

Directors Quarterly

Conclusiones del Board Leadership Center

Enero 2021

Mirando hacia el futuro: Agenda 2021- Comité de Auditoría

Ya vemos una luz al final del túnel y estamos dejando atrás un año sin precedentes: 2021 será un año decisivo para muchas empresas.

Las estrategias corporativas, la reputación y la resiliencia se pondrán a prueba en una recuperación económica desigual y con altas expectativas de las partes interesadas, donde se requiere un equilibrio adecuado entre el enfoque a corto plazo y el análisis a largo plazo.

¿Qué lecciones han aprendido la empresa y el directorio de su experiencia en 2020 para posicionarse en el futuro?

En esta edición ofrecemos nuestra visión de los problemas críticos que deberían ocupar un lugar prioritario en las agendas del Comité de auditoría este año.

También comenzamos el nuevo año con nuestro encuentro KPMG Board Leadership Conference, con la participación de destacados referentes de diversas industrias. Todos ellos compartieron sus conocimientos para ayudar a delinear el desempeño y los objetivos del año entrante.

Esperamos que esta edición les resulte de utilidad para definir la agenda 2021 del Comité de auditoría.

John H. Rodi

Leader

KPMG Board Leadership Center (BLC)

What's inside

- 2** On the 2021 board agenda

- 7** On the 2021 audit committee agenda

- 12** Financial reporting and auditing update

- 14** Race and accountability in the boardroom

- 17** Getting better at seeing ahead

KPMG Board Insights

Conversaciones con directores, líderes de negocios y analistas políticos para analizar los nuevos problemas y desafíos que los directorios enfrentan en la actualidad.



Para escucharlo ingrese a:
listen.kpmg.us/BLCpodcast



Acercada la agenda 2021 de la Junta Directiva

COVID-19, recesión, cambios climáticos extremos, profundo malestar social y una América cada vez más polarizada pintan un cuadro de un entorno de negocios y riesgo desalentador y opaco para el próximo año. Volatilidad Global - impulsado por las tensiones comerciales y geopolíticas, el resurgimiento de la deuda, la disruptión de la tecnología y el modelo de negocio, el elevado riesgo cibernético, el escrutinio regulatorio y el bloqueo político en Estados Unidos y otros países - se sumarán al desafío. La presión sobre los empleados, la dirección, los consejos de administración y la gobernanza será importante.

Junto con la empresa, los consejos de administración seguirán actuando en un contexto de enorme incertidumbre, una recuperación económica desigual y mayores expectativas de todas las partes interesadas – inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidades. De hecho, muchos consejos de administración verán el período 2020-2021 como un punto de inflexión para el gobierno corporativo, con demandas de mayor atención al propósito corporativo y a los puntos de vista de las partes interesadas, a la cultura corporativa y a los incentivos, a la diversidad y a la inclusión, a la riqueza del diálogo y del debate en la sala de juntas, y a la preparación de la empresa (y del consejo) para los riesgos y las oportunidades del futuro - algunos de los cuales pueden ser respaldados por los votos de los inversores contra los directores.

A partir de los resultados de nuestra última encuesta y de las interacciones con directores y líderes empresariales, destacamos nueve cuestiones que los consejos de administración deben tener en cuenta a la hora de considerar y llevar a cabo sus programas para 2021:

Monitorear la emisión de informes financieros y el impacto de las revelaciones de COVID-19 en las presentaciones de la compañía.



Covid-19 seguirá redefiniendo la actividad habitual de casi todas las empresas - y sus consejos directivos - independientemente de su sector, tamaño o geografía. Todos los líderes se enfrentarán a una interrupción e incertidumbre significativas. Todo líder se enfrentará a interrupciones e incertidumbres significativas - lidiar con cuándo y cómo reabrir, las implicaciones de administrar fuerzas de trabajo remotas, acelerar la transformación digital, construir cadenas de suministro más resistentes y fortalecer las conexiones con los clientes en los próximos meses. Al mismo tiempo, algunas empresas están encontrando nuevas oportunidades de crecimiento en este entorno de incertidumbre.

Navegar por la incertidumbre exigirá centrarse en las personas, la liquidez, los riesgos operativos y las contingencias, sin perder de vista el panorama general - la estrategia, el riesgo y la resistencia. Dado que la información sobre el Covid-19 y la economía cambia con frecuencia, las empresas deben esperar recalibrar sus respuestas, y potencialmente replantear su pensamiento sobre cómo la crisis de Covid-19 está afectando al nuevo negocio. A medida que las vacunas para el Covid-19 estén ampliamente disponibles, las demandas de los consumidores y el crecimiento del empleo vuelvan a crecer, y la nueva realidad tome forma, será fundamental mantenerse ágil y tener estrategia para operar eficazmente, mantenerse competitivo y, eventualmente próspero,

Tal vez lo más importante será la atención continua a las cuestiones relacionadas con los recursos humanos, en particular la reapertura de los planes, la seguridad de los empleados, el compromiso y la moral, así como la normalización de los arreglos de trabajo desde el hogar, al tiempo que se centrará en la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo. Es posible que las empresas deban replantearse cómo se lleva a cabo el trabajo y

reevaluar las implicaciones operativas y políticas de trabajar a distancia. ¿Considera la dirección la posibilidad de flexibilizar las políticas de trabajo desde casa a largo plazo y las implicaciones para el flujo de trabajo, la eficiencia, el rendimiento, el desarrollo del talento y la cultura?

El liderazgo y la comunicación en relación con el plan y la estrategia de reapertura de la empresa serán fundamentales para conservar la confianza de empleados, clientes e inversores. La comprensión y la compasión son más importantes que nunca: Como muchos han subrayado, las partes interesadas de la empresa recordarán cómo fueron tratados durante Covid-19.

Hacer de la gestión del capital humano y la sucesión del CEO una prioridad.

Covid-19 y el malestar social desde el verano han amplificado la importancia crítica de la gestión del capital humano (GCH) para el desempeño y la reputación de una empresa. Incluso antes de la pandemia, los inversores institucionales pedían una mejor divulgación de cómo la junta supervisa los programas de desarrollo de talento y capital humano y su vínculo con la estrategia. Por ejemplo, Human Capital Management Coalition, un grupo de inversionistas institucionales que representan \$ 6 billones en activos, ha estado colaborando con las juntas con respecto a su supervisión de GCH y pidiendo una mejor divulgación.

Algunos inversores esperan una divulgación más sólida sobre la diversidad. Por ejemplo, en agosto de 2020, State Street Global Advisors (SSGA) informó a los presidentes de la junta que a partir de 2021, SSGA pedirá a las empresas de su cartera de inversiones "que articulen sus riesgos, metas y estrategias en relación con la diversidad racial y étnica, y que hagan divulgación relevante a disposición de los accionistas". La carta enfatizaba: "Estamos preparados para utilizar nuestra autoridad de voto por poder para responsabilizar a las empresas de cumplir nuestras expectativas".

La nueva regla de divulgación basada en principios de la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC) requiere que las empresas proporcionen una descripción de sus nuevos recursos de capital humano en la medida en que dichas divulgaciones sean importantes para comprender el negocio de la empresa. Para obtener una mejor supervisión de HCM, muchas juntas están encargando al comité de compensación (u otro comité de la junta) la supervisión del desarrollo del talento y los problemas relacionados con GCH y cambiando el nombre del

comité y su estatuto para reflejar estas responsabilidades adicionales. Los directorios querrán discutir con los procesos de la gerencia para desarrollar cualquier métrica relacionada y ayudar a garantizar que las divulgaciones demuestren el compromiso de la empresa con estos temas críticos de capital humano. Esas discusiones deberían ayudar a profundizar la comprensión de la junta de las estrategias de GCH de la compañía e integrar mejor a GCH en la agenda y las prioridades de la junta.

¿El plan de talento de la dirección se alinea con su estrategia y las necesidades previstas a corto y largo plazo? ¿Ha considerado la dirección si tiene sentido la reconversión de determinadas categorías de empleados? ¿Qué categorías de talento escasean y cómo competirá la empresa con éxito por este talento? En términos más generales, a medida que los millennials y los empleados más jóvenes se unen a la fuerza laboral en grandes cantidades y los grupos de talentos se vuelven globalmente diversos, ¿está la empresa posicionada para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos en todos los niveles?

Por su parte en GCH, la junta debe ayudar a garantizar que la empresa esté bien preparada para un cambio de CEO. ¿Se formalizan y revisan los planes de sucesión (incluidos los planes de sucesión de emergencia) para el director ejecutivo y otras funciones de la alta dirección al menos una vez al año (si no con mayor frecuencia), y qué comité de la junta es responsable? Al considerar a los posibles sucesores de CEO, la junta debe asegurarse de que si el negocio y la estrategia han cambiado como resultado del impacto de Covid-19, el perfil deseado de un nuevo CEO se haya actualizado en consecuencia. Las numerosas crisis de 2020 pueden requerir otros cambios en el proceso de sucesión, con algunas habilidades que se vuelven más importantes y algunos ejecutivos han avanzado con un liderazgo constante frente a una tremenda incertidumbre. ¿Cómo llega la junta a conocer a los altos ejecutivos en la cartera de préstamos, especialmente dadas las limitaciones de un entorno de trabajo remoto?

Pregunte si la empresa está haciendo lo suficiente para realizar cambios reales y duraderos para combatir los prejuicios sistémicos y el racismo.

El impacto desproporcionado de Covid-19 en las comunidades de color y el malestar social que siguió a la muerte de George Floyd y otros están impulsando un diálogo crítico sobre el racismo sistémico y las desigualdades en todo el país y en las empresas estadounidenses. ¿Están las empresas haciendo lo suficiente - usando sus recursos financieros, abogando por políticas públicas, participando en alianzas

público/privadas y dando el ejemplo ("caminar por el camino") - para hacer cambios reales y duraderos para combatir el sesgo sistémico y el racismo?

Es imperativo escuchar y reconocer las injusticias que los afroamericanos y las comunidades de color han sufrido durante mucho tiempo, y hablar con declaraciones de preocupación y apoyo es importante. Sin embargo, las comunidades, los empleados, los clientes y los inversores están pidiendo a las empresas que impulsen un cambio duradero, que respalden sus palabras con acciones y muestren un progreso medible.

En un [webcast](#) de BLC, los oradores destacaron una serie de consideraciones para conversaciones más sólidas sobre diversidad e inclusión, incluido el compromiso claro de construir la línea de empleados diversos de la empresa en todos los niveles y entre los miembros de su junta; definir la diversidad y considerar el establecimiento de metas agresivas en todos los niveles; medir el progreso y responsabilizar al director ejecutivo y al equipo de liderazgo; considerar las prácticas de diversidad de los proveedores; y contar la historia de diversidad de la empresa. La forma en que la empresa aborde estos problemas puede afectar su reputación, su capacidad para atraer y retener talentos y la opinión de los clientes. Consulte [Raza y responsabilidad en la sala de juntas](#).

Reevaluar el enfoque de la compañía en ESG y propósito corporativo

El crecimiento corporativo y el rendimiento de los accionistas aún requieren lo esencial: administrar los riesgos clave, innovar, capitalizar las nuevas oportunidades y ejecutar la estrategia, pero el contexto para el desempeño corporativo está cambiando rápidamente y el Covid-19 está acelerando ese cambio. Los desafíos continuos de salarios estancados, desigualdad de ingresos, problemas climáticos y ambientales, salud y seguridad, y diversidad e inclusión, con soluciones gubernamentales limitadas, continúan destacando el papel de las empresas estadounidenses: ¿Cuál es la responsabilidad de la empresa con la sociedad y las partes interesadas de las que depende para el crecimiento?

El activismo de los empleados y los consumidores con respecto a los problemas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, siglas en inglés) continúa creciendo, con los millennials liderando el camino. Los accionistas continúan presentando más propuestas sobre temas ESG, en particular los temas "E" y "S" relacionados con Covid-19.

Hay cada vez más demandas de las partes interesadas para una divulgación más clara de cómo la empresa está abordando los riesgos y oportunidades de ESG, particularmente el cambio climático y la diversidad.

¿Qué aspectos de ESG son de importancia estratégica, es decir, clave para el desempeño a largo plazo y la creación de valor de la empresa? ¿Cómo está integrando la empresa los ESG en sus actividades comerciales principales (estrategia, operaciones, gestión de riesgos, incentivos y cultura corporativa)? ¿Existe un compromiso claro y un liderazgo sólido desde la parte superior, así como también una aceptación de toda la empresa? Para obtener más información sobre cómo comunicar las actividades relacionadas con ESG a los accionistas, consulte [Sobre la agenda del comité de auditoría de 2021](#) y [Sobre la agenda del comité de nominaciones / gobierno de 2021](#).



Reevaluar si los planes de preparación para crisis y resiliencia están efectivamente vinculados a los riesgos clave de la empresa

Covid-19 es un claro recordatorio de la necesidad de contar con procesos sólidos de gestión de riesgos empresariales (ERM) que estén estrechamente vinculados a la preparación para crisis y la resiliencia. ¿Los procesos de gobernanza de riesgos de la empresa se mantienen al día con el perfil de riesgo cambiante? ¿El directorio comprende quién es el propietario de los riesgos clave a nivel de gestión y, una oferta de riesgo principal empoderada ayudaría a crear un enfoque más unificado del riesgo? Los eventos y crisis de 2020 sugieren una serie de preguntas fundamentales para las juntas y los equipos de administración a medida que reevalúan los riesgos y la preparación de la compañía, que incluyen:

¿Tenemos un inventario completo de los riesgos críticos de la empresa? Covid-19 ha hecho surgir una serie de riesgos elevados para gestionar, desde la salud y seguridad de los empleados y clientes y la gestión de la fuerza laboral remota hasta la aceleración de la transformación digital, la demanda cambiante de los clientes y las cadenas de suministro vulnerables. Los fenómenos meteorológicos extremos (sequías, incendios forestales, huracanes, inundaciones, aumento del nivel del mar) ilustran los riesgos que plantea el cambio climático para las empresas, las cadenas de suministro y los clientes. (La mayoría de los directores e inversores encuestados reconocen la gravedad del clima como un riesgo que está afectando a la empresa en la actualidad). El Covid-19 y los disturbios sociales han arrojado una luz brillante sobre la gran cantidad de riesgos ESG que deberían estar al frente y al centro de los líderes empresariales, incluidos el bienestar de los empleados, la equidad salarial, la diversidad racial y de género y los derechos humanos, y cómo las empresas están cumpliendo sus compromisos con las partes interesadas. La dirección deberá reevaluar periódicamente el panorama de riesgos a la luz del entorno operativo dinámico.

¿Los planes de preparación para crisis están estrechamente vinculados a la gestión de riesgos y estamos preparados para el peor de los casos? Incluso el mejor ERM no va a prevenir todas las crisis. Las empresas necesitan planes de respuesta a crisis con un enfoque en la agilidad, la resiliencia y el valor, manteniendo las operaciones y la reputación de la empresa frente a un desastre y aprendiendo de las crisis pasadas. Es fundamental identificar posibles escenarios de crisis y practicar las respuestas utilizando ejercicios de mesa. Prepárese para los peores escenarios, por ejemplo, períodos prolongados de interrupción de la cadena de suministro, reducción sustancial sostenida en ventas e ingresos, y la pérdida de personal clave, y considere la posibilidad de que la junta participe en estos ejercicios.

¿La estructura del comité de la junta enfoca la atención correcta a los riesgos críticos de la compañía y su preparación y resiliencia ante crisis? ¿Están claras las responsabilidades de supervisión de riesgos de cada comité? ¿Sigue teniendo sentido la asignación de responsabilidades, especialmente a la luz del entorno cambiante de riesgos? Si bien la junta puede mostrarse reacia a establecer un comité adicional, considerar si un comité de finanzas, tecnología, riesgo, sostenibilidad u otro mejoraría la eficacia de la junta puede ser una parte saludable de la discusión sobre la supervisión de riesgos. También considere si los riesgos deben reasignarse entre los comités y si los comités tienen directores con las habilidades necesarias para supervisar los riesgos que se han asignado a sus comités.

Abordar la ciberseguridad y la privacidad de los datos de manera integral como gobernanza de datos

El cambio acelerado a lo digital que están experimentando muchas empresas subraya una tendencia que destacamos el año pasado: la importancia de adoptar un enfoque holístico de la gobernanza de datos - los procesos y protocolos establecidos en torno a la integridad, protección, disponibilidad y uso de los datos.

Los directorios han logrado avances en el monitoreo de la efectividad de la seguridad cibernética de la administración, por ejemplo, con una mayor experiencia en TI en el directorio y los comités relevantes, informes de tableros de control específicos de la empresa sobre los riesgos clave y conversaciones más sólidas con la gerencia que se enfocan en la resiliencia operativa y las estrategias y capacidades que la gerencia se ha desplegado para minimizar la duración y el impacto de una infracción cibernética grave. A pesar de estos esfuerzos, dada la creciente sofisticación de los atacantes cibernéticos,

los cambios al trabajo remoto y la participación del cliente en línea, la ciberseguridad seguirá siendo un desafío clave.

El desafío más amplio es la gobernanza de datos, que abarca el cumplimiento de las leyes y regulaciones de privacidad específicas de la industria, así como las nuevas leyes y regulaciones de privacidad que rigen cómo se procesan, recopilan y utilizan los datos personales, de clientes, empleados o proveedores. También incluye las políticas y protocolos de la empresa con respecto a la ética de los datos, en particular, la gestión de la tensión entre la forma en que la empresa puede utilizar los datos del cliente de una manera legalmente permitida con las expectativas del cliente. La gestión de esta tensión plantea importantes riesgos de reputación y confianza para las empresas y representa un desafío fundamental para el liderazgo. Para ayudar a desarrollar un enfoque más riguroso en torno a la supervisión de la gobernanza de datos:

- Insista en un marco de gobernanza de datos sólido que aclare cómo y qué datos se recopilan, almacenan, administran y utilizan, y quién toma decisiones con respecto a los problemas.
- Aclare qué líderes comerciales son responsables del gobierno de datos en toda la empresa, incluidas las funciones del director de información, el director de seguridad de la información y el director de cumplimiento.
- Reevalúe cómo la junta directiva - a través de su estructura de comités- asigna y coordina la responsabilidad de supervisión tanto de los marcos de ciberseguridad como de gobierno de datos de la empresa, incluyendo la privacidad, la ética y la hygiene.

Abordar la ciberseguridad y la privacidad de los datos de manera integral como gobernanza de datos

Covid-19 ha incrementado el riesgo de fallos en materia de ética y cumplimiento, sobre todo teniendo en cuenta el mayor riesgo de fraude debido a las dificultades financieras de los empleados y la presión sobre la dirección para cumplir los objetivos financieros.

Supervisar de cerca el tono en la cúpula y la cultura en toda la organización, centrándose en los comportamientos (no sólo en los resultados) y en las banderas amarillas. ¿Es la alta dirección sensible a los problemas de recursos humanos derivados de Covid-19, en particular las presiones sobre los empleados (en la oficina y en casa), la salud y la seguridad de los empleados, la productividad, el compromiso y la moral, y la normalización de los acuerdos de trabajo desde casa? ¿La empresa ofrece seguridad para que la gente haga lo correcto? Los titulares sobre la protección de la privacidad de los datos, las prácticas de venta agresivas y otros errores siguen poniendo la cultura corporativa

en el centro de atención de las empresas, los accionistas, los reguladores, los empleados y los clientes. Los propios consejos de administración también son noticia, especialmente en los casos de crisis corporativas autoinfligidas, y los inversores, reguladores y otros se preguntan: "¿Dónde estaba el consejo?" .

Dado el papel fundamental que desempeña la cultura corporativa en el impulso del desempeño y la reputación de una empresa, vemos que los directorios adoptan un enfoque más proactivo para comprender, moldear y evaluar la cultura corporativa. Tener un enfoque como un láser en el tono establecido por la alta dirección y tolerancia cero para la conducta que sea inconsistente con los valores y estándares éticos de la empresa, incluido cualquier "código de silencio" en torno a dicha conducta. Sea sensible a las señales de advertencia tempranas. Verifique que la empresa tenga un denunciante sólido y otros mecanismos de denuncia establecidos y que los empleados los utilicen sin temor a represalias.

Comprender la cultura real de la empresa (cómo se hacen las cosas en lugar de las normas publicadas en la pared de la sala de descanso); utilizar todas las herramientas disponibles -encuestas, auditoría interna, líneas de atención telefónica, medios sociales, recorrer los pasillos y visitar las instalaciones (si los protocolos de seguridad lo permiten)- para supervisar la cultura y verla en acción. Reconozca que el tono en la parte superior es más fácil de medir que el estado de ánimo en el medio y el zumbido en la parte inferior. ¿Cómo gana la junta visibilidad en los niveles medio e inferior de la organización?

Asegúrese de que las estructuras de incentivos se alineen con la estrategia y fomenten los comportamientos correctos, y observe detenidamente la propia cultura de la junta en busca de signos de pensamiento grupal o discusiones que carecen de independencia o voces contrarias. La cultura y la estrategia están indisolublemente unidas. Si la estrategia de la empresa ha cambiado como resultado de Covid-19 y los impactos relacionados, considere cuidadosamente qué cambios en la cultura pueden ser necesarios para respaldar la nueva estrategia.

Desarrolle el talento en la sala de juntas en torno a la estrategia de la empresa y las necesidades futuras.a emisión de informes financieros y el impacto de las revelaciones de COVID-19 en las presentaciones de la compañía.



Los directorios se centran cada vez más en alinear la composición del directorio con la estrategia de la empresa, hoy y a largo plazo. El talento y la diversidad en la sala de juntas también son una prioridad para los inversores, los reguladores y otras partes interesadas. Dicho esto, está claro que el mundo está cambiando mucho más rápido que las juntas directivas.

Según el Índice de la Junta de Estados Unidos 2020 de Spencer Stuart de las empresas S&P 500, la rotación de la junta sigue siendo baja (0,84 nuevos directores por junta al año). La permanencia promedio de los directores (7,9 años) ha cambiado poco, casi el 14 por ciento de las juntas tiene una permanencia promedio de los directores independientes de 11 a 15 años de servicio, mientras que la edad promedio de los directores ha aumentado levemente en la última década (a 63,0). El progreso en la diversidad de la junta continúa, pero aún queda un largo camino por recorrer: el 28 por ciento de los directores del S&P 500 son mujeres y el 20 por ciento de los directores de las 200 principales empresas son afroamericanos, latinos o asiáticos. Los mecanismos de limitación de la permanencia (límites de mandato y límites de edad obligatorios) han tenido un impacto limitado, y eso no es sorprendente: solo el 6 por ciento de los consejos tienen límites de mandato para directores independientes, y casi la mitad (48 por ciento) de los consejos con límites de edad tienen una edad de jubilación obligatoria de 75 años o más, en comparación con sólo el 19% hace una década. La edad de jubilación sigue aumentando.

El mayor nivel de compromiso de los inversores en este tema pone de manifiesto la frustración de los inversores por la lentitud del cambio en los consejos de administración y señala el reto central de la composición de los consejos: un panorama empresarial y de riesgo cambiante. Abordar las amenazas competitivas y la disruptión del modelo de negocio, la tecnología y la innovación digital, el riesgo cibernético, las cuestiones ESG y la volatilidad global requiere un enfoque proactivo para la creación de consejos de administración y la diversidad de estos, en cuanto a habilidades, experiencia, género y raza/etnia. Como parte de su Proyecto de Responsabilidad de la Sala de Juntas 3.0, en octubre de 2019, el Contralor de la Ciudad de Nueva York envió cartas a una serie de empresas del S&P 500 solicitando que adoptaran una política de búsqueda de diversidad que requiriera que las listas iniciales de candidatos de las que se eligen los nuevos nominados a directores y directores ejecutivos (CEO) apoyados por la administración incluyeran candidatos femeninos calificados y de diversidad racial/étnica (a veces conocida como la "Regla Rooney").

Los asesores proxy ISS y Glass Lewis han actualizado sus políticas de votación para adoptar una postura más firme sobre la diversidad de la junta, incluido el uso de votos en contra de los directores para impulsar el progreso. La composición y diversidad de la junta debe seguir siendo un área clave de enfoque de la junta en 2021, como un tema de comunicación con los inversores institucionales de la compañía, una mejor divulgación en el poder de la compañía y para ayudar a posicionar la junta estratégicamente para el futuro. De hecho, la acción legislativa en todo el país que impulsa la diversidad, incluidas las leyes de California que exigen la diversidad de género, raza, etnia y orientación sexual en la sala de juntas y los votos en contra de los directores por parte de un número creciente de inversores institucionales por falta de diversidad, deberían servir para agudizar el enfoque de cada junta en la diversidad como un imperativo empresarial.

Sea proactivo al relacionarse con accionistas y activistas

La participación de los accionistas sigue siendo una prioridad para las empresas, ya que los inversores institucionales responsabilizan cada vez más a los directorios del desempeño de la empresa y exigen una mayor transparencia, incluida la participación directa con los directores independientes. Los inversores institucionales esperan poder interactuar con las empresas de la cartera, especialmente cuando existen preocupaciones de gobernanza o cuando se necesita un compromiso para tomar una decisión de voto más plenamente informada. A la luz del Covid-19, la transparencia, la autenticidad y la confianza (o la falta de ella) son temas cada vez más importantes para el compromiso con los accionistas. "Pensar como un activista" seguirá siendo un ejercicio importante, especialmente si el Covid-19 ha exacerbado las vulnerabilidades de la empresa.

Los directorios y la gerencia deben pensar en comprometerse no solo con los accionistas, sino también con sus propios empleados, clientes, proveedores y partes interesadas de la comunidad. Los directorios deben solicitar actualizaciones periódicas de la administración sobre las prácticas de participación de la empresa: ¿Conocemos e interactuamos con nuestros accionistas más importantes y partes interesadas clave y entendemos sus prioridades? ¿Contamos con las personas adecuadas en el

equipo de participación? ¿Cuál es la posición de la junta en la reunión con inversores y partes interesadas? ¿Qué directores independientes deberían participar? Y quizás lo más importante, ¿está la empresa proporcionando a los inversores y partes interesadas una imagen clara y actual de su desempeño, desafíos y visión a largo plazo?

La estrategia, la remuneración de los ejecutivos, el rendimiento de la dirección, las iniciativas ESG, la gestión del capital humano y la composición y el rendimiento del consejo de administración seguirán estando en el punto de mira de los inversores durante la temporada de representación de 2021. También esperamos que los inversores y las partes interesadas se centren en cómo las empresas están adaptando sus estrategias para hacer frente al impacto continuo de Covid-19 y a las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que conforman el entorno empresarial y de riesgo en 2021.