

*LABS  
STAKEHOLDERS  
ENGAGEMENT*



# *METODOLOGÍA STAKEHOLDERS ENGAGEMENT & ODS*

**OBJETIVO DEL PROYECTO**

**Conectar dos realidades y responder una pregunta de investigación**



**HOJA DE RUTA DEL PROYECTO**

**LOS ODS PARA FIJAR LA AGENDA 2030**

Los ODS, que se diseñan para dar continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (lanzados en septiembre de 2000), son un llamamiento de la ONU para alcanzar "un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible" (Naciones Unidas, 2016).

Cada objetivo tiene metas específicas (hasta 169 en total) que deben alcanzarse en los próximos 15 años, idealmente hasta 2030; además, como se ha definido en la metodología, a cada una de esas 169 metas se les ha asignado un indicador de medida lo cual permite ver el nivel de cumplimiento objetivo a objetivo y meta a meta.

**Naciones Unidas (2016)**

**LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS PARA CREAR VALOR PARA TODOS**

"La idea básica de crear valor para los Stakeholders es bastante simple. El negocio puede entenderse como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen un interés en las actividades que conforman el negocio. Hacer negocios tiene que ver con cómo los clientes, proveedores, empleados, financiadores (accionistas, bonistas, bancos, etc.), las comunidades y los gestores interactúan y crean valor. Entender un negocio es saber cómo funcionan estas relaciones. Y el trabajo del directivo o del empresario es administrar y dar forma a estas relaciones"

**Edward Freeman (1984)**

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

**¿Es posible impulsar el engagement de una compañía con sus stakeholders empleando los ODS como palanca de acción?**

**FASE 1 /12 DE NOVIEMBRE 2020**

Presentación de Objetivos a los socios de SERES

- Realización de una investigación enfocada sobre el tema ODS + Stakeholder engagement para responder a la pregunta de investigación formulada (¿Es posible impulsar el engagement de una compañía con sus stakeholders empleando los ODS como palanca de acción?) El objetivo del cuestionario es doble.
- Descubrir el uso limitado de los ODS como marco de comunicación más que como plataforma de acción.
- Descubrir el potencial de mejora en la implantación de los ODS entre los asociados de Seres (empresa española) a través de la metodología de stakeholder engagement.

**FASE 2 /18 DE MARZO 2021**

Presentación de los resultados de la encuesta

- Primera ronda de presentación de la metodología propuesta por SERES y Atrevia. El objetivo es presentar un primer modelo de método de trabajo y reconstruirlo / mejorarlo / modificarlo con los asistentes.

**FASE 3 /16 DE JUNIO 2021**

Presentación de la metodología definitiva (tras el feedback del taller del 18 de marzo)

- En su caso, y si existe un número adecuado de compañías que quieren probar de forma sectorial la metodología...
- Puesta en práctica real de la metodología para impulsar algún tipo de alianza público privada en un tema concreto.
- N talleres en función de N sectores

ENCUESTA  
METODOLOGÍA PROPUESTA

## ENCUESTA SOBRE ODS Y STAKEHOLDERS ENGAGEMENT

**ENCUESTA Metodología propuesta**  
*Un proceso experto centrado en descubrir buenas prácticas y áreas de mejora alrededor de la gestión de los grupos de interés bajo la guía y el amparo de los ODS.*

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:** *Encuesta cuantitativa online precodificada.*

**PERIODO DE REALIZACIÓN:** *El trabajo de campo se lleva a cabo entre el 19 de enero y el 19 de febrero de 2021.*

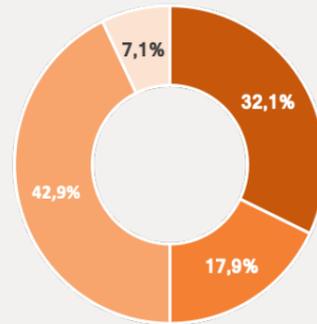
## CONCLUSIÓN PRIMERA

Los ODS tienen mucho espacio de desarrollo dentro de las estrategias de las organizaciones, donde a menudo se limitan a ejercer como marcos de comunicación y reporte.

- » Sólo el 50% (32,1 % + 17,9%) de las empresas usa los ODS de manera frecuente.
- » El 93% de las empresas consultadas creen que podrían sacar más provecho de los ODS, implicándolos en acciones más allá de la comunicación.

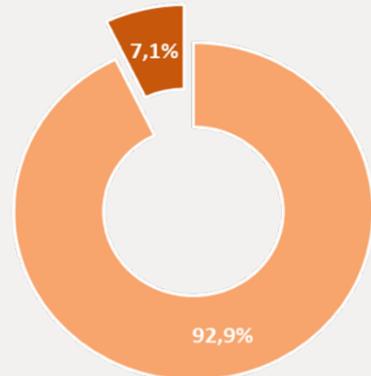
Indica, por favor, con qué frecuencia utilizáis los ODS como herramienta dentro de tu compañía (n=28)

- Los usamos frecuentemente en los proyectos.
- Los usamos siempre o casi siempre dentro de cada proyecto.
- Los usamos, pero en unos pocos proyectos.
- No los usamos nunca o casi nunca.



¿Crees que desde tu organización estáis actualmente sacando el máximo provecho a los ODS? (n=28)

- No, creo que podríamos hacer algo más con los ODS, porque actualmente los usamos sobre todo como marco de comunicación y reporte de lo que hacemos.
- Sí, creo que les estamos sacando el máximo provecho porque los estamos incorporando en el proceso estratégico de la compañía.



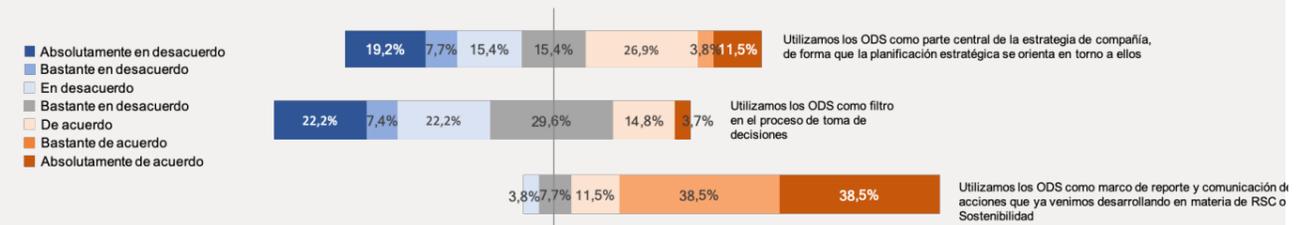
Se utilizan mucho, pero se podrían utilizar mejor.

## CONCLUSIÓN SEGUNDA

Si bien algunas organizaciones ya integran los ODS como parte central de su estrategia de compañía, son muy pocas las que los utilizan como filtro en el proceso de toma de decisiones.

- » El 88% de las empresas consultadas integran los ODS en acciones en marcha de RSC o Sostenibilidad.
- » Un 42% los utilizan como parte central de la estrategia de compañía.
- » Un 18% los tienen en cuenta como filtro en el proceso de toma de decisiones.

¿Para qué utilizáis preferentemente los ODS dentro de tu compañía? (Manifiesta tu grado de acuerdo con cada proposición, de 1 a 7, siendo 1 "Poco de acuerdo" y 7 "Muy de acuerdo").

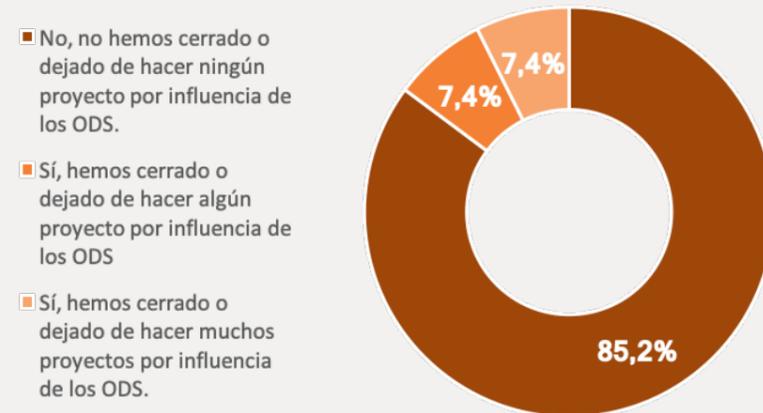


## CONCLUSIÓN TERCERA

Como consecuencia, muy pocos proyectos se cierran por influencia de los ODS, convirtiéndose en una práctica excepcional en la mayor parte de las organizaciones.

- » El 85% de las empresas consultadas nunca han cerrado un proyecto en marcha o dejado de hacer un proyecto en fase de lanzamiento por influencia de los ODS.
- » Entre los que sí lo han hecho, un 7% lo han hecho alguna vez y un 7% han cerrado o frenado muchos proyectos por influencia de los ODS.

¿Recuerdas algún proyecto que hayáis dejado de hacer dentro de tu organización por influencia de los ODS? (n=27)

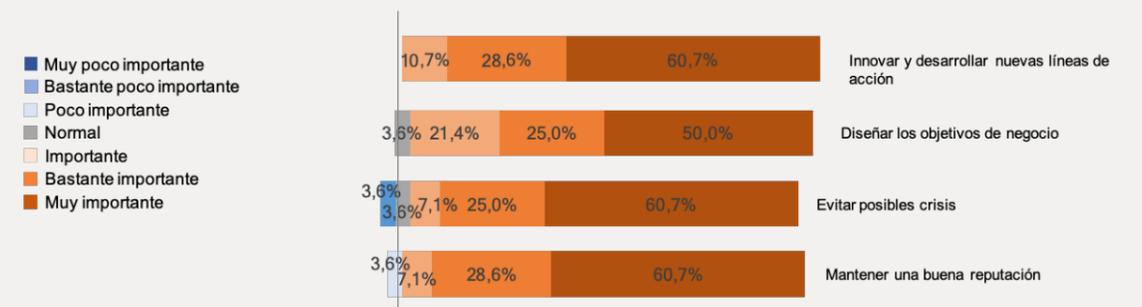


## CONCLUSIÓN CUARTA

Existe plena alineación sobre la importancia del diálogo con stakeholders, tanto para diseñar objetivos de negocio e innovar como para mantener una buena reputación y evitar posibles crisis.

- » Las empresas participantes valoraron por encima del resto de aspectos la importancia del diálogo con stakeholders al innovar y desarrollar nuevas líneas de acción (100%) y diseñar objetivos de negocio (97%).
- » En lo referente a la reputación, un 93% considera importante la influencia del diálogo y la colaboración con stakeholders para evitar posibles crisis y un 97% para mantener una buena reputación.

¿Recuerdas algún proyecto que hayáis dejado de hacer dentro de tu organización por influencia de los ODS? (n=27)



## CONCLUSIÓN QUINTA

Sin embargo, pocas empresas están plenamente satisfechas con los resultados de su relación con los grupos de interés, siendo el incremento de la confianza y la colaboración los aspectos con mayor capacidad de mejora.

» Sólo el 18% de los participantes está satisfecho con todos los aspectos de la relación con sus stakeholders.

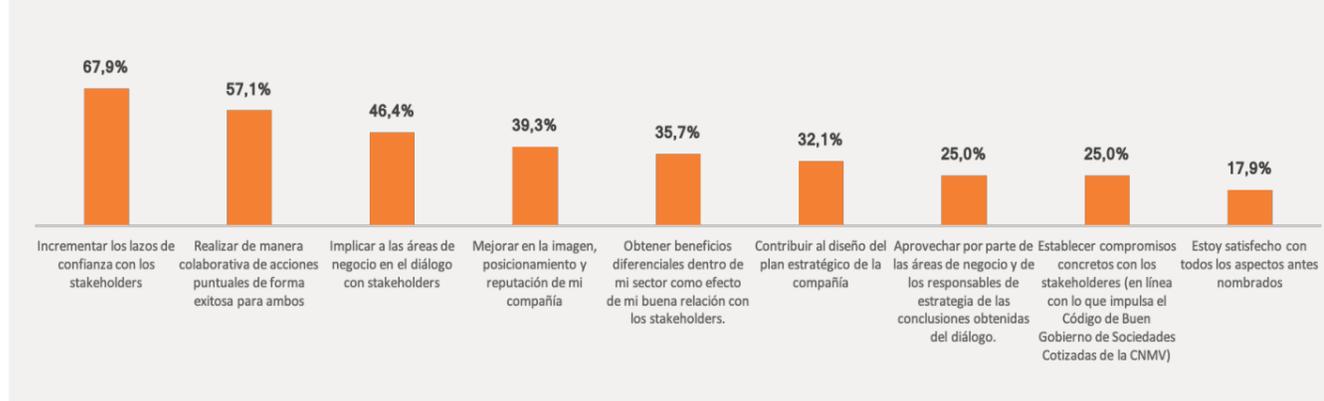
» Áreas de mejora en la esfera externa

- Incrementar los lazos de confianza (68%),
- Realizar de manera colaborativa acciones puntuales (57%),
- Mejorar la imagen y posicionamiento (39%),

» Áreas de mejora en la esfera interna

- Implicar a las áreas de negocio (46%),
- Contribuir al plan estratégico (32%),
- Establecer Compromisos Concretos (25%)

¿Con cuáles de los siguientes aspectos clave de tu relación con stakeholders consideras que podrías estar más satisfecho? Respuesta múltiple. (n=28)



## CONCLUSIÓN SEXTA

Las herramientas de diálogo con stakeholders grupales están menos desarrolladas que las individuales...

...existiendo una oportunidad de mejora: creación de mesas de cocreación y adquisición de compromisos.

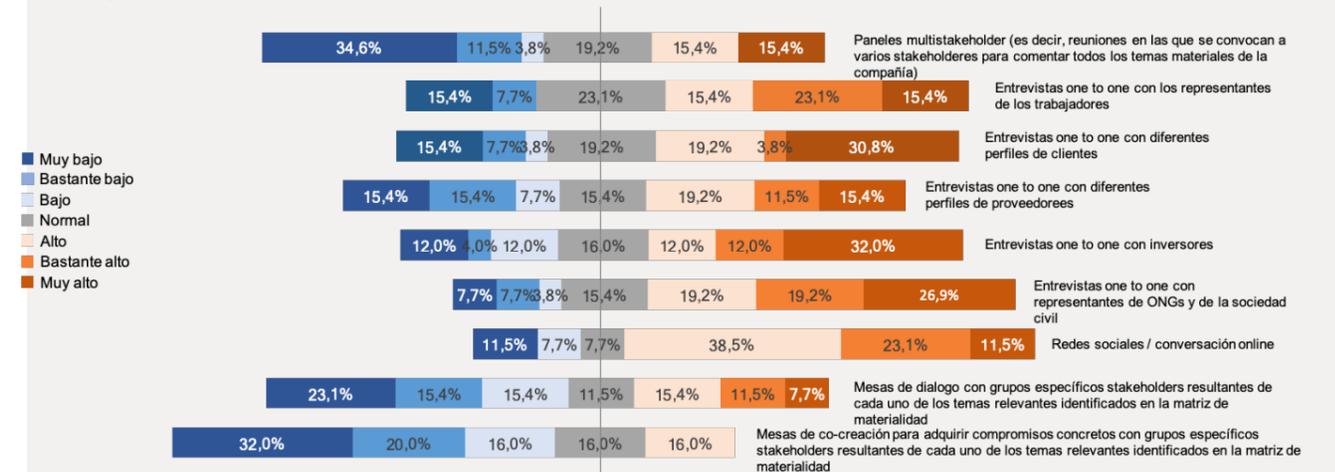
» Porcentaje de empresas participantes con un alto desarrollo en entrevistas one to one

- 65% con ONGs y representantes de la sociedad civil
- 56% con Inversores
- 54% con representantes de los trabajadores
- 53% con Clientes
- 46% con Proveedores

» Porcentaje de empresas participantes con un alto desarrollo en entrevistas grupales

- 73% RRSS y conversación online
- 34% Mesas de Diálogo en función de los temas relevantes
- 30% Paneles Multistakeholder
- 16% Mesas de Cocreación para la adquisición de compromisos

¿Qué metodologías y herramientas de diálogo utilizas desde el área de sostenibilidad y RSC para relacionarte con tus stakeholders? (Indica el grado actual de desarrollo de cada herramienta, de 1 a 7, siendo 1 "Muy bajo" y 7 "Muy alto")



## CONCLUSIÓN SEPTIMA

La mayoría de las organizaciones están familiarizadas con las metodologías de cocreación con stakeholders, pero consideran que requieren de un gran esfuerzo y madurez del área de RSC/ Sostenibilidad.

**3 barreras principales han impedido la adopción de estas metodologías hasta la fecha:**

- » Dificultad para implicar a las áreas de negocio en el diálogo (50%), seguida de las reticencias a generar compromisos públicos a futuro (33%) bajo un sistema de redención de cuentas.
- » Desconocimiento, (27%) de las empresas participantes no se siente familiarizado con este tipo de metodologías, impidiendo su ejecución.
- » Falta de oportunidades para implementar el proceso (16%), en lo cual puede influir la propia complejidad de acceso que presentan ciertos ecosistemas (16%).

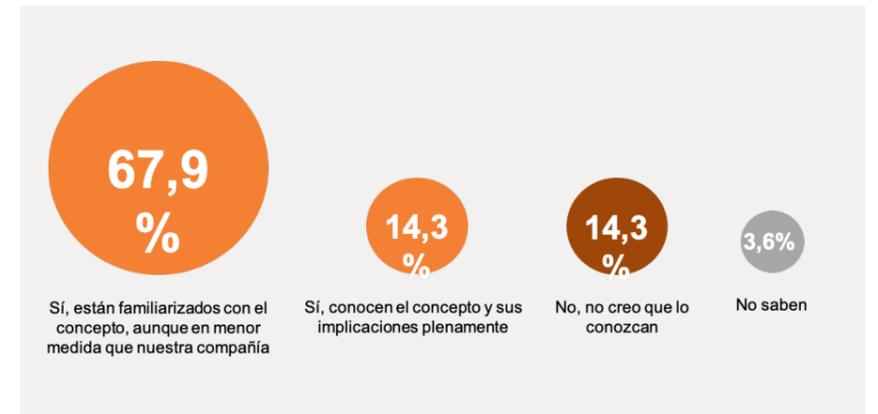
Si en la pregunta 6 indicaste un nivel de utilización de las mesas de cocreación para adquirir compromisos concretos con grupos específicos stakeholders inferior a 3, indica por qué? Respuesta múltiple (n=18)



## CONCLUSIÓN OCTAVA

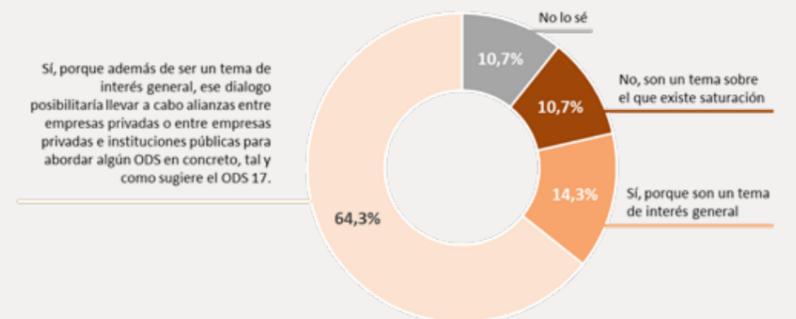
La mayor parte de las organizaciones considera que sus stakeholders están familiarizados con los ODS, los cuáles consideran un facilitador del diálogo y la colaboración.

- » 82% de las empresas participantes poseen stakeholders familiarizados con los ODS, aunque un 68% reconocen estar más involucrados internamente en su consecución que los grupos de interés de su ecosistema.



- » Los ODS son identificados como un catalizador de alianzas entre empresas o instituciones por un 64% de los participantes. Sólo el 10% siente que la saturación alrededor de los ODS no facilita su acción potenciadora de diálogo.

¿Crees que los ODS como tema son un facilitador para que tu compañía dialogue con sus stakeholders?



## CONCLUSIÓN NOVENA

Se confía en los ODS como impulso para gran parte de las insatisfacciones y áreas de mejora detectadas alrededor de la creación de engagement y el dialogo con stakeholders...

### Índice de insatisfacciones de las organizaciones

- » Incrementar los lazos de confianza con stakeholders: Es la preocupación más común con un 67,9% de insatisfacción.
- » Realizar acciones de colaboración puntuales: Preocupaba a un 57,1% de los participantes.
- » Implicar a las áreas de negocio: El tercero en insatisfacción, había posibilidad de mejora para el 46,4% de las organizaciones.
- » Mejorar la imagen, posicionamiento y reputación: El 39,3% estaba insatisfecho con este punto en su relación con stakeholders.

### Aceptación del valor de los ODS

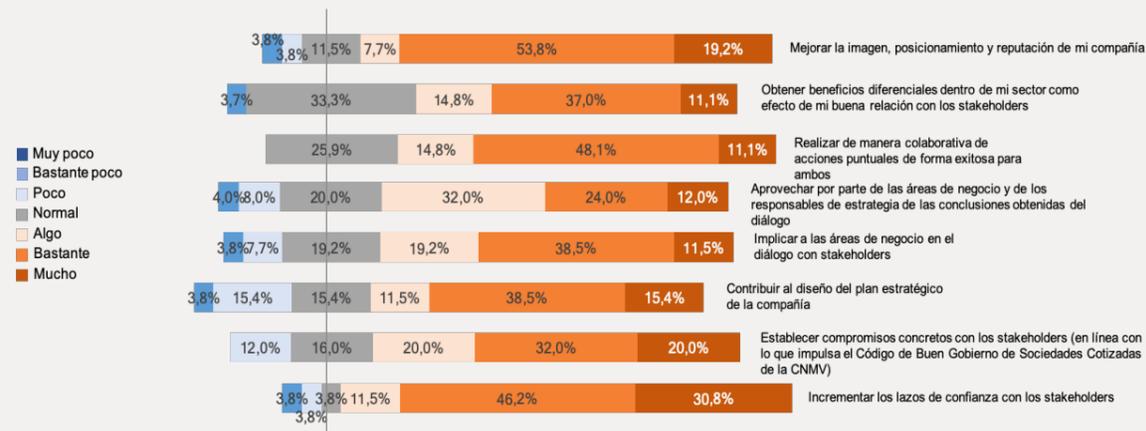
88%

74%

69%

80%

De todas estas proposiciones, cuánto crees que pueden ayudar los ODS a... (Señala por favor del 1 al 7, siendo 1 "Muy poco" y 7 "Mucho")



## METODOLOGÍA SOBRE STAKEHOLDER ENGAGEMENT Y ODS

Una metodología pensada para impulsar el engagement de una compañía con sus stakeholders empleando los ODS como palanca de acción.

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



# 1 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA

1

Agrupar los proyectos de la compañía por ODS o Clusters de ODS

**El objetivo de la primera fase de la metodología es doble:**

- (1) Realizar una auditoría de los programas de RSC y actuaciones de la organización con el objetivo de encajar las iniciativas ya vigentes bajo el paraguas de cada uno de los ODS o por clusters de ODS con temática semejante.
- (2) Identificar el ecosistema de stakeholders de la compañía por cada ODS o Cluster de ODS.

Se estima un periodo no superior a tres meses para realizar este trabajo.

2

Mesas de Co-creación de compromisos por cada ODS o Cluster de ODS

**El objetivo de la segunda fase es constituir tantas mesas para alcanzar (co-crear) compromisos públicos con los stakeholders** para cada ODS o cluster de ODS identificados en la Fase 1. Esta fase parte de una evidencia: cada ODS o Cluster de ODS tiene un ecosistema propio de stakeholders.

Se estima un periodo aproximado de nueve meses para dar forma a este modelos de mesas de co-creación y, al menos, tener tres reuniones: lanzamiento, compromiso y presentacion.

3

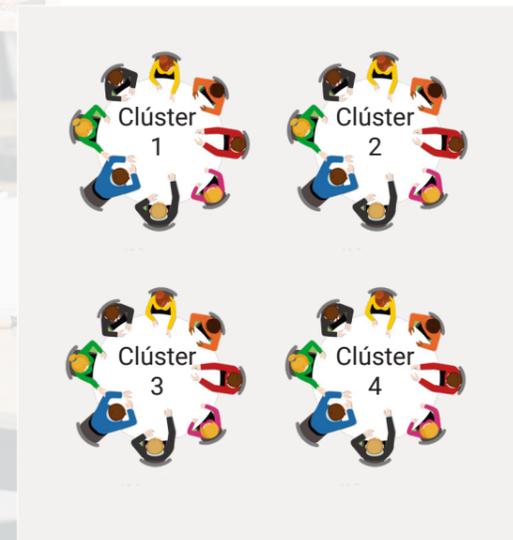
Comunicar y rendir cuentas del nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos

**El objetivo de la tercera fase es doble**

Mantener una comunicación constante y fluida con los stakeholders involucrados en cada mesa de co-creacion. Rendir cuentas del grado de avance de los compromisos públicos alcanzados en cada una de las mesas de co-creación. Convertir a los stakeholders en aliados estratégicos de la compañía.

Esta actividad es constante.

## PREPARACIÓN



## DIÁLOGO



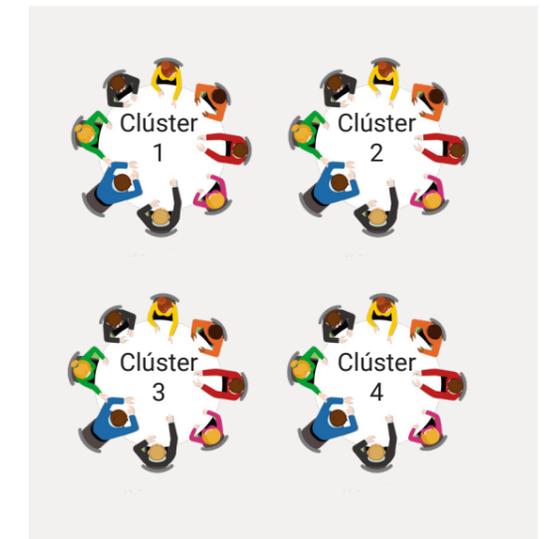
### AGENDA

1. Compartir el problema: datos
2. Qué hace cada uno
3. Que podemos hacer juntos
4. A qué podemos comprometernos públicamente
5. Cómo vamos a informar del cumplimiento de los compromisos

### ASISTENTES A LAS MESAS

- Asociaciones civiles
- Asociaciones clientes
- Sindicatos
- Academia
- Empresa
- Gobierno
- ONG

## RENDICIÓN DE CUENTAS



1

MIX TALLER PRESENCIAL / DIÁLOGO

2

BÚSQUEDA DE COMPROMISOS PUBLICOS

3

INCREMENTO DE LA TRASPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

## CÓMO SE ORGANIZA UNA MESA COCREACIÓN

A diferencia de las tradicionales mesas de diálogo con los Stakeholders (en las que “todos los asistentes hablan de todo”), las mesas para cocrear compromisos conjuntos se montan en torno a un tema concreto, lo que permite sentar en ellas a un ecosistema de Stakeholders específico. ¿Por qué? Porque el grupo de actores (stakeholders) que operan, por ejemplo, sobre el trabajo decente, no tiene apenas nada que ver con aquel que es experto en temas ambientales o de cambio climático. Ni las instituciones públicas, ni las empresa, ni los responsables de sindicatos, ni los académicos, ni las asociaciones de la sociedad civil son las mismas en un tema que en otro. En otras palabras: no todo el mundo sabe de todo.

Bajo esta premisa, se trata de crear tantas mesas como ODS o Cluster de ODS que operan sobre temas relacionados que permitan sentar en torno a ese tema un mismo ecosistema de stakeholders.



## PARTICIPANTES EN LA MESA

## AGENDA DE LA REUNIÓN

**1. Compartir el problema:** Se presentan estudios pertinentes donde se exponen los datos mas representativos sobre cómo esta el tema que se quiera abordar (preferiblemente preparados por un tercero, preferiblemente un académico).

**2. Qué hace cada uno.** Cada miembro de la mesa expone qué está haciendo para resolver los problemas asociados al tema que se quiere abordar.

**3. Qué podemos hacer juntos.** A la luz de qué hace cada uno, se exploran líneas de trabajo conjunto para resolver problemas, bien para ahorrar costes, bien para amplificar el impacto que cada actor podría tener por separado. Cuando se identifican cosas a “hacer juntos”, empezamos a “co-crear”.

**4. A qué podemos comprometernos públicamente.** Aquellas cosas que se han indentificado como áreas de actuación conjunta son susceptibles de convertirse en compromisos públicos. A través de compromisos se crea y se incrementa la confianza de los ciudadanos y clientes.

**5. Cómo vamos a informar del cumplimiento de los compromisos.** El objetivo es rendir cuentas sobre el nivel de cumplimiento de los compromisos públicos. Así se incrementa la transparencia y la confianza.

MODELO DE DIÁLOGO CON STAKEHOLDERS BASADO EN ODS

2 ACCIONES Y ENTREGABLES DE CADA FASE

1

Agrupar los proyectos de la compañía por ODS o Clusters de ODS

- Estudiar de la documentación disponible en relación con el posicionamiento de la compañía en los ODS, Responsabilidad Social Corporativa y los diferentes proyectos de la entidad.
- Identificar los proyectos de la compañía y enmarcarlos dentro de cada ODS / cluster de ODS. Con ello, realizar un informe con la clusterización de los programas de la compañía por cada ODS o cluster de ODS.
- Identificar los posibles aspectos de mejora y establecer objetivos.
- Identificar y listar los stakeholders de la compañía para el cada ODS o clústeres de ODS.
- Definir los indicadores de medida y complemento de objetivos (KPI) para poder mantener un control cuantificable del impacto progresivo de la organización en los ODS.



Se estima un periodo no superior a tres meses para realizar este trabajo

2

Mesas de Co-creación de compromisos por cada ODS o Cluster de ODS

- Crear tantas mesas de trabajo / co-creación como ODS o Cluster de ODS se hayan identificado en la etapa 1.
- Elaborar informes previos del estado de la situación de la problemática que aborda ese ODS en el ámbito territorial / sectorial sobre el que actúa la empresa.
- Preparar un procedimiento con la mecánica de la dinamización de las mesas de co-creación.
- Elaborar junto con las áreas internas de la compañía que son responsables de cada una de las materias, una lista preliminar de compromisos y líneas de actuación para presentar en las mesas de co-creación.
- Establecer el calendario de reuniones de cada mesa, tanto interno (para prepara los contenidos), como externo (para reunirse con los stakeholders). Al menos se realizarán tres reuniones:
  - **Primera:** lanzamiento, entendimiento compartido del problema y listado preliminar de compromisos
  - **Segunda:** Cierre de Compromisos
  - **Tercera:** Presentación pública de compromisos
- Realizar un estudio de impacto económico de las medidas propuestas en cada mesa, tanto interno (para preparar los contenidos), como externo (para reunirse con los stakeholders).



Se estima un periodo aproximado de nueve meses para dar forma a este modelos de mesas de co-creación y, al menos, tener tres reuniones: lanzamiento, compromiso, y presentación

3

Mesas de Co-creación de compromisos por cada ODS o Cluster de ODS

- Acciones y entregables durante la creación de los compromisos: comunicar el proceso.
- Actos públicos de lanzamiento de las mesas y sus integrantes.
- Creación de contenidos dirigidos a los medios de comunicación.
- Crear una sección en los canales propios de la compañía sobre el proceso de diálogo (web, redes sociales, blogs, etc.)
- En su caso, incorporar diálogo on line con la ciudadanía a través de plataformas específicas.
- Crear mecanismos específicos con los asistentes a las mesas de co-creación para presentarles trimestral o semestralmente el grado de consecución de los compromisos públicos adquiridos antes de la rendición de cuentas pública.
- Medir el impacto de las acciones de la compañía a los ODS (SGD Compass).



Esta actividad es constante

## Sobre ATREVIA

Somos una empresa global de Comunicación y Posicionamiento Estratégico, la mayor en España. Nuestras oficinas propias en 15 países y nuestra red de partners nos permiten ofrecer una cobertura global total a nuestros clientes. Con casi 400 profesionales, de 30 nacionalidades y perfiles multidisciplinares, aportamos soluciones integrales en más de 20 áreas de especialización a través de nuestras divisiones MKT y Comunicación, Corporate Affairs, Cultura y People Engagement y Vigilancia.

ATREVIA, porque hoy la Comunicación tiene nuevos desafíos.

**ATREVIA**<sup>™</sup>

PORQUE HOY LA COMUNICACIÓN TIENE NUEVOS DESAFÍOS

España | Portugal | Argentina |  
Brasil | Chile | Colombia | Costa  
Rica | Ecuador | Guatemala | México  
| Paraguay | Perú | Puerto Rico |  
República Dominicana | Bruselas |  
Miami | Washington DC | Bolivia

**A**  
atrevia.com

## Sobre Fundación Seres

Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro, nacida hace más de 10 años, acompaña la transformación de las empresas e impulsa su liderazgo ante los retos sociales.

Como movimiento pionero, con 150 compañías adheridas, que representan el 30% del PIB y el 75% del IBEX 35, aborda el compromiso social de las empresas desde un enfoque estratégico y práctico basado en la innovación. En SERES las empresas encuentran respuesta al desafío de liderar su impacto social.

**seres**  
fundación sociedad  
y empresa responsable

**LabS**  
STAKEHOLDERS  
ENGAGEMENT

*Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, difundir o de cualquier manera explotar cualquier parte de este contenido sin la autorización previa de ATREVIA y Corporate Excellence.*