



# Tendencias del gobierno corporativo en 2021

Cuatro prioridades para los Consejos de Administración, la dirección y los profesionales del gobierno corporativo



# Índice

<b>La transición a nuevos modelos de gobierno corporativo</b>	<b>3</b>
<b>Cuatro tendencias de gobierno corporativo en 2021</b>	<b>4</b>
<b>1. El camino hacia la recuperación será digital</b>	<b>4</b>
<b>2. Los principios ESG siguen siendo el centro de atención</b>	<b>5</b>
<b>3. La diversidad y la inclusión, camino de convertirse en imprescindibles</b>	<b>6</b>
<b>4. La pandemia mejorará la eficacia de los Consejos de Administración</b>	<b>7</b>
<b>Las perspectivas optimistas de los consejeros</b>	<b>8</b>
<b>La necesidad de prácticas de gobierno corporativo moderno en 2021</b>	<b>9</b>

# La transición a nuevos modelos de gobierno corporativo

El pasado año, el mundo empresarial se enfrentó a una avalancha de complejos retos, como la crisis de la COVID-19, los nuevos paradigmas de lugar de trabajo, el cambio climático extremo, la volatilidad política y económica o las protestas contra el racismo.

Estos eventos han tenido efectos considerables sobre el panorama empresarial. La transición a las operaciones virtuales ha consolidado el concepto de resiliencia digital entre los equipos directivos, lo que ha ido acompañado de un movimiento de transformación digital más amplio que ya funciona a toda marcha. El otro efecto de largo alcance ha sido el rápido cambio del capitalismo de los accionistas al de los grupos de interés; ahora, las organizaciones deben reevaluar continuamente su relación con la sociedad y aprender a reflejar estos principios en las operaciones de la empresa y en su enfoque de publicación de información.

A pesar de que se prevé que los retos continúen en 2021, el enfoque de las empresas debe ir más allá de evitar los riesgos y cumplir la normativa, aunque estos dos aspectos siguen siendo fundamentales. Sin embargo, para que una organización progrese en estos tiempos llenos de cambios, sus prácticas operativas y de gobierno corporativo deben ser estratégicas, fluidas y sostenibles. La tecnología de gobierno corporativo, los procesos y las competencias que necesitan las organizaciones deben evolucionar tan rápidamente como el panorama empresarial. De forma simultánea, las empresas deben estar mejor informadas y más orientadas a los objetivos, y ser más seguras y ágiles.

Por encima de todo, las organizaciones, sus Consejos de Administración y sus equipos directivos deben transitar hacia nuevos modelos de gobierno corporativo que favorezcan su supervivencia a largo plazo, así como identificar nuevas oportunidades de creación de valor sostenible.

«En 2020 hubo tres factores a los que se enfrentaron los Consejos de Administración y que supusieron el mayor reto que recuerde: las consecuencias de la muerte de George Floyd, la pandemia y el movimiento centrado en los grupos de interés. La combinación de estos factores nos hizo preguntarnos: "¿Cómo puedo, como miembro del Consejo de Administración, hacer frente a esta situación compleja, además de a los retos normales de la transformación digital, los problemas de capital humano y los accionistas activistas?" Fue la tormenta perfecta».

– **TK Kerstetter**, presentador de *Inside America's Boardrooms*, *Inside Europe's Boardrooms* e *Inside Australia's Boardrooms*, en [The Corporate Director Podcast](#)



## Momentos que marcaron 2020

- **La COVID-19 arrasa la economía mundial y sume a varios países en una recesión** que amenaza las vidas y los medios de subsistencia de millones de personas; el inicio de la pandemia también trae cambios duraderos en la forma de trabajar, ya que las empresas pasan bruscamente a modelos de trabajo virtuales o híbridos.
- **Las protestas contra el racismo cobran fuerza** y el mundo empresarial define nuevas medidas en relación con la composición de los Consejos de Administración; dos de las más importantes son la conocida como [Nasdaq's proposal](#) y la ley del Senado de California [SB 826](#), que exigen mayor diversidad en los Consejos.
- **Los principios ESG pasan a ser la norma.** El Foro Económico Mundial presenta sus parámetros medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para definir un estándar unificado en todo el mundo. Varios gigantes de la industria, como [BlackRock](#) y [BNP Paribas](#), aplican estrictas medidas relacionadas con los principios ESG para enfrentarse a problemas como el cambio climático y la desigualdad social.

# Cuatro tendencias del gobierno corporativo en 2021

## 1 | El camino hacia la recuperación será digital

Al inicio de la pandemia, las organizaciones pasaron a funcionar de forma virtual en cuestión de semanas. Muchas empresas se sorprendieron de su propia agilidad y sirvieron de ejemplo de cómo la tecnología puede resolver un enorme reto operativo.

Muchas organizaciones prevén continuar con el trabajo a distancia en 2021 o, como mínimo, pasar a un modelo híbrido. Forrester predice que el **trabajo a distancia aumentará en un 300 % en comparación con los niveles previos a la COVID-19**. Los cambios en el panorama de los consumidores y los proveedores son igualmente importantes, ya que aumentará el número de compras y operaciones en línea. Aunque estas tendencias se han producido rápidamente, también encierran grandes oportunidades.

Según María Morris, miembro del Consejo de Administración de Wells Fargo y S&P Global, el éxito de una organización dependerá de la rapidez y la habilidad con que aproveche la tecnología para facilitar su crecimiento, reaccionar al cambio y proteger a su personal en esta «nueva normalidad».

«Cuando hay un problema digital, lo normal sigue siendo recurrir a la tecnología y pedir a alguien que lo arregle, pero la realidad es que debe resolverse de forma interdepartamental, como un reto empresarial».

– Gary Reiner, miembro del Consejo de Administración de Citi y HPE, socio operativo de General Atlantic y anterior director de TI de GE

«Resiliencia digital es igual a resiliencia empresarial», dijo María Morris en un reciente seminario web organizado por Diligent y Unqork. «Cuanto mayor sea nuestra resiliencia digital, mejor preparados estaremos desde el punto de vista de los riesgos operativos». Los expertos del seminario web hablaron de las áreas clave en las que se centrarán los Consejos de Administración en 2021, como las inversiones de las empresas en tecnologías/operaciones más ágiles y las implicaciones de ciberseguridad para un mundo que se ha transformado en virtual de la noche a la mañana.

En consecuencia, las empresas deberán priorizar las inversiones en la tecnología que mejore las operaciones digitales y la productividad de los equipos distribuidos. Los términos como «gobierno corporativo para los equipos de operaciones» cobrarán fuerza en 2021, a medida que las organizaciones empiecen a tratar de forma integral los procesos como la gestión de datos, la ciberseguridad y la colaboración.

«La ciberseguridad no es un problema del Departamento de TI, sino un problema de gestión de riesgos de toda la empresa. Necesitamos la supervisión del Consejo de Administración para crear una cultura de ciberseguridad adecuada [...] para que toda la organización pueda adoptar la ciberseguridad y seguir las prácticas recomendadas».

– Larry Clinton, presidente de Internet Security Alliance



### Acciones recomendadas

- **Consejos de Administración:** infórmese sobre las inversiones en tecnología de la organización. El Consejo de Administración debe ir más allá de los parámetros de *tiempo* y *presupuesto* para centrarse en el *valor*. Valore la posibilidad de implementar un panel de ciberriesgos este año para garantizar que el Consejo de Administración plantee las preguntas adecuadas.
- **Dirección:** una vez superada la fase de respuesta a la crisis de la pandemia, céntrese en el crecimiento. ¿De qué manera será la experiencia del cliente o la integración de los datos un elemento diferenciador de su empresa? ¿Qué innovaciones deben priorizarse ahora para alcanzar los objetivos de la organización a tres, cinco y diez años vista?
- **Profesionales del gobierno corporativo:** valore cómo pueden los procesos diferentes formar parte de una estrategia general de gobierno corporativo operativo. En un entorno virtual, deben seguir racionalizándose e integrándose los flujos de trabajo y los informes seguros. ¿Qué objetivos de innovación en materia de gobierno corporativo, datos y colaboración hay que alcanzar este año?

## 2 | Los principios ESG siguen siendo el centro de atención

Las crecientes demandas de los inversores, los activistas y los medios de comunicación, junto con las repercusiones de la COVID-19, implican que las iniciativas de ESG deben pasar a ser una prioridad de los Consejos de Administración.

Las organizaciones deben ser conscientes de los cambios en las expectativas y de la evolución de su papel en la sociedad. A la hora de tomar decisiones, deben tener en cuenta las opiniones de las partes interesadas, no solo porque es justo, sino también porque así se lo exigirán los inversores. En un episodio reciente de [Inside America's Boardrooms](#), Paula Loop, líder del Governance Insights Center de PwC, habló de las prioridades de los Consejos:

«Ha dejado de ser aceptable no hacer nada en relación con los principios ESG; por eso, recomiendo a los Consejos que, en primer lugar, averigüen qué hay en su empresa actualmente, que comprendan su posición y que piensen en ir avanzando poco a poco y lanzar su propio mensaje en 2021».

Habrán un mayor escrutinio de los informes de los principios ESG, lo que exigirá a las empresas emplear los parámetros correctos como referencia y reflejar en su organización los componentes de ESG más importantes para ella.

Los Consejos de Administración deben asegurarse de que las organizaciones fijan los objetivos correctos en materia de ESG; por su parte, la dirección debe tomar medidas para aplicar esos objetivos a cada unidad de negocio de forma que puedan medirse. Esto implicará hacer de la sostenibilidad medioambiental una prioridad, reevaluar las operaciones y la gestión de la cadena de suministro desde una perspectiva ética para proteger los eslabones débiles, lograr más transparencia en las prácticas empresariales y tomar medidas para abordar la desigualdad socioeconómica mediante políticas que reduzcan las brechas de ingresos y las diferencias salariales.

«La pandemia nos ha demostrado que debemos replantearnos el papel de la empresa en la sociedad y, por tanto, también el del gobierno corporativo. Los consejeros de todo el mundo estamos empezando a ver que nuestro papel es más importante de lo que pensábamos. Creo que vamos a ver a muchos consejeros inteligentes y valientes posicionarse de una forma u otra».

– **Helle Bank Jorgensen**, fundador y consejero delegado de **Competent Boards**



### Acciones recomendadas

- **Consejos de administración:** céntrese en los aspectos tangibles. La estandarización de los informes y las estadísticas sobre los principios ESG continuará a lo largo de 2021, pero los Consejos de Administración no deberían esperar demasiado ni estancarse en la selección de un marco. Los Consejos de Administración deben identificar los principios ESG más importantes o relevantes para sus organizaciones y establecer objetivos de mejora.
- **Dirección:** céntrese en la aplicación de los principios ESG en toda la empresa. Los conceptos vagos, como la igualdad o la sostenibilidad medioambiental, pueden evaluarse con parámetros concretos que midan la desigualdad salarial o el uso del agua. Diseñe programas que impulsen las cifras y en los que deban participar todas las unidades de negocio.
- **Profesionales del gobierno corporativo:** empiece a realizar análisis comparativos. Los inversores ya están analizando las estadísticas sobre los principios ESG de su empresa. Asegúrese de que tiene acceso a los datos de su propia organización y sus entidades análogas. Las estadísticas básicas sobre los principios ESG del Foro Económico Mundial son un buen punto de partida.

### 3

## La diversidad y la inclusión, camino de convertirse en imprescindibles

Será necesario dar respuesta a la preocupación por la discriminación sistémica a causa de la raza, el género y la etnia. La COVID-19 y el movimiento Black Lives Matter han puesto de manifiesto que la diversidad es una necesidad innegable en las organizaciones y en los puestos de liderazgo. Los consejeros deben mostrar una intención clara de dar prioridad a la diversidad y la inclusión, solicitar parámetros para medir el progreso y asegurarse de que la dirección aplique políticas prácticas.

Los Consejos de Administración que no favorezcan la diversidad y la inclusión se enfrentan a consecuencias nefastas bajo la presión de los inversores institucionales. Los grandes inversores, como BlackRock y State Street, seguirán reclamando mayor diversidad en los Consejos de Administración y ampliarán sus expectativas para 2021, de forma que incluyan la diversidad de raza y orientación sexual; [las empresas que no satisfagan estas expectativas no recibirán sus votos](#). A su vez, los Consejos de Administración deben planificar la elaboración de informes sobre sus propias estadísticas de diversidad —una práctica que debería extenderse a todos los niveles de la organización— y hablar con franqueza de las áreas de mejora.

«En mis Consejos empezamos [...] a prestar atención más directa al efecto que estos temas tenían en nuestros inversores y empleados. Como Consejo de Administración, nos sentimos presionados para reflexionar sobre lo que debíamos hacer [como respuesta]. La mayoría de los Consejos de Administración han estado tan centrados en los negocios que a menudo han olvidado que hay cuestiones que afectan a su capacidad para realizar su actividad de forma eficaz; esta es una de ellas».

— **Rose McKinney-James**, miembro del Consejo de Administración de MGM Resorts International y Toyota Financial Savings Bank

Según Julie Daum, líder del North American Board Practice de Spencer Stuart, el 90 % de las búsquedas para el Consejo de Administración que están llevando a cabo actualmente tienen algún componente de diversidad.

«Se trata de una respuesta a los inversores institucionales, aunque podría decirse que también es una respuesta a los propios empleados y clientes», explicó Daum en un episodio reciente de [Inside America's Boardrooms](#). «[Los Consejos de Administración] quieren dejar constancia de que [la diversidad] es realmente importante para ellos y para la empresa».

Este año, muchos verán la composición de los Consejos de Administración como un indicador del compromiso de cada organización con la diversidad. Según el Director Confidence Index, [el 46 % de los consejeros de las empresas que cotizan en bolsa a los que se preguntó está a favor de los requisitos de diversidad](#), lo que indica que podríamos haber alcanzado el punto de inflexión en relación con la diversidad de los Consejos de Administración.

### Recursos sobre diversidad e inclusión



ESCUCHAR [Candidatos para unos Consejos de Administración más diversos](#)



ESCUCHAR [El momento de la diversidad de los Consejos de Administración](#)



VER [La lucha contra el racismo: Cómo pueden los Consejos de Administración tener un efecto positivo](#)



VER [La contratación de nuevos consejeros corporativos en un entorno virtual](#)



### Acciones recomendadas

- **Consejos de Administración:** elabore informes sobre sus propios datos de diversidad. Si el Consejo de Administración aún no está obligado a hacerlo, seguramente lo estará dentro de poco. Utilice la información que publique para demostrar el esfuerzo y la atención que ha invertido en la formación del Consejo. Sea sincero y transparente en cuanto a las carencias y dé prioridad a solucionarlas.
- **Dirección:** busque candidatos que aporten diversidad. Para que haya diversidad en los puestos de liderazgo, debe prestar atención a la primera línea: la contratación y el desarrollo de profesionales. ¿Cómo puede la dirección seguir el progreso de la organización con parámetros?
- **Profesionales del gobierno corporativo:** plantéese cómo puede la tecnología impulsar los objetivos de diversidad de la organización. Valore ofrecer al Consejo de Administración una base de datos de candidatos diversos. Pregúntese cómo puede poner en contacto a los candidatos capacitados de su propia organización con otros Consejos.

# 4

## La pandemia mejorará la eficacia de los Consejos de Administración

Los empleados no fueron los únicos que hicieron la transición al modo de trabajo virtual en 2020: los consejeros se encontraron en la misma situación. Y, al igual que las miles de empresas que se sorprendieron de su propia capacidad de cambio, los Consejos de Administración también han descubierto formas nuevas y más eficientes de reunirse, comunicarse y tomar decisiones.

Según Phyllis Campbell, consejera de JPMorgan Chase & Co. (Pacific Northwest), SanMar, US-Japan Council y Allen Institute, un aspecto positivo de la pandemia ha sido el aumento de la eficacia de los Consejos de Administración:

«Había menos formalidades, menos presentaciones y más sinceridad y transparencia, porque nos enfrentábamos a problemas nuevos sin instrucciones», explicó Phyllis Campbell en la [Ask a Director Series](#) de Diligent Institute.

Phyllis Campbell añadió que, en consecuencia, los Consejos dedicaban más tiempo a debatir asuntos realmente importantes: «Ojalá esta forma de trabajar

continúe después de la pandemia. Deberíamos replantearnos las reuniones trimestrales para dedicar más tiempo a debatir y medir los avances, en lugar de hacer presentaciones comerciales».

Estos últimos meses, las reuniones virtuales de los Consejos de Administración también han empezado a librarse de su mala fama. Según el reciente [Director Confidence Index](#) de Diligent, solo el 32 % de los consejeros prevé retomar las reuniones totalmente presenciales, mientras que los otros dos tercios van a elegir modelos totalmente virtuales o híbridos.

Los Consejos de Administración y los equipos directivos necesitarán cada vez más herramientas y recursos digitales adecuados para llevar a cabo sus actividades, detectar oportunidades y tomar decisiones rápidamente sin estar en la misma sala. La seguridad desempeñará un papel cada vez más importante en la protección de los datos de una organización y de los principales objetivos de las ciberamenazas, es decir, los miembros del Consejo de Administración y la alta dirección.

«Los consejeros están empezando a darse cuenta de que una combinación equilibrada de participantes presenciales y virtuales no afecta a su eficacia. También creo que esta mezcla entre lo presencial y lo virtual hará que los Consejos de Administración sean más internacionales y diversos».

– **Doris Honold**, consejera de Credit Suisse International y miembro de la junta de gobierno de la Advanced Leadership Initiative, Universidad de Harvard, en la [Ask a Director Series](#)

«Más que nunca, debemos mantenernos al día en los temas relevantes y en evolución constante. Como consejeros, tenemos que leer e investigar más allá de las noticias habituales sobre el sector o la propia empresa. Las organizaciones deben ser proactivas, no reactivas, y ayudar al consejero delegado y los directivos a estar preparados para lo inesperado».

– **Brad Neilley**, miembro del Consejo de Administración de Princeton International Technology



### Acciones recomendadas

- **Consejos de administración:** analizar de nuevo las nuevas incorporaciones. Nunca ha sido tan importante poner al día a los nuevos profesionales que se incorporan al Consejo de Administración para que puedan aportar valor lo antes posible. Valore los retos de las nuevas incorporaciones que trabajan virtualmente y cómo superarlos.
- **Dirección:** utilice el Consejo de Administración como un asesor estratégico. Para muchos directivos, el Consejo de Administración fue un recurso de valor incalculable durante la pandemia de la COVID-19. ¿Qué funcionó como debía? ¿Cómo puede oficializar esos aspectos en los procesos de las reuniones del Consejo de Administración?
- **Profesionales del gobierno corporativo:** lidere la transformación. Estamos entrando en una nueva era de gobierno corporativo. ¿Cómo puede lograr que el Consejo de Administración esté mejor conectado e informado? En épocas inciertas, los Consejos de Administración recurrirán cada vez más a los profesionales del gobierno corporativo para obtener asesoramiento y aprovechar sus conocimientos sobre los procesos.

# Las perspectivas optimistas de los consejeros

Con el comienzo de la vacunación contra la COVID-19, los Consejos de Administración muestran cada vez más confianza en el futuro, lo que provoca un creciente optimismo en sus perspectivas para 2021.

Asimismo, otros factores, como la liquidez del mercado, la demanda acumulada de los clientes, los bajos tipos de interés y las innovaciones en la cadena de suministro, mejoran aún más las previsiones optimistas. Según el Director Confidence Index elaborado por **Diligent Institute y Corporate Board Member**, la mitad de los miembros de los Consejos de Administración de las empresas que cotizan en bolsa prevén recuperar la rentabilidad anterior a la crisis en los próximos 12 meses.



## El 65 %

de los miembros de los Consejos de Administración califica su perspectiva para 2021 con un 7/10 o más.



## El 77 %

de los miembros de los Consejos de Administración prevé un aumento de los ingresos en 2021.



## El 75 %

de los miembros de los Consejos de Administración prevé un aumento de los beneficios en 2021.

Para que sus organizaciones progresen y hagan realidad estas perspectivas positivas para 2021, los Consejos de Administración, los directivos y los profesionales del gobierno corporativo deberán dar prioridad a la digitalización, los principios ESG, la diversidad y la inclusión, así como la eficacia de los Consejos.

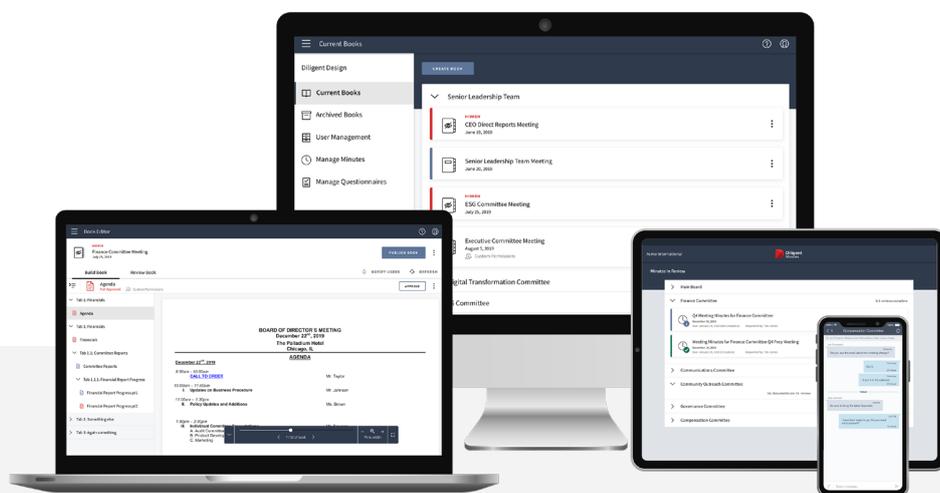
# La necesidad de prácticas de gobierno corporativo moderno en 2021

Para que una organización progrese, las prácticas de liderazgo y gobierno corporativo deben seguir evolucionando para adaptarse al momento actual.

Las organizaciones deben reconsiderar sus evaluaciones, prioridades y estrategias para equilibrar las operaciones internacionales, las plantillas virtuales, los objetivos de crecimiento y las relaciones con las partes interesadas. Por su parte, los Consejos de Administración deben mejorar sus prácticas de gobierno corporativo, transformarlo en una ventaja estratégica y mantener el objetivo corporativo en el corazón de la organización.

El gobierno corporativo moderno aporta a las organizaciones la seguridad, la previsión y la responsabilidad necesarias para superar los retos e impulsar el cambio positivo. Diligent facilita esta transformación mediante sus soluciones de gobierno corporativo moderno, que ofrecen a los Consejos de Administración, los equipos directivos y las organizaciones la tecnología, los conocimientos y los procesos que necesitan para perdurar y progresar.

Ahora más que nunca, lo importante son las personas, los procesos y la información que impulsan estas enormes transformaciones. Las buenas prácticas de un gobierno corporativo moderno serán fundamentales para la resiliencia a largo plazo de la organización.



Para obtener más información sobre las soluciones de gobierno corporativo moderno de Diligent y cómo pueden preparar a su organización para el éxito en 2021, programe una llamada con un asesor de gobierno corporativo.

[PROGRAMAR UNA LLAMADA ▶](#)



# Diligent

una empresa de  
**GOBIERNO  
CORPORATIVO  
MODERNO**

## Acerca de Diligent

Diligent es pionero en el ámbito del gobierno corporativo moderno. Nuestras reputadas aplicaciones basadas en la nube simplifican el trabajo diario de la gestión del Consejo de Administración y las comisiones, brindan soporte para una colaboración segura, gestionan datos de filiales y entidades y ofrecen perspectivas que capacitan a los líderes empresariales para tomar las mejores decisiones en el complejo entorno actual. Diligent reúne a la mayor red mundial de consejeros y directivos del ámbito corporativo y cuenta con el aval de más de 19 000 empresas y casi 700 000 líderes en más de 90 países. Con un servicio mundial de atención al cliente merecedor de varios premios, Diligent presta asistencia a más del 50 % de las empresas integradas en la lista Fortune 1000, al 70 % de las que forman parte del índice FTSE 100 y al 65 % de las que conforman el ASX.

**Póngase en contacto con nosotros** | [lespinosa@diligent.com](mailto:lespinosa@diligent.com) | **+34 91 781 7048** | [diligent.com/es/](https://diligent.com/es/)

**SUSCRÍBASE AL BOLETÍN DE NOTICIAS SEMANAL** ▶