con respecto a su estrategia organizacional esta se muestra débil, debido a que Grupo Arbe no cuenta con un plan estratégico; es decir, no presenta una

formulación de su misión, visión, valores, objetivos y metas; asimismo, no cuenta con un organigrama que permita visualizar la estructura de la organización ni tampoco con un análisis claro de los riesgos en los que podría verse afectado, lo cual evita la rendición de cuentas y transparencia a los grupos interesados.

En cuestión del cumplimiento normativo, el Grupo tiene un gran compromiso para alinear y cumplir todos los requerimientos que por normativa se establecen. Este ejecuta una gran labor trabajando de la mano con instituciones que regulan y fiscalizan el manejo de bosques sostenibles como el OSINFOR, SERFOR, Ministerio de Agricultura y Riego y Autoridades forestales regionales. En cuanto a la relación con sus grupos de interés externo: inversionistas, clientes y proveedores, queda en evidencia de las entrevistas que su relación es netamente comercial; ya que siempre se opta por el mejor postor en cuanto a la valoración económica de la madera. Ninguno de ellos tiene algún estándar o política sostenible que sirva como requerimiento de su elección. Sin embargo, todos están alineados en contribuir al manejo sostenible de los bosques a través del principio de trazabilidad que significa garantizar, asegurar y exigir la procedencia legal de la madera.

La gobernanza organizacional, según la Norma Técnica Peruana ISO-26000 (2010), “es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos” (p.23). Por lo tanto, sin una gobernanza organizacional sólida, es posible no tener éxito en el cumplimiento de los objetivos e incluso tener conflictos indeseables con nuestros grupos; la buena gobernanza crea un ambiente honesto y transparente que promueve estructura en la planificación y agilidad en la ejecución; por ello, se recomendó al Grupo Arbe, fortalecer sus órganos, institucionalizar principios de ética para así poder elaborar adecuadamente las políticas internas y código de ética, formular y ejecutar un plan de estrategia que le permita direccionar sus objetivos considerando su gestión sostenible en las tres dimensiones de desarrollo: económico, social y ambiental. Adicional, en cuanto a la Gestión de su cadena productiva, se recomendó siga con el compromiso de garantizar un adecuado uso para el aprovechamiento forestal, junto a las instituciones correspondientes que se encargan de garantizar el manejo sostenible de bosques.

Con respecto a la categoría de Fuerza Laboral se evalúan las siguientes materias (ver Tabla 25).

**Tabla 25: Resultados de la Fuerza Laboral del Grupo Arbe**

Categoría	Materia	Aspectos	Sub-aspectos	Resultados
<b>FUERZA LABORAL</b>	Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales en la organización	Modalidad de contrato	Recibo x honorario/ contrato
			Comunicación con el colaborador	Horizontal y directa; existe compromiso y respeto (ambos)
			Diversidad de trabajadores	Trabajadores de distintas regiones del Perú
		Condiciones de trabajo y protección social	Rango salarial	Depende del puesto y funciones
			Jornada laboral	Aprox 48 hrs a la semana.
			Lugar de trabajo adecuado	Adecuado, según los parámetros de cada institución
			Beneficios para trabajador	Alimentación 100% flexibilidad bono, alojamiento, clima laboral
			Trabajadores asegurados	Asegurados al SCTR
		Salud y Seguridad Ocupacional	Implementos de seguridad	Se brindan todos los implementos de seguridad
			Uso debido de los implementos de seguridad	Se concientiza el uso debido a través de capacitaciones en cuanto al uso del EPP
			Frecuencia de uso de los implementos de seguridad	Debe ser siempre que se ingrese al bosque, pero algunos trabajadores no lo usan
			Acciones que toma el empleador para el uso debido de implementos	Capacitaciones, concientización boca a boca entre compañeros de trabajo
			Capacitaciones de salud y seguridad ocupacional	Antes y durante el periodo de zafra
			Acceso a centros de salud	No debido a la lejanía desde el lugar de extracción la ciudad
			Medicamentos dentro del área de trabajo	Sí, siempre están abastecidos para cualquier eventualidad
			Prevención de accidentes	SCTR, mapeo de las postas cercanas.
			Plan de acción ante accidentes graves	Depende del tipo de accidente, si es grave o leve
			Número de accidentes	Durante 4 años no hubo accidentes
		Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo	Acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje practico	Capacitan repetitivamente en temas que ya son de conocimiento de los trabajadores
			Oportunidad de becas	No tienen programa de becas
			Evaluación de desempeño	No hay evaluación de desempeño
			Reconocimiento al desempeño laboral	Se reconoce de manera informal
			Espíritu de innovación	Todos tienen un espíritu innovador.

Adaptado de Muguruza (2019)

Con respecto a la categoría de fuerza laboral, en el aspecto de trabajo y relaciones laborales, el Grupo Arbe aún maneja contratos que son realizados mediante la palabra, lo cual

ocasiona que por ambas partes se corra el riesgo de no cumplir con lo pactado. Por el lado de la comunicación con el colaborador, está siempre ha fluido de manera adecuada y alineada a los objetivos tanto de la organización como a los del colaborador. En cuanto a las condiciones de trabajo se muestran adecuadas; es decir, el trabajador recibe un salario justo y a tiempo, asimismo beneficios de alimento, alojamiento, medicamentos y desarrollo de capacidades en cuanto a materia sostenible de bosques. En ningún momento se percibe algún tipo de explotación de derechos humanos. En el aspecto de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), todos los trabajadores del Grupo Arbe, son abastecidos con los implementos de seguridad necesarios para el desarrollo de su actividad, asimismo, con el fin de garantizar la buena salud y cuidado de posibles riesgos dentro de la extracción, se refuerza el tema a través de capacitaciones. Sin embargo, la investigación evidencia que no todos los trabajadores hacen uso de los implementos de seguridad poniéndose en una situación de riesgo. En el tema de salud, la organización brinda un seguro complementario de trabajo de alto riesgo; es decir, en caso haya un accidente el SCTR cubre la cobertura total en accidentes laborales, rehabilitación y readaptación laboral, prótesis y aparatos ortopédicos y prevención en la seguridad y salud ocupacional. El mayor riesgo percibido para el trabajador es el difícil acceso a los centros de salud, ya que, por ubicación geográfica, estos se encuentran lejanos a la concesión. Sin embargo, como organización se intenta proveer de medicamentos a los trabajadores que se encuentran en el lugar de la extracción. En relación al aspecto de desarrollo humano y formación en el trabajo existe un limitado acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje de los colaboradores, la únicas capacitaciones son en materia de la actividad que ejerce el negocio, no se presenta hechos en donde se haya otorgado becas a los empleadores en calidad de mejorar su desempeño profesional, por otro lado se observó, que muchos de ellos tienen espíritu de innovación Por todo lo mencionado, se recomendó a la organización que se trabaje junto a políticas del Estado que ayuden a crear una ventana de oportunidad entre el sector público y las poblaciones vulnerables. Asimismo, se recomendó a la organización hacer incidencia en el uso de los implementos de seguridad a los trabajadores para de esa forma evitar el riesgo letal de muerte, a través del uso de casos reales de situaciones con accidentes de gravedad que sensibilicen y motiven el uso de estos. Por último, ejercer una planificación de desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje al empleador con el fin de mejorar su desempeño profesional como personal.

El Grupo Arbe contempla planes de prevención del cuidado de agua, gestión de residuos sólidos y prevención en el uso de residuos químicos y tóxicos. Además, respeta la normalización de las instituciones reguladoras y fiscalizadoras, a través de tala selectiva, protección de áreas de conservación y fauna silvestre y gestión silvicultural. En cuanto al

aspecto de uso sostenible de los recursos, se evidencia que tanto la organización como los trabajadores tienen concientizado la importancia que tiene cada recurso para garantizar la sostenibilidad. Asimismo, fomenta el respeto a la fauna silvestre, ya que no promueven la caza y venta ilegal de los animales exóticos de los bosques. Lo que se recomendó a la empresa es tener más cuidado con el recurso energético; es decir, se recomendó minimizar el uso de combustibles como medio generador de energía, ya que los combustibles son altamente contaminantes de la tierra y el agua. Una adecuada gestión ambiental garantiza la sostenibilidad de recursos en el tiempo, lo que significa garantizar el aprovechamiento de recursos a las generaciones futuras.

Por último, la categoría Comunidad concluye que el Grupo Arbe en cuestión de desarrollo de la comunidad promueve el empleo a personas aledañas al lugar de la extracción, es el caso de los motosierristas, materos, operarios y ayudantes. Los cuales se ven beneficiados por una remuneración salarial que los ayuda a mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Es importante mencionar que el desarrollo de la actividad forestal dinamiza los ingresos en familias de las comunidades que se dedican a actividades complementarias a la extracción forestal, como es el caso de actividades alimentarias, de hospedaje, de transporte, etc. En cuanto a inversión en el desarrollo de capacidades y habilidades de las comunidades; el Grupo Arbe no invierte en el desarrollo de planes estratégicos que les permitan a las comunidades generar sus propias economías a través de actividades económicas diferentes a las de extracción de la madera; como agricultura o ganadería. Lo que sí se evidencia es que han realizado una inversión filantrópica o de relaciones públicas en la creación de carreteras, colegios y postas médicas; sin embargo, eso no evidencia el desarrollo de capacidades de la comunidad. Por lo mencionado, se recomendó al Grupo Arbe, intervenir o participar en actividades que involucren el desarrollo de capacidades en cuanto a la generación económica sostenible de las comunidades, esto lo puede hacer en trabajo conjunto con el estado, un acercamiento próximo podría ser trabajar con el organismo local de la comunidad.

## CAPITULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este acápite detalla los componentes que requiere el diseño metodológico de toda investigación. Como primer componente, se explica el alcance metodológico del estudio, seguidamente el tipo de diseño que describe el enfoque y la estrategia de la investigación, la cual, al ser de metodología de caso hace énfasis en sus fases correspondientes: exploratoria, trabajo de campo, validación y propuesta. Asimismo, se explica la estrategia de interpretación y formulación del plan, el cual tiene como guía la literatura de Astrid Cornejo en la integración de la Gestión de Responsabilidad Social Empresarial. En un tercer punto, se define las herramientas de la investigación para la recolección, análisis y validación de la información; se describe brevemente las herramientas de revisión documentaria, entrevistas y matriz de consistencia, la cual detalla las materias y aspectos relevantes del diagnóstico para la propuesta del plan de responsabilidad social del Grupo Arbe.

Antes de especificar el alcance de esta investigación, es importante recalcar que este estudio tiene como punto de partida la tesis de Muguruza (2019) que diagnóstica la Gestión de la Responsabilidad Social del Grupo Arbe, y cuyos resultados muestran grandes deficiencias en distintas materias y aspectos de la RS establecidos por la ISO 26000 y el GRI, e incluso en la estrategia de la organización

### **1. Alcance de la Investigación**

Se busca diseñar un plan de RSE, desde la gobernanza de la empresa, que articule de manera integral la RSE y la estrategia en todo el Grupo Arbe. Dicho eso, el alcance de la presente investigación es de carácter exploratorio y descriptivo.

En cuanto al alcance exploratorio se busca examinar alternativas de prácticas responsables que indiquen al Grupo Arbe cómo deberían gestionar su Responsabilidad Social, ya que, según el diagnóstico, este cuenta con distintas oportunidades de mejora en materias y aspectos de la ISO 26000 y el GRI; por lo tanto, se requiere llevar a cabo una investigación más completa que ayude al Grupo Arbe a tener más información de cómo gestionar su Responsabilidad Social.

Las expectativas de los grupos de interés son diversas, crecientes y desconocidas; por ello, es necesario desarrollar “mecanismos de planificación estratégica que permitan priorizar, con criterios más objetivos y con una visión integral, las acciones de responsabilidad social que la empresa podrá implementar” (Del Castillo, 2011, p. 233).

Siguiendo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupo, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir, únicamente pretenden medir o recoger información sobre conceptos o variables a las que se refieren (p. 80) y son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández et al., 2010, p. 80). Por su parte, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto en particular (Hernández et al., 2010, p. 79).

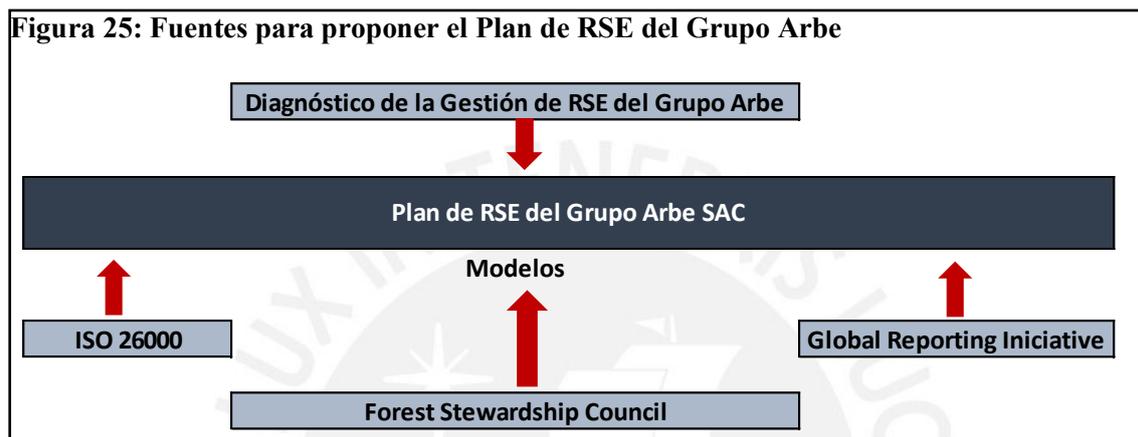
En relación con eso, lo que pretende esta investigación, a través del alcance descriptivo, es especificar, en el plan de Responsabilidad Social, las propiedades de hacer uso de prácticas responsables en la gestión del Grupo Arbe, asimismo, explicar cómo se podría articular la RSE con la estrategia de la organización.

## **2. Enfoque de la Investigación**

Con respecto al enfoque de esta Investigación será de análisis cualitativo. Según Hernández et al. (2010) “el análisis cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; es decir, se pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de datos” (p. 7) Asimismo, “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más circular y no siempre de la secuencia en la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular” (Hernández et al., 2010, p. 7).

La presente tesis tiene una acción dinámica entre las prácticas responsables propuestas en el plan y los modelos que la refuerzan. Si bien es cierto que esta investigación parte de un diagnóstico que analiza la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe se necesita analizar otras herramientas que permitan reforzar la propuesta de prácticas responsables para el Grupo; por ello, se hará uso de tres modelos internacionales que sirven de guía a las organizaciones para integrar la Responsabilidad Social como parte de la estrategia organizacional, teniendo en consideración a los distintos grupos de interés. Estos modelos son: la ISO 26000, del GRI y FSC.

Con respecto a la ISO 26000 y el GRI, son dos herramientas que acompañan a esta investigación desde su diagnóstico; las variables utilizadas para medir la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe corresponden a una fusión entre las materias y aspectos de la ISO 26000 y el GRI; por lo tanto, la propuesta de prácticas responsables para la empresa sigue la misma línea de las materias y aspectos analizados en el diagnóstico. En cuanto a la FSC, es una herramienta que permitirá proponer prácticas de RSE en cuanto al sector forestal, ya que esta es una herramienta sectorial y su enfoque abarca únicamente al sector forestal.



Es importante mencionar que no existe un plan de RSE estandarizado y aplicable para una empresa en específico, como es las empresas forestales; por lo tanto, toca examinar, interpretar y construir desde las herramientas dadas; asimismo, no se debe olvidar que para lograr planificar responsablemente una organización es necesario tener el compromiso de la Alta Dirección.

### 3. Estrategia de la Investigación

Las estrategias más comunes de una investigación, siguiendo a Ponce y Pasco (2015) “son las de experimento, estudio de caso, estudio tipo encuesta, etnografía e investigación-acción”. Respecto a ello, la estrategia aplicada a esta investigación corresponde a un estudio de caso, ya que versa sobre el diseño y propuesta de un plan de responsabilidad social para una organización, en este caso, el Grupo Arbe.

Según Yin (2003) “la metodología de casos sigue tres fases: fase exploratoria, fase de trabajo de campo y fase de validación; para fin de esta investigación se agregará la fase de propuesta”.

### **3.1 Fase exploratoria**

La fase exploratoria de esta investigación tiene dos puntos importantes: en primer lugar, la exploración del tema que, en este caso, radica en el diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe, el cual ya está documentado en la investigación de Muguruza (2019), asimismo, se incorporó distintas fuentes bibliográficas que permitieron complementar el objeto de estudio: la Gestión de la RSE. En segundo lugar, se tiene al diseño y validación de los instrumentos y/o herramientas para realizar el trabajo de campo; en este punto, se realizó toda la creación tanto del plan de RSE que incluye materias y aspectos de la ISO 26000 y el GRI; como la creación de las guías de entrevista semiestructuradas para los tres grupos de expertos: alta dirección, expertos en la gestión forestal y expertos en la Gestión de Responsabilidad Social. Es importante recalcar que para lograr objetividad tanto el plan y las guías han sido validadas por expertos metodológicos.

### **3.2 Fase de Trabajo de Campo**

En esta fase se realizarán las entrevistas a los tres grupos de expertos antes mencionados. Es importante recalcar que las entrevistas con los expertos en Gestión de Responsabilidad Social y Gestión Forestal abren paso a la propuesta del plan de RSE a trabajar junto a la alta dirección del Grupo Arbe.

La dinámica de la fase de campo con la Alta Dirección es la siguiente:

1. Interpretación de las materias, aspectos y sub-aspectos de la ISO 26000 y GRI, analizados en el diagnóstico de la Gestión de RSE del Grupo Arbe
2. Formulación de objetivos estratégicos correspondiente a los aspectos analizados
3. Formulación de acciones estratégicas correspondiente a los sub- aspectos analizados.
4. Diseño del plan de RSE para el Grupo Arbe.

### **3.3 Fase de Propuesta**

La fase de la propuesta consiste en describir el plan de RSE, recibiendo como input las opiniones tanto de expertos en la Gestión de Responsabilidad Social de la empresa como expertos en el sector forestal. Para más detalle ver el punto 4, el cual detalla a perfección la estrategia utilizada para la interpretación y formulación del Plan de RSE.

### 3.4 Fase de Validación

La fase de validación de esta investigación se realiza con el Grupo Arbe, específicamente con Teddy Arbe Rengifo, y se evalúa la propuesta de objetivos y acciones responsables en cuanto a su gestión de responsabilidad Social, así como también la viabilidad económica para implementar las acciones propuestas. El plan final quedará expreso en una tabla consolidada llamada Plan de RSE 2.0.

### 4. Estrategia de Interpretación y Formulación para el Plan de RSE

Para la formulación del plan de Responsabilidad Social, esta investigación, sigue la línea que propone Astrid Cornejo (2016) con un énfasis en los tres primeros pasos: conceptos de la RSE, Autodiagnóstico y Planeamiento (ver Figura 26).



Fuente: Gestión estratégica de la Responsabilidad Social, Cornejo (2016)

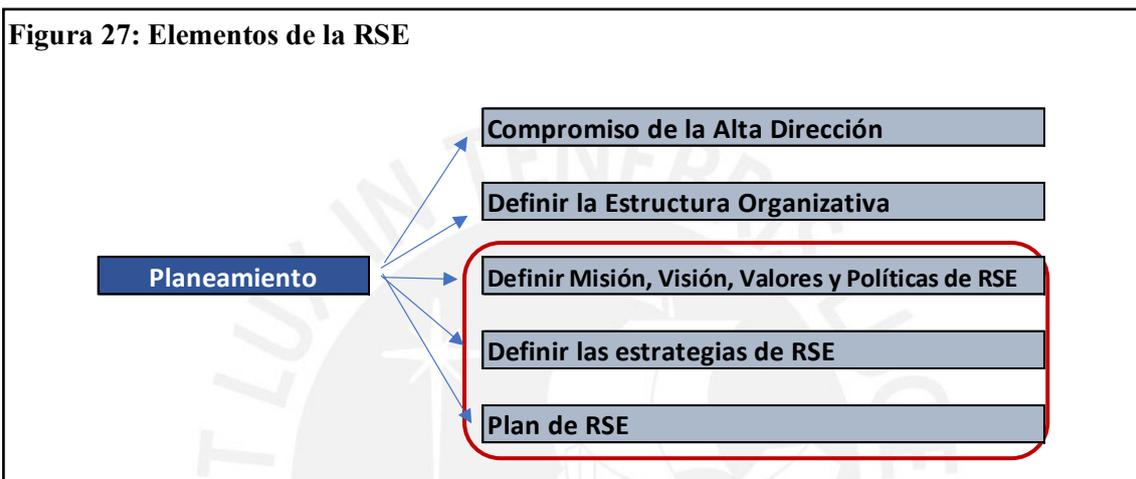
En cuanto a los conceptos de la RSE, son definidos en el marco teórico de esta investigación, ya que permiten entender, desde un inicio, a la Responsabilidad Social y a su desarrollo frente a los diversos cambios y exigencias que presentan los grupos de interés. Es importante entenderla, para luego poder articularla a la estrategia de la organización.

Con respecto al auto- diagnóstico, esta tesis, hace referencia a los resultados de un estudio previo que diagnóstica al Grupo Arbe interna y externamente, según los grupos de interés identificados. Este punto es desarrollado detalladamente dentro del marco contextual e involucra la revisión e interpretación de categorías, materias, aspectos y sub-aspectos de la

Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe. La importancia de este diagnóstico es que “traza una línea base sobre el nivel de avance de la empresa en el desarrollo de un enfoque integral de la RSE” (Del Castillo, 2011, p. 233)

Teniendo ya, una línea base de cómo es la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe, se procede al diseño del Plan de RSE, que es el foco de este proyecto de investigación.

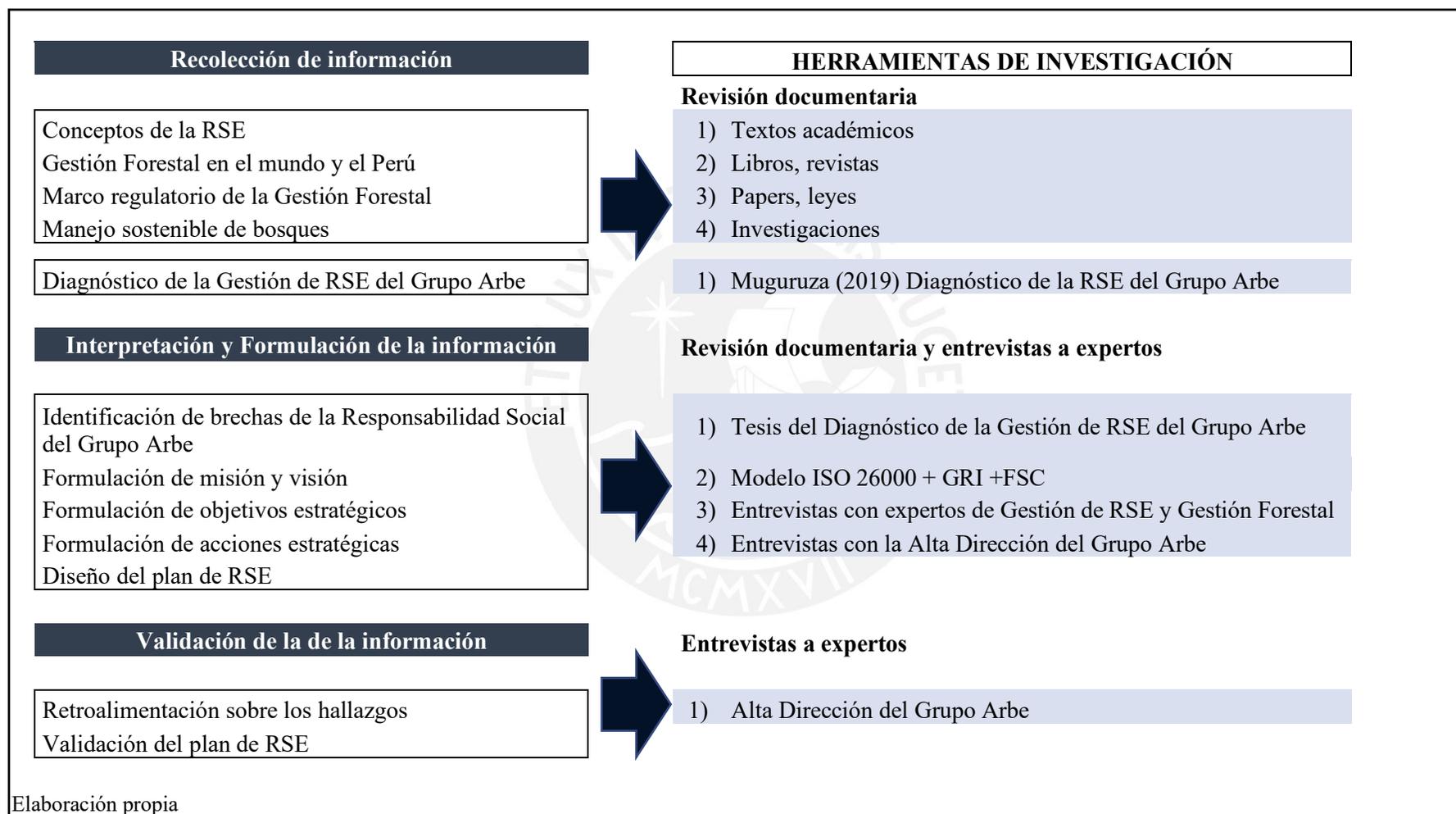
El planeamiento de la RSE se desarrollará teniendo en cuenta los tres últimos elementos (ver Figura 27).



En cuanto a la definición de **misión, visión, valores** los resultados del diagnóstico muestran que el Grupo Arbe no los tiene establecidos dentro de su estrategia como organización. Sin embargo, es importante recordar que tanto la misión, visión, valores son elementos fundamentales para direccionar la organización y para crear valor con los socios estratégicos.

En cuanto a la definición de las **estrategias de RSE** se plantea lo siguiente: 1) Formular objetivos estratégicos para cada aspecto del diagnóstico y 2) Formular acciones estratégicas para cada sub- aspecto. Las materias son: Gobernanza y prácticas laborales.

## 5. Recolección, análisis y validación de la información



## **6. Herramientas de Investigación**

Tanto para la recolección, análisis y validación de la información, se han utilizado distintas herramientas de investigación. A continuación, se detalla:

### **6.1 Revisión documentaria**

En cuanto a la recolección de información, la herramienta que ha acompañado esta investigación es la revisión documentaria. Básicamente en este punto se definió los conceptos de RSE y aquellos que están vinculados a su desarrollo en el tiempo; asimismo, se explicó el marco de la gestión forestal en el mundo, en Latinoamérica y en Perú, en los ámbitos legales, económicos y ambientales; por lo tanto, se hizo uso de distintos recursos académicos como: textos, libros, revistas, papers, leyes, etc. que ayudaron a cumplir con éxito el primer objetivo específico del estudio.

En cuanto al análisis de la información, esta se dividió en dos partes: en primer lugar, se realizó la revisión e interpretación del diagnóstico del Grupo Arbe y, en segundo lugar, se diseñó el Plan de su RSE; ambos pasos hicieron uso de la misma herramienta, pero con distintas fuentes. La primera parte hace referencia a la tesis de Muguruza (2019) Diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social del Grupo Arbe y la segunda, hace referencia a Cornejo (2016) que explica el paso a paso para diseñar un plan de RSE, el detalle se explica en el punto 3 de este mismo capítulo. Como mencioné la propuesta de las prácticas responsables, se refuerzan en tres modelos de RSE: la ISO 26000, el GRI y el FSC; la finalidad es que las prácticas responsables propuestas, tengan el respaldo de tres modelos internacionales que integran la RSE con la estrategia de la organización.

### **6.2 Entrevistas**

Las entrevistas de esta investigación serán de tipo semi- estructuradas, ya que otorgan la flexibilidad de repreguntar cualquier aspecto que haya quedado en duda o no haya sido desarrollado en la guía de entrevista (ver Anexo B). Las entrevistas de esta investigación tienen dos fines: el primer fin, es el de obtener de los entrevistados una lista de opciones de prácticas responsables que ayuden al Grupo Arbe a disminuir las brechas que presentan en su Gestión de RSE en materia de gobernanza y prácticas laborales, para luego diseñar un plan de RSE. Por otro lado, el siguiente fin es el de validar los hallazgos y resultados del plan propuesto. Los grupos de entrevistados son tres: expertos en el tema de Gestión de Responsabilidad Social, expertos en el tema de Gestión forestal y manejo de bosques y, la Alta Dirección del Grupo Arbe. Se detalla la lista de entrevistados (ver Tabla 26):

**Tabla 26: Lista de entrevistados para el Plan de RSE del Grupo Arbe**

Grupo de interés	Entrevistado	Puesto- Lugar de trabajo	Aspectos por desarrollar
Expertos en Gestión de RSE	Percy Marquina Feldman	Docente CENTRUM	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compromiso de la Alta dirección</li> <li>-Estructura organizativa</li> <li>-Estrategias de RSE (Gobernanza- prácticas laborales)</li> <li>-Modelos de RSE</li> </ul>
	Baltazar Caravedo Molinari	Docente PUCP	
	Susana Tejada	Docente Universidad del Pacífico (UP)	
	Silvana Caro	Docente Universidad del Pacífico (UP)	
Expertos en Gestión Sostenible de Bosques	Alberto Barandarian Gómez	Presidente ejecutivo en Servicio Nacional de Certificación Ambiental para Inversiones Sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento normativo</li> <li>-Cadena productiva del sector forestal (proceso)</li> <li>-Estrategia responsable en las empresas forestales</li> <li>-Prácticas laborales en el sector forestal</li> <li>-Gobernanza institucional</li> </ul>
	Nelson Kroll Kohel	Gerente Regional de MADERACRE	
	Martín Arana Cardó	Asesor de Dirección Ejecutiva del SERFOR	
	María Trujillo Yoshisato	Coordinadora de Competitividad Forestal USAID-Pro-bosques	
Alta Dirección del Grupo Arbe	Teddy Arbe Saldaña	Accionista	-Todo lo evaluado en el Plan de RSE
	Teddy Arbe Rengifo	Gerente General	
Expertos metodológicos	Mario Pasco	Docente de la PUCP- Metodología	-Propuesta metodológica de la investigación
	Jean Pierre Seclen Luna	Docente de la PUCP- Metodología	
	Martha Pacheco	Docente de la PUCP- Metodología	

## 7. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia, según Ponce & Pasco (2015), “es una herramienta que permite verificar la congruencia entre los objetivos e hipótesis, las variables del estudio y los ítems incorporados en los instrumentos de medición” (p. 56). En esta investigación, la matriz responderá al Plan de Responsabilidad Social del Grupo Arbe, que es el objetivo principal de este estudio.

La matriz está dividida en dos materias de la ISO 26000: la gobernanza y las prácticas laborales, las cuales a su vez tienen respectivos aspectos y sub- aspectos a los que se les propondrá objetivos y acciones estratégicas que ayuden al diseño del Plan de RSE, para el Grupo Arbe. Antes de continuar, es importante recalcar que el término “aspecto” significará lo mismo a “variable” y “sub- aspecto”, significará lo mismo que a “sub- variable”.

A continuación, se explica:

a) *Materia 1: Gobernanza*

La materia de gobernanza tiene cuatro aspectos: *Gobierno corporativo, estrategia de la organización, proceso del cumplimiento normativo y relación con los grupos de interés: inversionistas, proveedores y clientes* y, de cada aspecto se desprenden sub- aspectos, los cuales responden a los resultados del diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social de la organización (ver Anexo C).

b) *Materia 2: Prácticas laborales*

La materia de prácticas laborales también responde a cuatro aspectos: *Trabajo y relaciones laborales en la organización, condiciones de trabajo y protección social, salud y seguridad ocupacional, desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo* y, del mismo modo que en la materia uno, de cada aspecto se desprenden distintos sub- aspectos que responden a los resultados del diagnóstico realizado a la organización (ver Anexo C).

*Consideraciones:*

La herramienta de la matriz de consistencia presenta dos tiempos: una que corresponde al diagnóstico de la gestión de RSE y que tiene los siguientes ítems: categoría, materia, aspectos, sub- aspectos y resultados; y otra, que corresponde al diseño del plan de RSE para la organización, con los ítems de objetivos y acciones estratégicas, ambas partes son complementarias para cumplir con el objetivo general del estudio. Como se observa en la herramienta, por cada aspecto se propondrá un objetivo estratégico de RSE, y por cada resultado de los sub- aspectos del diagnóstico se propondrán acciones.

A modo de conclusión, el plan de RSE contará con ocho objetivos estratégicos de RSE; cuatro objetivos corresponden a la materia de gobernanza, la cual desprende trece sub- aspectos de estudio; y, cuatro objetivos que corresponden a la materia de prácticas laborales, la cual desprende catorce sub- aspectos. Para los sub- aspectos se proponen distintas acciones responsables validadas con la alta dirección del Grupo Arbe.

## **CAPITULO 7: FORMULACIÓN DEL PLAN DE RSE**

El presente apartado muestra los hallazgos para la formulación del Plan de Responsabilidad Social del Grupo Arbe; este, estará dividido en dos grandes bloques, ya que la investigación se enfoca en dos principales materias de la RSE: la Gobernanza, que involucra a los líderes de la organización, y las prácticas laborales, que involucra a la fuerza laboral.

Con respecto a la Gobernanza se mostrarán cuatro aspectos planteados en el estudio: Gobierno corporativo, estrategia de la organización, proceso de cumplimiento normativo y relación con los grupos de interés. Para cada aspecto, hay sub- aspectos, y en base a ellos se propondrán acciones concretas y a detalle de prácticas responsables que involucren la RSE en la gestión de la empresa.

En cuanto a las Prácticas Laborales se mostrarán los aspectos de: trabajo y relaciones labores en la organización, condiciones de trabajo y protección social, salud y seguridad ocupacional y, desarrollo humano y formación en el trabajo. Del mismo modo que en la materia de gobernanza, en los sub- aspectos se propondrán acciones de prácticas socialmente responsables.

En cada acción, se intentará, en lo posible, brindar una herramienta y ejemplos de aplicación que ayuden a Grupo Arbe, o a empresas con sus mismas características, a integrar la RSE en la gestión de sus organizaciones. Asimismo, en la última sección, se presenta el Plan de RSE resumido en una tabla esquemática para una lectura más ejecutiva del mismo.

### **1. Gobernanza de la organización**

El sector forestal es un sector sensible al bienestar colectivo; por lo tanto, tiene una legislatura más asociada a incorporar criterios de impacto ambiental, social y económico. Lo cierto es que la RSE va más allá del cumplimiento normativo, y mientras más implicancia haya en la normativa, muchos líderes pierden sensibilidad en el tema de responsabilidad social, salvo que existan mercados que tengan estándares más exigentes y obligatoriedad comercial.

La gobernanza de la organización, según la ISO 26000 es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos, asimismo, es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades (2010, p. 23) El liderazgo es clave para una gobernanza de la organización eficaz y no solo para la toma de decisiones, sino para motivar a los empleados a que practiquen la responsabilidad social y para integrarla a través de la cultura (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010, p. 24).

Para la práctica de responsabilidad social, la gobernanza es un tema fundamental de la empresa; Baltazar Caravedo menciona que la gobernanza es la forma en cómo se toman las decisiones, cómo se comunican y cómo se vinculan a todos los constituyentes de un sistema, desde la más alta jerarquía hasta la más baja jerarquía (comunicación personal, 11 de agosto).

[...] no solamente es qué decisión toma el directorio, también es qué aplica para que el resto de la organización se vincule al contenido de la directiva en una relación de doble vía “dar y recibir”; de esa forma, eventualmente, se pueda adecuar, ajustar y modificar una decisión de la alta dirección. [...] La gobernanza, entonces tiene que asegurar que el vínculo de doble vía se plasme en todos y cada uno de los niveles: de arriba a abajo y también de abajo a arriba (comunicación personal, 11 de agosto).

Silvana Caro, adicionalmente, considera que la Gobernanza está muy ligada a la disposición y a los conocimientos que puedan generarse desde los tomadores de decisiones y para ello, se debe tener claridad en cómo se usa la información recibida de los stakeholders y sus impactos. Por otro lado, es importante recalcar que sin una correcta gobernanza no se puede dar la responsabilidad social y para que se dé, esta debe estar instalada desde la cultura de la empresa y desde su forma de operar. La responsabilidad Social debe ser transversal a toda la organización y ser reflejada en cada una de las decisiones que se toman (comunicación personal, 28 de agosto)

[...] la gobernanza es justamente esa claridad de roles y de parámetros, políticas y demás que nos ayuda a establecer cuál es nuestra visión de la sostenibilidad y de la responsabilidad social, de los stakeholders y de sus impactos (comunicación personal, 28 de agosto).

Entonces para que el sector forestal funcione, los primeros que deben adoptar buenas prácticas son los líderes del negocio, de esa forma puede esparcirse hacia los trabajadores y demás stakeholders. Alberto Barandiarán considera que es importante la cultura y el ADN del líder para establecer estándares que vayan más allá del cumplimiento normativo (comunicación personal, 26 de agosto).

Dicho todo ello, a continuación, se desplegarán acciones y prácticas responsables para cuatro aspectos evaluados del Grupo Arbe: gobernanza, estrategia de la organización, proceso de cumplimiento normativo y relación con los grupos de interés: inversionistas y proveedores.

## **1.1 Gobernanza**

Una adecuada gobernanza coadyuva en la transparencia de información de la empresa a los diversos grupos de interés; la rendición de cuentas; la mejora del estándar y control

del comportamiento ético; el cuidado por el cumplimiento de la normativa interna y externa; el respeto de los derechos de todos los grupos de interés. En general, permite contar con un sistema de dirección y control que incrementa la probabilidad de creación de valor sostenida en el tiempo generando mayor confianza en la dirección de la empresa, una mayor reputación y una menor percepción de riesgo. A su vez, estos efectos mejoran la competitividad y sostenibilidad de la empresa (Fuertes, 2016, p. 193).

Los sub-aspectos desarrollados para este punto se agrupan en tres bloques; el primero, abarcará tres sub-aspectos: accionistas, comité de directores y junta directiva (S1) el segundo, describirá derechos de los accionistas (S2) y el último abarcará: principios de ética, código de ética y políticas internas (S3).

### ***1.1.1 (S1): Accionistas, comité de directores y junta directiva***

El gobierno corporativo no se da de la misma forma en todas las empresas; por ejemplo, el gobierno de las grandes empresas no es igual al de una pequeña empresa, que tiene a una sola persona que toma las decisiones por todos e inclusive desempeña funciones no solo de directorio, sino también de gerencia y a veces hasta de jefaturas por departamento. En la pequeña empresa todo está concentrado en la persona que conduce la organización y probablemente exista menor complejidad en lo que se refiere al manejo de gobierno.

Grupo Arbe tiene un gobierno compuesto por accionistas, y esto se encuentra manifiesto en los documentos de constitución de la empresa; sin embargo, en el transcurso del tiempo ha sucedido lo que suele suceder en empresas pequeñas y familiares: las decisiones han recaído en una sola persona, que suele ejercer diferentes funciones dentro de la organización.

#### **ACCIONES RESPONSABLES POR SUB-ASPECTO:**

- Para gestionar la gobernanza no existe una receta pero, Baltazar Caravedo, considera que se deben tener en consideración los siguientes lineamientos: entorno en el cual está establecida la empresa, cantidad de personas que hay en la empresa y compromiso de quién ejerce el mando completo de la organización, es importante que el propietario sepa qué es la responsabilidad social y tenga interés de comunicarlo al resto de los participantes, asimismo, es importante que tenga una actitud abierta y receptiva a los comentarios y conocimientos que tienen los demás miembros de la organización (comunicación personal, 11 de agosto).

- Se debe establecer procesos de comunicación en dos direcciones con las partes interesadas, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo y negociando para resolver posibles conflictos (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010, p. 23)
- La idea de la gobernanza es poder transparentar las decisiones, no puede haber transparencia si una parte de la organización oculta aspectos; por ello, es importante determinar qué información se dará, qué profundidad tendrá y a quién se entregará.
- Cuando las decisiones recaen en una sola persona es importante tener en cuenta todos los elementos y todo tipo de variables que intervienen con la gestación de un proceso (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 11 de agosto)
- Es importante, tener un horizonte que garantice a la empresa que tiene una identidad de sí misma, independientemente de la identidad de la persona que la lidera, Silvana Caro plantea hacer la siguiente pregunta: ¿qué es lo que se espera de la empresa bajo la perspectiva de dueños y de sociedad? ¿cuál es o será la identidad de la organización?, asimismo, sugiere que el horizonte planteado quede por escrito y sea formalizado, ya que eso hará que las relaciones al interior de la organización sean saludables (comunicación personal, 28 de agosto)
- Susana Tejada, por otro lado, sugiere encontrar una motivación para demostrar transparencia. Ella considera que hay dos motivaciones por las cuales las empresas familiares demuestran transparencia: una es porque quieren ampliar su capital a otros inversionistas, entonces la apertura de capital es un factor que determina cuan transparente soy; y el otro, que tiene que ver con un tema legal, ya que las organizaciones peruanas más pequeñas suelen ser reactivas; es decir, si me lo dice la ley yo lo voy a hacer (comunicación personal, 31 de agosto)
- Percy Marquina sugiere evaluar el estado de la empresa respecto a los temas que quiere comunicar, a través de la adopción voluntaria de un reporte de sostenibilidad como el Global Reporting Initiative, ya que este ofrece una serie de protocolos abiertos y sin costo, en donde las empresas pueden reportar su situación actual frente a una serie de criterios y exigencias de responsabilidad social y sostenibilidad (comunicación personal, 1 de setiembre).

Por otro lado, algunos expertos en el sector forestal sugieren que la transparencia de la organización se relaciona estrictamente con el cumplimiento de la norma, ya que si cumples la norma cumples con la información requerida por las entidades supervisoras y fiscalizadoras del sector; sin embargo, para Martin Arana eso no es suficiente y plantea

- implementar mecanismos más abiertos en donde se comunique la gestión de la empresa con su entorno, a través de planes de relaciones comunitarias en donde los diversos grupos conocen a detalle los proyectos de la organización (comunicación personal, 18 de agosto).
- Nelson Kröll, plantea que la transparencia debería ser parte de la política de la empresa y debiera llevarse en el ADN cultural de la alta dirección (comunicación personal, 21 de agosto).
- Finalmente, María Trujillo sugiere implementar un estándar sectorial, como la FSC, ya que la empresa se ve comprometida a emitir resúmenes públicos sobre sus operaciones forestales, sobre su plan de manejo, sobre las acciones vinculadas al tema social que vienen realizando y sobre la relación con los actores locales (comunicación personal, 25 de agosto).

### **1.1.2 (S2): Derechos de los accionistas**

En empresas familiares y pequeñas en donde la decisión depende de una persona, siguiendo a Percy Marquina, sería prudente adoptar criterios de protocolos familiares (ver Tabla 27), ya que de esa forma se puede aumentar la probabilidad de la sostenibilidad de la organización, además de separar la gestión de la empresa de los asuntos personales- familiares (comunicación personal, 1 de setiembre).

**Tabla 27: Reglas para establecer en un protocolo familiar**

<b>PROTOCOLO FAMILIAR</b>	
<b>Redacción de las reglas</b>	
1)	Visión del grupo sobre el futuro de la empresa
2)	Valores y creencias que se quieren mantener
3)	Qué tipo de empresa se quiere consolidar (tamaño, alcance, tipo de negocios, etc.)
4)	Cuando y en qué circunstancia los hijos podrán trabajar en la empresa
5)	Método de evaluación del desempeño de los familiares
6)	Cómo será la promoción, cómo se accederá a la presidencia, si pudiese acceder un no familiar, lo mismo para la gerencia.
7)	Criterios para la fijación de remuneraciones
8)	Método de resolución de conflictos
9)	Derechos y atribuciones que incumben a la asamblea familiar
10)	Cómo se accede a la propiedad, criterio para la fijación del precio de las acciones, alternativas para el caso en que algún familiar quisiera desprenderse de sus acciones, criterios de preferencia en la compra de las mismas, criterios para la limitación de unidades de negocios que pudieran competir con la empresa por parte de familiares de manera independiente.
11)	Establecer políticas de dividendos de la empresa en términos de las necesidades que puedan ir surgiendo (como contemplar el futuro retiro de los directores y la sucesión correspondiente)

Adaptado de Fondo Multilateral de Inversiones (2009) Fuente: Antognolli, S (2009)

### **1.1.3 (S3): Principios de ética, código de ética y políticas internas**

El comportamiento ético es crucial para garantizar el desarrollo sostenible, ya que permite direccionar el propósito de la organización con los stakeholders; por ello, se torna importante que, desde el rol de líder, se tenga conciencia y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

El código de ética, los principios y las políticas internas, son herramientas que dirigen el comportamiento ético de todos los componentes de la organización; sin embargo, el hecho de tenerlas no garantiza su cumplimiento; es decir, tener código de ética, principios de ética y políticas internas, no garantiza que todas las personas que forman parte del sistema actúen éticamente o vayan en la misma dirección; sin embargo, algo que se ha comprobado es que tenerlos reduce los comportamientos no éticos dentro de la organización.

Para Silvana Caro, los principios, códigos y políticas internas, deberían ser la partida de nacimiento de una empresa, obviamente a medida que la organización crezca, esta incorporará nuevos aspectos (comunicación personal, 28 de agosto). Susana Tejada, coincide y menciona que definir estas herramientas desde la fundación de la organización refleja el espíritu del cómo tú quieres que la gente, que pertenece a tu organización, se comporte; asimismo, te ayuda a tomar acciones y a protegerte ante contingencias legales si decides sacar a alguien por conductas no éticas (comunicación personal, 31 de agosto).

Grupo Arbe no tiene establecido de manera escrita y documentada los principios de ética, código de ética y políticas internas; por lo tanto, a continuación, se describen algunas acciones a considerar.

- Debiera recordarse siempre que sin ética no hay responsabilidad social y que los objetivos no se logran a costa de todo.
- El líder de la organización debe ser claro y transparente; por ello, Silvana Caro, plantea definir cuál será la información que el líder quiere compartir con sus grupos de interés que permitan involucrarlos, darles un horizonte de crecimiento y un sentido de propósito (comunicación personal, 28 de agosto).
- Para Baltazar Caravedo, el comportamiento ético consiste en decir y practicar aquello que se dijo. Por lo tanto, la persona que busque asegurar el cumplimiento de estas herramientas debe tener compromiso y conciencia de todos los impactos que se generan producto de la toma de decisiones y del desarrollo de la actividad, asimismo debe tener un plan para reducir los impactos negativos y potenciar aquellos positivos (comunicación personal, 11 de agosto).

- Se debería evitar la trasgresión en aquellos valores y principios que orientan nuestro comportamiento en el que están presentes otros. Además, se debe orientar una conducta alineada a los valores y principios establecidos.
- Una vez establecidas las políticas, principios y códigos, se debe asegurar que todos (trabajadores, directivos, etc.) pongan en práctica lo que se ha dado; para ello, Baltazar Caravedo sugiere escuchar, ver, evaluar, monitorear y si es necesario modificar; generar un efecto de doble vía (comunicación personal, 11 de agosto).
- Susana Tejada, sugiere dar capacitación constante de lo que significa el código, los principios y las políticas; es importante reforzar de manera continua con los grupos de interés lo que significa cada cosa (comunicación personal, 31 de agosto)
- Es importante definir los códigos, las políticas y los principios (ver Tabla 28), pero más importante, según Percy Marquina es que estos sean vividos en la cotidianidad de la gestión de la organización; para ello, se debe desarrollar una planificación estratégica, estructurada y compartida en donde los elementos sean concretos, inspiradores y orientados a su cumplimiento (comunicación personal, 1 de setiembre).

**Tabla 28: Herramienta para diseñar e implementar un código de ética**

<p><b>DISEÑO DEL CÓDIGO DE ÉTICA</b></p> <p><b>Contenido de un código de ética</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Compromiso:</b> Explicita el compromiso de la empresa con el cumplimiento de sus valores y principios éticos y hace un llamamiento a los directivos y empleados para asumir una cultura de responsabilidad social en sus relaciones con los grupos de interés. Debe estar firmado por el propietario de la empresa o por el gerente general.</li> <li>2) <b>Valores y principios que guían el negocio:</b> Señala los valores y principios que la empresa desea que rijan su quehacer cotidiano y cómo deberían materializarse en el comportamiento de sus directivos y empleados.</li> <li>3) <b>Conducta:</b> Explicita qué conductas son deseables en las operaciones de la empresa para asegurar el cumplimiento de sus principios éticos. También indica qué hacer en caso de que los principios entren en conflicto con los objetivos del negocio (dilema ético), incentivando las conductas en las que prevalezcan los principios.</li> <li>4) <b>Violaciones:</b> explica el procedimiento a seguir ante una violación del código para evitar la impunidad.</li> </ol> <p><b>IMPLEMENTAR CÓDIGO DE ÉTICA</b></p> <p><b>Pasos para implementar un código de ética</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asignar responsabilidades: Asignar a una persona responsable de implementar el código.</li> <li>2) Publicar y comunicar el código: Hacer público el código para que sea conocido y aplicado por todos los estamentos de la empresa, desde la gerencia hasta los trabajadores.</li> <li>3) Capacitar al personal: Incorporar el código en los procesos de inducción y capacitación de los empleados. Para ello es importante el entrenamiento práctico, que permita a los empleados ver cómo la ética debe reflejarse en la dinámica cotidiana de la empresa.</li> <li>4) Poner en marcha los canales de denuncia: Asignar a un miembro independiente del consejo, que sea miembro de del comité de auditoría o de ética, como punto de contacto para la denuncia de malas prácticas y/o establecer teléfonos de contacto y direcciones de correo electrónico.</li> </ol>
---

**Tabla 28: Herramienta para diseñar e implementar un código de ética (continuación)**

<p><b>IMPLEMENTAR CÓDIGO DE ÉTICA</b></p> <p><b>Pasos para implementar un código de ética</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>5) Validar el código: Probar el código con diferentes grupos de empleados a distintos niveles de la empresa</li><li>6) Dar seguimiento: monitorear y evaluar su aplicación, revisar y ajustarlo periódicamente si es necesario.</li></ol>
---

Adaptado de Fondo Multilateral de Inversiones (2009)

Establecer principios, código de ética y políticas es importantísimo para una organización; sin embargo, el reto no está solo en definirlos y comunicarlos, sino en garantizar su cumplimiento a través de una cultura ética; Alberto Barandiarán concluye que para que se interiorice el comportamiento ético en los grupos de interés, debe existir un mecanismo que valide la práctica real de lo que se está diciendo, asimismo, debe existir un compromiso sólido por parte de alta dirección (comunicación personal, 26 de agosto).

La ventaja de incluir estas herramientas, dentro de la gestión de tu organización, es que te permite ser más eficiente; actualmente, tal y como lo comenta Silvana Caro, es más rápido darse cuenta qué persona de tu equipo hace feed con el propósito de tu empresa y quién no; y eso te da distintas alternativas en el campo de la decisión- acción.

## **1.2 Estrategia de la organización**

“La estrategia consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor que te permita ser competitivo” (Porter, 2008, p. 6). La gestión de la responsabilidad social permite que la organización otorgue valor único a sus diversos grupos de interés, a la vez genere ventajas competitivas que permitan diferenciarse u optimizar costos. Por otro lado, asegura resultados de triple impacto que garantizan el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: social, ambiental y económica.

El sector forestal es un sector muy normativo y rígido en lo que respecta la legislación, una oportunidad para diferenciarse es incorporar la responsabilidad social dentro de su gestión e ir más allá del cumplimiento normativo. Por ello, es importante orientar estratégicamente a la organización en la incorporación de la RSE y en el establecimiento de la misión, visión y valores.

El diagnóstico de Grupo Arbe evaluó los siguientes sub-aspectos: misión y visión (S4), valores (S5), organigrama de la organización (S6), análisis de riesgos (S7), objetivos organizacionales (S8) y gestión de la cadena operativa (S9); sin embargo, antes de detallar las acciones responsables para cada sub- aspecto, es pertinente orientar estratégicamente al Grupo a

incorporar la RSE, las propuestas serán las que dieron los expertos en el tema y en el sector (ver Tabla 29).

**Tabla 29: Acciones para integrar la Responsabilidad Social en el Grupo Arbe**

Experto	Acciones
Baltazar Caravedo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entender qué es la responsabilidad social y por qué es importante su funcionamiento.</li> <li>-Identificar las características de los grupos de interés, para establecer una estrategia clara que permita tener relaciones de largo plazo.</li> <li>-Evaluar los vínculos que genera la RSE con el entorno externo y de manera continua.</li> <li>-Transparentar los argumentos y la estrategia que tiene el líder de la organización a todos los componentes que hay en ella.</li> <li>-Generar un ambiente de doble vía, en dónde haya humildad para preguntar aquello que no se conoce y humildad para recepcionar conocimientos nuevos, por parte de los grupos de interés.</li> <li>- Escuchar, dar y recibir transparentemente para modificar, transformar y adaptar el comportamiento de la misma organización con sostenibilidad.</li> </ul>
Silvana Caro	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mirar los grupos de interés que hay alrededor, identificar quiénes están interesados; para eso, hay que entender cuál es la operación, pensar qué grupos de la sociedad están vinculados a la temática que se está trabajando y si podría tener algún interés en el desarrollo de las operaciones (criterio de afectación)</li> <li>-Establecer canales de comunicación con los grupos de interés.</li> <li>-Considerar el propio sentido de propósito, las organizaciones están orientadas a generar algún valor (para algo existes, algún rol o mandato tienes y ese mandato se desarrolla con una secuencia de actividades que generan impactos)</li> <li>-Analizar cómo te vinculas con el desarrollo sostenible, cómo te vinculas con las metas del milenio, como contribuyes a estas desde los ODS, en general, desde las problemáticas más locales.</li> </ul>
Susana Tejada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener líderes convencidos de que la responsabilidad social va a dar valor al negocio, si es que el líder no está convencido de cómo la responsabilidad social agrega valor al negocio difícilmente se va a poder introducir.</li> <li>-Capacitación a la alta dirección y a todos los que son líderes de la gestión de responsabilidad social, si los líderes no saben qué es realmente responsabilidad social y lo confunden con inversión social o acciones filantrópicas eso es lo que se va a desplegar organizacionalmente (definir el enfoque).</li> <li>-Empezar por cosas pequeñas y estratégicas para el negocio. La responsabilidad social es un camino que se basa en la mejora continua, entonces si hoy día hice “a” mañana puede ser “a +b” mañana puede ser “a+b+c”, entonces no pretendan hacer todo, porque en la amplitud “nada” se hace bien.</li> <li>-Definir un plan de largo plazo que pueda orientar a dónde te diriges.</li> </ul>
Percy Marquina	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar lo que se denomina un business case del sector forestal, es decir, encontrar un ámbito en el que la empresa pueda obtener algún factor de competitividad o de rentabilidad incremental</li> <li>-Una manera de acelerar la adopción de buenas prácticas es bajo la perspectiva del valor compartido; es decir, pero haciendo lo correcto obtienes mejores oportunidades.</li> </ul>
Martín Arana	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interés en el líder para incorporar la RSE a la gestión de la organización, debe haber respaldo de capital, institucional y técnico.</li> <li>-Elaborar un plan maestro que diagnostique a los bosques de producción permanente para trabajarlos en bloques, con más concesionarios y más conciencia.</li> <li>-Incentivar el trabajo en bloques con otros empresarios forestales; es decir, identificar los puntos de coincidencia y compromisos dentro de un área para tener un efecto multiplicador en los grupos de interés y dividir los impactos.</li> </ul>

**Tabla 29: Acciones para integrar la Responsabilidad Social en el Grupo Arbe (continuación)**

Experto	Acciones
María Trujillo	-Incorporar un estándar sectorial que vea la parte de la Responsabilidad Social, pero también el tema técnico operativo: FSC. -Promover un mercado más educado en el tema ambiental y social, más concientizado y sensibilizado. -El sector privado debe sumarse e incentivar a los grupos de interés a una gestión más responsable.
Nelson Kroll	-Mirar hacia el interior y hacia el exterior de la organización, e identificar las necesidades y urgencias de los Grupos de interés. -Incorporar a la cultura un ADN responsable con el ambiente y la sociedad. -No solo te debes orientar a las exigencias legales, sino adherir estándares que sirvan de guía como la FSC (no es costoso ni complicado).
Alberto Barandiarán	-Incorporar la RSE como parte del plan forestal y fortalecer las capacidades de gestión empresarial para apuntalar y reconocer las necesidades del sector.

### **1.2.1 (S4): Misión y visión**

La misión, según el FOMIN (2009) es la expresión de la razón de ser de una empresa. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por lo tanto, proporciona sentido de dirección y guía para la toma de decisiones y desarrollo de operaciones (p. 91) Por otro lado, la visión es la expresión de la posición que la empresa desea alcanzar en el medio y largo plazo (FOMIN, 2009, p. 91).

Grupo Arbe, no tiene una misión y visión establecida; por lo tanto, se sugiere tener en consideración las siguientes acciones en su formulación.

- Baltazar Caravedo sugiere que la empresa se plantee un propósito más allá de la descripción de la actividad que realiza; que se pregunten ¿cuál es el propósito más allá de la descripción de la actividad? Se requiere un compromiso, una mirada con visión tanto intelectual como afectiva, que valore aquello que antes no valoraba; algo donde haya compromiso y transparencia (comunicación personal, 11 de agosto)
- El sector forestal es un sector poco sensible a la responsabilidad social, Silvana Caro sugiere que para plasmar la misión y visión se debe apelar a la conciencia, a la convicción de hacer lo correcto: “dicen que la moral es algo que trabaja sobre la virtud humana, la justicia trabaja sobre la norma y la sostenibilidad trabaja sobre aquel deber humano que tenemos con el planeta y con las generaciones futuras" (comunicación personal, 28 de agosto).
- Apelar al sentido estratégico y a la comprensión profunda de la operación, se debiera entender qué es lo que determina el éxito futuro y crecimiento del negocio (la interdependencia que se tiene con los grupos de interés, con los recursos naturales y con

la infraestructura son elementos que generan condiciones competitivas (Silvana Caro, comunicación personal, 28 de agosto)

- Susana Tejada propone no ser transaccional y ser trascendente. “Uno, es no fijarte en cuáles son tus operaciones, fíjate como tu operación contribuye a construir un mundo mejor. Entonces ¿cómo poner la misión y la visión? Es cómo sientes, cómo visibilizas ese sentimiento de trascendencia de lo que haces, creo que es eso: el sentimiento de trascendencia respecto de lo que haces lo que implica producir criterios de responsabilidad social en la misión y la visión (comunicación personal, 31 de agosto).

#### **EJEMPLO DE UNA MISIÓN CON TRANSCENDENCIA**

[...] recuerdo mucho la misión de una empresa pesquera que decía: “Somos la empresa que ofrece la mejor proteína para el mundo”... ahí ya ves una serie de elementos vinculados con que tu recurso es una manera de ofrecer alimentación, no lo ves como recurso, sino lo ves como el alimento. Hay un elemento subjetivo que visualiza la sensibilidad de la organización; por lo tanto, cada vez que te desorientas vuelves siempre a tu misión. La trascendencia debe permitirles a todos los grupos de interés tener espacios de reflexión para decir “no es una empresa que captura y elabora harina de pescado, es una empresa que da alimento al mundo” (Susana Tejada, comunicación personal, 31 de agosto)

- La manera más simple es que la organización defina un propósito del porqué hace lo que hace y que ese propósito tenga un fin, un fin de generar un impacto social favorable a aquellos stakeholders que ha priorizado, Percy Marquina, considera que para que eso ocurra, lo ideal sería que la organización reflexione ¡no qué vende o qué hace!, sino ¡para qué vende o para qué hace lo que hace!, más allá de la natural búsqueda de beneficios y bienestar económico- eso debiera ser subsidiario respecto de un fin mayor, y ese fin mayor idealmente debiera ser social (comunicación personal, 1 de setiembre)
- En el sector forestal, se debe considerar principalmente el tema del medio ambiente y desarrollo social en pro a la sostenibilidad.

#### **1.2.2 (S5): Valores**

Los valores empresariales son los principios y reglas que conforman la cultura de la empresa y que permiten diferenciar los aspectos de la realidad entre importantes y deseables de aquellos que no lo son (FOMIN, 2009, p. 91)

Si bien los valores de Grupo Arbe no están establecidos, la forma de operar corresponde a un ambiente de respeto, honestidad y solidaridad (valores inculcados por la familia y desarrollados bajo una buena moral). Sin embargo, los expertos recomiendan tener en consideración lo siguiente:

#### **ACCIONES RESPONSABLES POR SUB-ASPECTO**

- Para identificar los principios de la responsabilidad social de la organización es importante mapear a los grupos de interés y conectar con ellos para compartir la estrategia y el valor de la empresa.
- Algunos ejemplos de valores para el sector son:
  - Comunicación y transparencia
  - Conciencia ambiental
  - Proceso productivo ético, innovador y consecuente con el bosque
  - Cumplimiento de la norma.
  - Sostenibilidad en poblaciones locales e indígenas.

### ***1.2.3 (S6): Organigrama de la organización***

El organigrama es todo lo que se plasma en lo cotidiano y es importante definirlo porque facilita la gestión estratégica de la organización. El organigrama es la guía para conseguir los objetivos plasmados en la empresa; ya que te permite identificar y establecer liderazgo en cada nivel; por otro lado, ayuda a identificar posibles problemas porque permite el monitoreo y supervisión constante.

- Definir los niveles de la organización para delegar responsabilidades de impacto estratégico.
- Comunicar internamente a los grupos de interés el organigrama, esto permite establecer relaciones.

### ***1.2.4 (S7): Análisis de riesgos***

La Gestión de Responsabilidad Social tiene muchos beneficios y uno de ellos es que te permite gestionar los riesgos, las empresas deben incorporar una visión preventiva para prever sucesos que puedan causarles problemas; por lo tanto, como se ha mencionado en el transcurso del texto, el análisis debe hacerse en las tres dimensiones: económica, social y ambiental, considerando a todos los grupos de interés involucrados.

Los riesgos más comunes para el Grupo Arbe y para el sector forestal son la paralización de la operación debido al clima o a la intervención de la comunidad, rechazo al capital financiero, debido a la inexistencia de un plan estratégico o simplemente a la mala reputación del sector; asimismo, existen riesgos operativos por el mal uso de herramientas y

maquinarias; y riesgos de mercado debido a la ilegalidad, informalidad y tendencias del mercado internacional.

Martin Arana nos comenta que el tráfico de tierras en la Amazonía se torna cada vez más fuerte, lo cual promueve las invasiones de agricultores a bosques de producción y a concesiones forestales (comunicación personal, 18 de agosto). Por otro lado, Nelson Kroll, comenta que el sector tiene un nivel de sobre regulación a las empresas formales y eso puede incurrir en un riesgo burocrático que encarece los procesos administrativos; en cuanto al mercado, menciona que existe una competencia desleal por parte del empresariado informal, ya que este se presenta en el mercado con las mismas condiciones que un formal y cobrando el mismo precio por su producto, sin embargo, ellos no incurren en ningún costo porque no contribuyen al desarrollo local, ambiental ni tributario. Otro de los riesgos que se mapeo, es que existe dependencia económica y política de Brasil, el sector forestal peruano es tomador de precio de Brasil; por lo tanto, se esta sujeto a las condiciones que ellos presenten en el mercado. El marco jurídico no deja de ser un riesgo latente, ya que existen autoridades que pueden cambiar el rumbo de las actividades (comunicación personal, 21 de agosto).

Además de los riesgos mencionados, Alberto Barandiarán considera que la falta de infraestructura también es un riesgo que genera sobrecostos (hay que recordar que la ubicación de las concesiones de aprovechamiento están selva adentro), así como la dependencia de la naturaleza en el sector; por otro lado, se tiene al tema de la corrupción y la seguridad, incluso la seguridad personal (comunicación personal, 26 de agosto).

### **Riesgo financiero**

- Incorporar criterios de sostenibilidad a la gestión de la organización, eso dará mayor seguridad a la entidad financiera para avalar un crédito. Existen alrededor de 56 bancos en el mundo que se han organizado como los bancos éticos y que están amarrados a todo lo que tiene que ver responsabilidad social (Caravedo, comunicación personal, 11 de agosto).
- Se puede identificar a los inversores de impacto, Susana no cree que el riesgo financiero sea solamente un tema de percepciones de mercado, sino también de aquellas personas u organizaciones que están buscando un financiamiento y ven este tipo de sector como algo atractivo por el tema de medio ambiente, plantar árboles, cuidar árboles, o sacar madera de bosques manejados sosteniblemente. Se podría unir la oferta con la demanda; y buscar fondos de inversores con impacto.

### **Riesgo por dependencia de la naturaleza**

- Implementar investigación técnica en el sector para hacer sostenible al recurso. Martin Arana sugiere que se deben investigar tres elementos claves: tamaño de las parcelas y concesiones, diámetro mínimo de corte (considerando la especie) y ciclo de corta.

### **Riesgo de mercado y marco normativo**

- Hay que tener en cuenta la estratificación dentro del sector forestal, evaluar los perfiles de los empresarios que aprovechan el recurso y tienen un papel fundamental en la cadena de producción forestal, de esa forma la normativa será aplicable a la realidad.
- Evaluar cuáles son las exigencias y prioridades de cada grupo de interés, para de acuerdo con ello, establecer mejores prácticas y evitar este tipo de riesgos.
- Susana Tejada, sugiere pensar siempre en lo que puede ocurrir, eso implica tener una lógica de mirar hacia el futuro con lo que tengo ahora. Ejemplo: con lo que tengo ahora ¿qué puede pasar en el futuro que pueda ir en contra de mi operación? Es decir, tienes que mapear desde ahora los efectos que podrías tener en un futuro si no incorporas acciones responsables, ello te ayuda a evitar cualquier tipo de riesgo futuro.

#### **1.2.5 (S8): *Objetivos organizacionales***

Como en cualquier negocio, el objetivo principal de la empresa es maximizar sus utilidades; sin embargo, actualmente está ocurriendo un terremoto en el sistema empresarial, ya que las empresas que nacen incorporan en su propósito, ya no solo aspectos económicos, sino también aspectos donde hay interacción social-ambiental; Silvana Caro comenta que competitivamente, cada vez más, las empresas están notando que mientras más orientadas estén al desarrollo sostenible, tendrán más permanencia en el tiempo y relevancia con su stakeholders (comunicación personal, 28 de agosto).

Muchos líderes de empresas forestales en el Perú, aún creen que la responsabilidad social es “costosa”; para ello, Baltazar Caravedo comenta que la responsabilidad social siempre va a ser encarecimiento o gasto para quien tiene la idea de una máxima utilidad sin considerar los impactos que produce su actividad (comunicación personal, 11 de agosto); por ello, es importante mapear los impactos generados en los grupos de interés identificados y articular soluciones conjuntas para problemas compartidos.

Grupo Arbe no cuenta con objetivos organizacionales ni de corto ni de largo plazo; por lo tanto, se debe considerar lo siguiente:

- Definir el horizonte de la organización, una vez realizado ello,

- plantear objetivos a las áreas estratégicas, se suele establecer objetivos operacionales, financieros, de recursos humanos y de producción; sin embargo, en el sector forestal, se requiere incorporar objetivos de sostenibilidad alineados a la estrategia de RSE; muchas empresas no lo consideran, pero se debe recordar que aquello que no se tiene no se gestiona ni se lleva a cabo; por lo tanto, hay que documentarlos.
- Se debe comunicar los objetivos a los grupos de interés involucrados para que se alineen al cumplimiento.
- Los objetivos no necesariamente deben ser alcanzables, dependerá de las aras de la misión y de aquello que te mueve, para Silvana Caro mientras más sensibilizada e incorporada, dentro de la cultura, este la sostenibilidad y la responsabilidad social va a decantar solo en la misión-visión, la misión-visión nunca debería tratar de parcializarse hacia un objetivo (comunicación personal, 28 de agosto)

Nelson Kroll, detalla algunos ejemplos de objetivos socialmente responsables que aplica en su empresa, interna y externamente:

#### **Objetivos de RS internos:**

- Generar en los colaboradores una mayor conciencia ambiental, así como también una cultura de responsabilidad social hacia su empresa.
- Dotar al colaborador de equipos que garanticen su salud, su vida y su bienestar
- Mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores.

#### **Objetivos de RS externos:**

- Crear conciencia ambiental en las zonas aledañas al área de influencia de nuestra empresa. Ellos participan en algunos espacios de educación curricular y no curricular en los centros educativos y centros poblados de la zona, el objetivo concientizar a los niños al cuidado y manejo sostenible del bosque; apuestan por los niños porque en su mayoría de veces son ellos los que transmiten el mensaje en sus hogares.
- Desarrollar proyectos con el medio ambiente, en aras a la intervención del grupo de interés: comunidad (las personas aledañas intervienen mucho en temas de bosque).
- Financiamientos de proyectos sostenibles a través de un aporte de capital semilla.
- Disminuir las emisiones de carbono.
- Incorporar tecnologías más limpias en la cadena de custodia.

#### **1.2.6 (S9): Gestión de la cadena productiva**

La gestión de la cadena productiva de Grupo Arbe se maneja bajo los parámetros de cumplimiento legislativo; es decir, cumplen con lo establecido de acuerdo con la ley: Plan de manejo de bosques, plan operativo, plan de corte, censo, trazabilidad, libros contables, etc.

La trazabilidad te da certeza de que la madera que estas comprando es de origen legal, que todo está en regla y tiene un manejo adecuado del bosque; sin embargo, actualmente ya es algo que otras empresas están incorporando debido a la obligatoriedad del mercado. Por lo tanto, se deben buscar alternativas que permitan la diferenciación considerando los aspectos sociales, ambientales y económicos.

Nelson Kroll comentó que la certificación FSC es una herramienta que le ha abierto puertas en nuevos mercados internacionales, sobre todo en el mercado europeo. Comentó también que existen países y mercados en dónde tener una certificación no te diferencia en nada; por ejemplo: EEUU y China (comunicación, 21 de agosto).

María Trujillo, resaltó algunas oportunidades de tener la certificación FSC. En cuanto al tema socialmente responsable, el estándar esta alineado a la ISO 26000. En cuanto a establecer relaciones con los grupos de interés, ellos desarrollan procesos de consulta previa para involucrar a los actores principales y a la vez generar una relación de largo plazo donde prime la comunicación bidireccional. También establecen diversos mecanismos para canalizar los reclamos ambientales, culturales, religiosos o sociales; producto del desarrollo económico. Todos los reportes de las auditorias son colgados en la página web del FSC y son públicas generando así transparentar las decisiones e impactos de las operaciones (comunicación 25 de agosto)

- Tener en regla todos sus documentos de gestión, para las entidades supervisoras y fiscalizadoras.
- Colgar con la información solicitada en el SIGO
- Capacitarse respecto a las operaciones dentro de la cadena
- Insistir para que el Sistema de Control de Información (SNIF) permanezca actualizado, de esa forma se implementen medidas adecuadas.
- Incorporar sustentos técnicos que aseguren la sostenibilidad del recurso forestal; ya que los planes de manejo forestal, de manejos de reforestación son poco técnicos y estudiados (sistema natural: remanente y semillero)
- Incorporar tecnologías limpias a la cadena productiva (ver Tabla 30).

**Tabla 30: Tecnologías limpias en el desarrollo de la actividad forestal**

Martin Arana considera que mientras el modelo de negocio de la empresa permita incorporar tecnologías limpias, se haga. Lo interesante de este tipo de tecnologías es que también puedes optimizar y reducir costos a favor de la empresa. Por ejemplo:

- 1) La gasificación con residuos de la madera: de todo aquello que cae en los aserraderos podrías tener gas y usarlo como combustible para tu maquinaria.
- 2) Los secadores: usar aserrín para generar calor en los secadores.

### **1.3 Proceso de cumplimiento normativo**

Las medidas internas que adoptan las operaciones de Grupo Arbe tienen una connotación regida bajo la ética, la moral, pensamiento social y un trabajo a favor de la reputación organizacional. Con respecto a las medidas externas, estas se regulan a través de lo establecido por la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 29763.

La mejor práctica socialmente responsable en este aspecto, según los expertos, es que el empresario cumpla con la legislación impuesta en el país, asimismo, incorpore una cultura transparente y sostenible.

El manejo forestal le otorga valor al bosque, un valor tangible y es por ello que se debe garantizar su conservación. El manejo forestal no solo debe ser un mecanismo de producción, sino también de conservación, en donde lo que más importa sea la biodiversidad.

Nelson Kroll y Marco Arana, sugieren que los empresarios forestales deben hacer una evaluación ecológica de aquellas especies que naturalmente podrían sostenerse en el mercado comercial; es decir, deben buscar la oferta natural del bosque e incorporar a los planes el estudio de tres elementos básicos: tamaño de la concesión, el diámetro mínimo de corta y el ciclo de corta.

### **1.4 Relación con los grupos de interés: inversionistas, proveedores y clientes**

La relación con los grupos de interés es fundamental para integrar la Responsabilidad Social a la gestión de la organización. Por ello, se ve pertinente desarrollar acciones y prácticas responsables en los siguientes sub-aspectos: estándares de elección para inversionistas y proveedores (S10), propuesta de valor y ventajas competitivas (S11), transparencia de información en los Grupos de interés (S12) y, cultura y conciencia sostenible en los grupos de interés (S13).

#### ***1.4.1 (S10): Estándares de elección para inversionistas y proveedores***

En el sector forestal, mayormente la elección de inversionistas es determinada por aspectos económicos, del mismo modo, sucede con los proveedores; sin embargo, no existen criterios que evalúen la sostenibilidad de aquellos que forman parte del sistema.

Como organización, según Baltazar Caravedo, es importante involucrarse en el propósito de la otra empresa y alinear compromisos que contribuyan a la humanidad (comunicación personal, 11 de agosto)

- Baltazar Caravedo sugiere tener una mirada más de sistema, una mirada en dónde puedas ver cómo se van comportando los diferentes elementos o componentes que configuran el sistema.
- Encontrar business cases que generen ventajas competitivas en base a la sostenibilidad.
- Evaluar cuál es la situación del mercado de la madera, qué tipo de compradores hay, y si hay compradores que valoran la sostenibilidad, y si esos que valoran todavía tienen demanda insatisfecha, entonces, otra vez, vas a encontrar el business case.
- Hacer un proceso de debida diligencia para proveedores, se debe verificar que cumplan con lo establecido en la ley.
- Nelson Kroll sugiere que, en el caso de elección de proveedores, se haga una especie de check list con requerimientos mínimos indispensables, por ejemplo, que la empresa que te provee tenga RUC, sea constitucionalmente formal, este habido, que sus trabajadores tengan beneficios laborales, en el sector es importante contar con SCTR y equipo de seguridad personal.
- Se debe ser socialmente responsable hacia adelante y hacia atrás de la cadena.

#### **1.4.2 (S11): Propuesta de valor y ventajas competitivas**

La propuesta de valor es aquella estrategia que te hace único frente a tus competidores; por ello, es necesario establecer ventajas competitivas, ya sean de tipo diferenciador o de costos.

Hoy en día, cada vez son más, los compradores que toman en consideración el comportamiento de las empresas con su entorno, con sus colaboradores y con el ambiente, pareciera que hay más involucramiento por parte de los grupos de interés en identificar aquellos mercados involucrados con el desarrollo sostenible.

El sector forestal peruano es un sector muy informal e ilegal, y algunos expertos sugieren a la formalidad y al cumplimiento de las normas establecidas en la ley, como una propuesta de valor “[...] cumplir con ese mínimo ya es una diferenciación importante

considerando la diversidad de perfiles de empresas que tenemos en el Perú” (comunicación personal, 18 de agosto).

Grupo Arbe ha establecido una propuesta de valor en dónde garantiza el origen legal de la madera a través de la trazabilidad. Para Martín Arana, hacer uso de la trazabilidad o de certificaciones que vayan más allá de la norma, son aspectos diferenciadores en la realidad que se vive (comunicación personal, 18 de agosto).

Algunas de las propuestas podrían ser:

- Desarrollar una estrategia en donde se vea el verdadero valor de la empresa; es decir, no quiero que me valoren por mi sostenibilidad, sino porque yo como empresa soy socio de tu desarrollo y no un enemigo de tu desarrollo.
- Hacer un uso más diversificado del bosque, la mayoría de las empresas solamente extraen madera cuando hay diversas oportunidades de darle uso al bosque, que incluso podrían ser hasta más rentables y sostenibles.
- Desarrollar un ADN con conciencia ambiental y social y desplegarlo en los colaboradores, para poder así implementar la propuesta en la práctica.
- Elaborar un modelo de negocio en donde se considere el proceso de reforestación.
- Añadir valor agregado a los residuos de la madera aserrada; Alberto Barandiarán considera que en el país hay buena mano de obra como para poder dar valor agregado a la madera y a los residuos generados en la cadena (comunicación personal, 26 de agosto).
- Otra propuesta de valor, es incorporar temas de responsabilidad social, generar un aprovechamiento más integral del área de la concesión, no solo aprovecho madera, sino también otros recursos, Alberto Barandiarán considera que hay un montón de oportunidades dentro del sector, que incluso podrían mostrar un modelo de negocio más atractivo, más amigable con el ambiente, más en esa lógica de lo que buscan ya determinados mercados : el europeo, el asiático, premium (comunicación personal, 26 de agosto).

En cuanto a las ventajas competitivas se sugiere tener en consideración a lo siguiente:

- Las ventajas competitivas no son definidas por la empresa, las define el mercado y el consumidor; para ello, Percy Marquina, sugiere preguntarse 1) ¿cuál debería ser la estrategia para desarrollar “algo” en lo que el consumidor y la sociedad te valore a ti, como organización, por encima de tu competidor? O ¿qué puedo hacer yo para tener un

diferencial alineado a la responsabilidad social y que sea valorado por aquellos que van a comprar mis productos?

- Por otro lado, Martín Arana propone un aprovechamiento más integral del bosque y sugiere la investigación técnica para asegurar su coexistencia y sostenibilidad.
- Nelson Kröll, considera que la certificación FSC es un plus, y pese a no tener un gran impacto en los precios (5%-10%) del mercado local, la certificación les ha permitido ser más competitivos en algunos sitios del mercado, por ejemplo, muchos de sus principales productos se van para Europa. MADERACRE no corta pensando en el mercado chino, corta pensando en el mercado europeo, un mercado que valora justamente la certificación forestal.
- Mirar de una manera transversal las concesiones; es decir, mirar que otros beneficios se podrían desarrollar. Alberto Barandiarán, comenta que si él tuviera una concesión forestal no solo miraría madera, sino que vería otras oportunidades, ya que las exigencias del mercado impulsan a las empresas a sumergirse en temas de gestión integral responsable (comunicación personal, 26 de agosto)

#### ***1.4.3 (S12): Transparencia de información en los grupos de interés***

Transparenciar la información con los grupos de interés es un principio de la Responsabilidad Social y es importante saber cómo comunicar la información que se ha decidido dar; para ello, es importante identificar cuál es la vía informativa habitual de los grupos de interés.

Para Silvana Caro, la comunicación puede ser un instrumento o puede ser un fin y cuando es un instrumento para ganar más plata se diluye, pero cuando es un fin para sí mismo, para conectar con otras realidades y soluciones, se robustece. Ella considera que poder compartir lo que haces, refuerza la identidad de la empresa y te ayuda a ser accountable con todos tus compromisos, asimismo, te da la posibilidad de inspirar y de generar mejores condiciones en la industria y en el contexto competitivo en el que estás (comunicación personal, 28 de agosto).

Grupo Arbe genera total apertura en cuanto a su información económica, social y ambiental, en caso se le sea solicitada.

- Incorporar reportes de sostenibilidad como el GRI (Global Reporting Initiative)
- Evaluar cuál es la vía informativa habitual de los grupos de interés y las condiciones que tienen para recibirla. Por ejemplo, hay grupos de interés que tienen acceso a

internet, entonces la información puede comunicarse en un sitio web; pero, también hay grupos de interés que no tienen internet, entonces la comunicación se puede dar directamente (folletos, fotografías) o a través de la televisión y radio.

- Baltazar Caravedo comenta que se debe modificar la manera cómo se da la información; “uno tiene que saber identificar a su grupo de interés para hacerles llegar la información correspondiente, por las vías que a “esos grupos de interés” les puede llegar a interesar
- Es estratégico que se te reconozca por aquello que se derive de las buenas prácticas, es importante que seas el primero o en todo caso que seas al que se le reconoce por eso, establecer un solo común de competencia para que mejores y sofisticues el mercado y otros terminen haciendo lo que tú.
- Es importante dar a conocer, la información legal y de cumplimiento con las instituciones encargadas.

#### **1.4.4 (S13): Cultura y conciencia ambiental en los grupos de interés**

El tema de la sostenibilidad ya no es un tema ignorado totalmente, sino que cada vez hay más personas tratando de saber qué significa la sostenibilidad y cómo se relaciona con la biosfera. Las actuales generaciones, son más exigentes y están más involucradas; sin embargo, en el sector forestal aún hay una brecha grande que cubrir; ya que no existe conciencia en todos.

Nelson Kroll, considera que muchos desconocen lo que significa el manejo forestal sustentable y el cómo se puede contribuir a la conservación de los bosques; los empresarios del sector forestal están satanizados por todos, con ser los responsables de la destrucción de los bosques, cuando no es así (comunicación personal, 21 de agosto).

- Se debe trabajar en la difusión del rol de manejo forestal en la conservación de los bosques y a todo nivel, eso va a llevar a generar conciencia.
- Apostar por la educación de las generaciones más actuales, son ellos los que van a adoptar nuevos paradigmas y nuevas miradas, y los que finalmente transmitirán la comunicación que se les dé.
- Incorporar una cultura de trabajo en gremio, María Trujillo considera que trabajar en bloques y de forma colaborativa es poderoso, en el sector se debería incorporar más trabajo en gremio en pro a la sostenibilidad; se podrían generar campañas de concientización dirigida a los grupos de interés (comunicación personal, 25 de agosto)

- Incorporar un paradigma de compromiso ético, afectivo y no solamente intelectual, que implica una nueva mirada, un nuevo conjunto de teorías respecto al funcionamiento de la humanidad y de la tierra. Para Baltazar Caravedo es importante capacitar a los grupos de interés bajo ese paradigma, asimismo, no solo se tiene que quedar en ideas y palabras, también se debe, de esa forma los distintos grupos de interés podrán visualizar y experimentar los beneficios que la sostenibilidad les puede producir a ellos mismos.
- Compartir el interés de lo que hago, darte la oportunidad de explicarte por qué lo que yo hago, o por qué lo que tú haces.
- Mostrar transparencia, compromiso y un trabajo de sensibilización; reflejar de manera real lo que verdaderamente ocurre en el sector forestal.
- Para que exista conciencia se debe sincerar al sector forestal, evaluar las condiciones de cada empresario. Alberto Barandiarán considera que la educación otorga mayor concientización, por lo tanto, las empresas del sector deben rodearse de personas capacitadas y educadas (comunicación personal, 26 de agosto).
- Se debe dejar de pensar que es mejor estar como informales que como formales

Para Susana Tejada es interesante el tema de la concientización porque este se puede dar dependiendo de la influencia y control que tengas sobre los grupos de interés. Es diferente concientizar a tus proveedores que a tus clientes; por ejemplo, los proveedores pueden ser socialmente responsables para alinearse a los estándares de trabajo que tienes como organización; en cambio en los clientes, no se tiene el mismo control; y para ello, la mejor forma de concientizar es explicando el propósito de trascendencia que tiene tu producto o tu servicio: “con tu compra estás impulsando la cadena de suministro sostenible”, “con tu compra se está apoyando al empoderamiento de la mujer”, etc. (comunicación personal, 31 de agosto).

## **2. Prácticas laborales**

Muchos de los expertos en el sector forestal concuerdan que este aún tiene muchas brechas con respecto al ámbito laboral; es decir, si bien se tiene un Régimen General que vela por las condiciones laborales, la salud y seguridad del colaborador, aún no hay una exigencia real de cumplimiento, esto, debido al quiebre en el marco normativo que regula al sector forestal, asimismo, debido a que en su generalidad no se considera aspectos propios e importantes del sector. Martín Arana precisa que en la Ley Forestal N° 29763 no se desarrolla el tema de responsabilidades entorno al campo laboral del sector, solo se hace mención de su cumplimiento sin dar claridad a cómo será su regulación y fiscalización (comunicación personal, 18 de agosto).

Por otro lado, el tema de la inaccesibilidad, a las áreas de manejo de bosques, ha dificultado la presencia del Estado, generando así, poca intervención en cuanto al control del recurso forestal, como a todo lo concerniente a ello: prácticas laborales, ambientales, tributarias, sociales, etc. Entonces, según Barandarian “si ya para las autoridades forestales encargadas del recurso forestal es complicado ejercer control y supervisión dentro de cada concesión, para la SUNAFIL, parecería que aún más” (comunicación personal, 26 de agosto).

Contextualizando esta realidad, resulta de mucha importancia focalizar las prácticas laborales en el sector y en cómo se vienen desarrollando por parte de las empresas que ejercen la actividad. Hay que recordar que el trabajo:

[...] se encuentra entre las contribuciones sociales y económicas más importantes de una organización. El trabajo enriquecedor y productivo es un elemento esencial en el desarrollo humano; los niveles de vida mejoran gracias al pleno empleo y el empleo seguro. Su ausencia constituye una causa primordial de problemas sociales. Las prácticas laborales tienen un mayor impacto sobre el respeto al principio de legalidad y en el sentido de la justicia presente en la sociedad: las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010, p. 38)

Cuando las prácticas laborales son responsables se mejora mucho la calidad de vida del trabajador, pero también la de sus familias y eso tiene una consecuencia directa en la productividad de la organización porque se tendrá, definitivamente, a trabajadores más fidelizados, más seguros, más desarrollados y eficientes.

Por todo ello, a continuación, se desplegarán acciones y prácticas responsables para los cuatro aspectos evaluados al Grupo Arbe: trabajo y relaciones laborales en la organización, condiciones de trabajo y protección social, salud y seguridad ocupacional y, desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo. Antes de proponer estas acciones, cada aspecto será definido brevemente.

## **2.1 Trabajo y relaciones laborales en la organización**

El trabajo y las relaciones laborales en la organización tienen que ver con la labor desempeñada a cambio de una compensación y; con los derechos y obligaciones que se impone tanto a los empleadores como a empleados, en beneficio de la sociedad como de la organización (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010).

El diagnóstico del Grupo Arbe en este punto, evaluó tres sub- aspectos: la modalidad de contrato y selección de personal (S1), comunicación con el trabajador (S2) y diversidad de

trabajadores (S3). Los resultados muestran que en la modalidad de contrato, algunos trabajadores mantienen contrato por planilla (generalmente los administrativos), otros, por recibos por honorarios (personal de confianza en campo), y un gran grupo no se encuentra ni en planilla ni en recibo por honorarios (generalmente trabajadores de campo); en cuanto a los contratos estos se hacen por un periodo de tres, seis, doce meses; el contrato se puede dar de manera escrita como de “boca a boca”. La selección de personal, en los últimos años, ha ido incorporando nuevas estrategias, pero aún no se consigue la formalidad total, hay trabajadores que no tienen RUC, incluso no tienen DNI.

Con respecto a la comunicación con el trabajador, mantienen una comunicación horizontal y directa basada en el respeto y la confianza. Además, Grupo Arbe considera la diversidad de trabajadores, generando oportunidades para cualquier persona que esté dispuesta a trabajar dentro de la organización sin discriminar género, raza, cultura, etc.

### **ACCIONES RESPONSABLES POR SUB-ASPECTO**

#### ***2.1.1 (S1): Modalidad de contrato y selección de personal***

- La empresa debe elaborar un documento de acuerdo (contrato) que pacte la relación empleador- empleado, considerando el marco de la legislación y el contexto de la misma empresa; es importante que este suscrito para que tenga validez.
- Se debe asegurar que las personas que están firmando el contrato laboral, sepa que cosa dice en el contrato; en el sector forestal muchos trabajadores no saben lo que firman.
- Es importante que el empleador tenga mapeado quiénes son su personal fijo y su personal estacional, para de esa forma programar y asegurar que cada trabajador cuente con los requisitos formales: DNI, RUC (para recibir sus pagos de recibos por honorarios)
- Mejorar la equidad de género en el lugar de trabajo. Por muchos años se ha creído que el sector forestal es solo de “varones”, una excelente práctica sería incrementar el porcentaje (%) de participación de mujeres en la actividad forestal.

#### ***2.1.2 (S2): Comunicación con el trabajador***

- Se debe indagar para conocer y conocer para luego practicar y modificar aquello de lo que hemos conocido (Caravedo, comunicación personal, 11 de agosto)
- Validar los intereses e inquietudes de los trabajadores considerando sus realidades y contextos. La idea es poder escucharlos para atenderlos y protegerlos, asegurando su

bienestar y el bienestar de su familia. Considero que una práctica importante sería comunicarse con la familia y expresarles el valor que aportan sus familiares dentro de la organización.

- Transparentar el sistema de toma de decisiones para reforzar la confianza con el trabajador.
- Es importante establecer canales y sistemas de comunicación para dar y recibir el feedback oportuno, esto se debe dar en todos los niveles.
- Proporcionar aviso razonable e información oportuna cuando se plantean cambios en las operaciones que afectan el empleo del trabajador.
- Se debe comunicar todo aquello que respecta al bienestar actual del trabajador, a su desarrollo y crecimiento futuro.
- La comunicación se puede establecer a través de reuniones, a través de un canal de denuncias, a través de un one to one, la idea es mantener activo **un flujo de información.**

### **2.1.3 (S3): Diversidad de trabajadores**

- No debieras discriminar por color, género, nivel de conocimiento o edad, son los elementos nuevos que están en el paradigma: todos somos iguales.
- Se debe asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores dentro de la organización.
- No ejercer prácticas arbitrarias o discriminatorias de despido

Un punto que resultó importante y que se discutió tanto con expertos en el tema forestal como con expertos en el tema de Responsabilidad Social, fue que muchos de los trabajadores del sector forestal, incluidos los del Grupo Arbe, no accedían a mantener un contrato bajo el régimen de planilla, debido a los descuentos que se hacen por ley; por lo tanto, se coincidió en las siguientes acciones:

- Que la gerencia transmita a los trabajadores la importancia de los beneficios de estar en planilla (Seguro Social, CTS, gratificaciones, utilidades) asimismo, les brinde la información de lo que significa cada uno.
- Que la organización se adapte a la cultura que vive cada trabajador del sector, por ejemplo, hay trabajadores que no necesitan de un seguro porque la forma tradicional de curarse esta en la medicina natural; entonces, Susana Tejada sugirió una investigación

más antropológica que permita entender la cultura de los trabajadores, ¿por qué ellos tienen que adaptarse a nosotros y porque mejor no adaptamos un sistema que les sea más próximos a ellos? La salud es un derecho humano, pero ¿cómo asegurar que esa salud sea institucionalizada, para que sea efectiva? [...]una mirada proactiva sería trabajar con el Estado para hacer políticas públicas para el sector, eso en línea con la RSE que tiene que ver con prácticas justas de la operación (comunicación personal, 31 de agosto)

- Ser riguroso con las políticas laborales de la empresa, si el trabajador no se quiere acoger a las políticas de la organización, entonces no trabaja ahí, se debe explicar claramente las condiciones, Barandiarán menciona que si eres formal y estas generando una cultura de cumplimiento es importante que se transmita ello a los trabajadores para que se alineen con las políticas de la empresa (comunicación personal, 26 de agosto)

## **2.2 Condiciones de trabajo y protección social**

Las condiciones de trabajo incluyen salarios, jornada laboral, vacaciones, aspectos de bienestar prácticas disciplinarias, períodos de descanso, etc.; mientras la protección social se refiere a todas las políticas y prácticas de la organización orientadas a mitigar accidentes en el trabajo, desempleo, invalidez, proporcionar asistencia médica y beneficios laborales ((Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010).

El diagnóstico de Grupo Arbe en este punto evaluó los siguientes sub-aspectos: Rango salarial y jornada laboral (S4), lugar de trabajo (S5) y beneficios laborales (S6). En cuanto al rango salarial dependerá del puesto del trabajador y de las funciones que desarrolle a su cargo; en su mayoría, los salarios son superiores al mercado. Por otro lado, la jornada laboral es de 48 hrs semanales de lunes a sábado. En cuanto al lugar de trabajo este esta adecuado según los parámetros de cada institución supervisora y fiscalizadora, finalmente en cuanto a beneficios laborales, los colaboradores tienen beneficios de alimentación cubierta al 100%, bonos al cierre de zafra, ambiente seguro, alojamiento y seguro complementario de trabajo de Riesgo (SCTR).

### **ACCIONES RESPONSABLES POR SUB-ASPECTO**

#### ***2.2.1 (S4): Rango salarial y jornada laboral***

- Se debe garantizar una remuneración que al menos cubra las necesidades básicas del trabajador y de sus familiares; asimismo, incentive su permanencia dentro de la organización “incluyendo las exigencias de desarrollo económico, los niveles de

productividad y la conveniencia de conseguir y mantener un alto nivel de empleo” (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010, p. 40).

- El empleador debe otorgar salarios equivalentes al valor del trabajo realizado
- Respetar el derecho de los trabajadores a cumplir el horario laboral normal o acordado, según las leyes, regulaciones o convenios. También debería proporcionar a los trabajadores descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010)
- El horario de trabajo debe establecer una semana de 48 hrs como máximo, con un mínimo de un día libre y un límite de 12 horas extras por semana remuneradas a una tarifa especial (FOMIN, 2016)
- El horario del trabajo no debe intervenir con las responsabilidades familiares de los trabajadores; en el sector forestal se sabe que cuando uno entra a Zafra, no sale hasta que esta termine, se podría hacer un plan que involucre un equilibrio familiar-laboral.

### 2.2.2 (S5): *Lugar de trabajo*

- Para el manejo forestal se deben cumplir con los parámetros de acondicionamiento dados por el OSINFOR.
- En cuanto a la cadena de custodia deberían evitar la contaminación auditiva.
- Deben cumplir con las normas básicas para tener un ambiente seguro y saludable: agua potable, instalaciones sanitarias, equipo de seguridad como botiquín, primeros auxilios.
- Generar un ambiente saludable (ver Tabla 31).

**Tabla 31: Medidas para lograr un ambiente saludable**

<p><b>Herramienta- Medidas para lograr un ambiente saludable</b>  <b>CREAR UN ENTORNO Y AMBIENTE SALUDABLE- ejemplos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apertura de espacios libres de contaminación</li> <li>▪ Pausas saludables con actividad física</li> <li>▪ Incentivo por ideas dirigidas a incrementar productividad dentro de la organización</li> <li>▪ Alejamiento de ruidos molestos</li> <li>▪ Equipos de protección contra riesgos físicos, químicos y biológicos.</li> <li>▪ Comidas saludables en el comedor de trabajo</li> <li>▪ Lugares de descanso, vestidores y baños adecuados</li> <li>▪ Actividades al aire libre.</li> </ul>
--

Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones (2009)

### 2.2.3 (S6): *Beneficios laborales*

- Conceder los beneficios que la norma exige, para Nelson Kroll es importante que el trabajador tenga seguro complementario de trabajo de alto riesgo, seguro vida, derecho de vacaciones, gratificaciones, derecho a un trabajo seguro, acceso a un seguro de salud, equipos de protección personal, capacitación constante, una línea de carrera, etc. (comunicación personal, 21 de agosto)
- Establecer iniciativas en donde se pueda equilibrar el enfoque trabajo- familia. Una práctica responsable que sugiere Susana Tejada es extender a más días la licencia de paternidad:

[...]Necesitamos que los hombres puedan ejercer su masculinidad o una nueva masculinidad a través de la paternidad, que el Estado te dé solamente una semana cuando nace tu hijo, no te permite poder mantener el vínculo ni con tu hijo ni con tu esposa que acaba de dar a luz, entonces creo que tratar de dar tiempo para que el varón también pueda desarrollar estos vínculos ayudará mucho a formar nuevos ciudadanos, además, de considerar que el hombre tiene todo el derecho de estar con su hijo, como lo tiene la mujer. Si queremos tener futuro de varones que tomen en cuenta el valor del hombre y de la mujer, creo que hay que vincularlos a ellos y las organizaciones pueden ayudar a que esto se modifique (comunicación personal, 31 de agosto)

Complementando este aspecto, es importante recordar que el sector maderero es un sector estacional (extracción de la madera); por lo tanto, una práctica socialmente responsable, que va más allá de la norma, podría ser la de intentar asegurar el trabajo de los colaboradores durante todo el año, haciendo alianzas con otras empresas del sector.

Percy Marquina desarrolla un ejemplo en el sector agroindustrial, que es también un sector estacional:

[...] imagina que contratas a un trabajador por seis meses para que cultive espárragos, se supone que los otros seis meses estará sin trabajo; por lo tanto, tú esparraguera te juntas con un agricultor de uva en donde la estación es contra estacional, y este lo contrata. Entonces tú lo contratas seis meses y el otro lo contrata seis meses, al final, el colaborador está con trabajo durante todo el año ¿qué has ganado tú?, tú has ganado fidelizar a un trabajador eficiente y has reducido los costos de reclutamiento y entrenamiento a nuevos colaboradores, es una práctica simpática e interesante que va más allá de lo legal, y que es un gana a gana (comunicación personal, 1 de setiembre).

### **2.3 Salud y Seguridad Ocupacional**

La salud y la seguridad en el trabajo implica promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales. También se refiere a la protección de los trabajadores frente a riesgos para la salud y a la adaptación del ambiente de trabajo (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010, p. 43)

El sector forestal es uno de los sectores más peligrosos, ya que los colaboradores están expuestos a diversos tipos de accidentes que incluso podrían cobrar sus vidas. Por lo tanto la gestión y el compromiso de los líderes debieran duplicarse.

Grupo Arbe considero en su diagnóstico el análisis de cinco sub-aspectos: Implementos de seguridad (S7), capacitaciones de salud y seguridad ocupacional (S8), acceso a centros de salud (S9), medicamentos dentro del área de trabajo (S10) y plan de acción para prevención de accidentes (S11). Para cada uno de ellos se propondrán acciones que les permitan ser socialmente responsables.

### **ACCIONES RESPONSABLES POR SUB- ASPECTO**

#### ***2.3.1 (S7): Implementos de seguridad***

- La empresa debiera de proporcionar todos los elementos de protección que prevean y eviten un accidente fatal (ver Tabla 32).
- Los trabajadores debieran tener un seguro de alto riesgo y un seguro de salud donde atenderse en caso haya un accidente de alto impacto.
- Los equipos de seguridad debieran adaptarse al contexto forestal, que presenta variaciones de climas: tanto fríos como calientes; asimismo, a las condiciones de tipo de suelo e inclinaciones de terrenos.
- Se debe implementar seguridad a las herramientas de trabajo y de alto riesgo como las motosierras, las máquinas de corte, máquinas de aserrío y vehículos de transporte.

Respecto a este punto, se recogió información de que muchos de los trabajadores, pese a que se les exigía hacer uso del equipo de seguridad, no lo hacían y era por un tema de cultura; entonces lo que sugirieron los expertos fue lo siguiente:

Silvana Caro comentó que, visto desde la RSE, es importante fortalecer la relación con el stakeholder, para así entender y alinear sus intereses con los de la empresa. Sugirió que debería haber más adaptabilidad cultural:

[...] La adaptación cultural es un tema complejo, tener adaptación cultural es la lógica de los cambios de hábitos, es poder entender que el deber SER es un elemento racional, pero que los cambios de hábitos no son racionales y eso es algo que como organizaciones aún no tenemos, consecuentemente nos manejamos en la lógica de lo racional y nos olvidamos de que somos humanos colectivos que nos des racionalizamos en esa colectividad y necesitamos análisis más objetivos, más de motivación; se debe cambiar el enfoque para conectar con los intereses de ese grupo de interés que puede ser completamente ajeno al mío. La adaptación cultural es algo que siempre va a funcionar (comunicación personal, 28 de agosto).

Percy Marquina; por otro lado, comentó, que no se debería estigmatizar al trabajador, sino que se debería entenderlos, ya que ellos trabajaban en zonas donde hay mucho calor y es diferente tener puesto un equipo media hora a ocho horas diarias, por ello sugirió que las empresas deberían incorporar equipos cada vez más ergonómicos, confortables y menos complicados ante la realidad (comunicación personal, 1 setiembre).

**Tabla 32: Implementos de Seguridad y Salud en el sector forestal**

<b>IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD Y SALUD CONSIDERANDO LOS FACTORES DE RIESGO EN EL SECTOR FORESTAL</b>	
1.	<p><b>Condiciones extremas de calor y frío:</b> los trabajadores están expuestos a altas temperaturas lo cual puede ocasionar en ellos deshidratación, estrés térmico y disminución en su capacidad de trabajo; por otro lado, las temperaturas frías causan disminución en el flujo sanguíneo, fortaleza muscular y el equilibrio. Se debe hacer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de protectores solares, tener periodos de descansos durante la jornada, ingerir frecuente agua, asimismo usar equipo de protección ergonómico que permita reducir el riesgo de la salud por cambio de clima (algo que seque rápido pero que abrigue)</li> </ul>
2.	<p><b>Inclinación y tipo de suelo en el terreno y lugar de trabajo:</b> en la mayoría de ocasiones los suelos se tornan arcillosos y resbaladizos, asimismo, existen pendientes inclinadas que aumenta el riesgo de accidentes con las maquinarias y caída de piedras. Se debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de calzado apropiado al tipo de suelo</li> <li>▪ Vehículos o maquinas con guardas protectoras contra volcamientos o caídas de objetos.</li> </ul>
3.	<p><b>Caída de árboles y ramas:</b> es importante considerar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes de iniciar operación, se debe mapear el área y asegurar que no haya ramas rotas y sueltas que puedan caer mientras se realiza la operación.</li> <li>▪ En caso se identifique un árbol sobre otro es preferible retirarlo.</li> <li>▪ Si ve árboles y ramas secas, asegúrese que al momento del corte solo se encuentre el talador.</li> <li>▪ El trabajador debe tener equipo de protección de manos, piernas, cabeza, ojos y cara</li> </ul>
4.	<p><b>Contragolpe de las motosierras:</b> se debe,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar capacitaciones de uso adecuado de la motosierra</li> <li>▪ Poco a poco ir adquiriendo motosierras que eviten vibraciones fuertes y precisen el corte</li> <li>▪ Implementar seguros de seguridad en las motosierras como frenos de cadena, cadena con protección contra rebotes e interruptores de seguridad.</li> <li>▪ Brindar el mantenimiento adecuado a todas las motosierras y maquinarias</li> </ul>
5.	<p><b>Ruido:</b> el ruido generado de las motosierras y maquinarias de aserrío puede llegar a causar sordera en el trabajador y en aquellas personas que se encuentren cerca; para ello se debe,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer uso de protectores auditivos, que se ajusten firmemente.</li> </ul>

**Tabla 32: Implementos de Seguridad y Salud en el sector forestal (continuación)**

<b>IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD Y SALUD CONSIDERANDO LOS FACTORES DE RIESGO EN EL SECTOR FORESTAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implementar tecnología que reduzca el sonido y evite la contaminación auditiva.</li></ul>
6. <b>Vibraciones transmitidas a manos, brazo y cuerpo entero:</b> el uso de herramientas vibrantes puede dañar las articulaciones, huesos, músculos e incluso la circulación de la sangre, asimismo, dolores lumbares y lesiones, por ello, se debe: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implementar en las motosierras sistemas que amortigüen la vibración.</li><li>▪ Elaborar planes de rotación de actividades en el trabajo</li></ul>
7. <b>Carga y descarga:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adoptar rutinas de trabajo seguro en la carga y descarga de la madera (anclaje, arrastre).</li></ul>
8. <b>Peligros químicos:</b> el rose de las motosierras con los árboles genera emisiones de gases cancerígenos: por otro lado, los aceites o combustibles que usan las herramientas de corte, aserrío contienen sustancias tóxicas que causan irritación en el cuerpo y rostro, se debe: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Emplear lentes, guantes y lavado constante en las áreas afectadas.</li></ul>
9. <b>Peligros biológicos:</b> son aquellos que pueden ser causados por la naturaleza como plantas venenosas, animales salvajes, ramas cortantes, etc. para ello se debe, <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tener un botiquín en todas las áreas en donde se esté extrayendo árboles.</li><li>▪ Usar pantalones anticorte y resistentes a cortes por ramas, etc.</li></ul>

Adaptado de FAO (2020)

### **2.3.2 (S8): Capacitaciones de salud y seguridad ocupacional**

- Por más que los colaboradores tengan todos los elementos de seguridad, es necesario que estén capacitados para actuar en caso hubiera un accidente (ver Tabla 33); por ello,
- Se debe instruir a los trabajadores en temas de primeros auxilios, uso de medicamentos según el accidente que pueda ocurrir en el lugar de trabajo.
- Se debe tener un protocolo que deje claro el trabajo de campo de los colaboradores, que incluya procedimientos de trabajo seguro para todas las actividades realizadas.
- Se debe instruir al trabajador para que antes de la extracción de la madera evalúe la zona y pueda identificar las situaciones de peligro como árboles secos, ramas sueltas o secas y árboles recostados sobre otros.
- Constantemente se debe capacitar al colaborador en el uso de las herramientas de trabajo y técnicas de tala adecuada como (cortes inferiores, de talado, etc.)
- “Comunicar la exigencia que establece que los trabajadores deberían seguir todas las prácticas de seguridad en todo momento y asegurarse de que los trabajadores siguen los procedimientos adecuados” (Norma Técnica Peruana ISO 26000, 2010).

**Tabla 33: Propuesta de capacitaciones para trabajadores del Grupo Arbe**

**Temas de capacitaciones**

Se pueden dar capacitaciones en los siguientes temas:

- Riesgos en las actividades a realizar
- Uso de equipo personal y de seguridad
- Herramientas de trabajo
- Uso de medicamentos en caso haya accidentes
- Primeros auxilios
- Higiene y salud

**2.3.3 (S9): Acceso a centros de salud**

- Tener en el campamento personal médico que pueda velar por la salud de los colaboradores.
- Habilitar una zona de atención, dentro del campamento, que tenga los medicamentos básicos ante algún accidente en el lugar de trabajo: sea leve o grave
- En caso exista un accidente grave, que requiera traslado, se debe tener identificado el lugar de las postas médicas, el tipo de tratamiento que pueden dar, el equipo y capacidad que tienen para atender un accidente de alto impacto.
- Asimismo, se debe identificar la distancia de la posta médica desde el lugar de trabajo y las vías de llegada (aéreo, terrestre o fluvial)
- Hacer alianzas con el Gobierno regional, gobierno municipal, o gremios del sector para poder suplir esto que eventualmente está falto en el ambiente en el cual se trabaja: bosques.

**2.3.4 (S10): Medicamentos dentro del área de trabajo**

- Se debe instalar botiquines de primeros auxilios en todos los sitios de trabajo donde se estén talando árboles, en todas las zonas de carga y en todos los vehículos de transporte de trabajadores. El número y contenido de los botiquines debe reflejar el grado de aislamiento del sitio de trabajo y los peligros que se puedan anticipar de manera razonable en el sitio de trabajo (NIOSH, 1995)

**2.3.5 (S11): Plan de acción para prevención de accidentes**

- Identificar cuáles podrían ser los eventuales accidentes o enfermedades ocupacionales en cada posición que ejerce el colaborador.
- Inscribir un Comité de Seguridad y Salud en el trabajo como dice la norma (ver Tabla 34)

- Tener una brigada de seguridad y salud que este capacitada, que verifique si los implementos y equipos de seguridad están acordes para su uso y que monitoree el uso correcto de los implementos de seguridad en los colaboradores.
- Determinar un protocolo de evacuación en caso haya un accidente que implique la muerte, el protocolo debe detallar cómo sería la movilización, cuál sería la posta más cercana, en qué condiciones se encuentra y el tiempo que duraría el traslado.
- Se deben tener manuales de operaciones en el bosque que indiquen el cómo de distintos procesos: abrir caminos, elaborar censos, hacer inventarios, instalar campamentos, evitar y reducir los accidentes laborales, acciones ante un accidente, etc.
- Conciba, establezca y haga cumplir un programa global de seguridad por escrito que incluya procedimientos de trabajo según para todas las tareas realizadas (NIOSH, 1995).

**Tabla 34: Comités paritarios de Salud y Seguridad por la ISO 26000**

<p>Un programa eficaz de salud y seguridad en el trabajo depende del involucramiento de los trabajadores. Los comités paritarios de salud y seguridad pueden constituir la parte más importante del programa de salud y seguridad de una organización. Los comités paritarios pueden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ recopilar información;</li> <li>▪ desarrollar y divulgar manuales de seguridad y programas de formación;</li> <li>▪ informar, registrar e investigar accidentes, e</li> <li>▪ inspeccionar y dar respuesta a problemas planteados por los empleados o la Dirección.</li> </ul> <p>Los representantes de los trabajadores en estos comités no deberían ser designados por la Dirección, sino elegidos por los propios trabajadores. La composición de estos comités debería estar repartida de forma equitativa entre la Dirección y los representantes de los trabajadores y, siempre que fuera posible, debería incluir hombres y mujeres. Los comités deberían tener el tamaño adecuado para que pudieran estar representados todos los turnos, secciones y localizaciones de la organización. No deberían considerarse sustitutos de los comités de empresa o de las organizaciones de trabajadores.</p>
--

Fuente: Norma Técnica Peruana ISO 26000 (2010)

A continuación, se detalla una lista de prácticas de Salud y Seguridad que tiene la empresa Maderacre (ver Tabla 35).

**Tabla 35: Prácticas de Salud y Seguridad en la empresa MADERACRE**

<p><b>Prácticas de Salud y Seguridad en la empresa MADERACRE</b></p> <p><b>Ejemplos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tienen un área de salud, seguridad ocupacional y medio ambiente, con un líder y un equipo de soporte.</li> <li>▪ Identificación de riesgos en las distintas actividades dentro de su cadena operativa,</li> <li>▪ una vez identificados, hacen la transferencia al colaborador (es importante que ellos conozcan sus riesgos; para que a partir de ellos se puedan reducir y prever).</li> <li>▪ Uso de equipos de protección personal</li> <li>▪ Constante monitoreo en reforzar la cultura de uso de equipos de protección personal- (de manera precautoria)</li> <li>▪ Tienen especialistas en salud, dentro de los campamentos, que velan por la vida de los colaboradores tanto a nivel preventivo como para reaccionar ante emergencias.</li> </ul>
--

**Tabla 35: Prácticas de Salud y Seguridad en la empresa MADERACRE (continuación)**

<b>Ejemplos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existe un plan de evacuación, existen vehículos de soporte en caso haya un accidente de alto grado e impacto.</li><li>▪ Tienen personal capacitado para dar auxilios básicos, por ejemplo, si un colaborador está lejos de un enfermero este está en capacidad de prestar primeros auxilios.</li><li>▪ Hay una política de brigadas en el bosque que establece que la movilización debe ser mínimamente de dos personas, ya que en caso ocurra algo, uno de ellos o bien da aviso o bien auxilia en ese momento, dependerá de la gravedad del asunto.</li><li>▪ Existe una red de protección de caminos que tiene la responsabilidad de vigilar todos los accesos al bosque, cuentan con cinco puestos de vigilancia que evitan que otros actores no autorizados entren a las unidades de manejo forestal, cuidando así los bosques y todo lo que hay adentro.</li></ul>

## **2.4 Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo**

Según la ISO 26000,

“El desarrollo humano incluye el proceso de ampliar las opciones de las personas expandiendo las capacidades y funciones humanas, permitiendo, así, que hombres y mujeres puedan disfrutar de vidas largas y saludables, que posean amplios conocimientos y que tengan un nivel de vida decente. El desarrollo humano también incluye el acceso a oportunidades políticas, económicas y sociales para poder ser creativo y productivo y gozar de respeto hacia uno mismo y de un sentido de pertenencia a una comunidad y de contribución a la sociedad” (2010, p. 44).

Para Baltazar Caravedo, un individuo, hombre o mujer, con un mayor desarrollo humano va a tener una mejor capacidad de comprensión de elementos, va a tener una mayor satisfacción, dando así una mayor productividad en lo que hace. La empresa debe estar interesada en el desarrollo humano de la persona, porque es la mejor manera de asegurar, para efectos de la empresa: su productividad, y para efectos del trabajador o trabajadora: su despliegue como ser humano con mayores capacidades (comunicación personal, 11 de agosto).

Para el diagnóstico de Grupo Arbe se desarrollaron los siguientes sub-aspectos: Acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje práctico (S12), evaluación y reconocimiento de desempeño (S13) e innovación (S14).

### **ACCIONES RESPONSABLES POR SUB-ASPECTO**

#### ***2.4.1 (S12): Acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje práctico***

Para Percy Marquina el desarrollo y valoración de la persona debiera ser parte integral de la estrategia de la empresa (comunicación personal, 1 de setiembre); por ello, es necesario que la empresa realice lo siguiente:

- Crear espacios para descubrir aquello que le interesa a los trabajadores, Baltazar Caravedo menciona que preocuparte por la satisfacción del individuo, hombre o mujer, en aspectos que van más allá de la actividad laboral, puede ser una inversión en productividad, pero sobre todo una inversión en desarrollo humano “la mayor producción no depende de la mayor capacitación particular, sino depende de la configuración de un humano más pleno, que tiene otros intereses, otros elementos como por ejemplo escribir poesía, tocar algún instrumento, etc. y que haciéndolo será más productivo (comunicación personal, 11 de agosto)
- Pensar en el desarrollo futuro de los colaboradores; es decir, en los mecanismos de oportunidades para su crecimiento, Silvana Caro sugiere que, si la empresa cree que no va a haber crecimiento, es importante sincerarlo con los colaboradores para no atraer falsamente al talento con expectativas que no son (comunicación personal, 28 de agosto)
- Se debe indagar las condiciones extra laborales de las personas que forman parte de la organización; es decir, saber qué sucede con los colaboradores fuera de su hora de trabajo, en qué condiciones viven, qué problemas o afectaciones pueden estar atravesando, etc. Para Silvana Caro, es importante que las organizaciones familiares, entiendan que la organización no es solo del dueño, sino que es un colectivo en dónde tú diriges, tú creas, etc. pero que las personas que están al interior de ella no son nuestra propiedad para limitarlas.
- Tal y como dice la Norma ISO 26000, se debe realizar capacitaciones que involucren el desarrollo personal y colectivo de la empresa; para Susana Tejada sería interesante ver o apoyar al colaborador en algunos temas que le permitan desarrollar aspectos de su vida como: capacidades para asignar adecuadamente sus ingresos, plan de vida, hijos, etc. Por otro lado, considerando el sector, se podría invertir en programas de alfabetización, este último tendría un gran beneficio social, con gran impacto organizacional, porque los trabajadores al saber leer entenderían todos los manuales y procesos de la empresa (comunicación personal, 31 de agosto).
- Implementar un plan de monitoreo que permita identificar las fallas e ineficiencias en el trabajo, para que así se propongan capacitaciones al personal que permitan mejorar sus conocimientos en el tema operativo.
- Se debe apoyar en todo aquello que permita a tu colaborador ser mejor persona, más allá del trabajo en concreto que hace para ti.

#### 2.4.2 (S13): *Evaluación y reconocimiento de desempeño*

- Tener formatos de evaluación de desempeño que involucren el triple resultado: económico, social y ambiental.
- Inculcar una cultura en donde se valore el desempeño con triple impacto.

#### 2.4.3 (S14): *Innovación*

La innovación no se da ni se aprende por teoría, la innovación supone una actitud, una disposición, un talento, entonces, tiene que haber cierta estructura dentro de la organización que promueva y genere los incentivos para el despertar de la creatividad de la empresa (ver Tabla 35)

- Incorporar tecnologías limpias en la organización, con el fin de reducir el efecto de impacto al medio ambiente.
- Dar mayor transformación a la madera, incorporar valor agregado al producto, que no solo quede en madera rolliza y tablones.
- Para Silvana Caro, la innovación se da a medida en la que seas más capaz de escuchar y atender las realidades del sector, porque así se podrá crear cosas, modelos, sistemas, etc. ajustados a la realidad y a que funcionen (comunicación personal, 28 de agosto).
- Martin Arana propone investigación e innovación sobre todo en el modelo de gestión ya que “si tu modelo de gestión sigue siendo obsoleto, entonces no te va a funcionar, o por lo menos no va a funcionar como se esperaría que funcione, incluso con las mejoras tecnológicas que estás implantando (comunicación personal, 18 de agosto).
- Susana Tejada, por su parte, menciona que la innovación está muy relacionada con descubrir océanos azules y que la técnica para hacerlo es a través del enfoque producto-servicio; es decir, no te enfocas en el producto, sino en el servicio que te ofrece ese producto (comunicación personal, 31 de agosto).

**Tabla 36: Innovaciones en MADERACRE- Ejemplos**

##### **INNOVACIÓN EN MADERACRE**

- Incorporación del Sistema Finger Joint, que permite el aprovechamiento total de la madera y una economía cíclica; es decir, se recuperan todos los residuos de madera para darles un valor adicional: convertirlo en carbón vegetal o como generador calorífico en los calderos que alimentan los hornos de secado.
- Soporte a las comunidades, a través de un capital semilla, para impulsar proyectos que reduzcan la deforestación y contribuyan al cuidado de sus predios y/o concesiones. Además, se da la oportunidad y el apoyo para que estos proyectos participen en espacios en donde puedan conseguir mayor financiamiento.
- Creación de servicios ecosistémicos como el secuestro de carbono.

**Tabla 36: Innovaciones en MADERACRE- Ejemplos (continuación)**

**INNOVACIONES EN MADERACRE**

- Maderacre es una de las pocas compañías que ha implementado un proyecto de reducción de emisiones por deforestación y degradación a través del mecanismo REDD+.
- Primeros en el país en la comercialización de créditos de carbono en el mercado voluntario.

A continuación, se presenta la propuesta del Plan de RSE 1.0 resumido en una tabla esquemática para una lectura más ejecutiva del mismo (ver Tabla 37)



**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub-aspectos	Acciones estratégicas
Gobierno Corporativo	Gobernanza	O1: Asegurar el compromiso de la alta dirección con la gestión de responsabilidad social en el manejo de bosques, para luego desplegar una cultura, a nuestros grupos de interés, basada en el desarrollo sostenible.	(S1) Accionistas, comité de directores y junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer lineamientos entorno en el cual está establecida la empresa y compromiso de quién ejerce el mando completo de la empresa.</li> <li>-Saber qué es la responsabilidad social y tener interés de comunicarlo al resto de los participantes de la organización.</li> <li>-Identificar a los stakeholders, conocer sus expectativas y necesidades, y responder ante ellas.</li> <li>-Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con las partes interesadas (negociación de posibles conflictos)</li> <li>-Transparentar la toma de decisiones.</li> <li>-Separar la identidad de la empresa vs la identidad de la persona que lidera la organización.</li> <li>-Encontrar una motivación para demostrar transparencia (ampliar capital, tema legal, RSE)</li> <li>-Comunicar la gestión de impactos a través de un reporte de sostenibilidad.</li> <li>-Tener planes de relaciones comunitarias para que la comunidad conozca a detalle los proyectos de la organización e implementar un estándar sectorial como la FSC.</li> </ul>
			(S2) Derechos de los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer un protocolo familiar que garantice la sostenibilidad de la empresa en el transcurso generacional y que además separe los asuntos administrativos de los familiares.</li> </ul>
			(S3) Principios de ética, código de ética y políticas internas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recordar siempre que sin ética no hay responsabilidad social y que los objetivos no se logran a costa de todo.</li> <li>-La persona que busque asegurar el cumplimiento de estas herramientas debe tener compromiso y conciencia de todos los impactos que se generan producto de la toma de decisiones y del desarrollo de la actividad para mitigar o fortalecer.</li> <li>-Evitar la trasgresión de aquellos valores y principios que orientan nuestro comportamiento en el que están presentes otros.</li> <li>-Una vez establecidas las políticas, principios y códigos, se debe asegurar que todos los grupos de interés pongan en práctica lo que se ha dado, para ello se sugiere escuchar, ver, evaluar, monitorear y si es necesario modificar.</li> <li>-Dar capacitación constante de lo que significa el código, los principios y las políticas; es importante reforzar de manera continua con los grupos de interés lo que significa cada cosa.</li> <li>-Desarrollar una planificación estratégica, estructurada y compartida en donde los elementos sean concretos, inspiradores y orientados a su cumplimiento.</li> </ul>

**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Gobierno corporativo	Estrategia de la organización	O2: Definir estratégicamente la misión, visión, valores, objetivos organigrama, etc. Y hacer que los grupos de interés (interno y externo) los conozcan.	(S4) Misión y visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plantear un propósito más allá de la descripción de la actividad que realiza la organización.</li> <li>-Tener una mirada con visión tanto intelectual como afectiva, que valore aquello que antes no valoraba; algo donde haya compromiso y transparencia.</li> <li>-Plasmar la misión y visión apelando a la conciencia, a la convicción de hacer lo correcto.</li> <li>-Apelar al sentido estratégico y a la comprensión profunda de la operación, se debiera entender qué es lo que determina el éxito futuro y crecimiento del negocio.</li> <li>- No ser transaccional y ser trascendente.</li> <li>-Plasmar un propósito con el fin de generar un impacto social favorable a aquellos stakeholders que ha priorizado (Responder al ¿para qué se hace?, y no al ¿qué se hace?).</li> </ul>
			(S5) Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar los principios de la responsabilidad social de la organización; para ello es importante mapear a los grupos de interés y conectar con ellos para compartir la estrategia y el valor de la empresa.</li> </ul>
			(S6) Organigrama de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir los niveles de la organización para delegar responsabilidades de impacto estratégico.</li> <li>-Comunicar, internamente, a los grupos de interés el organigrama, esto permite establecer relaciones.</li> </ul>
			(S7) Análisis de riesgos	<p><b>Riesgos financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar criterios de sostenibilidad a la gestión de la organización, eso dará mayor seguridad a la entidad financiera para avalar un crédito.</li> <li>- Identificar a los inversores de impacto y buscar fondos, unir la oferta con la demanda.</li> </ul> <p><b>Riesgo por dependencia de la naturaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar investigación técnica en el sector para hacer sostenible al recurso, investigar tres elementos claves: tamaño de las parcelas y concesiones, diámetro mínimo de corte (considerando la especie) y ciclo de corta.</li> </ul> <p><b>Riesgo de mercado y marco normativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener en cuenta la estratificación dentro del sector forestal, evaluar los perfiles de los empresarios que aprovechan el recurso y tienen un papel fundamental en la cadena de producción forestal, de esa forma la normativa será aplicable a la realidad.</li> <li>-Evaluar cuáles son las exigencias y prioridades de cada grupo de interés, para de acuerdo con ello, establecer mejores prácticas y evitar este tipo de riesgos.</li> <li>-Pensar siempre en lo que puede ocurrir, eso implica tener una lógica de mirar hacia el futuro con lo que tengo ahora.</li> </ul>

**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Gobierno Corporativo	Estrategia de la organización	O2: Definir estratégicamente la misión, visión, valores, objetivos organigrama, etc. Y hacer que los grupos de interés (interno y externo) los conozcan.	(S8) Objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el horizonte de la organización, una vez realizado ello, plantear objetivos de sostenibilidad alineados a la estrategia de RSE.</li> <li>-Comunicar los objetivos a los grupos de interés involucrados, para que se alineen al cumplimiento.</li> <li>- Los objetivos no necesariamente deben ser alcanzables, dependerá de las aras de la misión y de aquello que te mueve; mientras más sensibilizada e incorporada, dentro de la cultura, este la sostenibilidad y la responsabilidad social va a decantar solo.</li> </ul>
			(S9) Gestión de la cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener en regla todos sus documentos de gestión, para las entidades supervisoras y fiscalizadoras.</li> <li>-Colgar la información solicitada en el SIGO.</li> <li>-Capacitar a los grupos de interés respecto a las operaciones dentro de la cadena.</li> <li>-Insistir para que el Sistema de Control de Información (SNIF) permanezca actualizado, de esa forma se implementen medidas adecuadas.</li> <li>-Incorporar sustentos técnicos que aseguren la sostenibilidad del recurso forestal; ya que los planes de manejo forestal, de manejos de reforestación son poco técnicos y estudiados.</li> <li>-Incorporar tecnologías limpias a la cadena productiva.</li> </ul>
	Proceso de cumplimiento normativo	O3: Cumplir con la ley y las instituciones públicas.	Normativa para el desarrollo de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con la legislación impuesta en el país, no solo en el aspecto de manejo forestal, sino también en el aspecto laboral, tributario, etc.</li> </ul>
	Relación con los Grupos de Interés: inversionistas, proveedores y clientes		(S10) Estándares de elección para inversionistas y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener una mirada más de sistema, una mirada en dónde puedas ver cómo se van comportando los diferentes elementos o componentes que configuran el sistema.</li> <li>- Encontrar business cases que generen ventajas competitivas en base a la sostenibilidad.</li> <li>- Hacer un proceso de debida diligencia para proveedores, se debe verificar que cumplan con lo establecido en la ley.</li> <li>-Realizar un check list con requerimientos mínimos indispensables: que la empresa que te provee tenga RUC, sea constitucionalmente formal, este habido, que sus trabajadores tengan beneficios laborales, etc.</li> <li>-Se debe ser socialmente responsable hacia adelante y hacia atrás de la cadena.</li> </ul>

**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub-aspectos	Acciones estratégicas
Gobierno corporativo	Relación con los Grupos de Interés: inversionistas, proveedores y clientes	O4: Definir la propuesta de valor y las ventajas competitivas que te harán único, asimismo, implementar una cultura que respete a los bosques y a la sostenibilidad de ello	(S11) Propuesta de valor y ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer un uso más diversificado del bosque, la mayoría de las empresas solamente extraen madera cuando hay diversas oportunidades de darle uso al bosque, que incluso podrían ser hasta más rentables y sostenibles.</li> <li>-Desarrollar un ADN con conciencia ambiental y social; y desplegarlo en los colaboradores, para poder así implementar la propuesta en la práctica.</li> <li>-Elaborar un modelo de negocio en donde se considere el proceso de reforestación.</li> <li>-Añadir valor agregado a los residuos de la madera aserrada.</li> <li>-Incorporar temas de responsabilidad social, generar un aprovechamiento más integral del área de la concesión, no solo aprovechar la madera, sino también otros recursos</li> <li>-Mostrar un modelo de negocio más atractivo, más amigable con el ambiente.</li> <li>-Propone un aprovechamiento más integral del bosque y sugiere la investigación técnica para asegurar su coexistencia y sostenibilidad.</li> <li>- Mirar de una manera transversal las concesiones; es decir, mirar qué otros beneficios se podrían desarrollar.</li> </ul>
			(S12) Transparencia de la información a los Grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar reportes de sostenibilidad como el GRI (Global Reporting Initiative).</li> <li>- Evaluar cuál es la vía informativa habitual de los grupos de interés y las condiciones que tienen para recibirla.</li> <li>- Modificar la manera cómo se da la información; “uno tiene que saber identificar a su grupo de interés para hacerles llegar la información correspondiente, por las vías que a “esos grupos de interés” les puede llegar a interesar.</li> <li>- Dar a conocer la información legal y de cumplimiento con las instituciones encargadas.</li> </ul>
			(S13) Cultura y conciencia ambiental en los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en la difusión del rol de manejo forestal en la conservación de los bosques y a todo nivel.</li> <li>- Apostar por la educación de las generaciones más actuales, son ellos los que van a adoptar nuevos paradigmas y nuevas miradas.</li> <li>-Incorporar una cultura de trabajo en gremio en pro a la sostenibilidad</li> <li>- Incorporar un paradigma de compromiso ético, afectivo y no solamente intelectual, que implica una nueva mirada, un nuevo conjunto de teorías respecto al funcionamiento de la humanidad y de la tierra.</li> <li>- Mostrar transparencia, compromiso y un trabajo de sensibilización; reflejar de manera real lo que verdaderamente ocurre en el sector forestal.</li> </ul>

**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales en la organización	O1: Conocer a profundidad al grupo de interés interno: trabajador, para alinear sus intereses e inquietudes con las políticas de la empresa y con la legislación peruana laboral.	(S1) Modalidad de contrato y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar documentos de acuerdo (contrato) en donde se pacte la relación empleador-empleado, considerando el marco de la legislación y el contexto de la misma empresa; es importante que este suscrito para que tenga validez.</li> <li>- Asegurar que las personas que están firmando el contrato laboral, sepa que cosa dice en el contrato; en el sector forestal muchos trabajadores no saben lo que firman.</li> <li>-Tener mapeado quiénes son personal fijo y personal estacional, para de esa forma programar y asegurar que cada trabajador cuente con los requisitos formales: DNI, RUC (para recibir sus pagos de recibos por honorarios).</li> <li>- Mejorar la equidad de género en el lugar de trabajo.</li> </ul>
			(S2) Comunicación con el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagar para conocer y conocer para luego practicar y modificar aquello de lo que hemos conocido.</li> <li>- Validar los intereses e inquietudes de los trabajadores considerando sus realidades y contextos.</li> <li>- Transparentar el sistema de toma de decisiones para reforzar la confianza con el trabajador.</li> <li>- Establecer canales y sistemas de comunicación para dar y recibir el feedback oportuno, esto se debe dar en todos los niveles.</li> <li>- Proporcionar aviso razonable e información oportuna cuando se plantean cambios en las operaciones que afectan el empleo del trabajador.</li> <li>- Comunicar todo aquello que respecte al bienestar actual del trabajador, a su desarrollo y crecimiento futuro.</li> <li>- Establecer un flujo de información a través de reuniones, a través de un canal de denuncias, a través de un one to one.</li> </ul>
			(S3) Diversidad de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No discriminar por color, género, nivel de conocimiento o edad, son los elementos nuevos que están en el paradigma: todos somos iguales.</li> <li>- Se debe asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores dentro de la organización.</li> <li>- No ejercer prácticas arbitrarias o discriminatorias de despido.</li> <li>- Transmitir a los trabajadores la importancia de los beneficios de estar en planilla (Seguro Social, CTS, gratificaciones, utilidades) asimismo, les brinde la información de lo que significa cada uno.</li> </ul>

**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub-aspectos	Acciones estratégicas
Prácticas laborales	Condiciones de trabajo y protección social	O2: Otorgar condiciones de trabajo y protección social más allá de lo que exige la ley		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la organización se adapte a la cultura que vive cada trabajador del sector (cultural) o ser riguroso con las políticas laborales de la empresa, si el trabajador no se quiere acoger a las políticas de la organización.</li> </ul>
			(S4) Rango Salarial y jornada laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar una remuneración que al menos cubra las necesidades básicas del trabajador y de sus familiares.</li> <li>- El empleador debe otorgar salarios equivalentes al valor del trabajo realizado.</li> <li>- Respetar el derecho de los trabajadores a cumplir el horario laboral normal o acordado, según las leyes, regulaciones o convenios.</li> <li>- Proporcionar a los trabajadores descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas.</li> <li>- El horario del trabajo no debe intervenir con las responsabilidades familiares de los trabajadores, en el sector forestal se sabe que cuando uno entra a Zafra, no sale hasta que esta termine, se podría hacer un plan que involucre un equilibrio familiar-laboral.</li> </ul>
			(S5) Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir con los parámetros de acondicionamiento dados por las instituciones supervisoras y fiscalizadoras (OSINFOR, SERFOR).</li> <li>-En cuanto a la cadena de custodia deberían evitar la contaminación auditiva.</li> <li>- Deben cumplir con las normas básicas para tener un ambiente seguro y saludable: agua potable, instalaciones sanitarias, equipo de seguridad como botiquín, primeros auxilios.</li> <li>- Generar un ambiente saludable.</li> </ul>
			(S6) Beneficios laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceder los beneficios que la norma exige: seguro complementario de trabajo de alto riesgo, seguro vida, derecho de vacaciones, gratificaciones, derecho a un trabajo seguro, acceso a un seguro de salud, equipos de protección personal, capacitación constante, una línea de carrera, etc.</li> <li>- Establecer iniciativas en donde se pueda equilibrar el enfoque trabajo- familia.</li> <li>-Intentar asegurar el trabajo de los colaboradores durante todo el año (sector estacional).</li> </ul>
			(S7) Implementación de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar todos los elementos de protección que prevean y eviten un accidente fatal.</li> <li>-Asegurar el acceso a la salud de los trabajadores y familiares.</li> <li>-Equipos de seguridad adaptados al contexto forestal, que presenta variaciones de climas: tanto fríos como calientes; asimismo, a las condiciones de tipo de suelo e inclinaciones de terrenos.</li> </ul>

**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub-aspectos	Acciones estratégicas
Prácticas laborales	Salud y Seguridad ocupacional	O3: Proveer al trabajador de las herramientas necesarias (implementos de seguridad, capacitación, medicamentos, salud) con la finalidad de prevenir accidentes en el lugar del trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar seguridad a las herramientas de trabajo y de alto riesgo como las motosierras, las máquinas de corte, máquinas de aserrío y vehículos de transporte.</li> <li>-Fortalecer la relación con el stakeholder, para así entender y alinear sus intereses con los de la empresa (adaptación cultural).</li> </ul>
			(S8) Capacitaciones de salud y seguridad ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instruir a los trabajadores en temas de primeros auxilios, uso de medicamentos según el accidente que pueda ocurrir en el lugar de trabajo.</li> <li>-Tener un protocolo que deje claro el trabajo de campo de los colaboradores, que incluya procedimientos de trabajo seguro para todas las actividades realizadas.</li> <li>-Instruir al trabajador para que antes de la extracción de la madera evalúe la zona y pueda identificar las situaciones de peligro como árboles secos, ramas sueltas o secas y árboles recostados sobre otros.</li> <li>-Constantemente se debe capacitar al colaborador en el uso de las herramientas de trabajo y técnicas de tala adecuada como (cortes inferiores, de talado, etc.).</li> <li>-Comunicar la exigencia que establece que los trabajadores deberían seguir todas las prácticas de seguridad.</li> </ul>
			(S9) Acceso a centros de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener en el campamento personal médico que pueda velar por la salud de los colaboradores.</li> <li>-Habilitar una zona de atención, dentro del campamento, que tenga los medicamentos básicos ante algún accidente en el lugar de trabajo: sea leve o grave.</li> <li>- Tener identificado el lugar de las postas médicas, el tipo de tratamiento que pueden dar, el equipo y capacidad que tienen para atender un accidente de alto impacto.</li> <li>- Identificar la distancia de la posta médica desde el lugar de trabajo y las vías de llegada (aérea, terrestre o fluvial).</li> <li>- Hacer alianzas con el Gobierno regional, gobierno municipal, o gremios del sector para poder suplir esto que eventualmente está faltando en el ambiente en el cual se trabaja: bosques.</li> </ul>
			(S10) Medicamentos dentro del área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar botiquines de primeros auxilios en todos los sitios de trabajo donde se estén talando árboles, en todas las zonas de carga y en todos los vehículos de transporte de trabajadores</li> </ul>

**Tabla 37: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 1.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Prácticas laborales	Salud y Seguridad ocupacional		(S11) Plan de acción para prevención de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar cuáles podrían ser los eventuales accidentes o enfermedades ocupacionales en cada posición que ejerce el colaborador.</li> <li>- Inscribir un Comité de Seguridad y Salud en el trabajo como dice la norma.</li> <li>- Tener una brigada de seguridad y salud que este capacitada, que verifique si los implementos y equipos de seguridad están acordes para su uso y que monitoree su uso.</li> <li>-Determinar un protocolo de evacuación en caso haya un accidente.</li> <li>-Definir manuales de operaciones en el bosque que indiquen el cómo de distintos procesos: abrir caminos, elaborar censos, hacer inventarios, instalar campamentos, evitar y reducir los accidentes laborales, acciones ante un accidente.</li> <li>- Conciba, establezca y haga cumplir un programa global de seguridad por escrito que incluya procedimientos de trabajo según para todas las tareas realizadas (NIOSH, 1995)</li> </ul>
	Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo	O4: Desarrollar las capacidades de los trabajadores, encontrar espacios dónde se puedan motivar, e incentivar proyectos de innovación sostenible.	(S12) Acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje práctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear espacios para descubrir aquello que le interesa a los trabajadores.</li> <li>- Pensar en el desarrollo futuro de los colaboradores; es decir, en los mecanismos de oportunidades para su crecimiento</li> <li>- Indagar las condiciones extralaborales de las personas que forman parte de la organización; es decir, saber qué sucede con los colaboradores fuera de su hora de trabajo.</li> <li>- apoyar al colaborador en algunos temas que le permitan desarrollar aspectos de su vida como: capacidades para asignar adecuadamente sus ingresos, plan de vida, hijos, etc.</li> <li>-Implementar un plan de monitoreo que permita identificar las fallas e ineficiencias en el trabajo, para que así se propongan capacitaciones al personal que permitan mejorar sus conocimientos en el tema operativo.</li> </ul>
			(S13) Evaluación y reconocimiento de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener formatos de evaluación de desempeño que involucren el triple resultado: económico, social y ambiental.</li> <li>- Inculcar una cultura en donde se valore el desempeño con triple impacto</li> </ul>
			(S14) Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar tecnologías limpias en la organización.</li> <li>- Dar mayor transformación a la madera, incorporar valor agregado al producto, que no solo quede en madera rolliza y tablones.</li> <li>- Ser más capaz de escuchar y atender las realidades del sector, porque así se podrá crear cosas, modelos, sistemas, etc. ajustados a la realidad y a que funcionen.</li> <li>-Incorporar investigación técnica al modelo de gestión y descubrir océanos azules.</li> </ul>

A continuación, se presenta el plan de RSE para el Grupo Arbe 2.0, el cuál ha sido validado con la alta dirección (se consideró viabilidad económica e interés estratégico inicial del Grupo).

**Tabla 38: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 2.0**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Gobierno Corporativo	Gobernanza	O1: Asegurar el compromiso de la alta dirección con la gestión de responsabilidad social en el manejo de bosques, para desplegar una cultura basada en el desarrollo sostenible.	(S1) Accionistas, comité de directores y junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saber qué es la responsabilidad social y comunicarlo al resto de los participantes de la organización.</li> <li>-Identificar a los stakeholders, conocer sus expectativas y necesidades, y responder ante ellas.</li> <li>-Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con las partes interesadas (negociación de posibles conflictos)</li> <li>-Transparentar la toma de decisiones.</li> <li>-Separar la identidad de la empresa vs la identidad de la persona que lidera la organización.</li> <li>-Encontrar una motivación para demostrar transparencia (ampliar capital, tema legal, RSE)</li> </ul>
			(S2) Derecho de los accionistas	-Establecer un protocolo familiar que garantice la sostenibilidad de la empresa en el transcurso generacional y que además separe los asuntos administrativos de los familiares.
			(S3) Principios de ética, código de ética y políticas internas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer políticas, principios y códigos de ética, asimismo asegurar que todos los grupos de interés pongan en práctica lo que se ha dado, para ello se sugiere escuchar, ver, evaluar, monitorear y si es necesario modificar.</li> <li>-Evitar la trasgresión de aquellos valores y principios que orientan el comportamiento en el que están presentes otros.</li> <li>-Dar capacitación constante de lo que significa el código, los principios y las políticas; es importante reforzar de manera continua con los grupos de interés lo que significa cada cosa.</li> </ul>
	Estrategia de la organización	.	(S4) Misión y visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plantear un propósito más allá de la descripción de la actividad que desarrolla la empresa.</li> <li>- Plasmar la misión y visión apelando a la conciencia y a la convicción de hacer lo correcto.</li> <li>-Apelar al sentido estratégico y a la comprensión profunda de la operación, se debiera entender qué es lo que determina el éxito futuro y crecimiento del negocio.</li> <li>-Plasmar un propósito con el fin de generar un impacto social favorable a aquellos stakeholders que ha priorizado (Responder al ¿para qué se hace?, y no al ¿qué se hace?)</li> </ul>
			(S5) Valores	-Identificar los principios de la responsabilidad social de la organización; para ello es importante mapear a los grupos de interés y conectar con ellos para compartir la estrategia y el valor de la empresa.

**Tabla 38: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 2.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub-aspectos	Acciones estratégicas
Gobierno corporativo	Estrategia de la organización	O2: Definir estratégicamente la misión, visión, valores, objetivos organigrama, etc. y hacer que los grupos de interés (interno y externo) los conozcan.	(S6) Organigrama de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir los niveles de la organización para delegar responsabilidades de impacto estratégico.</li> <li>-Comunicar, internamente, a los grupos de interés el organigrama, esto permite establecer relaciones.</li> </ul>
			(S7) Análisis de riesgos	<p><b>Riesgos financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar criterios de sostenibilidad a la gestión de la organización, eso dará mayor seguridad a la entidad financiera para avalar un crédito.</li> </ul> <p><b>Riesgo de mercado y marco normativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar cuáles son las exigencias y prioridades de cada grupo de interés, para de acuerdo con ello, establecer mejores prácticas y evitar este tipo de riesgos.</li> <li>-Pensar siempre en lo que puede ocurrir, eso implica tener una lógica de mirar hacia el futuro con lo que tengo ahora.</li> </ul>
			(S8) Objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el horizonte de la organización, una vez realizado ello, plantear objetivos de sostenibilidad alineados a la estrategia de RSE.</li> <li>-Comunicar los objetivos a los grupos de interés involucrados, para que se alineen al cumplimiento.</li> </ul>
			(S9) Gestión de la cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener en regla todos los documentos de gestión para las entidades supervisoras y fiscalizadoras.</li> <li>-Colgar la información solicitada en el SIGO.</li> <li>-Capacitar a los grupos de interés respecto a las operaciones dentro de la cadena.</li> </ul>
	Proceso de cumplimiento normativo	O3: Cumplir con la ley y las instituciones públicas.	Normativa para el desarrollo de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con la legislación impuesta en el país, no solo en el aspecto de manejo forestal, sino también en el aspecto laboral, tributario, etc.</li> </ul>
			(S10) Estándares de elección para inversionistas y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un proceso de debida diligencia para proveedores, se debe verificar que cumplan con lo establecido en la ley.</li> <li>-Realizar un check list con requerimientos mínimos indispensable de la empresa que te provee: esta debe tener RUC, ser constitucionalmente formal, estar habido, que sus trabajadores tengan beneficios laborales, etc.</li> <li>-Ser socialmente responsable hacia adelante y hacia atrás de la cadena.</li> </ul>

**Tabla 38: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 2.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Gobierno corporativo	Relación con los grupos de interés: inversionistas, proveedores y clientes	O4: Definir la propuesta de valor y las ventajas competitivas que harán única a la organización, asimismo, implementar una cultura que respete los bosques y su sostenibilidad.	(S11) Propuesta de valor y ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar un ADN con conciencia ambiental y social; y desplegarlo en los colaboradores, para poder así implementar la propuesta en la práctica.</li> <li>-Añadir valor agregado a los residuos de la madera aserrada.</li> <li>-Incorporar temas de responsabilidad social, generar un aprovechamiento más integral del área de la concesión, no solo aprovechar la madera, sino también otros recursos</li> <li>- Mirar de manera transversal las concesiones; es decir, mirar qué otros beneficios se podrían desarrollar.</li> </ul>
			(S12) Transparencia de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar cuál es la vía informativa habitual de los grupos de interés y las condiciones que tienen para recibirla.</li> <li>- Dar a conocer la información legal y de cumplimiento con las instituciones encargadas.</li> </ul>
			(S13) Cultura y conciencia ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en la difusión del rol de manejo forestal en la conservación de los bosques y a todo nivel.</li> <li>- Apostar por la educación de las generaciones más actuales, son ellos los que van a adoptar nuevos paradigmas y nuevas miradas.</li> <li>-Incorporar una cultura de trabajo en gremio en pro a la sostenibilidad.</li> </ul>
Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales en la organización	O1: Conocer a profundidad al grupo de interés interno (trabajador), para alinear sus intereses e inquietudes con las políticas de la empresa y con la legislación peruana laboral	(S1) Modalidad de contrato y selección del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar documentos de acuerdo (contrato) en donde se pacte la relación empleador-empleado, considerando el marco de la legislación y el contexto de la misma empresa; es importante que este suscrito para que tenga validez.</li> <li>- Asegurar que las personas que están firmando el contrato laboral, sepa que cosa dice en el contrato; en el sector forestal muchos trabajadores no saben lo que firman.</li> <li>-Tener mapeado quiénes son personal fijo y personal estacional, para de esa forma programar y asegurar que cada trabajador cuente con los requisitos formales: DNI, RUC (para recibir sus pagos de recibos por honorarios).</li> <li>- Mejorar la equidad de género en el lugar de trabajo.</li> </ul>
			(S2) Comunicación con el trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar los intereses e inquietudes de los trabajadores considerando sus realidades y contextos.</li> <li>- Establecer canales y sistemas de comunicación para dar y recibir el feedback oportuno, esto se debe dar en todos los niveles.</li> <li>- Proporcionar aviso razonable e información oportuna cuando se plantean cambios en las operaciones que afectan el empleo del trabajador.</li> </ul>

**Tabla 38: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 2.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales en la organización	O1: Conocer a profundidad al grupo de interés interno (trabajador), para alinear sus intereses e inquietudes con las políticas de la empresa y con la legislación peruana laboral	(S2) Comunicación con el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar todo aquello que respete al bienestar actual del trabajador, a su desarrollo y crecimiento futuro.</li> <li>- Establecer un flujo de información a través de reuniones, a través de un canal de denuncias, a través de un one to one.</li> </ul>
			(S3) Diversidad de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores dentro de la organización.</li> <li>- Transmitir a los trabajadores la importancia de los beneficios de estar en planilla (Seguro Social, CTS, gratificaciones, utilidades) asimismo, les brinde la información de lo que significa cada uno.</li> <li>- Que la organización se adapte a la cultura que vive cada trabajador del sector (cultural) o ser riguroso con las políticas laborales de la empresa, si el trabajador no se quiere acoger a las políticas de la organización.</li> </ul>
	Condiciones de trabajo y protección social	O2: Otorgar condiciones de trabajo y protección social más allá de lo que exige la ley	(S4) Rango salarial y jornada laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar una remuneración que al menos cubra las necesidades básicas del trabajador y de sus familiares y que sea acorde al trabajo realizado.</li> <li>- Proporcionar a los trabajadores descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas.</li> <li>- El horario del trabajo no debe intervenir con las responsabilidades familiares de los trabajadores, en el sector forestal se sabe que cuando uno entra a Zafra, no sale hasta que esta termine, se podría hacer un plan que involucre un equilibrio familiar-laboral.</li> </ul>
			(S5) Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir con los parámetros de acondicionamiento dados por las instituciones supervisoras y fiscalizadoras (OSINFOR, SERFOR).</li> <li>- Generar un ambiente saludable.</li> </ul>
			(S6) Beneficios laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceder los beneficios que la norma exige: seguro complementario de trabajo de alto riesgo, seguro vida, derecho de vacaciones, gratificaciones, derecho a un trabajo seguro, acceso a un seguro de salud, equipos de protección personal, capacitación constante, una línea de carrera, etc.</li> <li>- Establecer iniciativas en donde se pueda equilibrar el enfoque trabajo- familia.</li> <li>-Asegurar el acceso a la salud de los trabajadores y familiares.</li> </ul>

**Tabla 38: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 2.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub-aspectos	Acciones estratégicas
Prácticas laborales	Salud y Seguridad Ocupacional	O3: Proveer al trabajador de las herramientas necesarias (implementos de seguridad, capacitación, medicamentos, salud) con la finalidad de prevenir accidentes en el lugar del trabajo.	(S7) Implementos de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar todos los elementos de protección que prevean y eviten un accidente fatal.</li> <li>-Equipos de seguridad adaptados al contexto forestal que presenta variaciones de climas: tanto fríos como calientes; asimismo, a las condiciones de tipo de suelo e inclinaciones de terrenos.</li> <li>- Implementar seguridad a las herramientas de trabajo y de alto riesgo como las motosierras, las máquinas de corte, máquinas de aserrío y vehículos de transporte.</li> </ul>
			(S8) Capacitaciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instruir a los trabajadores en temas de primeros auxilios, uso de medicamentos según el accidente que pueda ocurrir en el lugar de trabajo.</li> <li>-Tener un protocolo que deje claro el trabajo de campo de los colaboradores, que incluya procedimientos de trabajo seguro para todas las actividades realizadas.</li> <li>-Instruir al trabajador para que antes de la extracción de la madera evalúe la zona y pueda identificar las situaciones de peligro como árboles secos, ramas sueltas o secas y árboles recostados sobre otros.</li> <li>-Constantemente se debe capacitar al colaborador en el uso de las herramientas de trabajo y técnicas de tala adecuada como (cortes inferiores, de talado, etc.).</li> <li>-Comunicar la exigencia que establece que los trabajadores deberían seguir todas las prácticas de seguridad.</li> </ul>
			(S9) Acceso a centros de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener en el campamento personal médico que pueda velar por la salud de los colaboradores.</li> <li>-Habilitar una zona de atención, dentro del campamento, que tenga los medicamentos básicos ante algún accidente en el lugar de trabajo: sea leve o grave.</li> <li>- Tener identificado el lugar de las postas médicas, el tipo de tratamiento que pueden dar, el equipo y capacidad que tienen para atender un accidente de alto impacto.</li> </ul>
			(S10) Medicamentos dentro del área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar botiquines de primeros auxilios en todos los sitios de trabajo donde se estén talando árboles, en todas las zonas de carga y en todos los vehículos de transporte de trabajadores</li> </ul>
			(S11) Plan de acción para prevención de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar cuáles podrían ser los eventuales accidentes o enfermedades ocupacionales en cada posición que ejerce el colaborador.</li> <li>- Inscribir un Comité de Seguridad y Salud en el trabajo como dice la norma.</li> <li>- Tener una brigada de seguridad y salud que este capacitada, que verifique si los implementos y equipos de seguridad están acordes para su uso y que monitoree su uso.</li> </ul>

**Tabla 38: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA GRUPO ARBE 2.0 (continuación)**

Materia	Aspectos	Objetivos estratégicos	Sub- aspectos	Acciones estratégicas
Prácticas laborales	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	O4: Desarrollar las capacidades de los trabajadores, encontrar espacios dónde se puedan motivar, e incentivar proyectos de innovación sostenible.		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar un protocolo de evacuación en caso haya un accidente.</li> <li>-Definir manuales de operaciones en el bosque que indiquen el cómo de distintos procesos: abrir caminos, elaborar censos, hacer inventarios, instalar campamentos, evitar y reducir los accidentes laborales, acciones ante un accidente.</li> </ul>
			(S12) Acceso al desarrollo de habilidades y formación en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear espacios para descubrir aquello que le interesa a los trabajadores.</li> <li>- Pensar en el desarrollo futuro de los colaboradores; es decir, en los mecanismos de oportunidades para su crecimiento.</li> <li>- Indagar las condiciones extra laborales de las personas que forman parte de la organización; es decir, saber qué sucede con los colaboradores fuera de su hora de trabajo.</li> <li>- apoyar al colaborador en algunos temas que le permitan desarrollar aspectos de su vida como: capacidades para asignar adecuadamente sus ingresos, plan de vida, hijos, etc.</li> <li>-Implementar un plan de monitoreo que permita identificar las fallas e ineficiencias en el trabajo, para que así se propongan capacitaciones al personal que permitan mejorar sus conocimientos en el tema operativo.</li> </ul>
			(S13) Evaluación y reconocimiento de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener formatos de evaluación de desempeño que involucren el triple resultado: económico, social y ambiental.</li> <li>- Inculcar una cultura en donde se valore el desempeño con triple impacto</li> </ul>
			(S14) Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar mayor transformación a la madera, incorporar valor agregado al producto, que no solo quede en madera rolliza y tablones.</li> <li>- Ser capaz de escuchar y atender las realidades del sector, porque así se podrá crear cosas, modelos, sistemas, etc. ajustados a la realidad y a que funcionen.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Incorporar la responsabilidad social no será posible sin el compromiso total de quién ejerce el mando completo de la organización, para ello es importante que aquellos que lideren sepan qué es la responsabilidad social y por qué la responsabilidad social es importante para su propio beneficio. Además, deben adoptar un compromiso de sostenibilidad que les permita equilibrar e integrar en la toma de decisiones los elementos sociales, económicos y ambientales. El liderazgo de Grupo Arbe tiene una nueva generación de líderes, que tienen la intención de incorporar la RSE como estrategia de gestión, generando así ventajas competitivas en el sector forestal.

Por otro lado, es fundamental mirar el entorno y entenderlo, analizar la realidad forestal, los impactos causados, los stakeholders; identificar a los grupos de interés relevantes a la organización, evaluar sus necesidades y generar una comunicación bidireccional, permitirá crear soluciones incorporando las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Grupo Arbe está comprometido a realizar este análisis y a entablar una relación en donde exista transparencia en las decisiones y estrategias de la organización y eso es algo que se puede establecer independientemente a los recursos presupuestales.

Es fundamental que el Grupo Arbe planee sus estrategias y las deje documentadas, ya que “no se gestiona aquello que no está plasmado”. Ellos deberán ser capaces de mirar al largo plazo, de tener una visión que resuelva los problemas en conjunto. El sector forestal siempre ha sido un sector cortoplacista, es por ello que nunca se han incorporado criterios de sostenibilidad a la gestión de las empresas, pese a que el recurso utilizado genere resultados de triple impacto: económico, social y ambiental. Para garantizar el desarrollo sostenible se tiene que ir más allá del cumplimiento normativo, se debe trabajar con propósito, un propósito compartido por todos los grupos de interés involucrados. El manejo forestal de la empresa debe estar orientado a la sostenibilidad y ello debe estar establecido en las políticas de gobierno.

Se debe generar inversiones de largo plazo con la fuerza laboral interna, darles mejores condiciones de trabajo, proporcionando un lugar de trabajo seguro y saludable, con una adecuada infraestructura, además, apoyando a desarrollar capacidades y habilidades, tanto técnicas como éticas, es fundamental que la empresa capacite a los trabajadores en los lineamientos de la organización y su propósito.

El plan de RSE del Grupo Arbe orienta a la empresa a fortalecer su gestión de responsabilidad social, tanto, con su gobernanza como con las prácticas laborales de su fuerza laboral.

## REFERENCIAS

- AccountAbility (2007): The State of Responsible Competitiveness 2007: Making Sustainable Development Count in Global Markets. AccountAbility in association with Fundação Dom Cabral: Londres
- Andaluz, C. (2005) *Mecanismos Legales e Institucionales para el control de la Tala y Comercio Ilegal de Madera. Ley Forestal y de Fauna Silvestre y su Reglamento, actualizada y concordada*. Lima: Proterra
- Aranda, R. (2018). *La empresa B y su inclusión para la Conservación de Bosques de la Amazonia Peruana* (Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Postgrado). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bañón, A., Guillén, M., & Ramos, N. (2011). La Empresa Ética y Responsable. *Universia Business Review*, 30(Segundo trimestre), 32–43. Recuperado de <https://is.gd/diVvX6>
- Callejón, A. (2013). *Integridad, Comportamiento Ético y Reputación Corporativa de las Grandes Empresas Españolas*. 1–23.
- Caravedo, B. (2011a). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. In A. Vives & E. Peinado-Vara (Eds.), *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina* (pp. 29–44). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Caravedo, B. (2011b). El papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial. In *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 111–124). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Caravedo, B. (2011c). La comunicación y la responsabilidad social de la empresa. In *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 323–338). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU. (1987). *Concepto de Desarrollo Sostenible*. 1987.
- Cornejo, A. (2016). Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú. In P. Marquina Feldman (Ed.), *Empresas Responsables y Competitivas. El desafío de hoy* (Primera). Lima, Perú: PEARSON.
- Del Castillo, E. (2011). Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. In A. Vives & E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 229–246). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Díaz, D., Filomeno, M. & Rizo Patrón, C. (2007). *Relación y compromiso con los Grupos de interés* (1ª ed). Lima: Perú 2021.
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). (2009). *Guía de aprendizaje sobre la*

*implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas: Cluster de proyectos Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial.* Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5384?locale-attribute=en>

- Forest Stewardship Council (FSC). (2012). *Estándares españoles de gestión forestal para la certificación FSC* (pp. 1–118). pp. 1–118. Recuperado de <https://es.fsc.org/preview.fsc-std-esp-2006-01-esp-2-0.a-135.pdf>
- Forética. (2017). SGE21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. *Forética*, p. 29. Recuperado de [http://www.foretica.org/norma\\_SGE\\_21.pdf](http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf)
- Fuertes, A. (2016). El Buen Gobierno Corporativo y su Avance en el Perú. In P. Marquina Feldman (Ed.), *Empresas Responsables y Competitivas. El desafío de hoy* (Primera). Lima, Perú: PEARSON.
- FUNDES (2012). Criterios para determinar la criticidad de los grupos de interés. Documento sin publicar.
- Galarza, E. (2004). Las concesiones forestales en el Perú: ¿cómo hacerlas sostenibles? In *La política forestal en la Amazonía andina* (pp. 453–592).
- Galarza, E., & La Serna, K. (2005). ¿Son sostenibles las concesiones forestales en el Perú? In *Las concesiones forestales en el Perú: ¿cómo hacerlas sostenibles?* (pp. 445–600).
- GRI (2006): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam. <http://www.globalreporting>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edi, Vol. 5). <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Iberico, J., & Fischer, E. (2014). Desarrollo del Sector Forestal. *MONEDA*, pp. 28–32. Lima.
- Instituto Ethos (2006): *Crítérios esenciáis de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de i no Brasil*. Instituto Ethos: São Paulo. <http://www.uniethos.org.br>
- Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) (2020) *Prevención de las lesiones y muertes de trabajadores forestales*. Recuperado de [https://www.cdc.gov/spanish/NIOSH/docs/95-101\\_sp/](https://www.cdc.gov/spanish/NIOSH/docs/95-101_sp/)
- Kometter, R. (2017). *Sector forestal y empleo en el Perú*. (May). Recuperado de <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23790.20805>
- Ley 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2015).
- Malleux, R. (2009). *Tendencia de los bosques en el Perú*. 27.
- Marquina, P., Cots, E., Velásquez, I., Cabrera, G., Fuertes Anaya, A., Avolio Alecchi, B., Aguila, L. del. (2016). *Empresas Responsables y Competitivas: El desafío de hoy* (Pearson; P. Marquina Feldman, Ed.). Lima.
- MASISA. (2018). *Informe Integrado 2018*.

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2011a). *Bosque de producción permanente. Patrimonio Forestal de la Región, del país y del Mundo*. Recuperado de <http://infobosques.com/descargas/biblioteca/447.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2011b). *Plan Anticorrupción del Sector Forestal y de Fauna Silvestre*. Lima.
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2015). *Reglamento para la Gestión Forestal. Autoridad Nacional Forestal y de Fauna*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2015/13917->
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016). Evolución de Producción del Sector Forestal. *Ministerio de Agricultura y Riego*, 1–7. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/evolucion-precios-mayoristas/evol-precios-2016?download=10133:evolucion-de-produccion-del-sector-forestal-noviembre2016>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018a). *Reporte Comercial de Productos Madera- Junio 2018*. Lima. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/Reporte\\_Comercial\\_Productos\\_Forestales.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/Reporte_Comercial_Productos_Forestales.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018b). Reporte de Comercio Regional Ucayali-2018. In *Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Apurimac\\_2018\\_Anual.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Apurimac_2018_Anual.pdf)
- Moller, R. (2010). Principios de Desarrollo Sostenible para América Latina. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, (9), 101–110.
- Muguruza, K. (2019). Diagnóstico de la Gestión de Responsabilidad Social en empresa forestal. CASO: Grupo Arbe SAC, ciudad de Pucallpa, región Ucayali. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14821>
- Naciones Unidas. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. *Publicación de Las Naciones Unidas, Mayo*, 50. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Norma Técnica Peruana ISO 26000. (2010). *NORMA INTERNACIONAL ISO 26000: Guía de responsabilidad social* (Primera ed). Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Nowalski, J. (2011). Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial. In A. Vives & E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 401–414). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) (2011). *Situación de los bosques del mundo 2011*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i2000s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) (16 de mayo

de 2013). *La contribución de los bosques a la seguridad alimentaria y nutricional necesita mayor atención*. Noticias FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/176248/icode>

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2016). *Evaluación de los recursos forestales mundiales 2015 ¿Cómo están cambiando los bosques del mundo?* (Segunda Ed). Recuperado de [www.fao.org/3/a-i4793s.pdf](http://www.fao.org/3/a-i4793s.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2018a). *El Estado de los bosques del mundo: Las vías forestales hacia el desarrollo sostenible*. In *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura* (Ed.), FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/publications/es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2018b). *La Industria de la Madera en el Perú. Identificación de las barreras y oportunidades para el comercio interno de productos responsables de madera, provenientes de fuentes sostenibles y legales, en las MIPYMEs del Perú* (CITEmadera). Lima, Perú.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2020) *Conjunto de herramientas para la gestión forestal sostenible (GFS)*. Recuperado de <http://www.fao.org/sustainable-forest-management/toolbox/modules/occupational-health-and-safety-in-forestry/basic-knowledge/es/>
- Pautrat, L. & Lucich, I. (2006) *Análisis preliminar sobre gobernabilidad y cumplimiento de la legislación del sector forestal en el Perú*. Banco Mundial.
- Peinado-vara, E. (2011). RSE en América Latina. In *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 65–82). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Perera, L. (2011a). Gobierno corporativo. In *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 305–322). <https://doi.org/10.33132/9789585462816>
- Perera, L. (2011b). Indicadores para la gestión de la. In *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 267–290). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Perera, L. (2011c). Las Instituciones del Mercado Financiero. In A. Vives & E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 161–182). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Pérez, R. (2014). Estructuras de las redes de corrupción en el proceso de extracción y comercialización de madera extraída de concesiones forestales otorgadas en la provincia de Coronel Portillo, región Ucayali, entre los años 2008 y 2011. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Ponce,F., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación: en gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Vicerrectorado de Investigación. Dirección de Gestión de la Investigación. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
- Porter,M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editor: Buenos Aires.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 1–21.

- Schmidheiny, S. (1992). The Business of Sustainable Development. *Finance & Development*.
- Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (2008). *Guía de buenas prácticas gestión forestal sostenible, biodiversidad y medios de vida*. Recuperado de <https://www.cbd.int/development/doc/cbd-guide-des-bonnes-pratiques-forests-web-es.pdf>
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (2019). Evaluación del modelo de concesiones en el Perú. Recuperado de <http://repositorio.serfor.gob.pe/handle/SERFOR/785>
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (2020). SNIFFS- *Componente estadístico de títulos habilitantes*. Lima. Recuperado de <http://sniffs.serfor.gob.pe/estadistica/es/tableros/titulos-habilitantes/concesiones>
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (2020). SNIFFS- *Componente estadístico de Comercio exterior*. Lima. Recuperado de <http://sniffs.serfor.gob.pe/estadistica/es>
- Solano, D. (2009) *Responsabilidad Social: Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima: ESAN ediciones
- Valencia, R., & Correa, E. (2011). Gestión de las relaciones con las partes interesadas. In *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina* (pp. 291–304). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vives, A. (2011). Responsabilidad de la empresa ante la sociedad. In *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 47–66). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Yin, R. (2003). Case study methodology R.K. Yin (2003, 3rd edition). Case Study Research design and methods. Sage, Thousand Oaks (CA)..pdf. In *Case Study Research: design and methods*.

## ANEXO A: Iniciativas y herramientas de la Responsabilidad Social

Se presenta una lista de iniciativas y herramientas de Responsabilidad social que cumplen con las materias fundamentales de la ISO 26000 y con sus prácticas para integrar la RSE.

\*Índices apartados: GO (Gobierno de la Organización), DH (Derechos Humanos), PL (Prácticas Laborales), MA (Medio Ambiente), PJO (Prácticas justas de operación), COM (Asuntos de consumidores), PDC (Participación activa y desarrollo de la comunidad); 1 (Reconocer la responsabilidad social), 2 (Identificación e involucramiento con las partes interesadas), 3 (Relación de las características de una organización con la responsabilidad social), 4 (Comprender la responsabilidad social de una organización), 5 (Prácticas para integrar la responsabilidad social en toda la organización), 6 (Comunicación sobre responsabilidad social), 7 (Aumentar la credibilidad en materia de responsabilidad social), 8 (Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de responsabilidad social) (ver Tabla A1)

**Tabla A1: Herramientas de la Responsabilidad Social**

Iniciativa o herramienta	Materias Fundamentales							Prácticas para integrar la RSE								Información adicional
	GO	DH	PL	MA	PJO	COM	PDC	1	2	3	4	5	6	7	8	
OECD	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X			X	Examina los riesgos y dilemas éticos
UNIDO		X	X	X	X			X	X		X	X	X		X	Proporciona un marco estructurado o software analítico para ayudar a las PyMes
AccountAbility AA1000 Series	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Se centra en el aseguramiento de la sostenibilidad social y en el involucramiento de las partes
Business Social Compliance Initiative (BSCI)		X	X	X	X		X	X	X		X					Prácticas laborales de la cadena de suministros

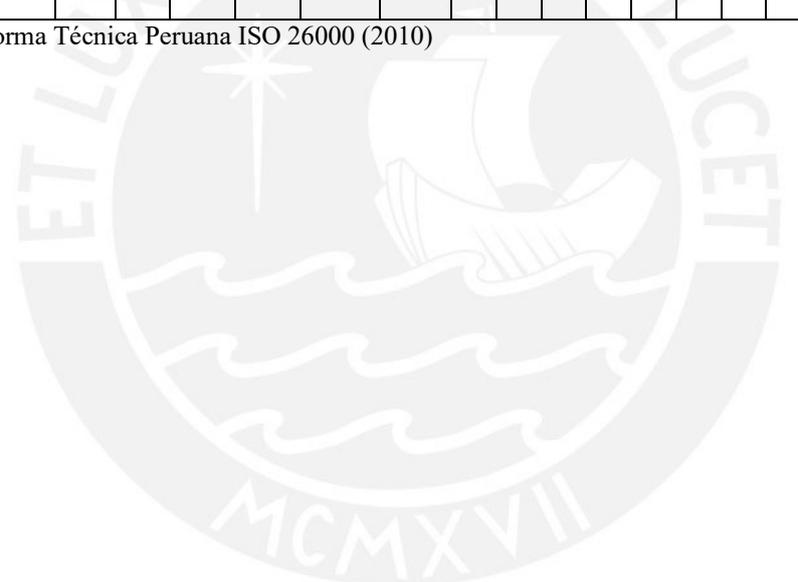
**Tabla A1: Herramientas de la Responsabilidad Social (continuación)**

Iniciativa o herramienta	Materias Fundamentales							Prácticas para integrar la RSE								Información adicional
	GO	DH	PL	MA	PJO	COM	PDC	1	2	3	4	5	6	7	8	
CSR360 Global Partner Network	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Promueve el intercambio de información en la RSC a escala internacional
EFQM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Herramienta de autoevaluación diseñada para utilizarse en la Gestión de la RSC
European Business Ethics Network (EBEN)	X	X	X	X	X	X	X	X			X			X		Organización que promueve la ética en los negocios
Global Reporting Initiative (GRI)	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	Proporciona indicadores modelo y herramientas de apoyo para informes de sostenibilidad. Proporciona orientación y gobernanza a la organización
International Social Environmental Accreditation and Labeling Alliance	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Promueve normas voluntarias y herramientas en asuntos sociales y ambientales

**Tabla A1: Herramientas de la Responsabilidad Social (continuación)**

Iniciativa o herramienta	Materias Fundamentales							Prácticas para integrar la RSE								Información adicional
	GO	DH	PL	MA	PJO	COM	PDC	1	2	3	4	5	6	7	8	
Forest Stewardship Council (FSC)		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X	Organización que apoya en la gobernanza y desarrollo de políticas en la responsabilidad forestal
Programme d for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC)		X	X	X			X	X	X		X	X		X	X	Organización para el reconocimiento de programas de certificación en gestión sostenible.

Adaptado de Norma Técnica Peruana ISO 26000 (2010)



## **ANEXO B: Guía de preguntas Semi- estructuradas a expertos del sector forestal, expertos en el tema de Responsabilidad Social y la Alta Dirección**

### **1. Entrevista Semiestructurada para expertos en Gestión de Responsabilidad Social. Guía de moderador**

#### **Presentación**

Buenas tardes, mi nombre es Ana Claudia Valencia Adrianzén, alumna de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El motivo de esta entrevista es poder recopilar información acerca de cómo debería ser la Gestión de Responsabilidad Social, en una empresa forestal de Ucayali, desde las materias de su gobernanza y prácticas laborales.

Antes de iniciar la entrevista es importante recalcar los siguientes aspectos:

- Esta investigación tiene un diagnóstico previo, y cuyos resultados muestran que el Grupo Arbe SAC tiene la oportunidad de mejorar tanto en su gobernanza como en sus prácticas laborales, para que de esa forma integre su responsabilidad social dentro de su estrategia corporativa.
- La duración de la entrevista es aproximadamente de 45-60 min
- La información obtenida será para uso exclusivamente académico
- Se pregunta al entrevistado: ¿Existe algún inconveniente para grabar esta entrevista?

#### **Preguntas de presentación**

- ¿Cuál es su nombre, especialidad y años de experiencia en el tema

#### **Preguntas generales respecto a la responsabilidad Social**

1. ¿Cómo introducir el tema de responsabilidad social a una empresa? ¿Cuáles son los pasos, desde su experiencia?
2. ¿Qué tan fundamental es la gobernanza en una organización? ¿Por qué?
3. ¿Cómo gestionar la responsabilidad social desde un enfoque de gobernanza?

#### **Aspecto 1: Gobierno Corporativo**

##### **Accionistas- Comité de directores-Junta directiva**

1. Desde el lado de la RSE, ¿cómo debería ser el líder de una organización?
2. En las empresas familiares la toma de decisiones cae en una sola persona ¿De qué forma se podría demostrar la transparencia? ¿qué acciones o prácticas debería tener el líder para demostrar transparencia?

#### **Transparencia de la información**

1. ¿Cómo empezar a ser transparente con la información de nuestra gestión y toma de decisiones?
2. ¿cómo se debería comunicar la información de la empresa a los grupos de interés? ¿cuáles son los canales? ¿se debe proporcionar cada vez que se solicite, o debe estar presente siempre?

#### **Principios de la ética-Código de ética- Políticas internas**

3. ¿Qué tan importante es que una empresa cuente con principios de ética, código de ética y políticas internas? ¿por qué? ¿cómo influyen en la Gestión de Responsabilidad Social de la organización?

#### **Aspecto 2. Estrategia de la organización**

4. ¿Cómo integrar la RS a la misión, visión y valores de una organización?
5. ¿Qué demuestra un organigrama en una empresa? [Estructura organizacional]
6. ¿Considera que es importante diferenciar los objetivos estratégicos, propios del negocio y los objetivos estratégicos de la Responsabilidad Social? En caso de una pequeña empresa ¿qué sugeriría?
7. ¿Qué ventajas competitivas puede tener una organización socialmente responsable?
8. ¿Por qué se dice que la GRSE reduce los riesgos de una empresa? ejemplos

#### **Aspecto 3. Proceso de cumplimiento normativo**

9. ¿Cómo se podría incentivar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible establecidos en la Agenda 2030?

#### **Aspecto 4. Relación con los grupos de interés: Inversionistas, proveedores y clientes**

##### **Estándares de elección para inversionistas y proveedores**

10. ¿Es importante tener un proceso, prácticas y/o estándar de elección para inversionistas y proveedores? ¿por qué? ¿cómo lo establezco? ¿en qué etapa económica debería estar la empresa para hacerlo?

##### **Propuesta de valor a los GI**

11. ¿Qué acciones o prácticas sugiere que se realice para poder dar una propuesta de valor a los grupos de interés que considere las tres dimensiones de la RSE?

##### **Interés por parte de los GI en temas de sostenibilidad- Programas de sostenibilidad con los Grupos de Interés**

12. ¿Cómo se debería incentivar la cultura y conciencia sostenible por parte de los Grupos de interés?

#### **Aspecto 5. Trabajo y relaciones laborales en la organización**

##### **Modalidad de contrato -comunicación con el colaborador**

13. ¿Qué prácticas o acciones responsables debería tener una organización con sus colaboradores? – para afirmar su GRSE
14. ¿Qué aspectos debería tener en consideración una organización para seleccionar a su personal, visto desde la RSE? (diversidad cultural, de género, capacidades, edad, estudios, etc.)

##### **Condiciones de trabajo y protección social**

15. ¿Qué prácticas responsables debería tener una organización con las condiciones de trabajo y protección social de sus colaboradores? – para afirmar su GRSE

##### **Salud y seguridad ocupacional**

16. ¿Qué prácticas responsables debería tener una organización para garantizar la salud y seguridad ocupacional de sus colaboradores?

##### **Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo**

17. ¿Qué prácticas responsables debería tener una organización para garantizar el desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo de sus colaboradores?

18. ¿Considera que la evaluación de desempeño se relaciona de manera directa con el desarrollo humano y formación del empleado?
19. ¿Cómo inculcar la innovación en una organización?

#### **Preguntas de cierre**

20. ¿Cuál es el compromiso que debe tener la alta dirección para garantizar la sostenibilidad de este recurso?

## **2. Entrevista Semiestructurada para expertos en la Gestión Forestal**

### **Guía de moderador**

#### **Presentación**

Buenas tardes, mi nombre es Ana Claudia Valencia Adrianzén, alumna de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El motivo de esta entrevista es poder recibir información acerca del sector forestal en el Perú, de las prácticas que tienen las instituciones encargadas en la gestión de los bosques y de las practicas que deberían tener las empresas privadas para garantizar la sostenibilidad del recurso.

Antes de iniciar la entrevista es importante recalcar los siguientes aspectos:

- Esta investigación tiene el fin de diseñar un plan de Responsabilidad Social para una empresa forestal; por ello, es importante evaluar prácticas del sector (necesidades, practicas actuales, gestión forestal)
- La duración de la entrevista es aproximadamente de 45-60 min
- La información obtenida será para uso exclusivamente académico
- Se pregunta al entrevistado: ¿Existe algún inconveniente para grabar esta entrevista?

#### **Preguntas de presentación**

- ¿Cuál es su nombre? ¿En qué institución labora, que temas desarrolla su cargo y cuantos son sus años de experiencia?

#### **Preguntas generales respecto al sector forestal**

1. Acciones del sector forestal para cumplir el Objetivo de Desarrollo Sostenible 13 y 15
2. ¿Cómo se desarrolla el tema de responsabilidad social en el sector?

#### **Responsabilidad Social en una empresa forestal [Aspectos]**

3. ¿De qué forma las empresas madereras deben integrar la responsabilidad Social a su gestión?
4. ¿Cuál debería ser la propuesta de valor de las empresas madereras a sus grupos de interés?
5. ¿Cómo podría mejorarse la transparencia y la rendición de cuentas en el sector forestal?
6. ¿A través de qué acciones, las empresas madereras garantizan el origen legal de su madera?
7. ¿Cómo garantizar la trazabilidad? ¿existe alguna práctica mejor a esta?
8. ¿Cree que una empresa forestal con principios de ética, código de ética y políticas internas establecidas en su gestión, es más responsable? ¿por qué?

9. Desde su punto de vista, ¿qué elementos debería integrar la misión, visión y valores de una empresa forestal? Y ¿Cuáles deberían ser sus principales objetivos en materia de gestión forestal?
10. ¿Cuáles son los principales riesgos de una empresa forestal y qué prácticas debería tener la empresa para evitarlos/preverlos/mitigarlos? -informalidad(mercado)/operativo/financiero
11. En materia de sostenibilidad ¿En qué puntos de la cadena productiva, se debe hacer mayor intervención de prácticas responsables?
12. ¿Cree que las empresas forestales deberían tener estándares de elección de proveedores e inversionistas? ¿por qué?
13. ¿Cómo podría mejorarse el uso de tecnologías limpias en el desarrollo de la actividad maderera?
14. ¿Cómo incentivar la cultura y conciencia forestal en los actores involucrados a la actividad forestal (empresarios, instituciones, población)?
15. ¿Considera que las instituciones encargadas de la gestión forestal actualizan constantemente sus conocimientos forestales? ¿comparten su conocimiento con las empresas privadas del sector?

#### **Prácticas laborales en el sector forestal**

16. ¿Cuál es el impacto del sector forestal en materia de empleabilidad?
17. ¿Qué prácticas deben tener las empresas forestales para garantizar un trabajo justo y seguro a sus colaboradores?
18. El sector forestal es un sector de alto riesgo ¿cómo cree usted que una empresa forestal debería asegurar la salud y seguridad ocupacional de su trabajador? ¿Qué debería hacer una empresa para evitar la tasa de mortandad por accidentes laborales? ¿el plan de acción y de prevención es regulado? ¿qué institución se debería encargar de?
19. ¿Está de acuerdo con que las empresas deben desarrollar las capacidades y habilidades de sus trabajadores? ¿cómo deberían hacerlo? ¿con qué frecuencia?
20. ¿De qué forma innovar en las empresas del rubro forestal?

#### **Pregunta de cierre**

21. ¿Cuál es el compromiso que debe tener la alta dirección para garantizar la sostenibilidad de este recurso?

Muchas gracias por su tiempo y la calidad de sus respuestas.

### **3. Validación del Plan de RSE con la Alta Dirección**

#### **Guía de moderador**

##### **Presentación**

Buenas tardes, mi nombre es Ana Claudia Valencia Adrianzén, alumna de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. El motivo de esta entrevista es para validar el plan de Responsabilidad Social propuesto (de manera conjunta).

#### **PARTE I – Se muestran las brechas en la materia de Gobernanza y Prácticas laborales**

\*Junto a la Alta Dirección del Grupo Arbe se analizan las brechas de las materias seleccionadas en la investigación: Gobernanza y prácticas laborales. Se evalúan los aspectos a trabajar.

#### **PARTE II- Se muestra los objetivos y acciones estratégicas**

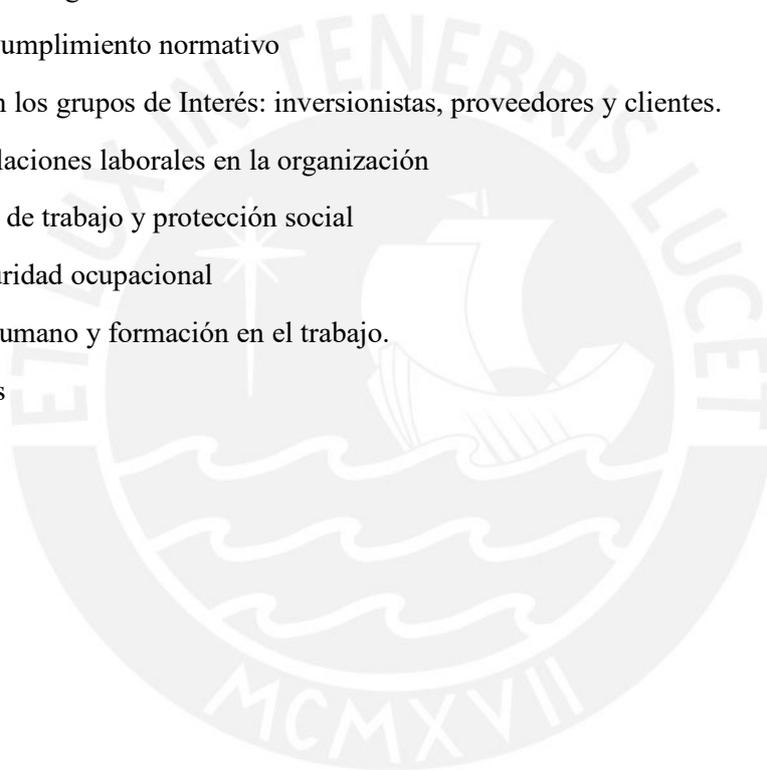
\*Siguiendo las recomendaciones de los expertos del sector forestal y de Gestión de Responsabilidad Social, se muestra al Grupo Arbe los objetivos y acciones estratégicas.

#### **PARTE III- Validación de los objetivos y acciones estratégicas**

\*Se validan los objetivos y acciones estratégicas por aspectos y sub-aspectos. Se tiene en consideración el contenido de sostenibilidad y la viabilidad económica del Grupo Arbe .

1. Gobierno corporativo
2. Estrategia de la organización
3. Proceso de cumplimiento normativo
4. Relación con los grupos de Interés: inversionistas, proveedores y clientes.
5. Trabajo y relaciones laborales en la organización
6. Condiciones de trabajo y protección social
7. Salud y seguridad ocupacional
8. Desarrollo humano y formación en el trabajo.

Muchas gracias



## ANEXO C: Matriz de Consistencia

Tabla C1: Matriz de consistencia

Categoría	Materia	Aspectos	Sub-aspectos	Resultados de Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	
<b>GOBIERNO DE LA EMPRESA</b>	Gobernanza de la organización [* sistema por el cual la organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos]	Gobernanza	Accionistas	Tiene accionarios y se manifiestan a través de los documentos de constitución de la empresa. Los mismos accionistas forman parte del comité de directores y de la junta directiva; Todas las decisiones recaen en Teddy Arbe Saldaña; debido a "patriarcado familiar", hay asesoramiento, pero la decisión final la tiene uno.	<b>O1</b>	<b>S1</b>	
			Comité de directores				
			Junta Directiva				
			Derecho de accionistas	No tiene establecido de manera escrita principios de ética, código de ética y políticas internas. Sin embargo, en el desarrollo de sus actividades si tienen en consideración al medio ambiente, trabajadores y sociedad		<b>S3</b>	
			Principios de la ética				
			Código de ética				
		Políticas internas	Estrategia de la organización	Misión	No tienen una misión establecida	<b>O2</b>	<b>S4</b>
		Visión		No tienen una visión establecida			
		Valores		No tienen valores establecidos, pero la forma de laborar corresponde al respeto, honestidad y solidaridad, valores inculcados por la familia. Desarrollan su actividad bajo la buena moral	<b>S5</b>		
		Organigrama		No tienen un organigrama establecido en el desarrollo de sus operaciones; sin embargo, en los documentos de constitución sí muestran los puestos de la alta dirección			<b>S6</b>
Objetivos y metas **maximizar utilidades; internacionalizarse; expansión	No cuentan con objetivos organizacionales ni de corto ni de largo plazo plasmados; sin embargo, cuentan con objetivos operacionales durante la zafra	<b>S7</b>					

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

<b>Cate goría</b>	<b>Materia</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Sub-aspectos</b>	<b>Resultados de Diagnóstico</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
	Gobernanza de la organización [* sistema por el cual la organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos]	Estrategia de la organización	Análisis de Riesgos Externos e Internos *operativos, financieros y otros	Financieros: paralización de la operación debido al clima o intervención de comunidades/ rechazo de los bancos por no tener un plan estratégico/mala reputación. Operativos: mal uso de herramientas. Mercado: Ilegalidad/ Informalidad/ tendencias de consumo del mercado internacional	<b>O2</b>	<b>S8</b>
			Gestión de la cadena productiva	Censo, plan operativo, plan de corte y trazabilidad		<b>S9</b>
		Proceso de cumplimiento Normativo	Normatividad para el desarrollo de actividades y marco de políticas: aspecto legal-normativo [multas y sanciones]	Las medidas internas que adoptan sus operaciones tienen una connotación regida bajo la ética, la moral, pensamiento social y trabajo a favor de la reputación organizacional. Las medidas externas se regulan a través de lo establecido por la Ley N° 29763. Se rigen bajo las políticas y reglamentos instaurados por las instituciones de supervisión, fiscalización y control; el costo de mantenerse dentro de la formalidad y con compromiso tridimensional es elevado	<b>O3</b>	
		Relación con los grupos de interés: Inversionistas, proveedores y clientes	Estándares de elección para inversionistas y proveedores	No existen estándares con criterios de sostenibilidad para la evaluación de inversionistas y proveedores, puede ser inversionista quién pague más por el precio de la madera; puede ser proveedor quién tenga mejores beneficios económicos con el Grupo (crédito, sistema integrado, servicio post-compra)	<b>O4</b>	<b>S10</b>
			Propuesta de valor a los GI	A los inversionistas: Maximización de utilidades + formalidad y legalidad en los procesos: madera de origen legal A los clientes: Resolución de trazabilidad, origen legal, parte humana (relación con el cliente).		<b>S11</b>
			Transparencia de información para los Gi	Grupo Arbe SAC genera total apertura en cuanto a su información económica, social y ambiental, en caso se solicite.		<b>S12</b>
			Interés por parte de los GI en temas de sostenibilidad	Inversionistas: De manera indirecta les interesa que el origen de la madera sea legal y haya trazabilidad Clientes: madera con procedencia legal, con trazabilidad y tecnología; crea una adecuada reputación que se propaga boca a boca		<b>S13</b>

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Categoría	Materia	Aspectos	Sub-aspectos	Resultados de Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas
<b>FUERZA LABORAL</b>			Programas de sostenibilidad con los Gi	No tienen programas de sensibilización a los Gi en temas de sostenibilidad; sin embargo, mencionan que ellos son conscientes que la ley, actualmente, exige operaciones sostenibles en el manejo de los bosques	<b>O4</b>	<b>S13</b>
	Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales en la organización	Modalidad de contrato y selección personal	Recibo por honorario/ contrato de tres, seis, doce meses firmado/ contrato a través de la palabra. Trabajadores administrativos: planilla; trabajadores de campo (ni planilla ni recibo por honorarios)	<b>O1</b>	<b>S1</b>
			Comunicación con el colaborador	Comunicación horizontal y directa; existe compromiso, confianza cariño y respeto [empleador-empleado]		<b>S2</b>
			Diversidad de trabajadores	Trabajadores de distintas regiones del Perú		<b>S3</b>
		Condiciones de trabajo y protección social	Rango salarial y jornada laboral	Depende del puesto y de las funciones del trabajador. Rango de 8 horas- para trabajadores de campo de Lunes a Sábado	<b>O2</b>	<b>S4</b>
			Lugar de trabajo adecuado	Adecuado, según los parámetros indicados por cada institución		<b>S5</b>
			Beneficios para trabajador - Seguro de salud	Alimentación 100%, flexibilidad laboral, bono al cierre de zafra, ambiente seguro, alojamiento. No existen trabajadores asegurados al sistema de salud, pero sí al Seguro complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)		<b>S6</b>
	Salud y Seguridad Ocupacional	Implementos de seguridad (uso debido, frecuencia de uso, frecuencia de renovación, acciones para el uso debido)	Brindan implementos de seguridad (EPP): casco, chaleco, lentes, botas y guantes Se concientiza el uso debido de los EPP a través de capacitaciones de uso. La frecuencia de uso debe ser siempre que se ingrese al bosque, pero no todas las veces se cumple Se renueva una vez (al momento de entrar a zafra) o cuando, después de usado, el trabajador lo solicita. Capacitaciones; concientización boca a boca	<b>O3</b>	<b>S7</b>	

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Categoría	Materia	Aspectos	Sub-aspectos	Resultados de Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas
<b>FUERZA LABORAL</b>	Prácticas laborales	Salud y Seguridad Ocupacional	Capacitaciones de salud y seguridad ocupacional	Antes de entrar a zafra y durante la zafra a través de los ingenieros forestales	<b>O3</b>	<b>S8</b>
			Acceso a centros de Salud	No, debido a que los centros de salud se encuentran ubicados a una distancia lejana de los campamentos de extracción (120 km)		<b>S9</b>
			Medicamentos dentro del área de trabajo	Sí, cuentan con los medicamentos necesarios para cualquier eventualidad en materia de salud como picadura de animales ya sean arañas, serpientes, alacranes, insectos; dolores musculares, de estómago, de cabeza; heridas, cortes, etc.		<b>S10</b>
			Prevención y plan de acción ante accidentes	SCTR, mapeo de las postas más cercanas, medicinas en los campamentos de extracción. Depende del tipo de accidente; si es leve, se hace uso del botiquín de acuerdo a las medicinas requeridas; si es grave, se aplica el plan de contingencia de traslado del herido		<b>S11</b>
		Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo	Acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje practico	Se quedan en materia de conocimientos ya conocidos por los trabajadores, no existe programas de becas	<b>O4</b>	<b>S12</b>
			Evaluación y reconocimiento de desempeño	No hay evaluación de desempeño que demuestre la productividad de su colaborador, el reconocimiento no es formal		<b>S13</b>
			Espíritu innovador	Todos tienen un espíritu innovador		<b>S14</b>