

Shareholder engagement: ¿Cómo comprometer mejor a los accionistas en empresas cotizadas?

AUTORES

Mario Lara

Director de Esade Madrid
y del Centro de Gobierno
Corporativo de Esade.

Néstor U. Salcedo

Miembro investigador
del Centro de Gobierno
Corporativo de Esade.

Septiembre 2025

En el actual entorno de mercado —definido por los impactos geopolíticos, las disruptivas tecnológicas, la hiper transparencia, la presión regulatoria, el escrutinio público y el auge de los criterios ESG— las reglas del gobierno corporativo parecen estar cambiando. La relación entre las empresas cotizadas y sus accionistas ya no puede gestionarse con procesos y herramientas convencionales. Informar una vez al año en la Junta General de Accionistas (JGA) o publicar resultados financieros no basta: se requiere construir una conexión continua, estratégica y sobre todo bidireccional.

El *shareholder engagement*, entendido como el conjunto de mecanismos para atraer, involucrar y fidelizar a los accionistas, se ha convertido en un pilar clave de como entendemos hoy el gobierno corporativo moderno. Más allá de una función operativa o de relaciones, representa una disciplina con impacto financiero, reputacional y estratégico. Las empresas que lo aplican con madurez logran captar nuevos inversores, con más posibilidades los del perfil deseado, cultivar el compromiso de los actuales y anticiparse a escenarios de tensión como el activismo accionario.

Este artículo describe la evolución observada en los modelos del *engagement* —desde la mera información hasta la participación activa— que permite a los equipos directivos y a los consejos de administración autoevaluar su nivel de madurez en esta dimensión clave de la gobernanza, y además, ofrece un marco estructurado y práctico para comprender e implementar las principales técnicas de *shareholder engagement* en empresas cotizadas. Integra tanto acciones de atracción de capital como estrategias de fidelización. A ello se suman mecanismos innovadores, que apuntan a una mayor participación del inversor minoritario y *retail*.

En definitiva, este artículo busca responder una pregunta urgente: ¿cómo atraer a los nuevos inversores y consolidar el compromiso de los existentes en un contexto donde la legitimidad y la sostenibilidad empresarial se construyen con participación.

1. Del monólogo a la conversación: evolución del *shareholder engagement*

Históricamente, la relación entre empresas y accionistas fue unidireccional: la compañía informaba y los accionistas votaban, con escasa interacción. Sin embargo, esta lógica ha quedado obsoleta ante una base inversora más activa y diversa. El origen institucional del vínculo con los accionistas se remonta a mediados del siglo XX, cuando empresas como General Electric (GE) comenzaron a estructurar esta función. Bajo la dirección de Ralph Cordiner, y luego Spencer Rockwood —primer director formal de relaciones con inversores (IR en inglés)—, GE profesionalizó la comunicación con su accionariado. Aquellas primeras prácticas, centradas en la pura provisión de información financiera en las Juntas Generales de Accionistas, marcaron el inicio del camino hacia un modelo más participativo de gobierno corporativo y *shareholder engagement*.

Desde entonces, se ha producido una evolución que puede sintetizarse en cuatro niveles progresivos de complejidad y madurez, los cuales permiten evaluar el grado de apertura y sofisticación del vínculo con los accionistas:

- 1. Información:** realizado por la mayor parte de las compañías. Se ha innovado en los canales, en los formatos, donde únicamente doy la información que YO como emisor considero que el accionista debe tener, cumpliéndose con las obligaciones de transparencia mínimas exigidas, sin interacción activa.
- 2. Escucha/comunicación básica:** se habilitan canales de contacto, donde recogemos sus preferencias sobre COMO quieren información que les proveemos, pero sin estrategia desde el emisor ni seguimiento real del impacto.
- 3. Escucha abierta/activa:** se consulta de forma estructurada qué preocupaciones o expectativas tienen los accionistas. Interactuando con ellos el emisor profundiza para entender QUÉ información les gustaría tener, QUÉ conocimiento de su compañía les gustaría disponer.
- 4. Participación/interacción:** aquí es donde menos compañías están. Hacia donde nos dirigimos, hacia donde necesitamos ir si queremos tener verdaderos accionistas comprometidos. Cuando hay una crisis, un *proxy fight* es una garantía de poder abordarla con éxito. Se crean mecanismos para integrar las perspectivas del accionariado en decisiones corporativas relevantes, sin perder el liderazgo en la gestión de la crisis. Este cuarto nivel, aún poco común, es cada vez más valorado por los inversores institucionales.

Figura 1. Niveles evolutivos del *shareholder engagement*

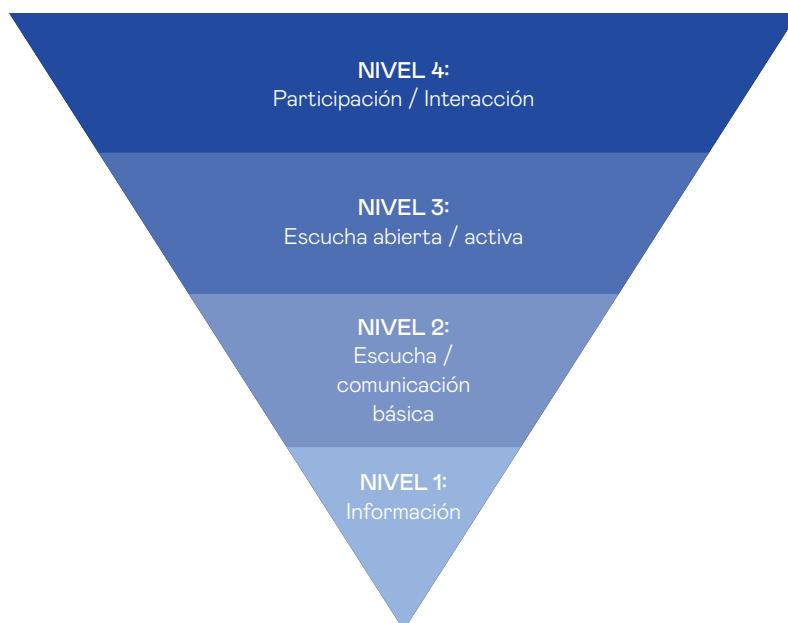


Figura 1. Niveles evolutivos del shareholder engagement

Además, una nueva dimensión cobra relevancia y es la recurrencia a lo largo del ciclo económico. Nuestra acción como emisor puede ser desde puntual alrededor de la Junta General de Accionistas o se puede desplegar de forma estructurada a lo largo del ciclo económico anual. Muchas empresas siguen reduciendo el *engagement* al momento de la

JGA, cuando las decisiones, en el caso de muchos inversores, ya están tomadas. El verdadero *engagement* ocurre antes ydespués de las juntas, cuando aún es posible en un caso influir y construir relaciones de confianza o cuando hay que entender los resultados de la JGA, reaccionar y prepararse para la siguiente en línea con lo esperado por tus accionistas.

Esta transición de un “enfoque reactivo” a “enfoque proactivo” (A4S, 2022) ayuda a evitar el fenómeno del *panic roadshow*, en el que una empresa se ve obligada a hacer una ronda urgente con inversores para explicar decisiones que generan desconfianza (p.e., adquisiciones inesperadas, cambios de CEO, o alteraciones en la política de dividendos).

Las organizaciones maduras en *engagement* implementan calendarios anuales de relación con inversores, que incluyen reuniones bilaterales, sesiones informativas, y monitorización activa del capital flotante. Este último punto es clave para detectar cambios en la composición del accionariado o la entrada de actores potencialmente activistas.

Además, el *engagement* no debe limitarse a los inversores institucionales. Las generaciones más jóvenes —como los millennial y Gen Z— están ingresando al mercado bursátil con expectativas distintas: quieren participar, entender, y sentirse parte del propósito de la empresa (BlackRok, 2025). Ignorarlos podría ser un error estratégico.

2. Técnicas para atraer inversores: presencia, propuesta y propósito

Atraer inversores ya no depende únicamente de resultados financieros sólidos. En un entorno competitivo y global, las empresas deben trabajar activamente su presencia institucional, su propuesta de valor diferencial y su propósito estratégico si desean captar capital con visión de largo plazo (A4S, 2022; OECD, 2025; SIX Group AG, 2024). Este bloque revisa las principales técnicas que utilizan hoy las compañías para conectar con accionistas actuales y potenciales.

2.1 Ruedas de inversores o *roadshows*

Las ruedas de inversores son una de las herramientas más tradicionales y consolidadas, pero que sigue siendo esencial. Consisten en presentaciones itinerantes en centros financieros clave, donde el equipo directivo presenta la estrategia corporativa, resultados, riesgos y oportunidades ante potenciales inversores.

Cuando están bien planificados, los *roadshows* permiten construir una relación de confianza previa que facilita futuras ampliaciones de capital, emisiones de deuda o incluso operaciones de M&A. Este tipo de iniciativas también han evolucionado cubriendo ámbitos nuevos de interés para los inversores como la gobernanza o la sostenibilidad, e incorporando a las mismas, por ejemplo directivos de sostenibilidad junto a sus CEO y CFO.

2.2 Relaciones con inversores estratégicas

El área de *Investor Relations* (IR) ha evolucionado hacia una función estratégica. Hoy, un director de IR debe conocer no solo los estados financieros, sino también la estructura accionarial, los temas emergentes en gobernanza y las métricas de impacto.

Las mejores prácticas incluyen:

- Segmentación de públicos o *shareholder targeting* (minoristas, institucionales, activistas).
- Diseño de materiales adaptados (infografías, videos, reportes integrados).
- Uso de CRM financieros para monitorizar interacciones.
- Preparación de respuestas (Q&A) a preguntas sensibles (clima, diversidad, fiscalidad, etc.).

Una buena práctica creciente es realizar earnings calls no solo con analistas e inversores institucionales, sino también con accionistas minoritarios, abriendo espacios de preguntas públicas y transparentes.

2.3 Participación en rankings y foros internacionales

La presencia en rankings de sostenibilidad, índices ESG y foros internacionales no es solo una cuestión de reputación: es una herramienta de atracción de capital. Fondos como Pictet, Robeco o Calvert incorporan criterios extra financieros como condición de elegibilidad.

Tener buenas puntuaciones en agencias como Sustainalytics o MSCI abre la puerta a inversores especializados que buscan alinear su capital con valores sostenibles.

2.4 Branding financiero y narrativa estratégica

Una narrativa corporativa coherente y bien comunicada es un factor diferencial. Las empresas que logran articular su propósito con claridad —y lo conectan con mega tendencias como la inteligencia artificial, la transición ecológica o la inclusión financiera— tienen más posibilidades de atraer inversores con visión de largo plazo.

No se trata solo de decir “creamos valor”, sino de explicar cómo se crea ese valor, para quién y por qué importa en el mundo actual. Las nuevas generaciones de inversores (sobre todo *retail*) valoran marcas con propósito, liderazgos auténticos y compromisos públicos verificables.

2.5 Plataformas digitales y crowdfunding de inversión

El auge de plataformas digitales ha democratizado el acceso a la inversión. Para empresas no cotizadas o en etapa de crecimiento, plataformas como Seedrs, CrowdCube o BME Growth permiten captar fondos de pequeños inversores, alineados con la misión de la organización.

Para empresas cotizadas, la digitalización también abre nuevas puertas: portales interactivos para accionistas, apps móviles para seguimiento de resultados, *newsletters* temáticas o experiencias digitales como metaversos para presentar resultados anuales.

2.6 Banca de inversión e inversores retail

La banca de inversión desempeña un papel clave en el diseño y ejecución de estrategias para atraer inversores sofisticados. Su conocimiento técnico y su red de distribución institucional permiten estructurar operaciones financieras como OPVs, emisiones de bonos verdes o fusiones con un fuerte componente de comunicación con el mercado. En este contexto, su participación también implica recomendaciones sobre el posicionamiento ESG de la empresa, que cada vez más forma parte del "*equity story*" presentado a potenciales inversores institucionales (SIX Group, 2024).

En paralelo, los inversores *retail* —muchos de ellos de nueva generación y digitalmente activos— requieren una narrativa clara, accesible y emocional. Herramientas como portales interactivos para accionistas, apps móviles, *newsletters* segmentadas o participación en clubes accionarios contribuyen a generar cercanía. Las estrategias más exitosas son las que combinan branding financiero, tecnología participativa y propuestas de valor con propósito.

3. Técnicas para fidelizar inversores: confianza, retorno y participación

Atraer capital es solo el primer paso. La verdadera sostenibilidad de inversores exige construir relaciones duraderas con los accionistas (OECD, 2025; Gurrieri & Callan, 2024; Slager et al., 2023). Para ello, las empresas deben cultivar la confianza, demostrar retorno sostenible —no solo económico, sino también social y reputacional—, y fomentar la participación de sus inversores. Esta sección explora cómo las organizaciones líderes están fidelizando a través de la transparencia, la personalización de la comunicación, programas de lealtad y la nueva participación digital.

3.1 Transparencia radical (hiper transparencia) y gestión de expectativas

Una de las claves para mantener el apoyo del accionariado es comunicar bien incluso cuando las noticias no son buenas. Informes con lenguaje claro, antílope de desviaciones presupuestarias, explicación detallada de cambios estratégicos y disposición para responder preguntas difíciles son señales de madurez.

Las empresas que publican guías de resultados y luego explican las desviaciones (positivas o negativas) con antelación y con honestidad, ganan credibilidad. Fidelity International señala que la “gestión de sorpresas” es un criterio clave en sus modelos de riesgo reputacional.

3.2 Comunicación segmentada y personalizada

No todos los inversores esperan lo mismo. Un fondo de impacto quiere métricas ESG, un *family office* busca estabilidad, y un *hedge fund* prioriza eficiencia operativa. Por ello, las empresas más avanzadas están adoptando técnicas de *shareholder targeting*, segmentando su base accionarial y personalizando mensajes según el perfil y las expectativas de cada grupo.

Este enfoque va más allá de adaptar el formato del informe financiero. Implica diseñar contenidos y canales específicos para cada tipo de inversor o accionista, incluido el retail, anticiparse a sus preguntas y ofrecer un relato corporativo que conecte con sus prioridades.

De hecho venimos observando un incremento de estrategias de mayor personalización y anticipación sistemática de expectativas de los accionistas; en el fondo es la aplicación de modelos basados en aproximación empática al accionista en línea con aproximaciones similares que se han hecho hacia clientes retail en diferentes sectores. Esta lógica puede de “hiper personalización” se traslada con éxito también al ámbito, lo que implicaría segmentar finamente a los accionistas, adaptar materiales de *engagement* (reportes, *roadshows*, presentaciones) al perfil específico del inversor, y activar canales proactivos para recoger *feedback* antes de eventos clave como la JGA o una emisión de capital. La hiper personalización no solo mejora la experiencia del accionista, sino que refuerza su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

3.3 Clubes de accionistas y loyalty programs

Las iniciativas de fidelización tipo “club” han cobrado relevancia en Europa. Estos programas ofrecen beneficios simbólicos o tangibles para accionistas minoritarios que mantienen su inversión por un período determinado. Algunos casos destacados:

- El OLA Club del Accionista de Iberdrola, quizás es uno de los modelos más estructurados y desarrollados del mercado español; no es solo una plataforma de atención, sino el eje visible de una estrategia institucional de involucración permanente respaldada por una política corporativa formal desde 2015, con última actualización a marzo 2025 (Iberdrola, 2025). A través de esta política, Iberdrola promueve la interacción continua con su base accionarial durante todo el año, más allá de la Junta General, a través de atención directa y canales digitales avanzados, incluyendo asistentes virtuales y apps. Los miembros del club tienen acceso a contenidos exclusivos, atención personalizada, campañas formativas, talleres temáticos e iniciativas culturales y de sostenibilidad.
- El Club de Accionistas de Repsol¹, conocido como la "Comunidad de Accionistas", es un programa que busca estrechar la relación entre Repsol y sus inversores. Ofrece información sobre la empresa, beneficios exclusivos, y oportunidades para interactuar con Repsol y otros accionistas.
- Club Accionista de Meliá Hotels²: vinculado a su programa de fidelización MeliáRewards, ofrece acceso a información corporativa, canales directos con la dirección y contenidos exclusivos para pequeños accionistas.

Este tipo de acciones construye una relación emocional con el accionista, que trasciende lo puramente financiero, y especialmente relevante como mencionábamos en momentos de transformación, cambio o de crisis.

3.4 Participación real en JGA y voto electrónico

Las JGA siguen siendo el momento clave de participación formal. Pero hoy, gracias a la tecnología, se pueden convertir en espacios mucho más abiertos, accesibles e interactivos. Entre las herramientas ya consolidadas destacan:

- El voto delegado o *proxy voting* en tiempo real.
- Traducción simultánea y subtitulado automático.
- Visualización de materiales interactivos (mapas, gráficos, simuladores).
- Participación mediante chat moderado o video preguntas en directo.

Estas mejoras han permitido ampliar la participación geográfica y demográfica de los accionistas, especialmente entre los minoritarios y *retail*, reduciendo las barreras de acceso y fortaleciendo la legitimidad de las decisiones adoptadas.

En este contexto, una innovación destacada es el avance del *pass-through voting*, impulsado por grandes gestores de activos como BlackRock, Vanguard y State Street. Esta práctica permite que los partícipes de fondos —especialmente fondos indexados y ETFs— puedan influir directamente en cómo se ejercen los votos de las acciones subyacentes, a través de mecanismos proporcionales y plataformas digitales especializadas (Gurrieri & Callan, 2024). El sistema les da la posibilidad de seleccionar políticas de voto predeterminadas alineadas con sus valores (por ejemplo, sostenibilidad o diversidad), votar directamente en asuntos clave de gobierno corporativo, como remuneración ejecutiva o elecciones al consejo, y recibir retroalimentación sobre cómo se ejecutaron sus preferencias de voto.

1 Comunidad de Accionistas Repsol. <https://www.repsol.com/es/accionistas-inversores/comunidad-accionistas/index.cshtml>

2 Club del Accionista Meliá. <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/club-accionista>

El *pass-through voting* representa una nueva frontera en la democratización del gobierno corporativo. Por un lado, amplía la voz de millones de inversores tradicionalmente invisibilizados. Por otro, obliga a las empresas emisoras a diseñar mensajes, reportes y propuestas más comprensibles y atractivas para una base accionarial diversa y digitalizada.

Al integrar estas innovaciones, las JGA dejan de ser meros trámites formales y se convierten en plataformas activas de legitimación estratégica, diálogo reputacional y gestión del capital social corporativo. En un entorno de mayor escrutinio y expectativas éticas, esta evolución no solo es deseable, sino inevitable.

4. Del engagement pasivo al compromiso estratégico

El *engagement* con accionistas ya no es una actividad complementaria, sino un eje estratégico del *stewardship* moderno. Los grandes gestores de activos —como BlackRock, Vanguard o State Street— han evolucionado hacia modelos de liderazgo responsable, asumiendo un rol activo en la gobernanza de las empresas mediante el voto, el diálogo estructurado y la exigencia de métricas claras.

BlackRock, por ejemplo, ha institucionalizado un sistema de *engagement* continuo, multicanal y alineado con el consejo. A través de su *proxy statement* (BlackRock, 2025), la firma detalla un enfoque que involucra no solo al equipo de relaciones con inversores, sino también a directivos clave y miembros del comité de compensaciones del consejo en reuniones con los principales accionistas. Este enfoque incluye:

- Participación activa de directivos (incluyendo IR y el *Corporate Secretary*) y de miembros del consejo en reuniones bilaterales.
- Canales diversos de comunicación (reportes SEC, memorias anuales, declaraciones proxy, reuniones de inversores, conferencias, webcasts).
- Recogida sistemática de *feedback* que se comunica a comités clave del consejo, orientando decisiones estratégicas y ajustes en las prácticas de *disclosure*.

Un ejemplo claro se dio en 2024, cuando una caída significativa en el voto favorable al esquema de remuneración ejecutiva (de 93% a 59%) activó una campaña de *engagement* reforzado. Se realizaron más de 30 reuniones con los principales 50 accionistas (que representaban el 65% del capital flotante), incluyendo participación directa del presidente del consejo y del comité de compensaciones del consejo. Esta experiencia muestra cómo el *engagement* se utiliza no solo como medio de comunicación, sino como un proceso de *accountability* estratégica ante la comunidad inversora (BlackRock, 2025; Dey et al., 2024).

Además, BlackRock ofrece a cualquier accionista la posibilidad de contactar directamente a los miembros del consejo a través de correo postal o electrónico, y promueve prácticas de transparencia como la publicación abierta de sus códigos de conducta y estructuras de gobernanza en su web institucional.

Este modelo ilustra cómo el *engagement* no solo es comunicación a las empresas emisoras, sino también *accountability* estratégica internalizado por los propios gestores de activos como parte integral de su responsabilidad fiduciaria. Estudios como Hoepner et al. (2024) muestran que campañas activas de *engagement* ESG pueden reducir el Value at Risk (VaR)

en hasta 9%, especialmente en sectores expuestos a riesgos ambientales. En China, Ni (2025) encuentra que los fondos ESG logran aumentar significativamente la inversión verde de las empresas mediante presión y colaboración accionarial.

En definitiva, el compromiso estratégico implica pasar del contacto superficial a la influencia sistémica. Esto exige a los emisores preparar contenidos relevantes, mantener canales abiertos y generar reportes que conecten con las expectativas del capital institucional, especialmente de finanzas de transición (European Commission, 2024). La clave está en gestionar relaciones que no solo prevengan conflictos, sino que cocreen valor de largo plazo.

La International Platform on Sustainable Finance (European Commission, 2024) recomienda a los inversores estructurar el engagement en torno a:

- Objetivos cuantificables (por ejemplo, reducción de emisiones por unidad producida).
- Plazos explícitos (a corto, mediano y largo plazo).
- Escala progresiva (si no hay avances, intensificar presión o cambiar voto).
- Transparencia (informes públicos sobre avances y obstáculos).

Este enfoque, conocido como “*engagement* con consecuencias”, permite preservar relaciones con empresas clave en sectores críticos, evitando una desinversión prematura que solo traslade los problemas a actores menos regulados o transparentes.

5. Activismo accionario y *engagement* preventivo: anticiparse a la presión

El activismo accionario ha dejado de ser una amenaza marginal para convertirse en un fenómeno estructural del gobierno corporativo actual. Más diverso, digital y orientado a causas, obliga a las empresas cotizadas a adoptar una actitud proactiva. En lugar de esperar la confrontación, muchas organizaciones están implementando estrategias de *engagement* preventivo (proactivo o defensivo), basadas en monitoreo, transparencia y diálogo anticipado.

En Europa, el 86% de las empresas cotizadas anticipa un aumento del activismo en el próximo año, centrado en temas como transparencia fiscal, diversidad en los consejos, estrategias climáticas creíbles y condiciones laborales (Mergermarket, 2025). A diferencia del activismo tradicional —centrado en cambios de CEO o escisiones de unidades de negocio—, el nuevo activismo es reputacional y temático, y se apoya en redes sociales, campañas digitales y el voto coordinado de accionistas minoritarios.

El *engagement* preventivo ofrece una vía para gestionar este entorno sin caer en las estrategias puramente defensivas. Implica monitorizar el capital flotante, construir relaciones con asesores de voto (ISS, Glass Lewis) e integrar canales de escucha antes de que surjan tensiones. Bauer et al. (2023) y Beccarini et al. (2023) subrayan la importancia de espacios deliberativos estructurados que canalicen el desacuerdo de forma constructiva, preservando la legitimidad empresarial.

Los gestores de activos también juegan un papel dual: pueden promover cambios (*engagement* ofensivo) o actuar como mediadores que reducen la presión activista (*engagement* defensivo). Slager et al. (2023) plantean la necesidad de configurar alianzas diferenciadas según el objetivo: transformación estratégica, alineamiento ESG o mitigación de riesgos reputacionales.

En este contexto, Weil (2025) recomienda integrar el *engagement* dentro del sistema de gobernanza, permitiendo detectar señales de alerta y responder con propuestas sólidas. La inteligencia accionarial, los simulacros de crisis y la planificación de escenarios activistas deben formar parte de la caja de herramientas del consejo y la alta dirección.

En definitiva, el activismo ya no es la excepción. Convertirlo en oportunidad requiere anticipación, coherencia y una cultura organizacional dispuesta a escuchar y adaptarse. Las empresas que lo logran refuerzan su resiliencia reputacional y su capacidad para liderar en contextos complejos.

Retos futuros: hacia una cultura de participación estratégica

El *shareholder engagement* ya no es una práctica secundaria ni un simple ejercicio de cumplimiento. Se ha convertido en una dimensión estratégica del gobierno corporativo moderno, con impacto directo en la legitimidad, la sostenibilidad financiera y la resiliencia reputacional de las empresas cotizadas.

El verdadero desafío para las organizaciones no es técnico, sino cultural. Implica transformar la forma en que se concibe al accionista: de proveedor de capital a activo estratégico. Para ello, los consejos de administración deben superar la visión defensiva del *engagement*, reconocer el valor del diseño y fomentar espacios deliberativos que mejoren la calidad de las decisiones. Las empresas que adoptan esta lógica están mejor preparadas para navegar contextos de complejidad regulatoria, presión activista y escrutinio social.

En este nuevo entorno, la tecnología y la segmentación avanzada resultan claves. La hiperpersonalización, permite anticipar expectativas y adaptar la comunicación al perfil de cada inversor. Herramientas como el *pass-through voting*, los programas de lealtad para minoritarios o los portales digitales de participación están redibujando los límites tradicionales de la gobernanza.

No se trata solo de aumentar los canales de contacto, sino de integrar el *engagement* en el sistema de gobierno corporativo. Esto exige capacidades como inteligencia accionarial, gestión predictiva de riesgos reputacionales, formación del consejo en ESG *materiality*, y una cultura interna basada en la transparencia y el *feedback*.

Como subraya la *International Platform on Sustainable Finance*, un *engagement* eficaz debe sustentarse en objetivos claros, plazos definidos y consecuencias escalables. Las organizaciones que lo institucionalizan no solo fortalecen su posición frente a inversores exigentes, sino que lideran una nueva forma de entender el contrato entre empresa y capital.

El futuro del *engagement* no está en hacer más, sino en hacerlo mejor: con autenticidad, estrategia y vocación transformadora.

Referencias

- A4S. (2022). Essential Guide to Enhancing Investor Engagement. Accounting for Sustainability. <https://www.accountingforsustainability.org/content/dam/a4s/corporate/home/KnowledgeHub/Guide-pdf/A4S%20Essential%20Guide%20to%20Enhancing%20Investor%20Engagement.pdf>
- Bauer, R., Derwall, J., & Rehbein, K. (2023). *Private shareholder engagements on material ESG issues*. Review of Finance, 27(1), 1–33. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac040>
- Beccarini, A., Bernardi, C., & Giorgino, M. (2023). *The contingent role of conflict, deliberative interaction and disagreement in shareholder engagement*. Corporate Governance: An International Review. <https://doi.org/10.1111/corg.12489>
- BlackRock. (2025). *Proxy statement 2025: Annual meeting of shareholders*. https://s24.q4cdn.com/856567660/files/doc_financials/2025/ar/PRO013216_91_Blackrock_Proxy-Statement-2025.pdf
- European Commission. (2024). Stewardship and Engagement in Transition Finance. International Platform on Sustainable Finance. https://finance.ec.europa.eu/document/download/22e45a45-85a8-4bc8-bcb1-fb0aa5f33e35_en
- Gurrieri, D., & Callan, C. (2024, April 17). *Pass-Through Voting: Giving Individual Investors a Voice in Corporate Governance*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/04/17/pass-through-voting-giving-individual-investors-a-voice-in-corporate-governance/>
- Hoepner, A. G. F., Oikonomou, I., Sautner, Z., Starks, L. T., & Zhou, X. Y. (2024). *ESG shareholder engagement and downside risk*. Review of Finance, 28(2), 483–510. <https://doi.org/10.1093/rof/rfad034>
- Iberdrola. (2025). *Política de involucración permanente de los accionistas*. <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobernanza-sostenibilidad/politicas-gobierno-corporativo/politica-involucionacion-accionistas>
- Mergermarket. (2025). *Activist investing in Europe: 2025 outlook*. Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. https://www.skadden.com/-/media/files/publications/2025/01/activist_investing_in_europe_2025.pdf
- OECD. (2025). Shareholder Meetings and Corporate Governance: Trends and Implications. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2d36fa5c-en>
- SIX Group AG. (2024). Handbooks on Investor Relations and Sustainability. <https://handbooks.six-group.com/en/investor-relations/strategische-relevanz-der-investor-relations>
- Slager, R., Chuah, K., Gond, J.-P., Furnari, S., & Homanen, M. (2023). Tailor-to-target: Configuring collaborative shareholder engagements on climate change. *Management Science*, 69(12), 7693–7718. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4806>
- Weil Gotshal & Manges LLP. (2024). *Looking ahead to the 2025 proxy season*. Retrieved from <https://www.weil.com/-/media/mailings/2024/q4/looking-ahead-to-the-2025-proxy-season.pdf>