



Portafolio

CR

Indicadores en línea



TRM \$ 3.072,27

ICOLCAP \$ 25.850,00 ▲ +0,576% +\$ 148,0

Dólar \$ 3.103,00 ▲ +0,83% +\$ 25,5

Euro \$ 3.571,29 ▲ +0,32% +\$ 11,43

ECONOMÍA • NEGOCIOS • INDICADORES ECONÓMICOS • DÓLAR • EDITORIAL

A propósito del cambio que viene para **Ecopetrol**: estas son las

A propósito del cambio que viene para **Ecopetrol**: estas son las claves detrás de una junta directiva estratégica

Hoy las mejores prácticas apuntan a construir equipos diversos, alineados con los desafíos estratégicos.

Elija a PORTAFOLIO como su fuente diaria y reciba primero nuestras noticias



La diversidad, uno de los valores de la juntas directivas modernas. Foto: iStock



Constanza Gómez Guasca ✉

Periodista Portafolio

14.09.2026 20:20 | Actualizado: 14.09.2026 20:20



Compartir



Reportar



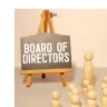
Resumen



Escuchar

La próxima renovación de la junta directiva de **Ecopetrol** ha reabierto una discusión frecuente en el mundo empresarial: cómo debe conformarse el máximo órgano de gobierno de una compañía y cuáles son los perfiles que realmente aportan valor a la toma de decisiones.

Ponte al día



A propósito del cambio que viene para **Ecopetrol**: estas son las claves detrás de una junta directiva estratégica

CONSTANZA GÓMEZ GUASCA



Amazónica LNG firma contrato con Jereh y alista inversión de US\$180 millones para planta en Colombia

JUAN MARTÍN MURILLO HERRERA



Banca tiene capacidad

Para **Alexander Guzman y Maria Andrea Irujillo**, codirectores del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del Cesa, **las mejores prácticas actuales apuntan hacia juntas directivas construidas** sobre tres pilares fundamentales: talento, diversidad y alineación estratégica.

“Uno debería tener un órgano de gobierno corporativo, primero con un talento excepcional y segundo, diverso”, afirmó Guzmán.



LEA TAMBIÉN

De La Espiella retiró a todos los representantes que dejaron Petro y otros gobiernos en cámaras de comercio

Julian Andres Gonzalez Vargas

La idea rompe con una creencia común según la cual todos los miembros de una junta deberían conocer profundamente la industria donde opera la empresa. Si bien la experiencia sectorial sigue siendo importante, los especialistas sostienen que **el verdadero valor surge cuando se combinan conocimientos**, trayectorias y perspectivas diferentes.

Para explicar esta visión, Guzmán utiliza una analogía deportiva. “Uno siempre quiere el mejor arquero para que no le metan goles, el mejor delantero para meter los goles y el mejor armador para conectar el equipo. Pero **si todo tu equipo son delanteros** o todo tu equipo son arqueros, ya perdiste el partido”.

Bajo esa lógica, **una junta directiva no debe estar conformada únicamente por abogados**, financieros o especialistas del mismo sector económico. La clave está en que los integrantes aporten capacidades complementarias que enriquezcan la discusión y permitan evaluar los desafíos de la organización desde diferentes ángulos.



Requieren hoy una visión más amplia que les permita responder a los cambios.
FOTO:ISTOCK

“Si todos son abogados, si todos son financieros o si todos son del sector de hidrocarburos, **las discusiones van a estar sesgadas y van a carecer de diversidad**” agregó



Datanas tiene capacidad para 15 millones de cajas y busca crecer pese a los retos del banano

DIANA K. RODRÍGUEZ T.



Colombiana MozartAI llega a México tras consolidarse en cuatro mercados y apuesta por automatizar el sector salud

DIANA K. RODRÍGUEZ T.



Air Europa será la empresa encargada de conectar Barranquilla con Madrid: a partir de esta fecha serán los vuelos

BRAYAN FRANZUA SILVA HERNANDEZ

Nuestros Portales



Así va el expediente internacional por los tesoros del Galeón San José: juicio inminente, absoluta reserva y \$30 billones en juego

EL TIEMPO



James Rodríguez viajará con Nacional a Bogotá: se acerca su debut

FUTBOL RED



Desmante del puente de la carrera Séptima con calle 100 genera fuertes trancones en el norte de Bogotá

CITY TV

estas segundas y van a crecer de diversidad”, agregó Guzmán.

El peso del encaje estratégico

La composición de una junta directiva también debe responder a los retos específicos de la empresa. Según María Andrea Trujillo, las organizaciones modernas ya no buscan miembros únicamente por prestigio o trayectoria profesional, sino por su capacidad de aportar a los desafíos concretos del negocio.

“Hoy **se busca una composición que realmente responda a las necesidades** de la organización. Cuáles son los principales retos, cuáles son los principales desafíos y qué talento se requiere para enfrentarlos”, explicó.



LEA TAMBIÉN

Presión económica e incertidumbre política marcan la agenda de las juntas directivas en 2026

Constanza Gómez Guasca

Este concepto es conocido como encaje estratégico. Es decir, que la suma de conocimientos y experiencias de los integrantes contribuya a acompañar la estrategia corporativa y apoyar a la alta dirección en la toma de decisiones.

“Al final, **un inversionista mira el encaje estratégico de la junta. La junta está para acompañar la estrategia de la organización**”, señaló Guzmán.

Por esa razón, **una empresa puede beneficiarse de incorporar perfiles provenientes** de otros sectores. Un especialista en transformación digital, sostenibilidad, talento humano o innovación **puede aportar conocimientos valiosos** incluso si no ha desarrollado toda su carrera en la misma industria.

“Dependiendo de lo que yo esté haciendo, puedo querer a alguien que no tiene nada que ver con mi industria, pero que **me va a traer un conocimiento de otra industria** que necesito para el plan de crecimiento que tengo”, explicó el académico.



Diversidad más allá del género

Aunque la participación femenina sigue siendo uno de los indicadores más observados, los expertos insisten en que **la diversidad es un concepto mucho más amplio.**

Incluye diferencias en formación académica, experiencia profesional, procedencia geográfica, trayectoria de liderazgo e incluso origen étnico.

“Se está propendiendo por un sano equilibrio de género, pero también **se tienen en cuenta temas de ubicación geográfica,** diversidad étnica y diferentes experiencias profesionales”, afirmó Trujillo.

La investigadora señaló que **aún existen importantes retos de representación en América Latina.** Estudios realizados por ese centro de estudios **muestran una participación muy reducida de comunidades afrodescendientes** en las juntas directivas de las principales empresas de la región, pese a la existencia de profesionales altamente calificados.



LEA TAMBIÉN

Presencia de mujeres en juntas directivas alcanza su nivel más alto desde 2018, con crecimiento sostenido

Constanza Gómez Guasca

La importancia de las habilidades blandas

Otra tendencia que gana relevancia en los procesos de selección es la evaluación de habilidades blandas. Durante años, **la atención estuvo enfocada principalmente en los títulos académicos,** la experiencia y los cargos ocupados.

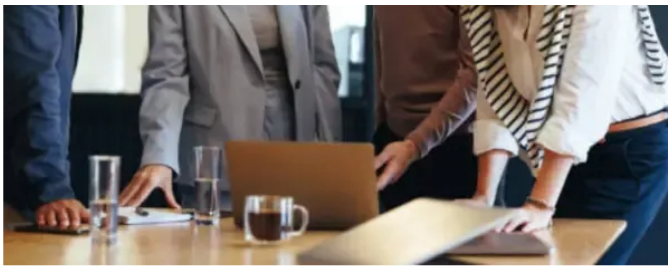
Sin embargo, **hoy las empresas también buscan personas capaces de escuchar,** construir consensos y aportar en escenarios de discusión complejos.

“Hoy también se valoran los temas de soft skills.

Necesitamos saber quién es el individuo que llega ahí y **cómo puede interactuar con un colectivo diverso”,** señaló Trujillo.

La experta advirtió que **algunos órganos de gobierno pueden enfrentar dificultades** cuando predominan perfiles con escasa capacidad de escucha o con estilos de liderazgo excesivamente individualistas.





Las habilidades blandas son un factor importante para un miembro de junta.
FOTO:ISTOCK

“Hay personas que no escuchan, que son prepotentes y **creen que su palabra tiene que ser la única** escuchada. Esos escenarios pueden volverse muy hostiles”, aseguró.

Del deber ser a la realidad

Pese a que las mejores prácticas de gobierno corporativo evolucionan en esa dirección, **los académicos reconocen que todavía existe una brecha importante** entre la teoría y lo que sucede en muchas organizaciones.

“**Las juntas directivas siguen siendo muy tradicionales.** Generalmente llevan financieros, jurídicos, muchos hombres y poca diversidad”, afirmó Guzmán.

A su juicio, **todavía es común que los nombramientos respondan** a relaciones de confianza o cercanía, más que a procesos estructurados de identificación de capacidades.



LEA TAMBIÉN

Colombianos podrán certificar gratis sus habilidades para buscar empleo en Chile: así será el proceso con el Sena

Brayan Franzua Silva Hernandez

Multidisciplinarias, éticas y adaptadas a los cambios

Por su parte, Edgar Reyes Claros, docente de la Especialización Virtual en Alta Gerencia de Areandina, afirmó que **estos órganos son los máximos entes de supervisión** y control dentro del gobierno corporativo y **tienen la responsabilidad de velar por el adecuado uso** de los recursos de los accionistas y el cumplimiento de la estrategia empresarial.





Colombia es el país más cercano al 30% de participación de mujeres en juntas
FOTO:ISTOCK

Frente a empresas que atraviesan crisis de reputación, el experto aseguró que **la conformación de la junta directiva debe priorizar personas** reconocidas por su integridad, transparencia y responsabilidad social. A su juicio, la confianza de los usuarios y de los diferentes grupos de interés depende en gran medida de la reputación ética de quienes lideran las organizaciones. Una dirección percibida como transparente puede contribuir a recuperar la credibilidad y fortalecer el respaldo hacia la compañía.

Según el académico, **las organizaciones necesitan juntas directivas flexibles**, objetivas y capaces de tomar decisiones informadas. Para ello, sus integrantes deben contar con una visión integral del negocio y de los ecosistemas en los que operan las compañías, de manera que puedan analizar escenarios complejos y orientar adecuadamente la toma de decisiones.

Finalmente, el docente **destacó la importancia de incorporar diversidad generacional** en estos órganos de gobierno. Consideró que la combinación de experiencia y nuevas perspectivas permite comprender mejor las transformaciones del entorno, impulsar la innovación y enriquecer las discusiones estratégicas que determinarán el futuro de las empresas.

CONSTANZA GÓMEZ GUASCA

Periodista de Portafolio

Noticia realizada con apoyo de inteligencia artificial y revisada por un periodista.

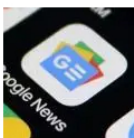


Compartir Reportar Resumen Escuchar

Temas relacionados

Juntas directivas

Sugerencias



PORTAFOLIO GOOGLE NEWS

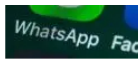
Síguenos en GOOGLE NEWS. Mantente siempre actualizado con las últimas noticias coberturas historias y análisis directamente en Google News.

QUIERO RECIBIRLO



PORTAFOLIO WHATSAPP

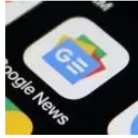
Únete al canal de El Tiempo en WhatsApp para estar al día con las noticias más relevantes al momento.



QUIERO RECIBIRLO

Portafolio

Sugerencias



PORTAFOLIO GOOGLE NEWS

Síguenos en GOOGLE NEWS. Mantente siempre actualizado con las últimas noticias coberturas historias y análisis directamente en Google News.

QUIERO RECIBIRLO



PORTAFOLIO WHATSAPP

Únete al canal de El Tiempo en WhatsApp para estar al día con las noticias más relevantes al momento.