



FURNCSR
well-being and competitiveness

Manual de responsabilidad social corporativa para el fortalecimiento de la industria del mueble

 furncsr.eu

Una guía dirigida a empresas y partes interesadas para mejorar la competitividad y el atractivo laboral



ambit
LIVING SPACES CLUSTER

FLA
FEDERLEGNOARREDO

European Federation
of Building
and Woodworkers



UEA



This project has been funded by the European Commission call: Support for Social Dialogue VP/2020/001. Grant Agreement Reference VS/2021/0035.

Manual de responsabilidad social corporativa para el fortalecimiento de la industria del mueble

Una guía dirigida a empresas y partes interesadas para mejorar la competitividad y el atractivo laboral

© AMBIT 2023
Av. Generalitat, 66 - 43560
La Sénia (Tarragona) SPAIN
Tel. +34 977 57 01 22
ambitcluster.org

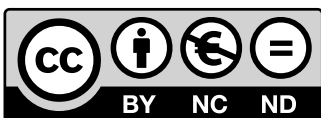
Esta publicación se ha elaborado con el apoyo financiero de la Unión Europea. Este proyecto ha sido financiado por la convocatoria de la Comisión Europea: Apoyo al diálogo social VP/2020/001. Referencia de contrato de subvención VS/2021/035.

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye su conformidad con los contenidos, que reflejan únicamente la opinión de los autores. Por tanto, la Comisión no será responsable por ningún uso que de la información aquí incluida se pueda hacer.

Este informe fue elaborado por los equipos técnicos del proyecto FurnCSR de AMBIT y FederLegnoArredo, formados por:
Jaisiel Madrid Sánchez
Massimiliano Rumignani
Julio Rodrigo Fuentes
Joaquim Solana Monleón
Giorgia Von Berger
Chiara Terraneo

Con la colaboración de los siguientes expertos externos:
Xevi Agulló and Josep Maria Canyelles (Vector5 Excellència i Sostenibilitat)
Juan Carlos Alonso
Jeroen Doom
Nathalie Bekx
Emilio Arasa
Roberto Cuneo

Diseño: srbeardman.com



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Debe reconocer la autoría, proporcionar un vínculo que lleve a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier forma que sea razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciador le respalda a usted o a su uso.

No se permiten modificaciones ni usos comerciales. No puede utilizar este material para fines comerciales. No podrá distribuir el material modificado si remezcla, transforma o crea a partir del material.

Agradecimientos

Damos las gracias a nuestros colegas de los socios de FurnCSR Chiara Terraneo, Omar Degoli, Giorgia Von Berger, Nicolas Sangalli – FederlegnoArredo y de nuestras organizaciones asociadas Rolf Gehring – EF-BWW, y David Pavlis – EAU. Todos ellos han aportado sus conocimientos y experiencia para inspirar y ayudar nuestra investigación.

Agradecemos a nuestro jefe de proyecto de la Comisión Europea, Danny Scheerlinck, su apoyo durante todo el proceso del proyecto.

Agradecemos claramente las contribuciones clave de nuestros expertos externos Vector5 Excellència i Sostenibilitat (Xevi Agulló y Josep Maria Canyelles), Juan Carlos Alonso (Circular Economy), Jeroen Doom (VET), Nathalie Bekx (RSC para RR. HH.), Emilio Arasa (procesos internos de las empresas) y Roberto Cuneo (procesos estratégicos externos de las empresas).

Asimismo, damos las gracias a todas las personas que respondieron y participaron en la encuesta de FurnCSR y en el taller de expertos. Con sus comentarios y aportaciones multidisciplinares, contribuyeron a tener una visión más clara de lo que significan las prácticas de RSC dentro del sector del mueble de la UE, así como a identificar buenas prácticas y casos de negocio de toda Europa.

Además de los ya mencionados:

Frank Adriaensen, Amine Aktekin, Nur America, Walter Bertozzi, Irene Burroni, Araceli Cabello Jiménez, Francesc Castells, Nicola Cerantola, Alexandra Costa Artur, Kim Cuypers, Bie De Keulenaer, Bart De Waele, Omar Degoli, Ieva Erele, Matej Fegus, Claudio Garrone, Nikolay Georgiev, Valeria Giacomozzi, Lorenza Giovanardi, Daniella Koós, Matthieu Leroy, Anton Luiken, Erwan Mouazan, Alba Obiols, Frank O'Connor, Dermot O'Donovan, Jordi Oliver Solà, Daniela Petrova, Xavier Pi, Carlo Piemonte, Carlo Proserpio, Filippo Santambrogio, Stefano Santoni, Jude Sherry, Osier Sven, Carles Tort, Antonella Ilaria Totaro, Erika Valentincic, William Vernon, Evi Waterbley.

La realización del proyecto FurnCSR ha sido posible gracias a la financiación de la convocatoria de la CE

para el apoyo al diálogo social VP/2020/001.

Agradecemos a las entidades nacionales que han contribuido al éxito de la implementación de la herramienta FurnCSR Online, apoyando a sus empresas a lo largo del proceso de autoevaluación.

- 🌐 BBCWFI - Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industry timberchamber.com
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG (Italy) clusterarredo.com
- 🌐 COSMOB Technological Center (Italy) cosmob.it
- 🌐 diD - Interior and Design District (Italy) distrettointerniedesign.it
- 🌐 FABUNIO – Hungarian Furniture Association - fabunio.hu
- 🌐 IPRA-MEDEF – Mouvement des Entreprises de France medef-aura.fr
- 🌐 TFC - Transylvanian Furniture Cluster (Romania) transylvanianfurniture.com
- 🌐 WIC – Wood Industry Cluster (Slovenia) lesarski-grad.si

Y también queremos dar las gracias a todas las empresas que se unieron al proceso:

- | | |
|-------------------------|--|
| 🌐 Absotec | absorcionacustica.com |
| 🌐 Antares | antaresinternational.eu |
| 🌐 Árkossy Bútor | arkossy.hu |
| 🌐 Concreta Cucine | concretacucine.it |
| 🌐 Donar | donar.si |
| 🌐 Galtee Veneer Bonding | thegalteegroup.ie |
| 🌐 Gancedo | gancedo.com |
| 🌐 Van Hoecke | vanhoecke.be |
| 🌐 Kave Home | kavehome.com |
| 🌐 Kintsugi Strategy | kintsugistrategy.com |
| 🌐 Mebeli Dragi | dragi.bg |
| 🌐 Mobenía | mobenia.com |
| 🌐 Mobili Avenanti | mobiliavenanti.it |
| 🌐 Planning Sisplamo | planningsisplamo.com |
| 🌐 Promedif | promedif.fr |
| 🌐 SantaLucía Mobili | santaluciamobili.it |
| 🌐 Tooy | tooy.it |

Índice

1	Introducción	11
2	Cómo utilizar esta guía	15
3	Retos para lograr una RSC estratégica	18
4	Implementación de buenas prácticas (paso 4)	24
4.1	Empleados	27
4.2	Gobernanza y estructura	30
4.3	Recursos clave	32
4.4	Actividades y procesos	34
4.5	Cadena de suministros y socios	36
4.6	Propuesta de valor	38
4.7	Clientes y beneficiarios	40
4.8	Partes interesadas	42
4.9	Espacios de relación	44
4.10	Costes	46
4.11	Propuesta de valor	48
5	Desplegando un enfoque integral de Responsabilidad Social Corporativa	52
5.1	Cumplimiento de la normativa (pasos 2 y 3)	55
5.2	Mejora normativa (pasos 4 y 5)	57
5.3	Cumplimiento de expectativas (pasos 6 y 7)	60
5.4	Compromiso (pasos 8 y 9)	66
6	Capacidades necesarias para implementar la RSC y recomendaciones	71
6.1	Capacidades necesarias para implementar la RSC	72
6.2	Recomendaciones para empresarios y altos directivos	77
	Anexos	83
A1	Buenas prácticas y casos de negocio validados	85
A2	Especificaciones analizadas	86
A3	Herramienta online FurnCSR	88
A4	Testimonios de empresas	91
A5	Evaluación piloto de la herramienta online FurnCSR	97

Introducción



Los fabricantes de muebles de la UE y sus empleados deberán afrontar retos muy importantes en un futuro próximo: la transformación digital del sector, la transición de las empresas hacia una economía más circular e inclusiva, el coste y la disponibilidad de las materias primas y la energía, satisfacer adecuadamente las necesidades de competencias de las empresas, y la necesidad de atraer a trabajadores jóvenes. En cuanto a este último reto, la contratación y la retención de trabajadores jóvenes son necesarias por tres motivos principales:

- El envejecimiento de la mano de obra y su falta de renovación.
- La carencia de vocaciones en el sector.
- El bajo atractivo del sector para profesionales altamente cualificados.

Una solución posible para *"atraer y retener a trabajadores jóvenes"* en las empresas de fabricación de muebles es el despliegue de prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) y la creación de *"valor compartido"*.

La Comisión Europea define la RSC como "el proceso por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas y de derechos humanos en su estrategia central, sus operaciones y su rendimiento integrado, en estrecha colaboración con sus partes interesadas, con el objetivo de: 1) maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/ accionistas, para otras partes interesadas y para la sociedad en general; y 2) identificar, prevenir y mitigar sus posibles efectos adversos".

Según Michael E. Porter y Mark R. Kramer, la idea central que subyace a la creación de valor compartido es que la competitividad de una empresa, así como la salud y el bienestar de las comunidades de su entorno (por ejemplo, empleados, clientes, proveedores, sociedad, administración pública, etc.), dependen entre sí, lo que significa que compartir más valor con los empleados hace que las empresas sean más competitivas y que los trabajadores estén más satisfechos.

Sin embargo, la aplicación de prácticas de RSC puede resultar difícil para las pequeñas y medianas empresas (pymes) debido a sus recursos limitados y a la falta de guías prácticas o herramientas. Así pues, resulta evidente la necesidad de guías y herramientas para que las pymes fabricantes de muebles de la UE implementen prácticas de valor compartido que puedan ayudarles a atraer, retener y motivar a jóvenes talentos cualificados y a ser más competitivas, así como a aplicar prácticas de RSC que puedan generar un efecto económico, social y medioambiental positivo.

Esta guía pretende proporcionar a los fabricantes de muebles una herramienta práctica para identificar las buenas prácticas de RSC en el sector (enfoque inspirador) y un esquema para mejorar continuamente el despliegue de la RSC en la estrategia de la empresa, identificando su situación actual y el camino para avanzar hacia su implantación.

Cómo utilizar esta guía



Cómo utilizar esta guía

Esta guía sobre la RSC tiene el objetivo de apoyar a las organizaciones del sector del mueble en el camino estratégico de la RSC de una forma práctica, teniendo en cuenta las tres dimensiones que incluye (económica/organizativa, social y medioambiental).

La estructura propuesta permite, por un lado, identificar buenas prácticas y casos prácticos que pueden servir de inspiración y, por otro, que una organización se posicione en el camino hacia la mejora continua de la RSC, definida en cinco niveles de ejecución.

Para ello, esta guía de RSC para el sector del mueble adapta las ideas estratégicas de la RSC y sus buenas prácticas a un marco de gestión empresarial, que es el modelo de negocio CANVAS de FurnCSR (Figura 1). Este CANVAS es apropiado para analizar y cartografiar los modelos empresariales existentes, y se utiliza para identificar nuevas estrategias para actualizarlas y avanzar hacia otras más innovadoras.

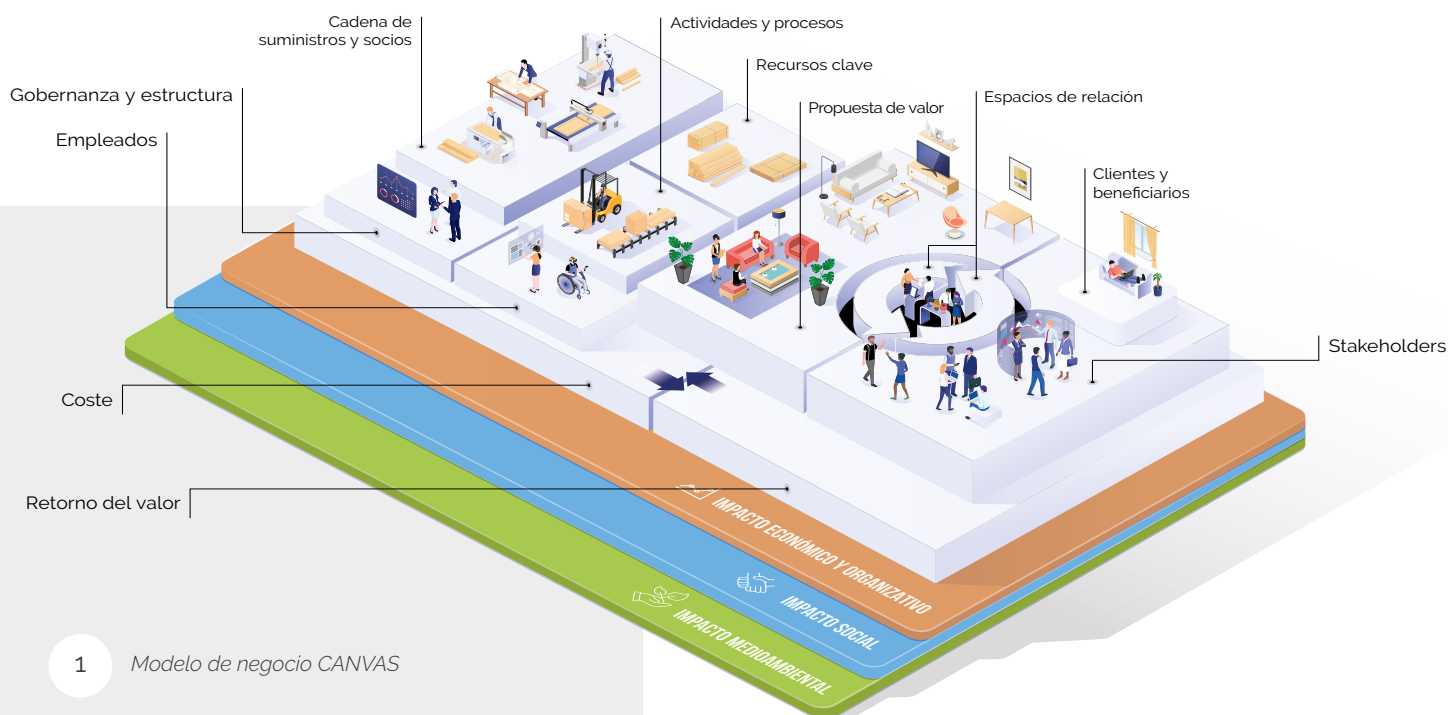
En este caso se han agrupado las actividades empresariales en función de si corresponden al nivel interno

(empleados, gobernanza, recursos clave, actividades y procesos, cadena de suministro y alianzas), o al nivel externo (clientes, beneficiarios, partes interesadas y los espacios relevantes para ellos) y están relacionadas con la generación de costes, los beneficios y la propuesta de valor.

Esto implica considerar la RSC como un proceso de mejora continua, más allá de los mínimos legales, en todos y cada uno de los ámbitos de la gestión empresarial.

Para utilizar y aprovechar al máximo sus directrices se recomiendan los pasos siguientes:

La lectura del **apartado 3** para identificar en cada caso los retos que se pueden presentar en el camino hacia la estrategia de RSC en el sector del mueble. Este análisis de los retos permitirá a la organización identificar riesgos y oportunidades en el camino estratégico de la RSC.



1 Modelo de negocio CANVAS

La lectura de las buenas prácticas del apartado 4 para identificar buenas prácticas y mejoras que se puedan aplicar en el negocio, y que vayan más allá del riguroso cumplimiento legal. Además, para identificar buenas prácticas basadas en casos reales y concretos que puedan ser fuente de inspiración para la organización.

- Las buenas prácticas que se recogen en esta guía son las que se han considerado prioritarias para el sector del mueble, en un proceso que ha incluido la consulta a expertos tanto del propio sector como de la RSC.
- Estas buenas prácticas se clasifican en las 11 áreas de negocio del CANVAS y en diversas áreas específicas para facilitar su lectura y su clasificación (por ejemplo, calidad de vida, formación, etc.). Por ello, puede haber secciones con prácticas mejores que otras, ya que los criterios no se basan tanto en el equilibrio cuantitativo como en las prioridades y los intereses del sector del mueble.
- Además, se puede acceder a otras buenas prácticas que no se han considerado tan prioritarias pero que pueden ser de interés para determinadas empresas del sector del mueble. Así, al final de cada bloque de negocio hay un código QR y un enlace web para acceder a buenas prácticas adicionales..
- También es posible acceder a más casos de negocio que los distintos expertos participantes han identificado a lo largo del proceso de consulta y validación.
- Estos casos de negocio servirán de referencia práctica y como ejemplos de correcta implementación.

Consultar las prácticas del apartado 5 ("Despliegue de un enfoque integral de responsabilidad social corporativa") permite avanzar para madurar la RSC y progresar en ella a lo largo de los 5 niveles establecidos (Figura 2). Principalmente, son las buenas prácticas relacionadas con el ámbito de la gestión, la sistematización y la formalización de la RSC, y no las buenas prácticas aisladas de las 3 dimensiones de la RSC.

- Al igual que en el capítulo anterior, las acciones que se plantean son las que los expertos en el sector del mueble y en la RSC han considerado más adecuadas.
- Asimismo, la estructura se basa en las dimensiones de la RSC (la económica/organizativa, la social y la medioambiental) y se clasifica de tal forma que se puedan organizar mejor y encontrar más fácilmente.
- En el Anexo 2 pueden consultarse otras acciones para la mejora de la madurez a través de un código QR y un enlace web, así como casos empresariales de negocio identificados por expertos.
- El paso 4 del tercer nivel de madurez (despliegue de buenas prácticas) está asociado a la aplicación de las buenas prácticas que se indican en el apartado 4 y que se han comentado en el punto anterior.

El apartado 5 permite a la organización analizar su situación de ese momento y ubicarse en uno de los 5 niveles del camino estratégico de la RSC. Una vez ubicada, la organización puede identificar acciones para mejorar de forma continua su camino hacia la excelencia de la RSC.



*Retos para lograr una
RSC estratégica*



Retos para lograr una RSC estratégica

El sector del mueble tiende a abordar la RSC como una incorporación de buenas prácticas medioambientales, económicas/organizativas y sociales, pero con poco esfuerzo estratégico. Esto no se da solo en el sector del mueble pero, en general, este sector no destaca

por contar con muchos casos en los que la RSC haya sido una parte esencial de su estrategia empresarial. Aun así, hay variedad de buenas prácticas en varios ámbitos, pero la capacidad de generar valor añadido es limitada.

El sector del mueble tiende a abordar la RSC como una incorporación de buenas prácticas esporádicas relativas al medio ambiente, la economía/la organización y la sociedad, sin una visión estratégica global.

Análisis de las causas y los efectos

A continuación se analizan las causas y los efectos de este bajo perfil estratégico de la RSC en el sector del mueble.

Causas. ¿Por qué el sector aborda la RSC con un perfil estratégico bajo?

Cuando nos proponemos entender las posibles causas de esta limitación, se observa lo siguiente:

- La causa más evidente es que las buenas prácticas que se implementan en varios ámbitos no terminan de cuajar en una gestión sistemática de la RSC. Dicho de otro modo, normalmente no hay un sistema de aplicación de la RSC que utilice la metodología específica de la RSC: establecimiento del compromiso, identificación de la importancia relativa, conocimiento del contexto de sostenibilidad, diálogo con las partes interesadas y rendición de cuentas.
- La atención se centra en el cumplimiento de la normativa, lo que dificulta el avance hacia nuevas formas de generar valor añadido.
- Se entiende lo que es ético, pero sin el diálogo y la rendición de cuentas necesarios ante las partes interesadas.
- El sector se posiciona tradicionalmente en una cultura industrial cuya modalidad de RSC normalmente logra abordar ciertas mejoras de procesos pero tiene más dificultades en ámbitos relacionados con la gestión de activos tangibles que una empresa del sector servicios, que suele saber lidiar mejor con estos asuntos. Por ejemplo, una empresa con cultura industrial puede abordar

la economía circular, pero se requiere un mayor esfuerzo en la gestión de la diversidad y sería un reto más difícil hacer de esto parte de un claro objetivo empresarial.

- La contribución al desarrollo sostenible no tiene un nivel suficiente de desarrollo y conciencia, lo que dificulta que la RSC como enfoque de gestión se traduzca en un modelo de negocio y determine la estrategia empresarial.

Efectos. ¿Qué consecuencias tiene este perfil estratégico bajo?

Además de observar las causas del problema mencionado, también examinaremos sus consecuencias, ya que los efectos nos brindarán una idea más clara de la relevancia del problema:

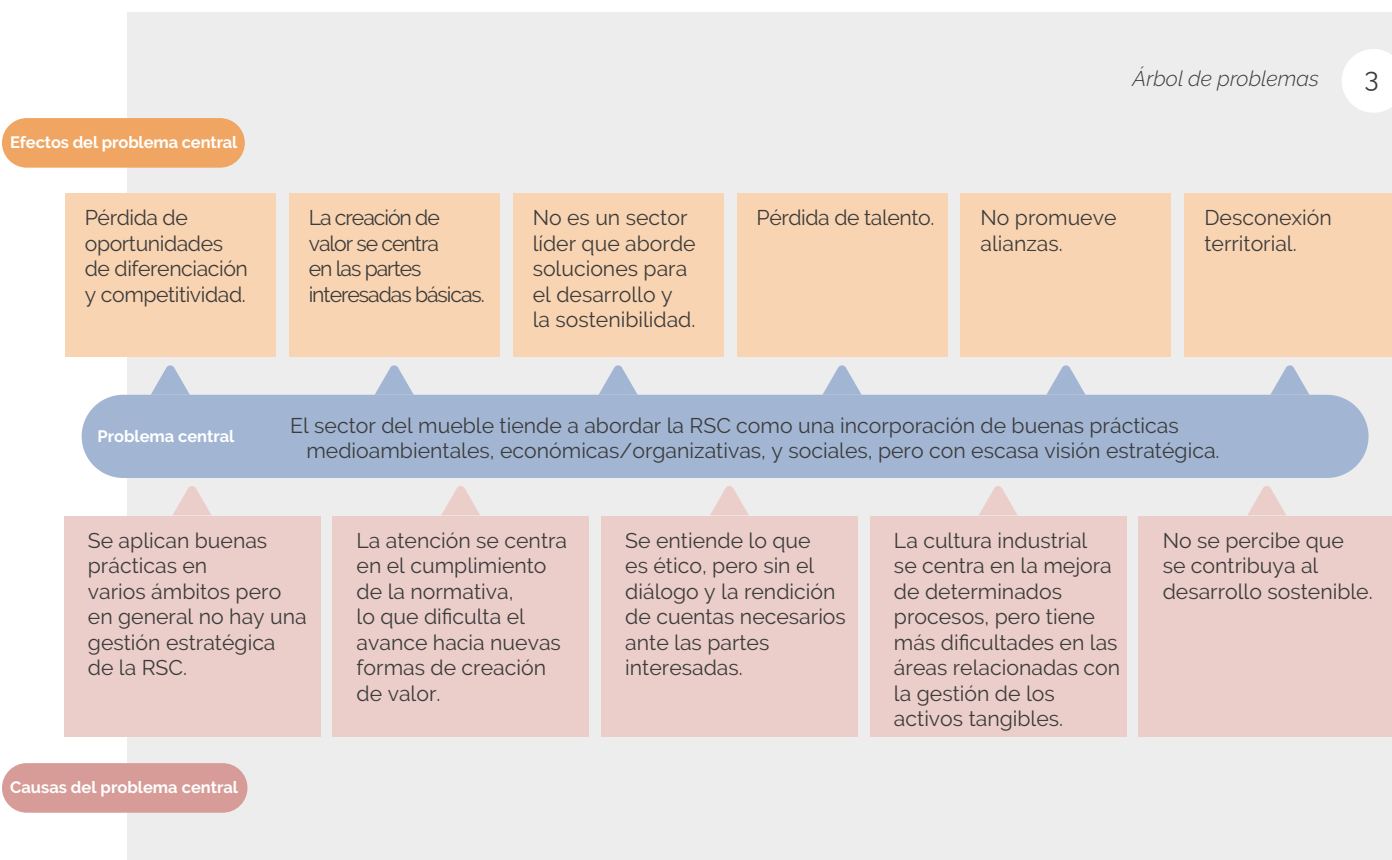
- Si bien algunos factores de diferenciación con la competencia son el precio, la calidad y el diseño, los criterios de RSC aún no actúan con suficiente determinación en la estrategia ni con suficiente definición en la propuesta de valor, lo que acaba limitando los factores de competitividad. El elemento medioambiental será un factor de éxito clave a corto plazo.
- Observados desde el modelo de creación de valor compartido, que la RSC implica, los procesos de creación de valor en el sector se centran especialmente en las partes interesadas tradicionales (la propiedad, la clientela, el equipo) mientras que otros no se tienen en cuenta normalmente de manera sistemática, por ejemplo la comunidad, las organizaciones sociales y medioambientales, las generaciones futuras, etc.

- Desde la perspectiva sectorial, la industria del mueble no es de las más punteras o avanzadas en encontrar soluciones al desarrollo sostenible que den respuesta a las necesidades y los requisitos de la Sociedad, y por lo tanto no existe la tendencia en el sector, como la hay en otros, de apuntar hacia un fin empresarial y contribuir a abordar los desafíos globales (como el cambio climático, la igualdad, etc.).
- Una de las consecuencias más directas es la pérdida de talento, debido a que el sector del mueble no consigue hacerse lo suficientemente atractivo, sobre todo para los jóvenes, muchos de los cuales eligen empresas con objetivos más diferenciadores. El reclutamiento y la retención son fundamentales para la creciente especialización que se requiere y también para enfrentar nuevos desafíos y tendencias, ya sean efectos sociales y ambientales o la digitalización y la inmediatez para comprender y satisfacer nuevas sensibilidades y requisitos.
- Una visión limitada de la RSC no facilita la creación de alianzas, que acaban adoptándose en las operaciones empresariales pero no amplían el enfoque hacia retos de mayor envergadura.
- Puede apreciarse la desconexión con el territorio en el sentido de que las prácticas de RSC existentes no están dirigidas al mismo. Este hecho puede dificultar la captación de nuevos talentos y la creación de nuevas alianzas territoriales.

Un árbol de problemas

Las causas y efectos previamente analizados pueden explicarse de forma gráfica en un árbol de problemas

(Figura 3) que muestra de forma sintética los resultados del análisis.



Árbol de soluciones

Destacar los aspectos positivos del árbol de problemas anterior nos permite tener una visión general a partir de la cual el sector del mueble podría sacar más partido de la RSC y mejorar su capacidad de generar efectos positivos. Este árbol de soluciones, representado en la Figura 4, puede mostrar el camino para trazar la estrategia de RSC del sector.

Si la guía se dirige a todas las empresas como operadoras del sector, también ayuda a tener en cuenta una visión conjunta, ya que hay aspectos que forman parte de la cultura y del posicionamiento general específicos del sector.

La guía debe permitir a las empresas (y, en consecuencia, de forma conjunta al sector del mueble) a garantizar lo siguiente:

- Que las buenas prácticas en diversas áreas sean el resultado de un modelo sistemático de gestión de la RSC.
- Que la propuesta de valor atraiga elementos relacionados con la RSC.
- Que se establezca con las partes interesadas un diálogo y una rendición de cuentas que fomenten la comprensión y la acción.
- Que la cultura del sector se enriquezca con un mejor nivel de comprensión y control de los aspectos más intangibles de la gestión empresarial.
- Que se desarrolle una finalidad empresarial con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible.

En consecuencia, las empresas (y el sector del mueble en general) empezarán a incorporar una RSC plenamente vinculada a la estrategia.

La importancia de este sentido más estratégico es evidente porque situará al sector y a sus empresas en una mejor posición:

- La RSC permitirá a las empresas del sector mejorar su competitividad y marcar la diferencia en el mercado.
- Dará lugar a la creación de valor compartido, lo que aumentará la cantidad de partes interesadas.
- Mejorará la capacidad de aportar soluciones a los retos del desarrollo sostenible y, así, contribuirá a la Agenda 2030.
- Mejorará la captación de talento (joven, femenino, innovador, creativo....).
- Las alianzas adquirirán un carácter más amplio y estratégico, lo que ayudará a afrontar los retos de la RSC.
- Se establecerán vínculos más sólidos con el territorio.

Efectos de afrontar el reto

La RSC permitirá a las empresas del sector mejorar su competitividad y destacar en el mercado.

Dará lugar a la creación de valor compartido, lo que aumentará la cantidad de partes interesadas.

Mejorará la capacidad de aportar soluciones a los retos del desarrollo sostenible y, así, contribuirá a la Agenda 2030.

Mejorará la captación de talento (joven, femenino, innovador, creativo...).

Las alianzas adquirirán un carácter más amplio, lo que ayudará a afrontar los retos de la RSC.

Se establecerán vínculos territoriales más sólidos.

Reto

El sector del mueble incorpora una RSC plenamente vinculada a la estrategia de desarrollo industrial.

Las buenas prácticas en diversas áreas son el resultado de un modelo sistemático de gestión de la RSC.

La propuesta de valor atrae elementos relacionados con la RSC.

Existe un diálogo y una rendición de cuentas con las partes interesadas que promueven el entendimiento y la acción.

La cultura del sector se enriquece con una mejor comprensión y control de los aspectos más inmateriales de la gestión empresarial.

Se desarrolla un propósito empresarial, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible.

Maneras de afrontar el reto

Árbol de soluciones

4

*Buenas prácticas en el desarrollo
socialmente responsable de las
empresas del sector del mueble*



Implementación de buenas prácticas (paso 4)

En esta sección nos centraremos en el nivel del paso 4 y encontraremos algunas buenas prácticas para el ámbito de la responsabilidad social del sector del mueble. El conocimiento, el análisis y la incorporación de las mejores prácticas empresariales en el ámbito de la responsabilidad social proporcionan un recurso práctico para facilitar un progreso continuo.

Para utilizarlas conviene tener en cuenta lo siguiente:

- Las buenas prácticas que se ofrecen en la presente guía son propuestas que pueden funcionar en una empresa y no en otras, según la cultura organizativa correspondiente, la trayectoria y la visión.
- Cada organización debe encontrar la manera de formalizarlas para que puedan integrarse de la forma más armoniosa y orgánica posible y, de este modo, garantizar que puedan aportar un valor añadido.
- Deben integrarse en un proceso de mejora continua

pero gradual, comprobando que contribuyan a reforzar una nueva cultura interna y que las partes interesadas las entiendan y las valoren adecuadamente.

Más allá de las soluciones inmediatas, las organizaciones del sector del mueble deben ser conscientes de que es necesario que las nuevas prácticas estén alineadas con el modelo de negocio. También es importante que se incorporen de tal forma que la cultura organizativa pueda asimilarlas.

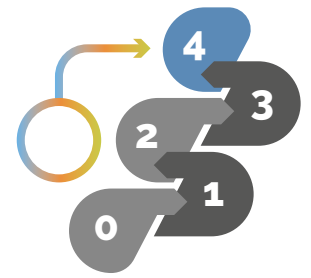
No hablamos de una necesidad inmediata, sino del reto de avanzar hacia una nueva cultura interna que dé soporte a un modelo de negocio renovado.

En resumen, cada una de estas prácticas es una pieza que debe encajar correctamente en el castillo que estamos construyendo. Y debemos comenzar por lo más básico, cubriendo lo mínimo en todos los ámbitos:

En esta sección hay una lista de posibles buenas prácticas referidas al paso 4 de esta guía que las empresas del sector del mueble pueden incorporar para alinearse con el desarrollo sostenible. Estas prácticas se organizan en un modelo basado en una representación tipo CANVAS para mostrar cómo el modelo de creación de valor compartido de la empresa (o análisis de triple impacto) puede vincularse a los 11 bloques operativos de negocio o áreas de impacto (en adelante, el CANVAS de negocio de FurnCSR). Estas prácticas se presentan en las tres dimensiones fundamentales de la RSC: la económica-organizativa, la social y la medioambiental.

el económico, el laboral, el medioambiental, el social, el de gobernanza, etc.

Esta guía contiene una recopilación resumida de buenas prácticas o tácticas generales que pueden emplear como referencia para orientar la estrategia de creación de valor compartido de una empresa del sector del mueble. Estas referencias se estructuran de conformidad con los 11 bloques de negocio que contiene el CANVAS de FurnCSR (Figura 5).



En concreto, con este marco se organiza el análisis de los principales bloques de negocio de la empresa responsable en cuanto a sus aspectos internos (operaciones: izquierda del CANVAS) y externos (generación de experiencias: derecha del CANVAS).

Al mismo tiempo, el impacto de las actividades realizadas en cada bloque de negocio se examina desde distintos ángulos, según las perspectivas habituales, en un análisis de impacto triple:

- Dinámica económica y organizativa.
- Dimensión social y fortalecimiento de las comunidades locales.
- Dimensión medioambiental.

Las buenas prácticas que se destacan en el cuerpo de la guía y se estructuran de acuerdo con la taxonomía mencionada, son aquellas que durante el proceso de elaboración se consideraron más adecuadas e importantes para el sector del mueble. Otras buenas prácticas forman parte de los anexos, junto con los casos de negocio que han identificado los expertos participantes en el proceso. Estas buenas prácticas y los casos de negocio pueden verse utilizando el código QR que aparece al final de cada bloque de negocio.

Una representación esquemática del CANVAS de negocio de FurnCSR

5





Introducción

Los empleados y trabajadores son uno de los ejes esenciales para el desarrollo del negocio en las empresas del sector del mueble. El bloque de negocio "Empleados" evalúa en qué medida contribuye una empresa de muebles al bienestar económico, profesional y social de sus empleados. Aborda cuestiones como la salud y el bienestar laboral, la capacitación de los empleados, la implicación de estos en la comunidad local o el impacto medioambiental de cada puesto de trabajo, entre otras.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Calidad de vida

- Las necesidades personales expresadas en materia de conciliación y flexibilidad se estudian individualmente, más allá de lo establecido como marco general o convenio colectivo. Hay pruebas que demuestran que estos requisitos suelen recibir una respuesta positiva.
- Las situaciones de exceso de trabajo (horas extraordinarias recurrentes) se corrigen de forma proactiva, con medidas como el análisis de las horas de trabajo, la contratación de más personal, la introducción de criterios de eficiencia, la formación en gestión del tiempo, etc.
- Se facilitan permisos retribuidos o no retribuidos (excedencias discrecionales, cuidado de personas dependientes, estudios, circunstancias familiares temporales, etc.) para adaptarlos a las necesidades de las personas, además de los disponibles en el convenio colectivo o la legislación laboral.
- Se ofrecen servicios de terceros al personal, ya sean informativos o que impliquen ventajas económicas (descuentos, promociones, acceso exclusivo, etc.) para facilitar la conciliación (ahorro de tiempo o dinero en la búsqueda de alternativas, reducción del estrés, facilidad de acceso a servicios exclusivos, riesgos psicosociales, etc.), vales restaurante, abonos de transporte, cobertura médica adicional (dental, salud mental, acoso, agotamiento, acoso, intimidación, etc.), asesoramiento jurídico, asistencia a domicilio, "manitas" a domicilio, ocio y tiempo libre, etc.).

Formación y desarrollo de las capacidades de los trabajadores

- Los programas de formación incluidos benefician a todas las categorías y perfiles profesionales de la empresa.
- La igualdad de género está garantizada en el diseño, el acceso y el efecto de la formación, así como en el apoyo al desarrollo profesional externo y a las posibilidades de contratación de empleados.
- Se facilita la participación del personal en formaciones encuadradas en el marco de programas externos y de formación continua, mediante apoyo financiero y/o liberación de tareas, siempre que estén relacionadas con el puesto de trabajo y la carrera profesional. Se analiza la posibilidad de conceder reembolsos, primas o formaciones subvencionadas para el personal.

Capacitación de los trabajadores

- La empresa cuenta con un plan de acogida ("incorporación") a la empresa para facilitar la entrada de personal al equipo y la adaptación a la organización, y que les ofrece una visión general de todos los servicios, las instalaciones, los procedimientos, los criterios de sostenibilidad, etc. En caso necesario, se asigna una persona como tutor para fomentar el desarrollo profesional del individuo como parte del equipo.

- ❑ Se utilizan metodologías y herramientas que fomentan la creatividad y la innovación en el trabajo en equipo de los grupos de trabajo.

Igualdad de oportunidades

- ❑ Se han establecido medidas de formación y concienciación para lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Dichas medidas pretenden prevenir y corregir actitudes y comportamientos discriminatorios, así como facilitar el acceso de las mujeres a todas las posiciones.
- ❑ Hay pruebas que demuestran que los programas destinados a reducir y eliminar las diferencias salariales entre mujeres y hombres, junto con prácticas justas de contratación y promoción interna, contribuyen a evitar la discriminación de género.

Protección de los derechos y las condiciones laborales

- ❑ Se garantizan unas condiciones de trabajo dignas, que incluyan un horario laboral y un salario acordes con el

entorno socioeconómico y el poder adquisitivo para todas las categorías y departamentos de la empresa.

- ❑ Se ofrece apoyo para la reincorporación de personas que hayan tenido una baja temporal o una larga ausencia del trabajo por motivos de salud.

Salud, seguridad y bienestar ocupacionales: un espacio de trabajo saludable

- ❑ Hay disponibles instalaciones y recursos cómodos para realizar el trabajo (ascensores, aseos, salas de reuniones, mobiliario ergonómico, lugares con señalización, etc.).
- ❑ Se programan y realizan cursos internos de prevención de riesgos laborales.
- ❑ Hay espacios dedicados al descanso, como por ejemplo zonas donde hay café, fuentes de agua o máquinas expendedoras, entre otros. Además, hay instalaciones y recursos adecuados para realizar el trabajo (ascensores, aseos, salas de reuniones, mobiliario ergonómico, lugares con señalización, etc.)

Dimensión del impacto social

Trabajadores potenciales

- ❑ Se colabora con universidades, centros de formación profesional y servicios de empleo para fomentar la creación de empleo en la zona.
- ❑ La diversidad del origen de las personas del equipo se gestiona de forma responsable (desde la captación de empleados potenciales, la selección, la formación y la concienciación, la flexibilidad de las condiciones, etc.).
- ❑ Se prevén y proporcionan condiciones de accesibilidad, eliminación de posibles dificultades de inserción laboral y apoyo para evitar barreras físicas o socioculturales a personas de colectivos con dificultades para lograr empleo.
- ❑ Se fomenta que los estudiantes realicen prácticas en la empresa mediante la firma de convenios de prácticas con diversos centros educativos.

Igualdad de oportunidades

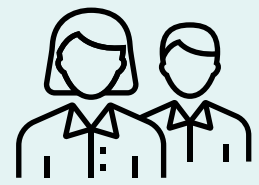
- ❑ Hay pruebas que demuestran que las medidas destinadas a reducir y eliminar las diferencias salariales entre mujeres y hombres, junto con unas prácticas justas de contratación y promoción interna, contribuyen a evitar la discriminación de género.

Fomento de la participación de los trabajadores en redes regionales e industriales

- ❑ Se participa en proyectos de innovación regionales, nacionales o internacionales para el desarrollo de nuevas capacidades del personal del sector del mueble.

Formación en factores humanos

- ❑ El personal de la empresa ha recibido formación específica sobre las implicaciones de la accesibilidad y el diseño universal en todas las fases y áreas de negocio, y en particular en lo que respecta a la atención a personas con discapacidad y otros tipos de necesidades.



Dimensión del impacto medioambiental

Capacitación de los trabajadores

- ❑ Se anima al personal a utilizar la tecnología para celebrar reuniones virtuales con el fin de reducir los desplazamientos.

Formación y concienciación sobre el medio ambiente

- ❑ La formación interna en materia medioambiental incorpora nuevos conceptos y las tendencias más innovadoras, como el diseño ecológico o el análisis del ciclo de vida del producto.

Puesto de trabajo sostenible


- ❑ Las instalaciones están diseñadas para facilitar el uso del transporte público, las bicicletas o los vehículos de energías menos contaminantes (por ejemplo, aparcamiento para bicicletas, puntos de recarga para vehículos eléctricos, etc.).

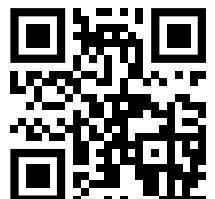
Caso de negocio




Martela (Finlandia)

Gracias a su especialización en el mercado, sus espacios orientados al usuario están diseñados para apoyar las necesidades de la organización. Para el trabajador, ofrecen la libertad de elegir entre diversos espacios, y escoger el momento y el lugar que más le convenga, en soledad o en compañía. En Martela, las relaciones laborales suelen ser largas.

 bit.ly/3GvxFff



Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/1-4

Introducción

Las empresas con conciencia social y medioambiental lideran la transformación de la estructura organizativa del sector hacia un compromiso real y global con la responsabilidad, la sostenibilidad y la conciencia social. Este bloque de negocio evalúa la misión, la ética, la responsabilidad y la transparencia de la empresa, y aborda, entre otras, cuestiones como la integración de objetivos sociales y medioambientales en las evaluaciones del rendimiento de los empleados, la divulgación y la transparencia del impacto, y la participación de las partes interesadas.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Comunicación interna y gestión del conocimiento

- Se fomenta activamente la transferencia de conocimientos, al proporcionar espacios y herramientas para compartir y desarrollar el aprendizaje corporativo, y estimular la innovación.

Transformación digital de la organización

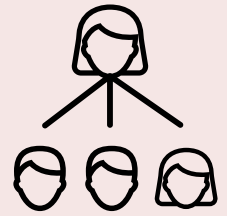
- Se apuesta decididamente por la transformación digital de la empresa a partir de la investigación, el desarrollo y la innovación, concretamente destinando recursos humanos y económicos.
- Existe una estrategia al respecto que identifica objetivos y recursos para avanzar en la madurez digital de la empresa.

Dimensión del impacto social

Donaciones e inversiones para a la comunidad

- Existe una implicación en programas sociales que puedan alinearse con la empresa y que sean importantes para el desarrollo de la comunidad.
- Se realizan donaciones de materiales y equipos a entidades del territorio (escuelas, centros tecnológicos, etc.).

- Se patrocinan exposiciones culturales, actividades de grupos comunitarios y celebraciones en la comunidad o el territorio (responsabilidad sociocultural).



Dimensión del impacto medioambiental

Apoyo para aumentar la concienciación


Se participa en programas de formación que refuerzan los valores y la cultura de protección del medio ambiente.

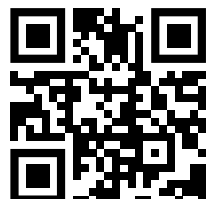
Caso de negocio



JAF Holz (Hungria)

Jafholz tiene un marco anual para apoyar actividades benéficas y culturales en Hungría. Entre otras iniciativas, se han apoyado varios proyectos que incluían materiales de madera para instalaciones, especialmente las relacionadas con la educación y la formación (renovación completa del aula de carpintería, sustitución del revestimiento del suelo y de los tableros de los bancos, sillas nuevas para escuelas, paquetes completos de herramientas de mano para la formación de alumnos de carpintería...).

 bit.ly/3jggEhl



Más buenas prácticas y casos de negocio
furncsr.eu/2-4

Introducción

Actualmente las empresas del sector del mueble ponen más énfasis en la protección de los recursos naturales y en los materiales utilizados en sus procesos, y realizan una inversión más sostenible en la adquisición y mantenimiento de sus espacios de trabajo. Este bloque de negocio permite caracterizar los principales recursos utilizados por la empresa para la gestión y producción diaria de sus actividades.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Recursos financieros

- Se atraen inversores o financiación privada socialmente responsables (banca ética, fondos de inversión éticos, emisión de deuda sostenible, etc.).

Recursos humanos (personas)

- Se han identificado los trabajadores necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial de la organización, así como sus capacidades, sus talentos y las habilidades específicas necesarias

Dimensión del impacto social

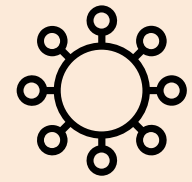
Trazabilidad social e impacto local de los recursos

- Se fomenta el uso de recursos clave de Km 0.

Dimensión del impacto medioambiental

Control del consumo de recursos naturales

- En la mayoría de las oficinas corporativas se han implantado medidas de ahorro o eficiencia energética (dispositivos con certificación Energy Star, ahorro automático de energía, temporizadores, uso de luz natural, sensores de presencia, ventanas de doble acristalamiento, etc.).
- Hay evidencias que demuestran que la empresa se compromete a utilizar la generación de electricidad (paneles solares, calderas de biomasa, energía geotérmica, etc.).
- Se produce energía con calderas de biomasa forestal procedente de zonas locales y seleccionada para contribuir a evitar incendios en zonas de riesgo.
- En los establecimientos y las plantas hay programas diseñados para minimizar el consumo de agua, se han instalado sistemas para reutilizarla y se realiza el mantenimiento necesario para evitar fugas, entre otras medidas.
- Se han instalado dispositivos para medir el consumo de agua en el proceso de producción con el fin de conocer los puntos críticos de consumo y poder establecer mecanismos de reducción.



Gestión medioambiental de espacios

- ❑ Se invierte en programas de reducción de residuos para mejorar el uso de las instalaciones.
- ❑ Se ha instalado iluminación de bajo consumo o sensores de presencia para reducir el consumo energético de las instalaciones.
- ❑ Se han habilitado papeleras y cubos de recogida selectiva en las instalaciones para fomentar el reciclaje, y hay pruebas de que se han reducido el contenido del contenedor de residuos no reciclables.
- ❑ Se avanza hacia una "oficina verde" (política de papel cero, prioridad al uso de materiales reciclados, materiales y productos reutilizables en artículos de oficina reponibles, minimización del consumo, sistema electrónico de facturación, política de eliminación de residuos electrónicos, uso de una plataforma colaborativa para la gestión de documentos).

Materias primas y suministros

- ❑ Se compran productos que no tienen efectos nocivos para la salud y el medio ambiente (por ejemplo, el uso de aerosoles).
- ❑ Se prioriza el uso de materiales reciclados y reciclables para envases y embalajes, así como de materiales y productos que puedan utilizarse más de una vez (como por ejemplo, envases).

Selección y supervisión de proveedores


- ❑ Si se utiliza madera tropical, se requieren medidas adicionales relativas al control del origen (por ejemplo, normas FSC o PEFC).
- ❑ Se incluyen criterios de sostenibilidad en la incorporación de materiales que no sean madera (plástico, vidrio y otros materiales sintéticos).

Caso de negocio



HAY ApS (Dinamarca)

HAY es una empresa danesa que fabrica muebles modernos de estética minimalista. Ofrecen una gama de muebles ecológicos, que incluye productos con certificación ecológica fabricados con materiales reciclados, madera con certificación FSC y barnices a base de agua. La madera con certificado FSC procede de bosques sostenibles, mientras que los barnices a base de agua son un tipo de pintura que no libera sustancias químicas nocivas para el medio ambiente.

 bit.ly/3WonFR5



Más buenas prácticas y casos de negocio
furncsr.eu/3-4

Introducción

Las empresas del mueble están redefiniendo sus procesos de producción para gestionar mejor sus operaciones internas, a la vez que mejoran las condiciones del territorio en el que operan y reducen su impacto ambiental en la zona. Este bloque de negocio introduce algunas buenas prácticas que la empresa puede utilizar para generar una propuesta de valor capaz de satisfacer las necesidades y los deseos de sus clientes y beneficiarios.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Diseño centrado en las personas

- Se han realizado estudios de mercado o se ha utilizado información ya existente de otras fuentes para adaptar la oferta a las necesidades de los clientes y usuarios.

Investigación y desarrollo

- Hay actividades de innovación responsables para innovar en sus productos, procesos y servicios.

Dimensión del impacto social

Fomento del medio ambiente local

- Existe un compromiso con el uso interno de la lengua propia de los territorios donde se tienen instalaciones. Especialmente indicado para situaciones de protección de lenguas minoritarias o

minorizadas (revistas y boletines, intranet, software, instrucciones, actividades sociales y relacionadas con la comunidad, señalización, etc.). Esto debe hacerse siempre asegurándose de no poner en riesgo la correcta inclusión de trabajadores procedentes de otras regiones y países, y que no hablen las lenguas locales.

Dimensión del impacto medioambiental

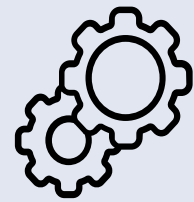
Ciclo de vida, diseño ecológico y economía circular

- Se incorporan medidas para minimizar las emisiones de los productos tóxicos o insalubres de los muebles (cola, barniz, retardantes de llama, etc.).
- Se aplican buenas prácticas aisladas de economía circular que implican compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes siempre que sea posible para crear valor añadido y ampliar el ciclo de vida.

- El diseño de los productos se planifica de tal manera que puedan adaptarse a las necesidades del paso del tiempo (por ejemplo, la edad de los usuarios), de modo que se alargue la vida útil del producto y así se logre minimizar el impacto medioambiental y económico en las familias.

Medidas para controlar las emisiones y el ruido

- Se toman medidas para controlar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (hay pruebas que demuestran que se buscan e implementan



programas de mejora para minimizar las emisiones; las emisiones se calculan, reducen y compensan voluntariamente.

Movilidad sostenible

- Se fomenta el uso de métodos de transporte o envío con menor impacto medioambiental (por ejemplo, evitar el uso del transporte aéreo; vehículo eléctrico de último kilómetro, transportistas sin emisiones de GEI, etc.).
- Se utiliza software de planificación estratégica (gestión de rutas, entre otros) para minimizar el consumo de combustible y la huella de carbono de los procesos de envío y transporte.

Prevención y gestión de residuos

- Se promueve una buena gestión de los residuos mediante la reducción, la reutilización y el reciclado (R+R+R).
- Se estudia si los residuos producidos pueden tratarse como subproducto (por ejemplo, producción de pélets).

Transformación digital de la organización

- Se invierte en el uso de tecnologías digitales que contribuyan a reducir las emisiones globales de carbono, por ejemplo el uso de inteligencia artificial y robótica para optimizar los procesos.

Caso de negocio



Arper (Italia)

La silla Kata de Arper se ha diseñado primando la sostenibilidad circular, la ligereza de sus formas y la huella medioambiental. La silla se fabrica con una innovadora tecnología de tejido en 3D que reduce el desperdicio total de material.



 bit.ly/3tZfokO

HANNUN (España)

Uno de los objetivos de la empresa HANNUN es el de "Cero residuos". Por ello, trabaja bajo demanda y vende muebles con desperfectos a través de su "Reuse market", en el que dan una segunda vida a productos con algún desperfecto procedentes de salas de exposición, prototipos o productos.



 bit.ly/3XxdK7e



Más buenas prácticas y casos de negocio
furncsr.eu/4-4

Introducción

Las empresas del sector del mueble mantienen una relación estrecha y sensible con sus proveedores y colaboradores. Este bloque de negocio permite caracterizar la relación de la empresa con la cadena de suministro implicada en el proceso de generación de valor, destacando el impacto de esta red en la estrategia de valor compartido.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Relación e implicación con los proveedores

- Las condiciones de pago se negocian con todas sus entidades proveedoras y subcontratadas:
 - A partir de criterios predefinidos y mediante la revisión periódica de los criterios en los que se basa la negociación con sus proveedores y subcontratistas.
 - Se garantiza en todo momento la transparencia de las condiciones y de la información intercambiada.

- Se fomenta la objetividad en el proceso de contratación.
- Se anima a la diversificación de los proveedores, especialmente si existen alternativas locales a las opciones mundiales.
- Existen herramientas digitales colaborativas para facilitar la relación y la gestión con las entidades proveedoras.

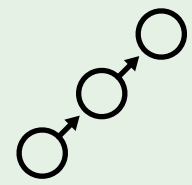
Dimensión del impacto social

Proveedores en comunidades o situaciones desfavorecidas

- Se formalizan subcontratas con centros especiales de empleo y centros de inserción laboral, con el fin de transferir parte del proceso productivo de la empresa.

Selección y supervisión de proveedores

- La evaluación de los proveedores se basa en criterios sociales y factores humanos. Existe un criterio de verificación para llevar a cabo esta evaluación y se utilizan herramientas de evaluación de riesgos o de impacto creadas por entidades independientes (como la evaluación del impacto de B Corporation).



Dimensión del impacto medioambiental

Relación e implicación con los proveedores

- Hay disponibles datos e indicadores que facilitan la trazabilidad de los productos y sus componentes adquiridos después de cada ciclo de uso.

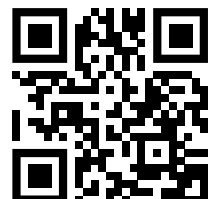
Caso de negocio




Loft Interior (Hungria)

A la hora de seleccionar proveedores, la empresa familiar Kálmán intenta crear valor compartido y apoyar a las pequeñas empresas, incluso a costa de sus propios beneficios. Se divulga la selección responsable de proveedores y su reputación se extiende por toda la región, lo que hace que la imagen de la empresa sea aún más positiva.

 bit.ly/3AJcsfH



Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/5-4

Introducción

El desarrollo sostenible de las empresas del mueble debe reflejar, de forma directa e innovadora, los efectos de lo que ofrecen para fortalecer las condiciones sociales y medioambientales de las comunidades en las que opera la empresa. Este bloque de negocio centra su atención en definir el principal valor que la empresa ofrece a sus clientes, beneficiarios y partes interesadas con el fin de involucrarlos.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Propuesta de valor económica

- Se han identificado y formalizado las principales soluciones o categorías de soluciones que ofrece la empresa, y que satisfacen las necesidades y preferencias de los clientes.

Transformación digital de la organización

- El catálogo de la empresa incluye productos que incorporan atributos digitales.

Dimensión del impacto social

Valor social

- En su propuesta de valor se han incorporado atributos de accesibilidad y diseño universal que le permiten ampliar el volumen de usuarios de sus soluciones (con algún tipo de necesidad, o limitación funcional o cognitiva, tanto en el uso como en el montaje realizado por el propio usuario).
- Se ofrecen soluciones que abordan directamente un problema o reto social, además de contribuir al desarrollo social, económico y cultural.



Dimensión del impacto medioambiental

Valor medioambiental


- Se ofrecen soluciones orientadas directamente a un problema o reto medioambiental.

Caso de negocio



Troja Ltd (Letonia)

En cooperación con "Smart Electric Technology" de SIA, TROJA ofrece estaciones de carga para coches eléctricos que están disponibles para un público más amplio y que están ubicadas junto a la fábrica de Riga. Su energía procede de su propio parque de paneles solares fotovoltaicos.

 bit.ly/3tUiYMU



Más buenas prácticas y casos de negocio
furncsr.eu/6-4

Introducción

Las empresas del mueble socialmente responsables se relacionan con sus clientes y beneficiarios de una manera consciente, inclusiva y empoderada. En este bloque de negocio evaluamos el impacto que nuestros productos y servicios tienen en los diversos segmentos de clientes y usuarios, así como los usos que realizan como parte de la gestión del valor compartido creado por la empresa.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Atención al cliente

- Se ofrecen certificados de garantía que superan los periodos establecidos por la ley, y un servicio posventa que incluye asistencia y asesoramiento eficaces, así como mantenimiento y reparaciones a un precio razonable una vez vence el periodo de garantía.

Atracción y fidelización de clientes

Se emplea publicidad y marketing responsables:

- Con información que no sea engañosa ni imprecisa (Ecoblanqueo, etc.).
- Los aspectos éticos se tienen en cuenta al desarrollar campañas de comunicación.
- Se evita la discriminación de género (estereotipos, etc.).
- Se comprueba que se ofrece una imagen inclusiva con normalización de públicos diversos.
- Se hace hincapié en satisfacer necesidades y no en generarlas.
- Se ofrecen modelos de pago flexibles para clientes que se encuentren en situaciones especiales (por ejemplo, pago mediante cuotas mensuales, o pago al final de la prestación del servicio o del acuerdo con entidades financieras).

Consumo responsable

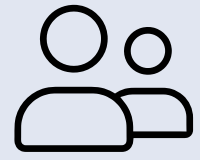
- El propio producto, el envase o los manuales y documentos relacionados se utilizan para comunicar y describir explícitamente los aspectos de sostenibilidad con los que la empresa se compromete y que se incluyen en su oferta.

- Sus políticas de RSC se incluyen en su oferta, al igual que en sus contratos B2B, y las incluye en sus compromisos para con los clientes con la finalidad de mejorar las mismas y la corresponsabilidad de los clientes.

Experiencia de usuario

Se han tenido en cuenta criterios de accesibilidad universal para un público diverso en cuanto a sus necesidades físicas, cognitivas, sensoriales y orgánicas (personas con discapacidad, personas mayores, personas con necesidades especiales temporales, etc.), lo que ha ampliado el mercado potencial y la calidad de la oferta:

- En el diseño de productos y servicios.
- Los puntos de venta físicos o virtuales.
- La estrategia de precios.
- Las acciones de comunicación y publicidad, para garantizar un uso cómodo, seguro, y lo más autónomo y natural posible de los productos y servicios.
- Se presta atención a la accesibilidad y facilidad de uso de los productos, así como a las actividades y los canales de relación con los clientes.



Dimensión del impacto social

Comunicación del impacto y captación de beneficiarios

- Se implementan prácticas para controlar y comunicar el impacto social derivado del uso de sus productos.

Dimensión del impacto medioambiental

Fin del ciclo de utilización

- Cada producto tiene un código de identificación único para su trazabilidad y para que se conozcan sus características para una correcta gestión al final de su vida útil (por ejemplo, un pasaporte ecológico tipo código QR).
- Hay buenas prácticas para facilitar la reparación o reutilización del mueble.

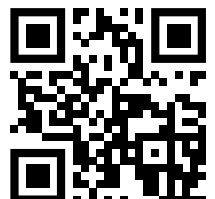
Caso de negocio



AFC COLLECTION (Bélgica)

Un ejemplo adecuado para el sector minorista de mobiliario es el acuerdo de "alquiler con opción a compra". Este planteamiento contribuye a ampliar el mercado objetivo, ya que permite a personas con ingresos inestables o con dificultades de acceso a otras soluciones crediticias, y en general a los más jóvenes, adquirir artículos sin necesidad de desembolsar todo el coste inicial de una sola vez.

 bit.ly/3AFqSog



Más buenas prácticas y casos de negocio
furncsr.eu/7-4

Introducción

Las empresas socialmente responsables deben cultivar la colaboración con diversas partes interesadas para mejorar las condiciones en las que se proporciona y experimenta su propuesta de valor compartido. Este bloque de negocio nos permite centrarnos en la interacción con estas partes interesadas, revisando el impacto de la oferta principal de la empresa del mueble más allá de la relación habitual con nuestros clientes y beneficiarios.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Segmentos de grupos de interés

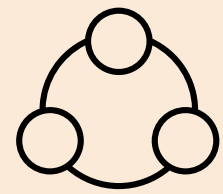
- Se han identificado, formalizado y enumerado los principales segmentos de partes interesadas de la organización.

Dimensión del impacto social

Segmentos de grupos de interés

- Colaboración con partes interesadas pertenecientes a grupos infrarrepresentados o desfavorecidos.
- Se han establecido alianzas con otras empresas cuyos socios mayoritarios son mujeres o personas de grupos infrarrepresentados.
- Se colabora con entidades educativas para facilitar el aprendizaje y la formación profesional dual, la incorporación al mercado laboral y la investigación académica en el territorio y en el sector.

Fomento del medio ambiente local



Dimensión del impacto medioambiental

Acción colectiva en favor del medio ambiente

- Se colabora con agentes medioambientales y se firman acuerdos con organizaciones vinculadas a la defensa y protección del medio ambiente.

Caso de negocio



TED BED EAD (Bulgaria)

La empresa es una de las primeras de la región de Plovdiv en adoptar la idea de colaborar con la escuela local de FP para impartir la denominada formación profesional dual. Hace ya varios años que ofrece prácticas a estudiantes matriculados en formación profesional para la producción de muebles (<http://dominoproject.bg/en/>). Este modelo de aprendizaje basado en el trabajo se introdujo en Bulgaria en el curso 2015/2016 con el apoyo de un proyecto suizo de ayuda al desarrollo en cooperación con las autoridades estatales. La colaboración establecida entre la empresa y la escuela de formación profesional continúa actualmente. De este modo, la empresa tiene por objetivo reducir los niveles de desempleo en la región.

 ted.bg/en/



Más buenas prácticas y casos de negocio
furncsr.eu/8-4

Introducción

Las empresas del mueble que crean valor compartido apuestan por un desarrollo más sostenible, consciente y humanizado de las relaciones con los clientes, los beneficiarios y las partes interesadas. En este bloque de negocio se analizan los espacios de relación habituales en los canales de distribución utilizados por la empresa para dar a conocer su propuesta de valor, distribuir sus productos, finalizar la venta de estos y establecer nuevos intercambios de valor en la posventa.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Consumo responsable

- Se utilizan canales de comunicación propios para dar a conocer aspectos relacionados con la responsabilidad social que puedan aumentar la atracción y el valor percibido de los clientes hacia su oferta.

- Se crean mecanismos de vinculación a largo plazo (tarjeta de fidelización, programa de puntos, extranet, redes sociales, etc.) para recompensar y valorar el uso sostenible de los productos de la empresa.

Dimensión del impacto medioambiental

Digitalización de las interfaces de relación

- Se fomenta la inversión en la virtualización de los procesos de distribución, entrega y consumo de sus productos y servicios.

Transporte sostenible

- Se optimizan las rutas comerciales y se fomenta el uso de vehículos eléctricos o de bajas emisiones en la distribución de sus productos.

Transferencias de productos

- Los envases/embalajes son reciclables e incluyen instrucciones para su correcto reciclaje.



Dimensión del impacto social

Conocimiento de las partes interesadas del territorio

- Las inquietudes de los residentes locales se conocen a través de reuniones periódicas con las asocia-


ciones y otros representantes de la comunidad. Para ello, se participa en actos sociales en el territorio, entre otros canales y hay vías de contacto abiertas.

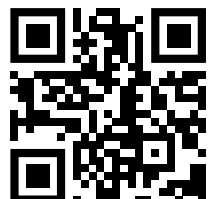
Caso de negocio




Orangebox (Reino Unido)

Pusieron en marcha una campaña contra el Ecoblanqueo llamada "No Green Bull", que incluye un informe en el que se explica qué hace Orangebox hoy en día para abordar este asunto complejo y urgente, desde el reciclaje y la reutilización creativa hasta el abastecimiento local y predicar con el ejemplo, además de establecer su hoja de ruta para el futuro.

 bit.ly/3Glnyph



Más buenas prácticas y casos de negocio
 fumcsr.eu/9-4

Introducción

En un marco de responsabilidad social, las empresas del mueble deben atenerse al estricto cumplimiento de los requisitos mínimos legales, lo que conlleva unos costes que se deben asumir y garantizar necesariamente. El incumplimiento de estas obligaciones inhabilitará socialmente de forma automática a las empresas del sector como agentes de valor para su entorno.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Estructura de costes

- Los precios se fijan libremente sin aplicar acuerdos ocultos con la competencia para mantener precios elevados o acordados.

- Se cumple la normativa fiscal de los territorios en los que se opera, sin utilizar estrategias de elusión fiscal.

Dimensión del impacto social

Estructura de costes

Se cumplen los requisitos mínimos legales aplicables en todas las áreas de trabajo, que se identifican, actualizan y gestionan correctamente:

- Normativa sobre salud y seguridad en el trabajo.
- Igualdad salarial y general.
- Formación.
- Comité de empresa y diálogo social.
- Convenios colectivos.
- Condiciones laborales.

Impactos sociales

Se cumple la normativa para facilitar la integración laboral de personas de colectivos con dificultades (personas con discapacidad, en situación de riesgo, etc.):

- Mediante contratación directa o empleo con apoyo.
- A través de medidas alternativas de apoyo indirecto (compra de productos o servicios producidos por centros especiales de empleo, contribuciones financieras, etc.).
- Se cumple la normativa para facilitar la integración laboral de personas de colectivos con dificultades (personas con discapacidad, en situación de riesgo, etc.), tanto mediante la contratación directa como con la integración en el equipo.
- Los costes derivados del teletrabajo (conectividad, energía, etc.) los asumen las empresas de acuerdo con los trabajadores según las legislaciones nacionales o regionales específicas.



Dimensión del impacto medioambiental

Impactos medioambientales

Se cumple toda la legislación aplicable en materia de medio ambiente:

- Ruido.
- Envases y embalaje.


- Contaminación atmosférica (fugas de polvo y serrín, emisiones de GEI, etc.).
- Toxicidad de componentes.
- Gestión de residuos.
- Otros.

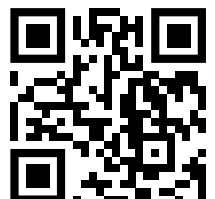
Caso de negocio




Sentix - Ecus Sleep, SLU (España)

La empresa de muebles Ecus Sleep ha redactado un plan de igualdad, tal y como exige la ley. Y lo ha hecho bien, ya que ha sido reconocida por el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática.

 bit.ly/3gycLmS



Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/10-4

Introducción

La RSC propone un nuevo paradigma en el que el papel de la empresa del mueble mejora su posicionamiento y funcionamiento estratégico para un mayor beneficio general. Sin embargo, algunas prácticas específicas socialmente responsables conducen directamente a la redefinición de los modelos de negocio y a la consecución de nuevas ventajas competitivas e incluso de nuevas fuentes de ingresos, que van más allá del mero intercambio económico.

Selección de buenas prácticas. Paso 4



Dimensión económica y organizativa

Flujos de ingresos

- Se han identificado los atributos socialmente responsables que generan mayores flujos de ingresos y que aumentan el valor añadido para accionistas e inversores.

Dimensión del impacto social

Beneficios sociales

- Los aspectos sociales y laborales que la empresa incorpora a sus productos y a su propuesta de valor son un criterio de selección en el proceso de toma de decisiones del comprador.



Dimensión del impacto medioambiental

Beneficios medioambientales

- Los aspectos medioambientales que la empresa incorpora a sus productos y a su propuesta de valor son un criterio de selección en el proceso de toma de decisiones del comprador.

Flujos de ingresos


- Se ha desarrollado una línea de servitización como nuevo modelo de negocio para el futuro que asume toda la gestión del ciclo de vida del producto y genera nuevas áreas para el modelo de negocio.

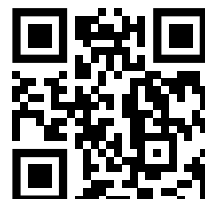
Caso de negocio




DESKO (Países Bajos)

Desko es una empresa de mobiliario que implementa un programa de recogida de sus productos, al promover un modelo de negocio totalmente centrado en la refabricación. Vende los muebles, los vuelve a comprar por un porcentaje del precio inicial al primer cliente y los vuelven a vender como una opción de segunda mano restaurada. Cuando finaliza este segundo ciclo, vuelve a comprar al segundo cliente los muebles por un porcentaje inferior del precio y lo vuelve a vender a un precio superior como opción de "tercera" mano reacondicionada. Por último, al final de la tercera etapa del ciclo de vida, simplemente recupera el material como materia prima para otros usos, aplicaciones o sustitución, lo que fomenta un modelo de economía circular.

 bit.ly/3VG6rZx



Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/11-4

*Desplegando un enfoque integral
de Responsabilidad Social
Corporativa*



Ahora que ya se ha familiarizado con diversas buenas prácticas, le invitamos a dar un paso más. Para una correcta gestión de la responsabilidad social no basta con incorporar cada vez más buenas prácticas, cosa que podría originar un modelo de adición simple pero sin lograr un sistema integrado y robusto que realmente genere valor.

Vamos a conocer otros niveles de buenas prácticas presentados bajo un modelo que nos mostrará el camino a seguir. Se trata de una guía de progreso y un modelo de madurez. En primer lugar, vamos a presentar en qué consiste, puesto que el propio modelo ya nos proporcionará información muy relevante: no se trata solo de incorporar el mayor número posible de prácticas, sino de asegurarse de que cubran la complejidad de un enfoque de responsabilidad social

corporativa, desde garantizar el cumplimiento normativo hasta crear valor compartido.

Un modelo de madurez es un mapa que orienta a la organización en la implementación de buenas prácticas y que describe un camino de mejora evolutiva, desde procesos incoherentes hasta los más maduros de la organización.

Utilizando este modelo, las empresas del mueble podrían evaluar su madurez en materia de responsabilidad social corporativa y definir su camino de mejora.

6 Visión general de la guía de progreso



Introducción al modelo de la guía de progreso de FurnCSR

La Guía de progreso que presentamos en FurnCSR nos permite precisar las prácticas de RSC de la organización, mientras que la ausencia de prácticas pertinentes en algunos recuadros nos permitirá detectar las lagunas que hay que cubrir.

Concebida desde los fundamentos metodológicos de la RSC, la Guía de progreso muestra, de forma global y estructurada, la posición en la que se consolida una organización y el camino que ésta debe seguir en la gestión de la RSC.

El modelo se basa en cinco niveles que, duplicados en dos columnas, ofrecen 10 categorías, desde las áreas de mejora hasta el nivel máximo de compromiso.

Mostramos el modelo básico de forma simplificada con el objetivo de brindar otras propuestas de buenas prácticas diferentes a las anteriores (es decir, el Capítulo 4) en el sentido de que permitan avanzar en el desarrollo integrado de un modelo de RSC.

En las siguientes figuras se muestran los diferentes niveles y categorías de madurez en cuanto a la RSC.

Subiendo por la primera columna (recuadro 0) observamos las diferentes categorías situadas entre el incumplimiento de normativas y el nivel máximo de compromiso (recuadro 9). Subiendo por la columna de la derecha, que muestra una mayor proactividad y los fundamentos de la metodología única de la RSC, se va integrando la presencia de las partes interesadas y se muestran los avances en la lógica de la ciudadanía corporativa. La RSC llama a reparar, asegurar,

7 Guía global de progreso con un lenguaje de lectura fácil



comprender, ser responsables y crear valor compartido más allá de lo que corresponde a una gestión de lógica más interna. No basta con hacer las cosas con la mejor intención posible, sino que hay que generar impactos de manera genuina y con la confianza de las partes interesadas.

El Nivel 4 (Implementación de buenas prácticas) ya se ha abordado en el capítulo anterior de esta guía (Capítulo 4).

De forma sencilla, se puede obtener una comprensión inmediata mediante expresiones más simples. Tenga en cuenta que un lenguaje fácil de leer ya es en sí mismo una práctica recomendada, especialmente importante en contratos o instrucciones. En la figura siguiente se muestra la guía de progreso en un lenguaje de fácil lectura.

Este es un camino de progreso hacia la excelencia y llegar a posiciones intermedias puede ser un hito de gran valor para la empresa del mueble. Será importante no dejarse los temas de las áreas inferiores y tener una visión de cómo avanzar integrando no solo las buenas prácticas que se han mostrado en el capítulo anterior, sino también las que se muestran a continuación, situadas en los niveles superiores de este modelo.

Posteriormente, la guía de progreso puede aplicarse a cada una de las tres dimensiones de gestión de la RSC en función de sus propias características específicas, manteniendo en todo momento el mismo camino, que es lo que permite comprender la evolución en el grado de madurez de la RSC en la empresa del mueble.

Acciones para avanzar en la madurez de las empresas del mueble socialmente más responsables

Las buenas prácticas esbozadas en el punto anterior dan respuesta a retos medioambientales, sociales y económicos muy diversos. A continuación revisaremos otras buenas prácticas más relacionadas con el proceso metodológico de gestión de la RSC. Así, podemos ver que la gestión de la RSC no solo exige añadir varias buenas prácticas, sino también incorporar aquellas que garanticen la solidez del sistema.

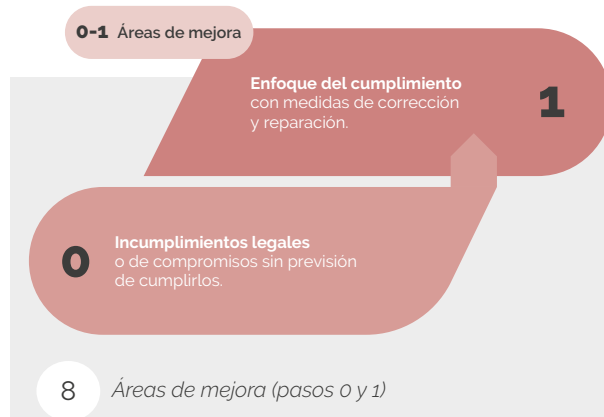
Continuaremos la regla de proceso del nivel inferior al superior, mostrando cada uno de los cinco niveles y la división en 10 categorías, para mostrar ejemplos de buenas prácticas, excepto las categorías 0, 1 y 2, que corresponden a incumplimiento o mero cumplimiento.

Tampoco se habla de la categoría 4, que correspondería al punto anterior de la presente Guía. Presenta cómo abordar el camino hacia la RSC de forma gradual, vinculando las buenas prácticas con los distintos niveles de la guía de progreso.

Áreas de mejora (pasos 0 y 1)

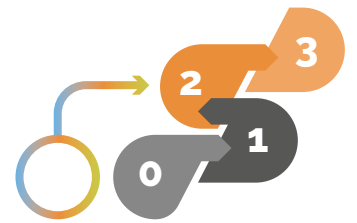
Este nivel corresponde a las áreas de mejora e implica que existen incumplimientos graves o diversos, tanto legales como relacionados con los compromisos, o que aún se está en fase de corrección y reparación.

Incluye dos categorías:



Al ser una guía de buenas prácticas, no se muestran ejemplos de las categorías 0 y 1, por tratarse de situaciones de incumplimiento de la legislación o de los propios compromisos, o contextos de abordaje del cumplimiento normativo con medidas correctivas y de reparación.

Aun así, incluimos este nivel para mostrar el patrón completo y ofrecer elementos de reflexión sobre cómo la gestión de la RSC asume el cumplimiento de las normas. Se trata de un principio básico, recogido en normas como la ISO 26000. Por ello, una organización debe contar con un proceso de identificación y corrección de posibles incumplimientos legales, ya que de nada sirve hablar de la RSC cuando junto a las buenas prácticas existen flagrantes incumplimientos legales.



Introducción

Este nivel corresponde al cumplimiento normativo, y significa que se cumple y garantiza el cumplimiento de las obligaciones, ya sean legales o de los propios compromisos voluntarios. Para una organización comprometida con la RSC, el cumplimiento de la ley no solo tiene que ver con el texto literal, sino también con la intención que las entidades reguladoras persiguen en nombre de la Sociedad, al evitar el incumplimiento de la ley. A nivel de cumplimiento normativo, se especifican las prácticas relacionadas con el cumplimiento de los principales requisitos legales del sector, ya que sin ello no se podría empezar a abordar la gestión de la RSC.

Por lo tanto, el cumplimiento se separa en dos pasos, numerados como 2 y 3. El paso 2 ya se ha tratado como parte de los "Costes" fundamentales del modelo de negocios CANVAS de FurnCSR. A continuación se ofrecen los detalles del paso 3.

2-3 Cumplimiento normativo

2 Cumplimiento de reglamentos conforme a las obligaciones legales o asumidas.

Cumplir las normativas sabiendo lo que se debe hacer, actitud de cumplimiento con las normativas.

3

9 Áreas de mejora (pasos 2 y 3)

Selección de buenas prácticas

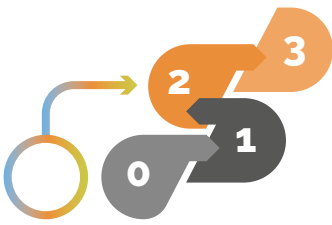
Paso 3: garantía de cumplimiento normativo



Dimensión económica y organizativa

Estructura de costes

- Se conoce la normativa y los nuevos requisitos legales que afectan a la actividad económica, y en especial los relacionados con el desarrollo sostenible de la actividad, y se trabaja activamente para adaptar y/o ajustar los productos, los servicios y las actividades a los requisitos normativos en esta materia.
- Existe un sistema de control del cumplimiento normativo que integra tanto las obligaciones legales como las derivadas de los compromisos empresariales adoptados con terceros (normas, código ético, adhesión a iniciativas, etc.).
- Se garantizan y administran prácticas de competencia leal, al evitar el uso de información indebida y la difusión de información sesgada sobre la competencia. Se exploran alternativas de arbitraje y mediación como forma de resolver posibles conflictos.



Dimensión del impacto social

- Todo el personal garantiza el estricto cumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo.

Dimensión del impacto medioambiental


- Se garantiza el estricto cumplimiento de la normativa medioambiental, no solo con las disposiciones literales de las leyes, sino también con la intención última de la entidad legisladora.

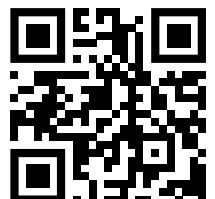
Caso de negocio



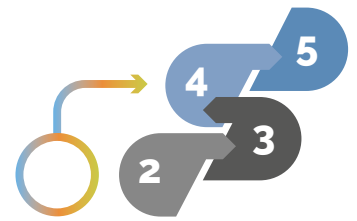
Ilcam (Italia)

La empresa ha formalizado una Política global de Calidad, Medio Ambiente, Salud, Seguridad y Ética y un Código Ético en el que se describen los requisitos legales que todos los colaboradores deben conocer y respetar. Esos documentos también dan a conocer todo aquello que va más allá de los requisitos legales mínimos, los comportamientos y los objetivos que la empresa espera de su plantilla y de las partes interesadas.

 bit.ly/3F6aM2q

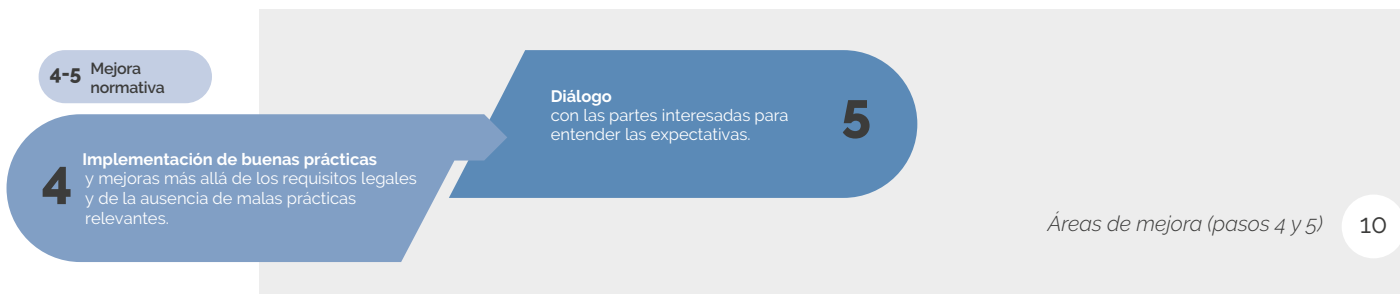


Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/D2-3



Introducción

Este nivel corresponde a la mejora normativa y significa que va más allá de las obligaciones legales con la aplicación de buenas prácticas. Para una organización comprometida con la RSC, se conversa con las partes interesadas para comprender el propio contexto de sostenibilidad. Incluye dos categorías:



En el capítulo anterior se ha mostrado un primer bloque de buenas prácticas propuestas para el sector del mueble. Todas ellas se agruparían en el nivel 4 del modelo de directrices de progreso de FurnCSR.

En la categoría 5 puede encontrarse un tipo de buenas prácticas: el que corresponde al diálogo con las partes interesadas. Al tratarse de un elemento necesario y central en la gestión de la RSC, se sitúa como una categoría superior. En cierto modo, esta separación

permite comprender que la RSC no es una simple suma de buenas prácticas, sino que debe haber una metodología específica disponible, lo que exige dialogar con las partes interesadas para comprender sus preocupaciones y expectativas. Esto permitirá avanzar en el camino hacia la madurez en responsabilidad social en todos los ámbitos, llevando a cabo diferentes prácticas como las que se muestran a continuación.

Selección de buenas prácticas Paso 5: diálogo



Dimensión económica y organizativa

Atención al cliente

- Se mantienen actualizados los canales de información y comunicación (por ejemplo, páginas web y redes sociales), incluidos el teléfono y el correo electrónico de contacto.
- Existe un sistema de recogida de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, por ejemplo a través de reuniones periódicas o plataformas especializadas. Se analizan y revisan los resultados, y se ponen en marcha acciones de mejora derivadas de las aportaciones recogidas.

Consumo responsable

- Se realizan estudios de mercado sobre los diferentes segmentos y su mayor o menor predisposición a valorar aspectos relacionados con la sostenibilidad medioambiental, social y laboral, con el objetivo de brindar una oferta de mayor valor percibido.

Cooperación y alianzas en el sector

- Se utilizan fórmulas de cooperación y alianzas con otras empresas del sector. Se participa de manera periódica en asociaciones, foros, agencias de desarrollo, centros de conocimiento, etc. cuyo objetivo es reforzar las relaciones y el desarrollo conjunto de proyectos sobre intereses, necesidades y problemas comunes.

Establecimiento de relaciones con las partes interesadas

- Se mantiene una comunicación fluida con las partes interesadas a través de reuniones periódicas, sesiones de trabajo, encuestas y otros medios que permiten detectar las preferencias y expectativas, lo que ayuda a determinar las prioridades de la organización, así como a identificar oportunidades de colaboración. Se adoptan acciones específicas para responder a las expectativas detectadas.
- Se incorpora a las partes interesadas para identificar la importancia relativa (las cuestiones relevantes) para preparar el informe sobre sostenibilidad y alimentar los sistemas de gestión.

Estrategia de RSC

- Existe un mecanismo para recoger y tramitar las sugerencias y quejas sobre posibles incumplimientos con las partes interesadas (más allá de las correspondientes a los clientes y al personal).

Relación e implicación con los proveedores

- Se mantiene una relación proactiva y de colaboración con los proveedores, a través de reuniones periódicas, para lograr mayor complementariedad y coordinación (por ejemplo, con la propuesta de mejoras y sugerencias para mejorar el negocio).

Valor amplificado

- Hay previsto un diálogo con los principales impulsores del cambio (clientes de contratos empresariales, diseñadores de interiores, etc.) sobre planteamientos de responsabilidad social para definir la propuesta de valor de la empresa.

Dimensión del impacto social

Actividades de adaptación o creación de soluciones para grupos infrarrepresentados o desfavorecidos

- Se realizan actividades de diálogo y de otros tipos que permiten generar conocimiento para adaptar la oferta a las necesidades de colectivos infrarrepresentados, desfavorecidos o con dificultades objetivas para su independencia o autonomía personal (accesibilidad universal, etc.).

Calidad de vida

- Las medidas de conciliación son conocidas por la plantilla, y acordadas entre la dirección y el resto de la plantilla o sus representantes, y hacen especial hincapié en aspectos como la corresponsabilidad. Se fomenta el uso de medidas.

Formación y desarrollo de las capacidades de los trabajadores

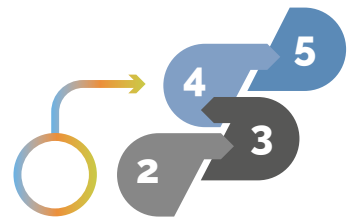
- El personal participa activamente en la definición de los planes o programas de formación y desarrollo profesional.

Comunicación del impacto y captación de beneficiarios

- Se participa en asociaciones y plataformas empresariales para aumentar el círculo de beneficiarios de las soluciones.

Capacitación de los trabajadores

- Las necesidades de la plantilla se identifican a través de reuniones periódicas, eventos con toda la plantilla y encuestas de satisfacción, entre otros medios. Siempre que es posible, se da respuesta a las necesidades de las personas que integran el equipo o, si no, se explican los motivos de la negativa a satisfacerlas.
- Se aplican procesos para abordar comentarios y quejas que van más allá de los canales de información directos entre empleados y superiores, y que tratan de responder a las preocupaciones y mejorar las prácticas de la empresa. Además, el sistema de participación de la empresa se controla y se revisa de manera periódica.



Fomento de la participación y colaboración con los agentes locales

- Se participa en asociaciones empresariales locales, nacionales o internacionales y se contribuye a alinearse con la RSC y a producir un efecto positivo en la sociedad.

- Se participa en espacios de relación con otras empresas, entidades y otras organizaciones del territorio que permiten intercambiar buenas prácticas e identificar necesidades y oportunidades de colaboración locales.

Dimensión del impacto medioambiental

Apoyo para el aumento de la concienciación

- Se colabora con entidades sin ánimo de lucro (sociales, de derechos humanos, comunitarias, medioambientales, culturales, etc.) y se participa en foros relacionados con esos asuntos.

Caso de negocio



Van Hoeske (Bélgica)

El programa "Hello" simboliza la apuesta por el crecimiento positivo y el diálogo con todas las partes interesadas. Para ellos, ser una empresa responsable significa generar bienestar para todos. Sus cuatro partes interesadas se representan con un símbolo que se utiliza en todas las comunicaciones. Simbolizan el diálogo con ellos utilizando cuatro colores, cada uno de los cuales representa a una parte interesada diferente.

 bit.ly/3GSxYCP



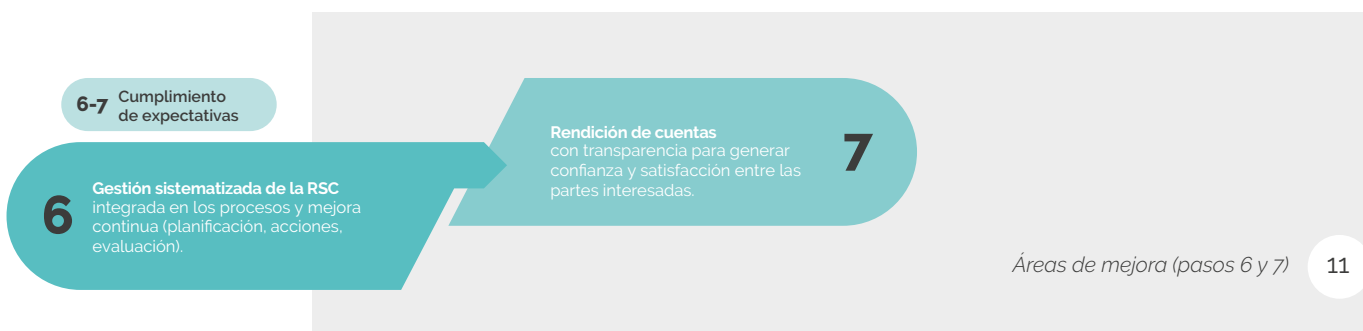
Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/D4-5

Introducción

Este nivel corresponde a la satisfacción de las expectativas y significa que las expectativas de las partes interesadas se abordan a través de una gestión sistematizada de la RSC (planificación, acciones, integración en procesos y procedimientos, evaluación, mejora continua...). Para una organización comprometida con la RSC, la rendición de cuentas ante las partes interesadas es transparente.

Incluye dos categorías:

Con el número 6, la sistematización de la RSC y con el número 7 la rendición de cuentas. Para que tenga calidad, es necesario que previamente exista una sistematización.



Debido al gran número de buenas prácticas que merecen destacarse dentro de la sistematización, nos ocuparemos primero de ésta y, posteriormente, de la rendición de cuentas. Este paso 6 es especialmente

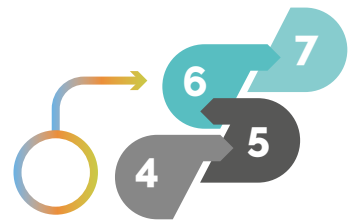
relevante para la mejora de la RSC y su integración en el sistema de gestión de una organización y, por ello, incluye la mayor cantidad de buenas prácticas.

Gestión sistematizada de la RSC (paso 6)

Avanzar en la guía de progreso de FurnCSR, y más allá de las buenas prácticas y de la comprensión de las expectativas de las partes interesadas implica sistematizar la gestión de la RSC, que es lo que permitirá responder a las expectativas y cumplirlas de forma organizada.

Sistematizarla más significa darle un marco de planificación, implantarla como sistema de mejora continua o integrarla en los procesos de gestión. Dicho de otro modo, permite superar una etapa de mera incorporación de buenas prácticas específicas que no siempre se introducen en la gestión de forma adecuada y coherente.

Hay que tener en cuenta que es necesario que un sistema de gestión trabaje para la empresa y no la empresa para el sistema de gestión. Por ello, la simple formalización y existencia en documentos no asegura un correcto funcionamiento si no se conceptualiza de forma coherente con las buenas prácticas y los objetivos que es capaz de llevar a cabo o realizar de forma eficaz.



Selección de buenas prácticas

Paso 6: gestión sistematizada de la RSC



Dimensión económica y organizativa

Atracción y fidelización de clientes

- Se mide la satisfacción del cliente y se ha estructurado un sistema de fidelización, cuyos resultados se revisan y mejoran aplicando acciones de mejora derivadas de dichos resultados.

Consumo responsable

- Existe un sistema transversal de mejora continua que vincula los valores y las necesidades emergentes de los distintos segmentos de clientes finales con las operaciones de I+D+i, producción, compras y comercialización de la empresa (por ejemplo, el papel de la oficina técnica como puente).

Contratación de proveedores

- Existe un proceso de contratación de proveedores basado en principios socialmente responsables preestablecidos (por ejemplo, compra ecológica de materias primas y suministros).

Control de las operaciones financieras

Hay un control de las operaciones financieras:

- Las inversiones programadas se planifican a través de un seguimiento periódico del plan de inversiones dentro del control de su gestión.
- Además, se administran los datos relativos a la rentabilidad de las inversiones efectuadas y se fijan objetivos al respecto.
- Se tienen en cuenta sus efectos indirectos y externalidades (positivas y negativas).
- Con todos ellos, se persigue el cumplimiento normativo y se aplican las acciones de mejora derivadas del análisis de los datos.

Estrategia de RSC

- Las prácticas de RSC se alinean con los objetivos y la estrategia de la empresa (por ejemplo, las mejoras sociales son sostenibles porque están alineadas con un doble objetivo: mejorar la calidad de vida, y mejorar la productividad de manera observable y medible).

- Existe un sistema formal de gestión de la calidad (por ejemplo, basado en normas como la ISO 9001, EFQM, etc.) que analiza la importancia relativa de sus asuntos y que define cómo se gestionan, cuáles son sus políticas, objetivos y metas, las responsabilidades, los recursos asignados, los mecanismos formales de retroalimentación, el plan de acción y la revisión anual para la mejora continua.

Política de distribución de beneficios

Existe una política de distribución de beneficios que tiene en cuenta:

- El futuro de la empresa (reversión o inversión en I+D).
- Los accionistas, los trabajadores, etc.
- Una parte para asuntos sociales según criterios prefijados por la empresa.
- La gestión de sus excedentes o reservas de tesorería con criterios de inversión socialmente responsable (ISR).

Experiencia de usuario

Se garantiza la seguridad y la calidad de sus servicios y productos:

- Seguridad del producto durante todo su ciclo de vida.
- El cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) está garantizado en todo momento.

Relación e implicación con los proveedores

- Hay un sistema de aprobación de las entidades proveedoras o protocolos de contratación que mencionan la evaluación de estas entidades, así como la trazabilidad y el ciclo de vida de sus productos y servicios.

Tecnologías de la Industria 4.0

- Se han incorporado a la empresa los avances tecnológicos derivados de la Industria 4.0. Por ejemplo,

se ha definido una estrategia que incorpora avances en la automatización y robotización de los procesos de producción para hacerlos más eficientes.

Valor social percibido, retorno social de la inversión (SROI)

- Existe un sistema de valoración de los activos intangibles que no figuran en los balances financieros, en el marco de un modelo de creación de valor intangible, aunque no tiene la obligación de presentar estados de información no financiera.

Dimensión del impacto social

Calidad de vida

- Existe una política formal de conciliación de la vida laboral y familiar, actualizada, supervisada y que el personal conoce ampliamente.

Formación y desarrollo de las capacidades de los trabajadores

- Las necesidades de formación del personal se evalúan periódicamente. Existe un diagnóstico actualizado de las necesidades de formación que sirve para apoyar las oportunidades de formación del personal.

Empleados potenciales

- Existe una política activa de contratación de colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión social, o con dificultades para conseguir un empleo, directamente mediante contratación de personal o indirectamente a través de centros especiales de empleo (CEE). Para ello, se colabora con asociaciones, fundaciones y servicios ocupacionales del territorio a través de programas de integración (minorías étnicas, inmigrantes, personas con discapacidad y desempleados de larga duración, entre otros colectivos).

Capacitación de los trabajadores

- Se adoptan modelos avanzados de gestión de equipos para combinar el máximo nivel de capacitación de las personas, aportación de talento

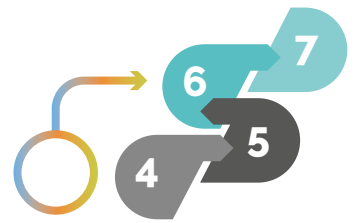
y agilidad operativa (sistemas de democracia distribuida como la sociocracia, la organización por círculos, Teal, etc.).

Capacitación y liderazgo participativo

- Periódicamente se revisan y ponen en marcha iniciativas destinadas a mejorar las aptitudes y actitudes relacionadas con la RSC (capacidad de diálogo, trabajo en equipo, gestión del cambio, orientación hacia la misión y los objetivos, visión sostenible, empatía, ética, innovación, etc.).

Estrategia de RSC

- Existe un sistema formal de gestión para administrar el respeto a los derechos humanos y laborales (por ejemplo, basado en normas como la SA8000) que analiza la importancia relativa de sus asuntos y que define cómo se gestionan, cuáles son sus políticas, objetivos y metas, las responsabilidades, los recursos asignados, los mecanismos formales de retroalimentación, el plan de acción anual y la revisión anual para la mejora continua.
- Existe un sistema formal de gestión para la Prevención de Riesgos Laborales y la Seguridad en el Trabajo (por ejemplo, basado en normas como la ISO 45001 o la OHSAS 18001) que analiza la importancia relativa de sus problemas, cuenta con una política, define cómo se gestionan, tiene objetivos y metas claros, responsabilidades, recursos asignados, mecanismos formales de retroalimentación, un plan de acción anual y una revisión anual para la mejora continua.



Fomento de la participación y colaboración con los agentes locales

- Hay objetivos a corto y medio plazo relacionados con la comunidad en la que se opera.

Igualdad de oportunidades

- Existe un Plan de Igualdad de Género, que articula medidas encaminadas a lograr la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, cuyo objetivo es prevenir y corregir actitudes y comportamientos discriminatorios.
- Existe un plan de gestión de la diversidad y la no discriminación que garantiza la no discriminación y la tolerancia de la diversidad (migrantes, personas con discapacidad y otros grupos vulnerables, cultura, religión y otros aspectos).

Fomento del medio ambiente local

- Existe un sistema de integración de proveedores locales y otros agentes económicos para participar en proyectos que promuevan el medio ambiente local.

Protección de los derechos y las condiciones laborales

- Se sigue una política de contratación que tiene en cuenta los beneficios de la creación directa de empleo (no se hace un uso abusivo de la contratación temporal ni de la subcontratación que pueda producir una precariedad insostenible de la calidad del empleo).

Dimensión del impacto medioambiental

Ciclo de vida, diseño ecológico y economía circular

- Existe una política de economía circular que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes siempre que sea posible para crear valor añadido y ampliar el ciclo de vida.
- Existe una política, una planificación o una previsión sobre la responsabilidad de las empresas en relación con los muebles en desuso (ciclo de vida del producto) para su recogida, reparación, reutilización, reciclaje, etc.

Estrategia de RSC

- Existe un Sistema de Gestión Medioambiental (por ejemplo, basado en normas como la ISO 14001 o EMAS) con objetivos y metas plenamente implantados que conforman un programa medioambiental totalmente alineado con la política medioambiental de la empresa y que se somete sistemáticamente a auditorías medioambientales internas.

Prevención y gestión de residuos

Existen protocolos de prevención y gestión de residuos, más allá de lo que establece la ley:

- Se utilizan indicadores para el control y la mejora en este ámbito.
- Hay pruebas de la búsqueda y la aplicación sistemáticas de acciones de mejora para la reducción, el reciclado y la recuperación de residuos.
- Se definen objetivos y metas para cada uno de los indicadores y se supervisa su grado de consecución.

Transferencias de productos

- Existe una política de reducción de residuos relacionada con el embalaje y los materiales de embalaje están certificados y cumplen con estándares independientes relacionados con el impacto ambiental.

Valor medioambiental

- La propuesta de valor de la empresa incorpora atributos que tienen en cuenta aspectos medioambientales, como el diseño ecológico o la eficiencia ecológicas.

Rendición de cuentas (paso 7)

Y siguiendo en el mismo nivel, veremos las buenas prácticas relativas a la responsabilidad.

Un nuevo paso en la guía de progreso de FurnCSR consiste en gestionar la responsabilidad, lo que implica profundizar en la relación con las partes interesadas tras haber comprendido y sistematizado las expectativas. Además, esto constituye un paso hacia la sistematización del proceso, si bien este debe pro-

ducirse después. Esta fase desarrollará el valor de la transparencia y nos permitirá generar confianza con las partes interesadas. La rendición de cuentas tiene como paradigma máximo los informes periódicos con indicadores, resultados o impactos de RSC, pero también incluimos la información facilitada a las partes interesadas por otros medios e incluso la RSC como atributo en la propuesta de valor al mercado.

Selección de buenas prácticas

Paso 7: rendición de cuentas



Dimensión económica y organizativa

Comunicación interna y gestión del conocimiento

- Se siguen prácticas internas de transparencia informativa que garantizan que todo el personal disponga de información concisa, completa y comprensible sobre todos los aspectos clave para la toma de decisiones, como por ejemplo la estrategia corporativa, la situación económica de la empresa, la política de inversiones o la política de empleo.

Gestión interna

- Siguiendo directrices de buen gobierno y transparencia, los resultados económicos, sociales y medioambientales y los avances logrados se comunican a las principales partes interesadas de forma

coherente y clara, y de acuerdo con criterios de importancia relativa que van más allá de las obligaciones legales, especialmente en un formato estándar (informe de RSC o de sostenibilidad), así como a través de los medios de comunicación generales y sectoriales.

Igualdad de oportunidades

- Periódicamente se calcula la diferencia salarial entre mujeres y hombres, y se informa de las razones de las diferencias existentes.

Dimensión del impacto medioambiental

Información responsable

- Se ofrece a los clientes información transparente, clara e inequívoca sobre los productos o servicios, a través de los distintos medios de relación (publicidad y marketing, etiquetado, embalaje, manuales,

etc.), tanto sobre las especificaciones técnicas como sobre los impactos económicos, ambientales y sociales a lo largo del ciclo de vida, para facilitarles la comprensión del impacto de su compra y la toma de una decisión informada.



Dimensión del impacto social

Promoción del voluntariado y de la acción social

- Se calcula el impacto social y se contabilizan las colaboraciones con fines sociales mediante normas contables o de medición.

Valor social percibido, retorno social de la inversión (SROI)

- El valor social creado en función de la inversión se contabiliza basándose en estándares de referencia. NOTA: El SROI hace referencia al valor social percibido (no al valor económico), que implica experiencias, e información cualitativa, cuantitativa y financiera sobre los cambios debidos a la actividad de una organización, un proyecto o una iniciativa. Se trata de un método que apoya la información para la toma de decisiones estratégicas.

Caso de negocio



Donar d.o.o. (Eslovenia)

Donar sigue el modelo "Cradle-to-Cradle" (de diseño ecoeficiente) con principios de Design Thinking (doble diamante) y centrándose en la gestión de los proyectos. Más que limitarse a la estética, la empresa se centra en el impacto social de los productos. El diseño de Donar es una respuesta al arrollador crecimiento del consumismo. Los productos que muestran las mejores prácticas son NicoLess, ChatLoop y Collodi, todos ellos fabricados con fieltro reciclado (PES), utilizando la basura como material industrial del futuro. El proceso de Donar tiene presente el objetivo del 7.º Programa de Acción en materia de Medio Ambiente de la UE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. La empresa recibió el Premio al Producto Ecológico en 2018 y el Premio al Diseño Circular del Año en 2019.

 bit.ly/3UcfYX2



Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/D6-7

Introducción

Este nivel corresponde al compromiso y significa que se lleva a cabo una gestión comprometida, con conciencia y liderazgo, explícita y permanente, integral, vinculada a la planificación estratégica y a un propósito superior, y orientada a la creación de valor compartido con las partes interesadas.

Incluye dos categorías:

8-9 Compromiso

8

Sentido de propósito empresarial con un compromiso empresarial integral, consciente, destacado y permanente, vinculado al modelo de negocio, la estrategia y los valores corporativos.

9

Creación de valor compartido en la esfera de influencia y expansión de los grupos de interés y gestión de la RSC: sectores, territorios socialmente responsables, activismo empresarial...

Áreas de mejora (pasos 8 y 9)

12

Sentido de finalidad empresarial (paso 8)

En el nivel más alto de la guía de progreso podemos incluir el compromiso corporativo, que ya no puede ser solo un planteamiento técnico o de departamentos, sino que debe ser corporativo en el sentido de que sea transversal y afecte a todos los niveles. Esto implica un compromiso consciente y desarrollado bajo un liderazgo ético, y se incluye en la planificación estratégica de

la empresa, además de ser permanente. La tendencia en el sector del mueble es que cada vez más empresas muestren una declaración de finalidad empresarial, lo que significa ir más allá de la misión tradicional para proponer un compromiso proactivo con la sociedad.

Selección de buenas prácticas

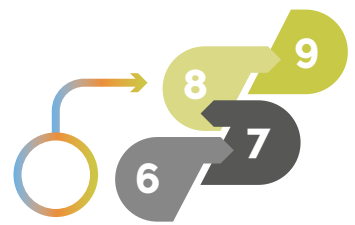
Paso 8: sentido de finalidad empresarial



Dimensión del impacto medioambiental

Prevención y gestión de residuos

- Se ha fijado un objetivo de cero residuos para todos los materiales con volúmenes relevantes. Se ha invitado a todos los departamentos a buscar conjuntamente posibles soluciones.



Dimensión económica y organizativa

Estrategia de RSC

- ❑ Los altos directivos apuestan por el liderazgo y el enfoque transversal de la RSC, con el desarrollo de acciones de RSC (mediante apoyo y supervisión), y fomentan la participación de todas las áreas de negocio en el desarrollo de la RSC, incluso cuando la gestión es responsabilidad de un departamento (personas, comunicación, etc.).

Gestión interna

- ❑ Existe una declaración de la finalidad de la empresa, un propósito superior que va más allá del concepto de misión empresarial y que constituye el núcleo de una RSC global y estratégica.

Ventas, marketing y atención al cliente

- ❑ En la propuesta de valor, el objetivo de satisfacer necesidades tiene mayor prioridad que la generación de necesidades.

Dimensión del impacto social

Adhesión a los acuerdos globales

- ❑ Existe un firme compromiso con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se trabaja para incorporar los principios establecidos y esto se refleja en la política de RSC.

Empleados potenciales

- ❑ Los procesos y procedimientos se revisan periódicamente para garantizar el compromiso con la contratación socialmente responsable de las personas y para integrar un enfoque ético y equitativo con las sensibilidades emergentes de la Sociedad en cuanto a los grupos con dificultades para obtener un empleo, especialmente debido a su origen, gracias a su potencial y a las habilidades adquiridas en trabajos manuales.
- ❑ La empresa dispone de la Certificación "Grandes Lugares de Trabajo" como modelo de empresa.

Protección de los derechos y las condiciones laborales

- ❑ En caso de un posible cierre o traslado total o parcial de una fábrica o parte del negocio, se ha abordado un plan de clausura (o está previsto abordarlo si se produce ésta) con una antelación suficiente, y con la participación del personal, los agentes locales, los expertos y otras partes interesadas para estudiar medidas alternativas o compensatorias que ofrezcan soluciones satisfactorias para todas las partes y que reduzcan al máximo los efectos negativos.

Creación de valor compartido (paso 9)

Y, siguiendo en el mismo nivel, veremos las buenas prácticas relativas al valor compartido.

La creación de valor compartido permite profundizar en la relación con las partes interesadas, en una evolución que abarca desde la comprensión de las expectativas a través del diálogo y la generación de confianza mediante la transparencia hasta su culminación con la consecución de valor compartido con ellas.

Paralelamente a lo ocurrido con la finalidad, cada vez más empresas del sector del mueble se plantean el reto de crear valor compartido, es decir, tanto valor social como económico, y valor para todas las partes interesadas. En cierto modo, es la encarnación corporativa de lo que algunos foros económicos internacionales han llamado la transición del capitalismo accionarial al capitalismo de las partes interesadas.

Selección de buenas prácticas

Paso 9: creación de valor compartido



Dimensión del impacto medioambiental

Acción colectiva en favor del medio ambiente

- Se ha trabajado con otros agentes del sector para promover una iniciativa conjunta que establezca normas medioambientales para el sector.

Apoyo para el aumento de la concienciación

- Participación en campañas de concienciación de las partes interesadas sobre la importancia de proteger el medio ambiente mediante acciones concretas.

Contratación de proveedores

- Se colabora con los proveedores y los socios en proyectos de mejora de los aspectos medioambientales para reducir la huella ambiental como elemento marco de su relación a largo plazo con ellos.

Control del consumo de recursos naturales

- Se utilizan contadores de consumo eléctrico y se facilitan con fines educativos a los trabajadores para que puedan medir el consumo doméstico, mejorar el ahorro y concienciarse de las ineficacias.

Fin del ciclo de utilización

- Existe un programa de logística inversa para la recuperación de productos o componentes al final de su vida útil, con el objetivo de alargar la vida útil de las piezas o los componentes, y se facilita la implicación del cliente o el beneficiario en este proceso a través de herramientas y acciones específicas.

Valor amplificado

- Existe una implicación empresarial en la definición de los procesos de gestión forestal y en concreto en los procesos de reforestación, para garantizar que se diseñe para un uso comercial sostenible (tipo de madera, ubicación, transporte, modelo operativo, contribución a la narrativa social, etc.).



Dimensión económica y organizativa

Consumo responsable

Se fomenta el consumo responsable entre los clientes:

- ❑ Acciones de concienciación de los clientes sobre el uso y el consumo responsable de sus productos y servicios.
- ❑ También, sobre cualquier otro aspecto relacionado con la sostenibilidad del sector en el que se opera.
- ❑ Además, existen pruebas de las acciones realizadas, su alcance, objetivo e impactos conseguidos (por ejemplo, llevan a cabo o colaboran en eventos de sensibilización, campañas sobre estilos de vida o hábitos sostenibles, etc.).

Relación e implicación con los proveedores

- ❑ Se fomenta la RSC de los proveedores a través de la concienciación, el desarrollo de capacidades y el compromiso activo (por ejemplo, compartiendo su modelo y valores, anticipando cláusulas contractuales y criterios de homologación futuros, mediante programas de financiación para pequeñas empresas proveedoras, etc.).

Dimensión del impacto social

Desarrollos conjuntos con la comunidad local

- ❑ Se desarrolla, se crea y se ofrece una propuesta de valor conjuntamente con otros actores del territorio o de fuera de este que contribuyan a los valores de RSC.

Desarrollo de recursos compartidos con otras entidades del territorio

- ❑ Se fomenta el uso compartido de los medios de transporte de personal con otras entidades del territorio.

Empleados potenciales

- ❑ Se valora la creación de empleo local por parte de

los subcontratistas y las empresas proveedoras.

Promoción del voluntariado y de la acción social


- ❑ Se ofrece tiempo remunerado (unas horas o unos días al año) para realizar actividades de voluntariado tanto para cargos directivos como para el resto de la plantilla (por ejemplo, formación en centros ocupacionales, prestación de servicios gratuitos a colectivos desfavorecidos, etc.).

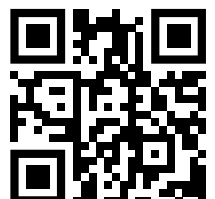
Selección y supervisión de proveedores

- ❑ Se revisan o establecen requisitos relativos a las prácticas laborales de los proveedores de servicios subcontratados. Por ejemplo, el cumplimiento de toda las leyes y normativas locales, o de las normas internacionales sobre Derechos Humanos y prácticas laborales para empleados y contratistas.

Caso de negocio**Vepa (Países Bajos)**

Para comprometerse con el peligro de los plásticos en el mar, ríos y lagos, el fabricante de muebles Vepa se asocia con la Plastic Whale Foundation (Fundación Ballena de Plástico) para hacer algo para resolverlo, uniendo fuerzas para convertir un problema en una solución: Mueble circular de Plastic Whale de Vepa. Cada año, miles de personas, empresas, turistas y niños se arremangan y salen a los canales de Ámsterdam a pescar plásticos con Plastic Whale. Se recogen más de 40.000 botellas de PET al año. Las botellas se convierten en copos y fibras que se transforman en fieltro de PET reciclado que se utiliza para nuestros muebles. Junto con Plastic Whale han creado bonitos muebles en los Países Bajos. Además de utilizar botellas de PET recicladas, Vepa también aprovecha al máximo otros flujos de residuos en su fábrica. No se desperdicia nada. Al final de la vida útil de un producto, las piezas se reutilizan y reciclan para darle otra vida.

 bit.ly/3FfwdOH



Más buenas prácticas y casos de negocio
 furncsr.eu/D8-9

*Capacidades necesarias
para implementar la RSC
y recomendaciones*



Capacidades necesarias para implementar la RSC

La RSC comporta que, como empresa, se tienen en cuenta los posibles efectos de las actividades en la sociedad y el medio ambiente. Es aún más amplia: derechos humanos, cuestiones sociales y éticas, cuestiones medioambientales e intereses de los consumidores.

Si su objetivo es mejorar en los siguientes puntos, ya está comprometido con la responsabilidad social corporativa:

- **Personas:** el impacto de sus actividades en las personas dentro y fuera de su empresa.
- **Beneficio:** creación de servicios que aporten valor añadido a la sociedad.
- **Planeta:** los efectos que sus actividades tienen en el medio ambiente.

- **Partenariado:** ¿qué asociaciones pueden hacernos más fuertes?
- **Paz:** ¿cómo garantizar la privacidad y actuar con justicia?

Ya se ha desarrollado un marco en el que se puede trabajar: los ODS (objetivos de desarrollo sostenible). Ésta puede ser su guía a la hora de desarrollar una estrategia en torno a la responsabilidad social corporativa. En septiembre de 2015, la Asamblea General de la ONU adoptó formalmente los objetivos de desarrollo sostenible con la "Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". Estos objetivos reflejan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental.

Capacidades necesarias para implementar la RSC

Mediante una encuesta en línea realizada en junio de 2022 entre 51 expertos, hemos buscado recomendaciones para las partes interesadas del sector del mueble relacionadas con los conocimientos y las competencias que necesitan los empresarios y los empleados para aplicar con éxito las prácticas de RSC y de valor compartido. Los resultados de esta encuesta nos han permitido identificar las necesidades de los trabajadores/empleados de las empresas del mueble en cuanto a nuevas habilidades, competencias y conocimientos.

Para completar nuestras conclusiones, incluimos además de los trabajadores/empleados, también perfiles directivos.

Todas las respuestas de la encuesta nos ayudaron a comprender qué tipo de capacidades, competencias y conocimientos se necesitan y cuáles son los más importantes.

Tras la encuesta en línea, en julio de 2022 realizamos un taller en línea en el que presentamos los primeros

resultados y mantuvimos un debate abierto con los 21 expertos participantes. Como resultado, obtuvimos las conclusiones que presentamos a continuación.

Capacidades necesarias para directivos

Aunque muchas empresas no tienen una función explícita de dirección o gestión de la RSC, los expertos coincidieron en que la RSC no es una función separada de la dirección, sino más bien una función adicional para los directivos. La RSC no está vinculada a un departamento concreto de una empresa, sino una cuestión que afecta a todos los departamentos y a todos los grupos de directivos y empleados. Esto significa que la RSC afecta a la investigación y el desarrollo (diseño), a los recursos humanos y la planificación, al marketing y al control de calidad, pero también al servicio al cliente, a las compras, a la producción y al rendimiento. En resumen, concierne a todos y cada uno de los departamentos de la empresa.

Aunque el 65 % de los expertos opina que el rol prin-

El principal de la RSC debe asumirlo una persona con una licenciatura, el 35 % restante señala que la titulación y el nivel académico no son lo más importante. Debe asumirlo un directivo que quiera hacerlo, y que se deje llevar por los valores de la RSC y el valor compartido, tenga o no una licenciatura u otra titulación.

Las 10 capacidades, conocimientos y competencias más importantes para que los directivos apliquen la RSC son:

1. Responsabilidad social corporativa
2. Fomentar la concienciación sobre el medio ambiente
3. Modelar la cultura de la empresa
4. Supervisar el impacto social
5. Promover la innovación
6. Establecer relaciones de colaboración
7. Asesorar sobre políticas de gestión sostenible
8. Gestionar las relaciones con las partes interesadas
9. Motivar y desarrollar al personal
10. Aplicar la gestión del cambio

Sabemos que la RSC es cada vez más importante y que se integrará en (algunas) formaciones sobre administración, pero para quienes dejaron de estudiar antes de 2022, nuestros expertos recomiendan cursar estudios y cursos adicionales.

Estos cursos o estudios deben tener en cuenta 5 ámbitos principales que tienen un gran impacto en la RSC. Se trata de los ámbitos siguientes:

1. Economía circular
2. Estrategia
3. Comunicación
4. Informes sobre ODS
5. RSC en I+D, diseño e innovación

Pero también creemos que es necesario integrar otros aspectos en estos cursos y estudios. Concretamente:

- El cambio
- La ética
- El trabajo en equipo (multicultural)
- Una visión sobre el futuro del trabajo
- Aspectos sociales y emprendimiento social

Si se integran estos ámbitos y aspectos en la oferta formativa, deberán cubrirse las 10 capacidades, cono-

cimientos y competencias (CCC) mencionadas, las más importantes para que los directivos apliquen la RSC.

Las ofertas de formación demandadas para los directivos pueden ser específicas sobre los temas de RSC citados anteriormente.

Hemos constatado que existe realmente una necesidad de este tipo de oferta formativa, que deberían asumir los socios y las organizaciones de formación externos. Además de un programa de formación formal, también puede ser interesante ofrecer un programa de coaching adicional vinculado a la oferta formativa.

Uno de los elementos que más determinan que se participe o no en la formación es la modularidad de la oferta. Es decir, depende de si el contenido de la formación se basa en un concepto modular, con cursos breves (por ejemplo, de entre 8 y 40 h, según el tema) que abarquen fragmentos de información comprensibles.

Capacidades necesarias para trabajadores y empleados

Para implantar la RSC en una empresa del mueble, no solo necesitamos la implicación de los (altos) directivos, sino también la de todos los trabajadores y empleados.

Para este grupo, algunas de estas (nuevas) capacidades necesarias relativas a la RSC se integrarán en sus conjuntos de capacidades técnicas. Para implementar completamente la RSC en toda la empresa u organización, encontramos que las 10 siguientes habilidades, conocimientos y competencias transversales para trabajadores y empleados son igualmente importantes para implementarla:

1. Seguir un código de conducta ética
2. Adoptar un enfoque proactivo
3. Pensar de forma creativa e innovadora
4. Colaborar en equipos (multiculturales) y demostrar la voluntad de aprender (formación continua)
5. Mantener una actitud positiva
6. Comunicación
7. Ayuda a terceros
8. Aplicar capacidades y competencias medioambientales
9. Procesar información, ideas y conceptos

Los trabajadores y empleados de nuestras empresas del mueble tienen necesidades específicas de formación en materia de RSC y, más concretamente, en los temas relacionados con el impacto medioambiental, social, económico y organizativo.

Para tener éxito, una oferta de formación de este tipo debe ofrecerse dentro de la propia empresa, ya que hay tiempo y capacidad para adaptar (parcialmente) los contenidos a la situación de cada empresa concreta. Probablemente, los trabajadores y empleados estarán menos dispuestos a seguir módulos de formación externos.

En cuanto a su duración, formativa debe dividirse en varios módulos independientes que no ocupen demasiado tiempo (breves, en función del contenido/tema) y adaptarse al grupo destinatario (ya sean trabajadores o empleados). Nos gustaría señalar que el contenido de los módulos de formación para directivos es, de hecho, diferente al de los cursos para empleados: en estos, las capacidades, los conocimientos y las competencias necesarios para aplicar la RSC deben integrados o incorporarse (más) en otros cursos sobre capacidades técnicas.

Estos cursos deben tener en cuenta los siguientes 4 ámbitos principales de capacidades, conocimientos y competencias transversales, que tienen un gran impacto en la RSC. Se trata de los ámbitos siguientes:

1. Capacidades y competencias de pensamiento (incluido el tratamiento de la información).
2. Capacidades y competencias para la vida (incluidas las medioambientales).
3. Capacidades y competencias de autogestión (incluidas la proactividad, la positividad y la voluntad de aprendizaje).
4. Capacidades y competencias sociales y comunicativas (incluidos el trabajo en equipo y el código ético de conducta).
5. Dentro de estos 4 ámbitos, se pueden retomar las 10 capacidades, conocimientos y competencias transversales definidas.

A este respecto, nos gustaría añadir estos comentarios adicionales:

Para lograr una mayor concienciación, para crear una nueva mentalidad y una nueva cultura de RSC y de valor compartido, podemos animar a los trabajadores y empleados a que escuchen comentarios y e ideas de sus hijos. En los últimos años, hemos constatado que nuestros jóvenes asumían un papel protagonista en las protestas contra el cambio climático. Puede que no tengan las soluciones, pero sí la mentalidad crítica necesaria para plantear las preguntas adecuadas.

Creemos que debe prestarse más atención al impacto social y medioambiental en la educación. Esto puede hacerse en lecciones específicas, pero también puede integrarse en otros ámbitos, como en civismo y ciudadanía, filosofía, etc.

Los trabajadores y empleados (así como los empresarios) también pueden tener en cuenta en su comportamiento el mercado local frente al mundial, las empresas locales frente a las grandes corporaciones internacionales, las compras locales, regionales y nacionales frente a las compras en línea a empresas internacionales no europeas, etc.

Para implantar la RSC, un buen enfoque es aplicar una actitud ascendente y proactiva, mediante la cooperación interfuncional, interdepartamental y diversa, para complementar las iniciativas descendentes (originadas por los directivos). Por lo tanto, necesitamos mano de obra con grandes dosis de entusiasmo, positivismo y motivación.

Además de las iniciativas formales de formación y coaching, se puede recopilar una aportación continua mediante cursos (anuales) de actualización sobre diversos temas, tanto técnicos como no técnicos. Fomentamos las conexiones profesionales y el intercambio de experiencias con otras empresas, para desarrollar una biblioteca abierta sobre temas relacionados con la RSC.

En la RSC, el pensamiento holístico es imprescindible, y centrarse en las competencias clave puede ayudar a mantener los objetivos (pre)definidos.

Resultados detallados del estudio

Capacidades, conocimientos y competencias de los directivos para implementar la RSC (%). Escala de 0 a 6.

Tema	≥5	4	≤3
Asumir la responsabilidad por la gestión de una empresa	62	24	14
Aplicar la gestión del cambio	74	22	4
Asesorar sobre políticas de gestión sostenible	78	14	8
Modelado de procesos empresariales	45	37	18
Design Thinking	54	22	24
Gestionar el riesgo financiero	47	20	33
Gestión de marketing	29	41	30
Supervisar el impacto social	82	16	2
Resiliencia organizativa	66	16	16
Realizar análisis empresariales	55	29	16
Fomentar la concienciación sobre el medio ambiente	86	8	6
Promover la innovación	82	16	2
Promover la comunicación organizativa	72	16	12

Tema	≥5	4	≤3
Administración de la cadena de suministro	62	28	10
Promover la energía sostenible	70	24	6
Responsabilidad social corporativa	86	10	4
Toma participativa de decisiones	61	33	6
Establecer alianzas sociales	61	31	8
Establecer relaciones de colaboración	80	18	2
Gestionar las relaciones con las partes interesadas	76	18	6
Desarrollar redes profesionales	49	41	10
Motivar y desarrollar al personal	76	18	6
Modelar la cultura de la empresa	84	12	4
Modelar los equipos organizativos en función de las competencias	59	35	6
Mostrar concienciación intercultural	55	35	10

Capacidades conocimientos y competencias transversales de los trabajadores/empleados para implementar la RSC (%). Escala de 0 a 6.

Tema	≥5	4	≤3
Capacidades y competencias principales			
• Dominio de idiomas	10	18	71
• Trabajo con números y medidas	24	24	51
• Trabajo con dispositivos digitales y aplicaciones	45	20	35
Capacidades y competencias de reflexión			
• Procesamiento de información, ideas y conceptos	73	22	4
• Planificación y organización	63	20	16
• Tratamiento de problemas	61	31	8
• Pensamiento creativo e innovador	88	8	4
Capacidades y competencias físicas y manuales			
• Manipulación y control de objetos y equipos	14	27	59
• Respuesta a las circunstancias físicas	16	37	47

Tema	≥5	4	≤3
Capacidades y competencias para la vida			
• Aplicación de capacidades y competencias relacionadas con la salud	55	22	22
• Aplicación de capacidades y competencias medioambientales	78	12	10
• Aplicación de capacidades y competencias cívicas	69	14	16
• Aplicación de capacidades y competencias culturales	67	20	12
• Aplicación de capacidades y competencias empresariales y financieras	53	37	10
• Aplicación de conocimientos generales	53	20	27
• Uso de convenciones y normas de educación en Internet	29	22	49
Capacidades y competencias de autogestión			
• Trabajo eficaz	61	29	10
• Adopción de un enfoque proactivo	90	10	0
• Mantenimiento de una actitud positiva	76	18	6
• Demostración de voluntad de aprender	86	6	8
Capacidades y competencias sociales y de comunicación			
• Comunicación	80	18	2
• Ayuda a terceros	76	20	4
• Colaboración en equipos y redes	86	10	4
• Liderazgo para otros	57	20	22
• Seguimiento del código ético de conducta	90	8	2

Centrarse en la gestión del talento

Para aplicar plenamente una estrategia de RSC en su empresa, debe centrarse en el talento.

El desarrollo de los empleados y de sus competencias es el proceso de adquisición de nuevas habilidades necesarias para realizar determinadas acciones en un contexto específico.

Cuando dicho contexto es la responsabilidad social corporativa, dentro de la compañía se produce un cambio que exige nuevas capacidades, competencias y conocimientos para los empresarios, los directivos, los empleados y la mano de obra cualificada. Desarrollamos las necesidades de capacitación definidas anteriormente en este capítulo

La RSC y el valor compartido exigen que se entienda cómo consumir de manera sostenible los recursos naturales y una gestión cuidadosa de los recursos humanos en el contexto del trabajo organizado. Los directivos y empleados deben aprender a ver las consecuencias de sus acciones en un contexto más amplio, por ejemplo, dentro de la comunidad en la que trabajan y en el futuro de su comunidad, pero también fuera de las fronteras locales.

Una empresa es lo fuerte que sean las personas que la integran.

La mayoría de las empresas siguen sin adoptar medidas de preparación para el futuro (próximo). Múltiples generaciones trabajan en el mismo lugar, el envejecimiento de la población es cada vez mayor y el contexto económico no facilita las cosas. Las necesidades y exigencias de los empleados y los empresarios están cambiando. Normalmente, las empresas no consideran que la diversidad en el lugar de trabajo sea prioritaria.

Para motivar y ayudar a las empresas del mueble a abordar estas cuestiones de manera estructural, pero también para animarlas a prestar más atención al talento, presentamos aquí algunas recomendaciones.

El desarrollo de competencias siempre origina una situación beneficiosa para todos. Se benefician tanto el empleado individual como el equipo y la organización. La formación continua y mantenerse al día de las nuevas tendencias y avances (incluida la RSC) son estrategias imprescindibles en nuestra sociedad contemporánea y, por extensión, también en nuestras empresas. Los estudios demuestran que invertir en el desarrollo de competencias hace que los empleados sean más fieles a la empresa. Esto puede ayudar a afrontar las dificultades de las empresas para retener a sus mejores talentos.

Con estas recomendaciones, deseamos motivar y ayudar a las empresas del mueble a abordar estas cuestiones de manera estructural, pero también para animarlas a prestar más atención al talento. Los estudios demuestran que invertir en el desarrollo de competencias hace que los empleados sean más fieles a la empresa.

Con estas recomendaciones, queremos ayudar a las empresas del mueble que invierten en RSC y valor compartido a desarrollar una cultura y un ambiente laborales positivos, así como apoyarlas, entre otras cosas, en cuanto a formación y motivación. Resulta que las competencias siguen siendo a menudo un obstáculo para encontrar a las personas adecuadas. Las empresas se olvidan de aprovechar el potencial y el talento de las personas de grupos desfavorecidos o de dar más responsabilidades a los trabajadores y empleados.

En una empresa socialmente responsable, el objetivo es hacer más hincapié en el talento, las capacidades y las competencias que en los currículos y los diplomas. El objetivo final es, tanto para la empresa como para los trabajadores y empleados, construir buenas carreras profesionales que contribuyan a la calidad de las empresas, tanto en la actualidad como para el futuro.

Pero, ¿cómo pueden desarrollarse las capacidades, competencias y conocimientos? En definitiva, ¿cómo puede desarrollarse el talento?

En el párrafo siguiente, profundizamos en algunas recomendaciones específicas, que pueden interesar a los empresarios o directivos de empresas del mueble,

pero también a su departamento de RR. HH. (recursos humanos) o de DRH (desarrollo de recursos humanos).

Una persona aprende y se desarrolla de varias maneras

Según el psicólogo del aprendizaje David A. Kolb, una persona pasa por un proceso de cuatro pasos cada vez. En este ámbito, lo fundamental es la actividad de aprendizaje, no el material. Para Kolb, el ciclo de aprendizaje es un proceso paso a paso en el que se debe pasar por todas las etapas. Tradicionalmente, el ciclo de aprendizaje experiencial del modelo de Kolb consta de estas etapas:

1. La experiencia concreta.
2. La observación reflexiva.
3. La conceptualización abstracta.
4. La experimentación activa.

Si bien estas fases están numeradas, el modelo de Kolb es un ciclo en el que los estudiantes pueden comenzar y acabar en cualquiera de ellas.

Una interpretación personal de los ciclos de aprendizaje de Kolb para implementar la RSC y el valor compartido

- Experiencia concreta: el concepto de RSC y valor compartido

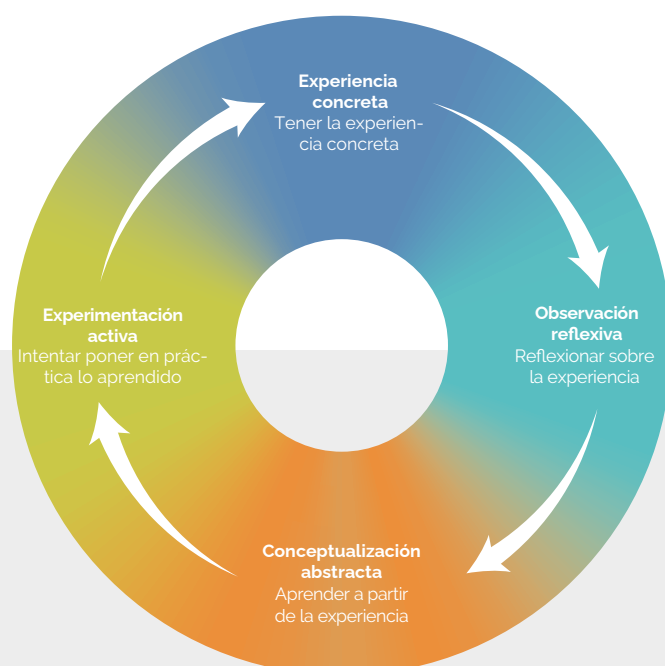
En la fase de experiencia concreta, que vemos en la fase de descubrimiento, el alumno vive por primera vez el concepto de RSC y de valor compartido. Aprende lo que significa el concepto de RSC. Esto puede hacerlo viendo un vídeo, asistiendo a una sesión de formación externa formal, mediante debates internos y/o interacciones con colegas, gerentes o partes interesadas.

En esta etapa, la RSC es un concepto nuevo que genera una necesidad de aprender más. El concepto de RSC se convierte en el inicio de un ciclo de aprendizaje y el punto en el comienza el proceso de aprendizaje.

- Observación reflexiva: reflexión sobre la RSC y el valor compartido

Una vez el alumno adquiere conocimientos nuevos, el paso siguiente es reconciliarlos con su visión existente y con cómo utilizarlos en la práctica. Implica reflexionar sobre el concepto de RSC, revisar lo que falta para empezar a implementar (partes) de la RSC y planificar cómo integrar este (nuevo) concepto de RSC en situaciones reales, en el entorno de trabajo real.

Esta fase puede implementarse en un módulo de formación mediante su procesamiento y reuniones informativas tras presentar los conceptos de RSC y valor compartido. Esto da espacio para sintetizar los conocimientos adquiridos y elaborar un plan de acción.



- Conceptualización abstracta: fase de aprendizaje experimental en un entorno controlado.

Aunque todas las fases del ciclo son necesarias, la de conceptualización abstracta es la más importante. En ella se aprende de la experiencia concreta, donde se produce el aprendizaje experimental. Es la fase que ayuda a asentar el aprendizaje y muestra dónde faltan conocimientos.

En nuestro caso, ésta es probablemente la parte más crítica de todo el proceso de aplicación de la RSC. En esta fase, por lo tanto, se debe permitir a los alumnos fracasar en un entorno controlado, mediante el aprendizaje por escenarios u otra forma de aprendizaje inmersivo, en el que el alumno pueda experimentar realmente lo que significan la RSC y el valor compartido en la vida real, en la situación real de trabajo.

- Experimentación activa: pruebas y aprendizaje sobre la RSC.

En la fase de conceptualización abstracta, el alumno reflexiona para generar nuevas ideas o modificaciones de lo que ha aprendido a partir de su experiencia inicial. En esta fase, el alumno reflexiona sobre la experiencia que ha tenido en la fase anterior y debe considerar si necesita aprender más antes de empezar a aplicarla en la vida real. La decisión determina si el ciclo de aprendizaje continúa (vuelve a empezar) o no. Esta reflexión puede realizarse de forma no estructurada e independiente (animando a los alumnos a pensar solos), de forma estructurada e independiente (escribiendo su experiencia en un artículo) o de forma estructurada y social (mediante sesiones de coaching o debates informativos). Aunque las tres posibilidades son igualmente válidas, en nuestro ejemplo sobre la RSC y el valor compartido, se prefiere la vía estructurada y social, en la que la reflexión se pone a prueba inmediatamente con un tutor, un colega, un directivo o cualquier otra parte interesada en la RSC y el valor compartido.

Además de los ciclos de aprendizaje, Kolb también ha desarrollado una teoría de 4 estilos de aprendizaje.

Los estilos de aprendizaje de Kolb son:

- Divergencia (sentir y observar)
- Asimilación (observar y pensar)
- Convergencia (hacer y pensar)
- Adaptación (hacer y sentir).

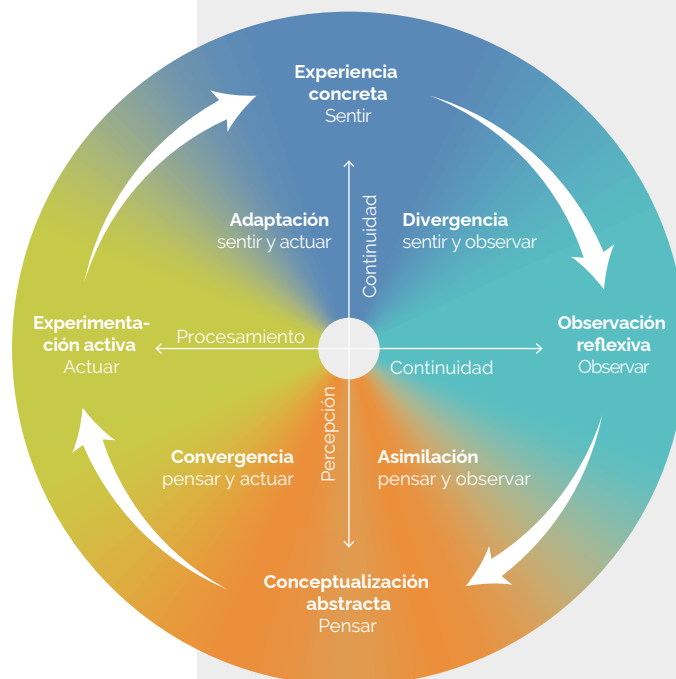
En la teoría de Kolb, cada persona tiende a tener uno de estos cuatro estilos diferenciados, que afecta a su manera de aprender. Pero nosotros creemos que la mejor manera de aprender algo es tener una experiencia de aprendizaje holística y completa, porque estas cuatro maneras no son las únicas en las que las personas aprenden.

El modelo de Kolb puede ayudar a nuestras empresas del mueble a mejorar los procesos de aprendizaje y formación. El ciclo de aprendizaje experiencial muestra lo importante que es considerar el aprendizaje como un proceso. Dado que es poco común aprender algo tras solo haberse expuesto a ello una vez, es vital que las empresas abandonen el planteamiento de la formación "de una vez por todas" y adopten un enfoque más centrado en los procesos. Para que los trabajadores y, en consecuencia, la organización, tengan más éxito, se les deberá ofrecer un ciclo constante de oportunidades de aprendizaje.

¿Qué implicaciones educativas tiene el ciclo de aprendizaje de Kolb?

En structural-learning.com se explica que los 4 ciclos de aprendizaje y las dimensiones del aprendizaje de David Kolb pueden utilizarse para aplicar nuevas técnicas de instrucción, según el estilo de aprendizaje de los alumnos.

1. Permite a los formadores y profesores centrarse en resultados de aprendizaje específicos para el alumnado.
2. Permite diseñar ejercicios y técnicas de instrucción que permiten al alumnado comprender eficazmente la información en situaciones de formación formal.
3. Ayuda al profesorado a personalizar las intervenciones en las técnicas de instrucción para los alumnos de acuerdo con las cuatro etapas del ciclo de aprendizaje experimental de Kolb.



Representación de los cuatro estilos de aprendizaje de Kolb; interpretación propia
(Fuente: structural-learning.com)

14

Al ofrecer una diversidad de iniciativas y enfoques de estilos de aprendizaje, los formadores y profesores pueden mejorar las posibilidades de que los alumnos asimilen eficazmente el contenido del aprendizaje y, de este modo, pueden crear ideas que podrían haber ignorado si el aprendizaje se hubiera realizado de otra manera.

Es esencial mantener la participación de los alumnos a lo largo de todo el ciclo de aprendizaje y añadir actividades que revelen el estilo preferido de cada alumno. Por ello, se sugiere proporcionarles una gama amplia de experiencias de aprendizaje. De este modo, los formadores y los profesores pueden ayudar a los alumnos a ser más versátiles y adaptables.

La estructura de módulos de los contenidos de aprendizaje también es una posible respuesta para mantener la atención de los alumnos a lo largo de todo el módulo de aprendizaje. Gracias al microaprendizaje y a píldoras de aprendizaje, la capacidad de atención está más asegurada y se estimula la reflexión y la ideación en profundidad.

La recompensa de las competencias y los talentos

Recompensar las competencias y los talentos ofrece a los empleados un incentivo adicional para trabajar en sus competencias y talentos, porque reciben reconocimiento por el tiempo y la energía que dedican al desarrollo de competencias y porque se les considera un valor añadido para la empresa.

Existen varias opciones de recompensa.

Cuando se desarrollan las competencias y los talentos adecuados, el rendimiento mejora y en consecuencia, el trabajador/empleado puede recibir una recompensa. Cuando el trabajador/empleado alcanza cierto nivel de una competencia útil, conserva esa capacidad, con lo que el beneficio para la empresa es duradero. Las oportunidades adicionales que una empresa ofrece al trabajador/empleado para desarrollar sus competencias y talentos pueden ser también en sí mismas una recompensa. Un certificado reconocido o específico de la empresa sobre las competencias adquiridas no solo recompensa los esfuerzos del empleado, sino que también, aumenta sus posibilidades en el mercado laboral en general. Recuerde que los estudios demuestran que invertir en formación hace que los empleados sean más fieles a la empresa.

Al invertir en talentos, en el desarrollo de competencias y, en consecuencia, en recompensarlas, la política de recompensas puede servir para varios fines: aumentar la motivación de los empleados, aumentar su rendimiento y aumentar el rendimiento de las empresas. El método de recompensa debe estar en consonancia con la estrategia y la cultura de la organización. ¿Está luchando por conseguir una empresa innovadora? Entonces, recompense las ideas innovadoras de los empleados. En este estudio, nos centramos en la RSC y el valor compartido, por lo que las recompensas deben estar en consonancia con los principios de la RSC. Recompense no solo el rendimiento, sino también la

forma en que se consigue. Comunique con transparencia la política de recompensas. Al ser una empresa de muebles que invierte en RSC y valor compartido, y en el desarrollo de competencias, las recompensas también deben incluir beneficios no financieros, oportunidades de crecimiento o apoyo a la formación a través del coaching.

Para aplicar plenamente el desarrollo de competencias en materia de RSC y valor compartido, la empresa puede establecer planes de desarrollo: los planes estratégicos de formación indican qué curso de formación debe realizarse, y cuándo y cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de RSC. Estos planes de desarrollo pueden ser a nivel organizativo o personalizarse. Así, se convierten en un plan de desarrollo personal (PDP), que puede traducirse en un plan de acción personal (PAP) concreto.

Con estas recomendaciones en mente, le invitamos encarecidamente a que implemente estos planes de acción personales, para poder implantar con éxito en su empresa la RSC y el valor compartido.

Anexos



FURNCSR
well-being and competitiveness

Este anexo presenta las buenas prácticas y los casos de negocio del sector del mueble identificados por el equipo del proyecto y los expertos externos, y que han validado más de 50 expertos a través de una encuesta y un taller de co-creación.

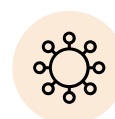
Se presentan siguiendo la estructura del modelo de negocio CANVAS de FurnCSR para cada uno de los 11 bloques de actividades operativas.



Empleados
furncsr.eu/B1



Gobernanza y estructura
furncsr.eu/B2



Recursos clave
furncsr.eu/B3



Actividades y procesos
furncsr.eu/B4



Cadena de suministro y socios
furncsr.eu/B5



Propuesta de valor
furncsr.eu/B6



Clientes y beneficiarios
furncsr.eu/B7



Partes interesadas
furncsr.eu/B8



Espacios de relación
furncsr.eu/B9



Costes
furncsr.eu/B10



Retorno del valor
furncsr.eu/B11



Para la elaboración de esta guía de RSC para el sector del mueble, hemos analizado e incluido diversas especificaciones relacionadas con el alcance, el contenido

y el significado de la RSC. A continuación, las hemos sometido a la evaluación y validación de expertos del sector.

Estas especificaciones son principalmente las siguientes:

Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	un.org/sustainabledevelopment/	Iniciativa auspiciada en 2015 por la ONU para promover un total de 17 principios y 169 objetivos para 2030 entre gobiernos, empresas, entidades, organizaciones sin ánimo de lucro y ciudadanos en general.
Pacto Mundial de la ONU	unglobalcompact.org/	Conjunto de 10 principios que la ONU impulsó en 1999 para facilitar la implicación de las empresas en el cumplimiento de dichos principios.
Normas de la Iniciativa mundial de presentación de informes (GRI, por sus siglas en inglés)	globalreporting.org/	Iniciativa internacional independiente que define los criterios de referencia de los distintos ámbitos de la RSC. Su objetivo es facilitar el desarrollo de memorias de sostenibilidad y la comparación entre las empresas y organizaciones que presentan informes.
SGE 21	foretica.org/sge21/	Las primeras normas certificables de gestión de la RSC, auspiciadas desde 1999 por la entidad independiente española Forética
B Corp & IRIS+	bcorporation.eu/	IRIS es un conjunto de criterios de referencia y propuestas de administración sobre la RSC y que forman la base de la certificación B Corp para la medición del impacto social realizado por "Empresas con propósito".
ISO 26000	iso.org/iso-26000-social-responsibility.html	Norma internacional no certificable de la ISO que define la RSC y sus diversos ámbitos y alcance.
Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y de la Comisión Europea del 22 de octubre de 2014.	eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095	Dicha directiva y, concretamente, los trabajos preliminares para su posterior modificación, fueron el punto de partida para el desarrollo del marco normativo común en toda la UE, particularmente en lo que se refiere a la transparencia y a la obligación de acompañar los informes financieros con una medición del desempeño social y ambiental.

Con el fin de garantizar que los principales resultados del proyecto sean útiles y ofrezcan directrices concretas a las diversas partes interesadas del sector del mueble y a los funcionarios y responsables políticos con interés en este ámbito, los socios realizaron un proceso de validación en el que participaron varios

expertos con la orientación de AMBIT. El proceso de validación siguió estos pasos:

1. Seis expertos especializados en diferentes áreas temáticas de la empresa revisaron un primer listado de buenas prácticas en RS. Los campos

de especialización de estos seis expertos eran la RSC, la economía circular, la FP, la RSC para los recursos humanos, los procesos internos y de producción de las empresas del mueble y los procesos estratégicos externos de las empresas. La multidisciplinariedad y complementariedad de estos expertos nos permitió validar el primer borrador desde una perspectiva global.

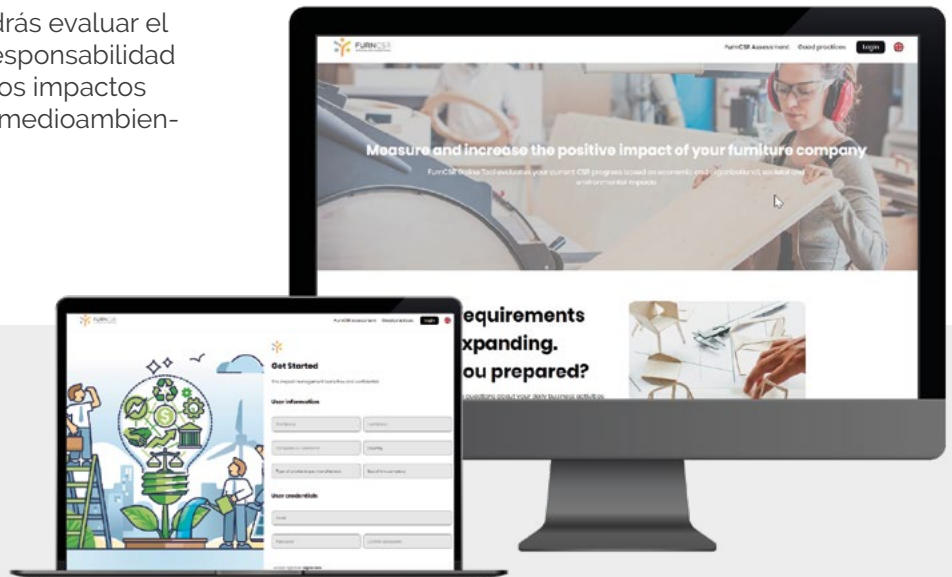
2. A partir de los resultados del primer paso, elaboramos una versión preliminar de la guía y una nueva selección de buenas prácticas. A través de una encuesta en línea y un ejercicio relacionado con ella, logramos la participación de 51 expertos del sector con conocimientos diferentes y complementarios para que evaluaran y validaran los resultados de los dos borradores. Se les pidió que calificaran la pertinencia de todas las buenas prácticas en RSC, pero también que hicieran aportaciones para mejorarlas y sugirieran casos empresariales pertinentes relacionados con cada una de las buenas prácticas. También se les pidió que respondieran a una encuesta en línea sobre las capacidades, los conocimientos y las competencias que necesitan los empresarios y los empleados para aplicar con éxito las prácticas de RSC. Estos

resultados también se utilizaron para preparar la sección de recomendaciones de esta guía. Los resultados de estos ejercicios se analizaron y se utilizaron para preparar una nueva versión de la guía y de la base de datos de buenas prácticas.

3. Las últimas versiones de estos documentos se enviaron a 21 expertos invitados a participar en el taller de expertos de FurnCSR, en el que se presentaron y debatieron los resultados de la encuesta y los nuevos documentos. Los expertos participantes abarcaban varios campos complementarios de especialización del sector del mueble, coincidiendo con los tratados en la encuesta. Concretamente, las prácticas de RSC, la economía circular, la sostenibilidad y el ecodiseño, la FP, la RSC específica para recursos humanos, los procesos internos y productivos de las empresas del mueble y sus procesos estratégicos externos. Los resultados del taller se utilizaron para preparar la última versión de esta guía.

Con la herramienta online FurnCSR podrás evaluar el progreso actual de tu empresa sobre responsabilidad social corporativa (RSC) en función de los impactos económicos y organizativos, sociales y medioambientales.

assessment.furncsr.eu

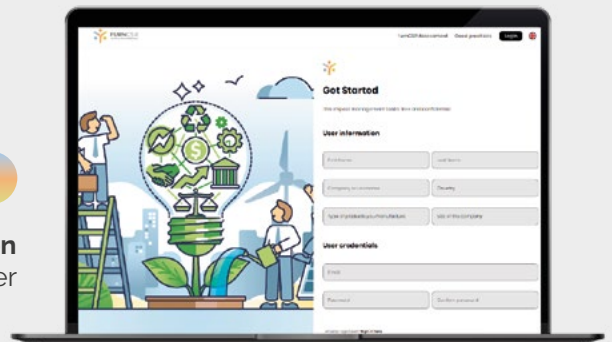


La herramienta en 6 pasos:

Sigue estos pasos para iniciar el proceso de autoevaluación y traccionar tu estrategia de RSC a partir de los resultados de la herramienta online FurnCSR.

1

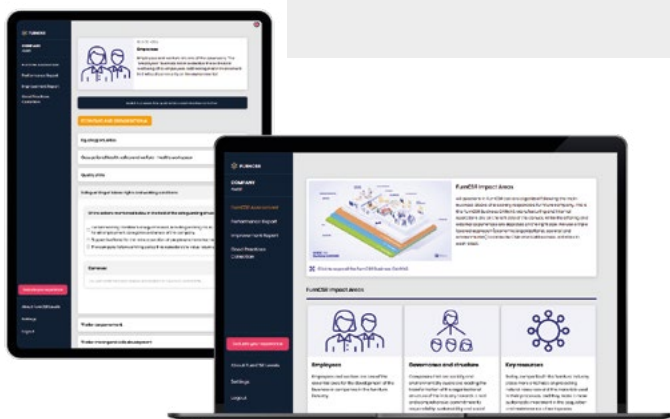
Registro e inicio de sesión
assessment.furncsr.eu/register

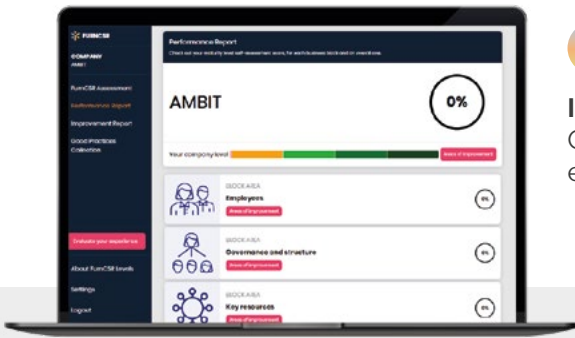


2

Evaluación FurnCSR

Responde a las preguntas sobre tus actividades corporativas diarias conforme a los principales estándares de impacto.





3

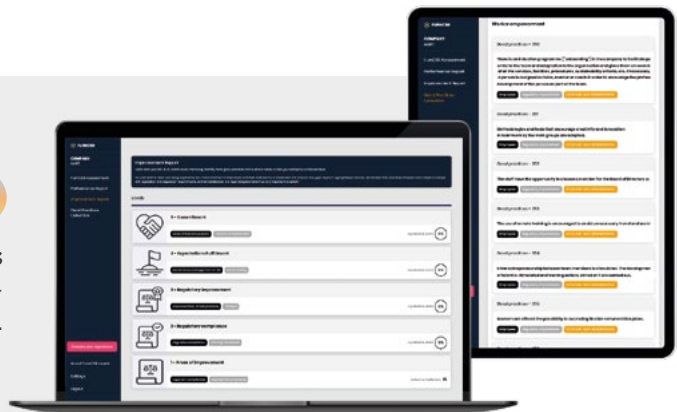
Informe de rendimiento

Obtén la puntuación del nivel de desarrollo de la RSC en cada área de actividad principal de tu empresa.

4

Informe de mejora o buenas prácticas

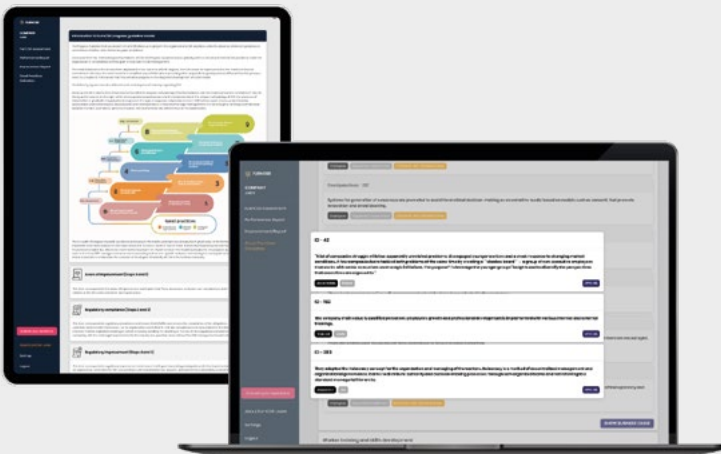
Identifica buenas prácticas para llevar tu empresa al siguiente nivel.



5

Informe de mejora o casos empresariales

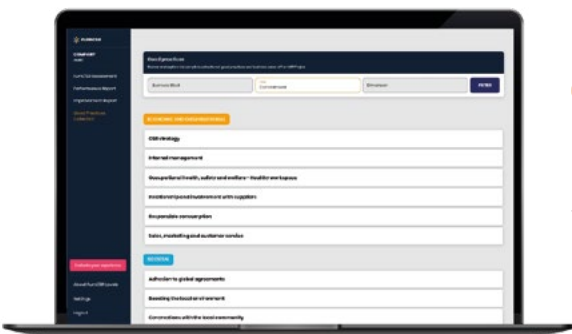
Descubre ejemplos prácticos reales del sector del mueble para saber cómo aumentar el impacto positivo de tu empresa de forma continua.



6

Recopilación de buenas prácticas

Explora y consulta la recopilación completa de buenas prácticas y casos de negocio.



Tenemos un gran margen de mejora, y esta herramienta nos ofrece la posibilidad de inspirarnos en otras empresas y en sus buenas prácticas

David Gay Esteban, España



▶ Consulta el testimonio de Absotec



🌐 absorcionacustica.com

Soluciones de acondicionamiento acústico. Somos especialistas en eliminar la reverberación y el ruido interior de los espacios.

Deberíamos centrarnos más en la RSC, especialmente en los aspectos relacionados con el lugar de trabajo

Mihály Ráncsik, Hungría



▶ Consulta el testimonio de Arkossy Bútor Kft.



🌐 arkossy.hu

Mobiliario. Somos una empresa familiar dedicada al diseño y a la fabricación de muebles únicos.

Ahora tenemos una visión más amplia de lo que significa la RSC y de los medios para aplicarla

Laura Balint, Rumanía



▶ Consulta el testimonio de Antares



🌐 antaresinternational.eu

Muebles / sillas de oficina. Somos uno de los mayores fabricantes de sillas de oficina de Europa Central y Oriental.

Hay mucho trabajo por hacer pero las cosas podrían ser más fáciles de lo que pensamos

Carlo Municchi, Italia



CONCRETA

🌐 concretacucine.it

Cocina. Estamos arraigados en los colores, la naturaleza y la calidez de la Toscana, donde se fundó la empresa y donde sigue operando hoy en día.

Fue emocionante obtener un análisis exhaustivo de la situación actual de nuestros avances en RSC

Matej Fegus, Eslovenia



donar

donar.si

Oficina / espacios públicos. Seguimos tres sencillos principios para crear una estrategia destinada a implantar modelos de economía circular: conciencia medioambiental, impacto social y educación de nuestros clientes.

Identificamos mejor los aspectos esenciales para que la empresa se comprometa con su objetivo social y medioambiental

Alba Obiols, España



▶ Consulta el testimonio de Kave Home

Kave Home

kavehome.com

Muebles. Trabajamos duro para convertirnos en líderes del sector del mobiliario, el diseño y la decoración. ¿Nuestra obsesión? Perfeccionar cada detalle.

Nunca hemos dejado de trabajar por la mejora constante de los sistemas de la empresa, para poder reducir el impacto negativo de nuestras actividades

Ignacio Sanjuan, España



▶ Consulta el testimonio de Gancedo

gancedo

gancedo.com

Complementos textiles para el hogar. Desde 1945, diseñamos, producimos, fabricamos y vendemos tejidos, papeles pintados, alfombras, cortinas y mucho más dentro del campo del diseño de interiores y exteriores.

Debemos replantearnos la política de RSC de nuestra empresa, basándonos en los resultados de nuestra autoevaluación

Mireia Cervera, España



▶ Consulta el testimonio de la Estrategia Kintsugi



kintsugistrategy.com

Mobiliario. Todos nuestros productos están hechos a mano con la máxima calidad y tienen un precio justo. Fabricamos productos artesanales con diferencias únicas que revelan cómo se han hecho.

Hay numerosos aspectos de la RSC que son claramente útiles para nuestro progreso, pero que no son tan obvios, y se debería hablar de ellos y aplicarlos cuanto antes

Mitko Gatev, Bulgaria



▶ Consulta el testimonio de Dragi

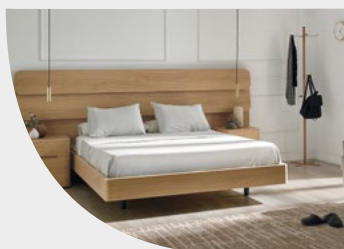


🌐 dragi.bg

Muebles / oficina / niños. Imponemos una visión nueva y diferente en la producción de muebles ofreciendo productos únicos bajo la marca DRAGI.

Esta herramienta nos ha abierto un amplio horizonte de acciones y medidas para emprender e implantar en nuestra empresa

Sara Forné, España



▶ Consulta el testimonio de Mobenia



🌐 mobenia.com

Mobiliario. Trabajamos junto con diseñadores mediterráneos, esforzándonos por conocer y dar respuesta a las necesidades de las personas. Nos gusta entender cómo quieren vivir, cómo son sus hogares y sus hábitos.

Ahora tenemos la percepción de toda la complejidad de la RSC

Zeno Avenanti, Italia



🌐 mobiliavenanti.it

Muebles / Cocina Siete generaciones de artesanos escriben los hitos de nuestra empresa. Casi 150 años de amor por la madera han marcado a nuestra familia con una historia de calidad.

¡Aún queda mucho trabajo por hacer para alcanzar el objetivo tan inspirador de la estrategia de RSC!

Iacopo Galli, Italia



▶ Consulta el testimonio de Mobilificio Santa Lucia



🌐 santaluciamobili.it

Mobiliario. A lo largo de los años, hemos crecido en tamaño y en experiencia hasta convertirnos en una empresa líder en el sector del mueble para salones, dormitorios, decoración y accesorios. Nuestra misión es diseñar y fabricar muebles de calidad y de diseño que cuenten la historia de tu hogar.

Mejorar la RSC en las empresas es necesario para un futuro mejor

David Circuns, España



▶ Consulta el testimonio de Planning Sisplamo



Planning Sisplamo

🌐 planningsisplamo.com

Mobiliario / oficina Defendemos nuestros valores y creemos en ellos. Por este motivo, junto con la experiencia de 50 años, fabricamos y distribuimos equipamiento y complementos de oficina, colectividad tanto a nivel nacional como internacional,

Las empresas contaron con el apoyo durante el proceso de AMBIT, FLA y las siguientes entidades:



Ahora sabemos con claridad cuáles son las principales áreas de la empresa en las que nos debemos centrar para mejorar nuestra RSC

Valeria Giacomozzi, Italia



▶ Consulta el testimonio de Tooy

TOOY

tooy.it

Iluminación. Con la idea de crear productos altamente focalizados en el panorama de la iluminación decorativa, ofrecemos una gran variedad de tipos de iluminación, combinando materiales y acabados elegidos prestando atención a las tendencias del momento.

Esta herramienta nos ha permitido realizar un análisis completo de nuestro nivel de RSC de forma sencilla y bastante rápida. Los resultados facilitarán el diseño y la puesta en marcha de un plan de acción para mejorar la RSC de nuestra empresa

Arthur Raunicher, France



PROMEDIF
CLIC CLAC LOCK

promedif.fr

Muebles/Escuela Fabricamos una amplia gama de taquillas, armarios y muebles metálicos para satisfacer las necesidades de distintos sectores: industria, oficinas, hospitales, colectividades y hostelería.



Introducción

El objetivo de esta encuesta era recoger las opiniones de las empresas que se unieron al ejercicio piloto de FurnCSR y que probaron por primera vez la herramienta de autoevaluación online FurnCSR.

Esta acción formaba parte de la fase de prueba y contó con el apoyo de diferentes asociaciones y grupos del sector de la madera y el mueble de toda Europa. Queremos agradecerles su contribución y apoyo durante esta importante etapa del proyecto.

Dichas entidades son:

- 🌐 BKDMP, cámara búlgara de la industria de la madera y el mueble (Bulgaria)
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG (Italia)
- 🌐 Cosmob (Italia)
- 🌐 Did, Interior Design District (Toscana, Italia)
- 🌐 Fabunio, asociación húngara del mueble (Hungria)
- 🌐 IPRA/MEDEF (Auvernia Ródano Alpes, Francia)
- 🌐 TFC, Transylvanian Furniture Cluster (Rumania)
- 🌐 WIC, Wood Industry Cluster (Eslovenia)

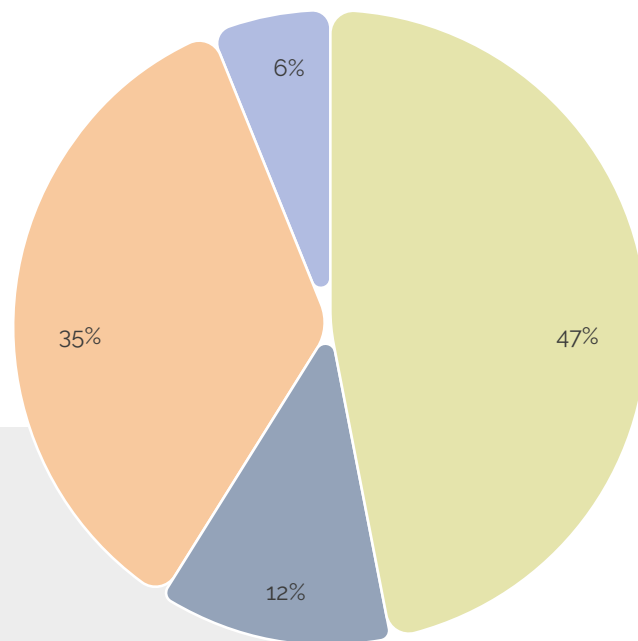
El cuestionario constaba de 3 secciones:

- Experiencia global con la herramienta.
- Enfoque de las preguntas.
- Resultados obtenidos a través de la herramienta online FurnCSR

El cuestionario fue completado por 17 empresas de diferentes países de toda Europa.

Los encuestados pertenecían a estas categorías: CEO / responsable de contratación; gestor de RSC; jefe de departamento (marketing, ventas, fabricación...); ingeniero industrial en maderas.

El conjunto de los encuestados se compone de la siguiente manera:



- Ingeniero industrial en maderas
- Jefe de departamento
- Gestor de RSC
- CEO/Responsable de contratación

Solo 6 de las 17 empresas tienen a una persona al mando de las cuestiones de RSC, de entre las cuales, solo 2 tienen un gestor de RSC, mientras que en las demás el responsable es el director general u otras figuras que se ocupan de la marca (marketing). 11 de las empresas no tienen un responsable para su estrategia de RSC.

Tipo de profesionales representados

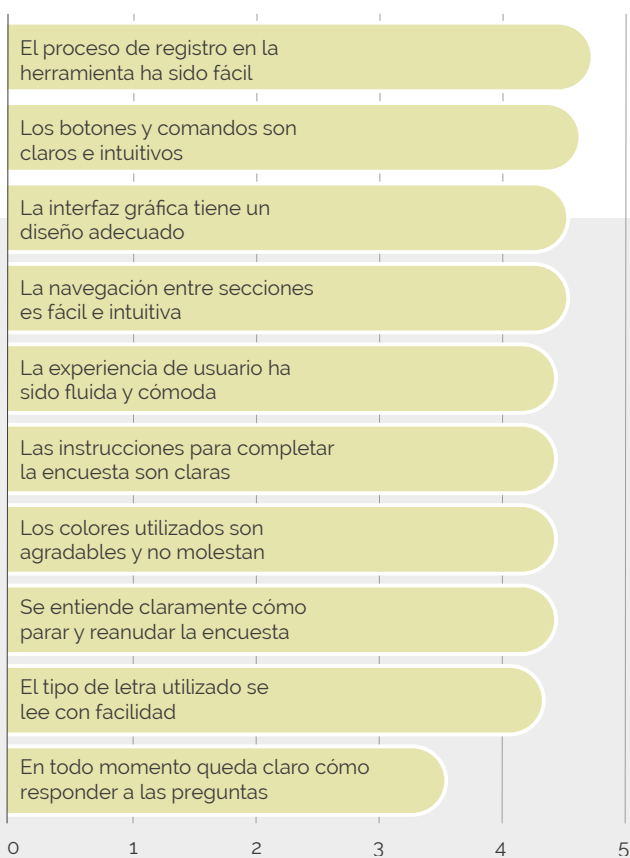
1

Sección 1. Experiencia global con la herramienta FurnCSR

Se pidió a los encuestados que puntuaran del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta) diferentes aspectos y funcionalidades de la herramienta.

Estos concordaron que el proceso de registro en la herramienta, los botones y comandos, y la interfaz gráfica son los aspectos más agradables y fáciles de usar. El aspecto menos valorado es la explicación sobre cómo responder a las preguntas.

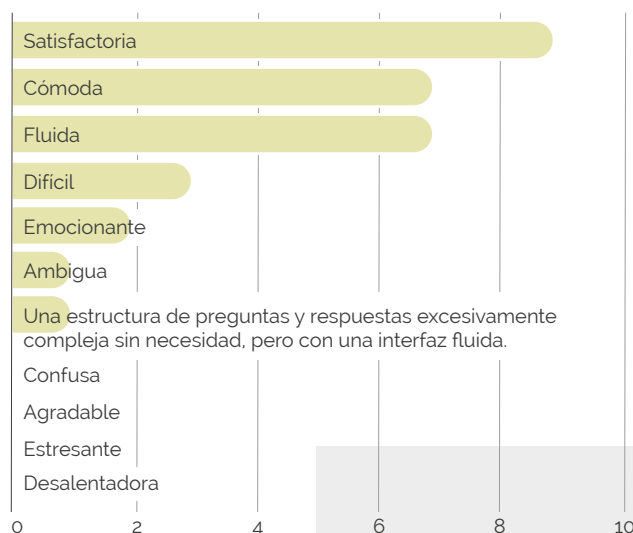
A continuación se muestra la representación gráfica de las valoraciones:



2 Evaluación de la interfaz y experiencia global

Después, se les pidió que eligieran de entre 10 adjetivos para describir su experiencia con la herramienta.

Los 3 adjetivos más usados son: **satisfactoria**, **cómoda** y **fluida**. A nadie le pareció desalentadora, estresante o confusa. Una persona la describió como "Una estructura de preguntas y respuestas excesivamente compleja sin necesidad, pero con una interfaz fluida".



Se les invitó a que compartieran sus sugerencias sobre cómo mejorar la experiencia general con la herramienta FurnCSR.

En resumen, sugirieron: simplificar las preguntas o añadir más explicaciones para ayudar a los encuestados (algunas preguntas se consideraron demasiado técnicas); acortar algunas preguntas que no son fácilmente legibles y, también, traducir la herramienta a otros idiomas para difundirla más fácilmente.

Adjetivos para describir la experiencia

Sección 2. Preguntas contestadas durante el uso de la herramienta FurnCSR

Se pidió a los encuestados que puntuaran del 1 al 5 las características de las preguntas de la herramienta online.

Las 3 puntuaciones más altas se dieron a "Las preguntas me ayudaron a reflexionar sobre la situación de mi empresa", "Las preguntas siguen una secuencia lógica adecuada" y "Fue fácil entender lo que decían las preguntas".

En cuanto a las respuestas para "Algunas preguntas no me parecieron aplicables a mi empresa", los resultados dejaron claro que no todas las preguntas eran fácilmente aplicables a todos los sectores de las empresas involucradas.

Algunos de los encuestados añadieron comentarios a las preguntas, que se pueden resumir del siguiente modo: el cuestionario fue útil para ayudar a las empresas a comprender mejor qué es la RSC en concreto y qué acciones se pueden llevar a cabo para activarla o mejorarla; el cuestionario era muy largo y el plazo corto, por lo que no permitió una confrontación adecuada dentro de las distintas oficinas de las empresas, sin embargo, fue útil para estimular una reflexión al respecto.

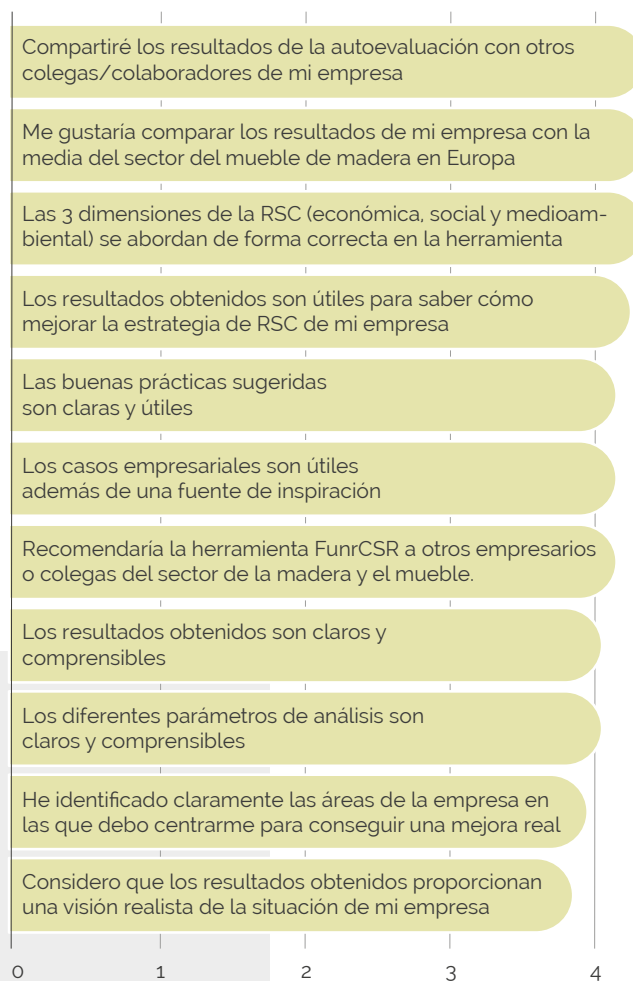


Sección 3. Resultados obtenidos a través de la herramienta online FurnCSR.

Se pidió a los encuestados que valoraran del 1 al 5 diferentes afirmaciones relativas a los resultados del proceso de evaluación y su utilidad, pero también sobre los parámetros de la herramienta, las dimensiones de la RSC, las buenas prácticas, los casos empresariales y cómo utilizarán los resultados.

Los 3 resultados más importantes son: "Compartiré los resultados de la autoevaluación con otros colegas / colaboradores de mi empresa"; "Me gustaría comparar los resultados de mi empresa con la media del sector del mueble de madera en Europa"; "Las 3 dimensiones de la RSC (económica, social y medioambiental) se abordan de forma correcta en la herramienta.

A continuación se muestra la representación gráfica de la valoración de los resultados.



5

Resultados obtenidos de la utilización de la herramienta FurnCSR

Como conclusión del cuestionario, se pidió a los encuestados que dieran su opinión sobre las "lecciones aprendidas" gracias a la herramienta FurnCSR.

Las principales conclusiones son que la herramienta es muy útil para entender lo que significa la RSC en concreto y para profundizar en el conocimiento de algunos aspectos. En este sentido, la herramienta ayuda a las empresas a tomar conciencia de los aspectos menos considerados de la RSC y a adquirir otros sobre lo que se puede mejorar y cómo ("la herramienta me abrió un amplio horizonte de acciones y medidas para implementar en mi empresa"). Otro comentario subrayó que la RSC es esencial no solo para las empresas sino para el futuro de la sociedad y el medio ambiente; te da un propósito más elevado para comprometerte en la mejora de tales medidas en tu propia empresa. El lenguaje técnico que se emplea para hablar de RSC puede resultar desalentador, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con un responsable de RSC dedicado exclusivamente a ello.

Asimismo, sería útil añadir las directrices nacionales para las empresas, y replantear la herramienta también para las empresas especializadas en consultoría y procesos (más allá de las empresas centradas en la venta de productos).



FURNCSR
well-being and competitiveness