

INTRODUCCIÓN: CUATRO
ÁREAS DE ENFOQUE
PARA LAS JUNTAS
DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA
DE RESILIENCIA DE LA
EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS
ASPECTOS POSITIVOS
Y NEGATIVOS DE LA
TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA
DEL TALENTO EN UNA
ERA DE INESTABILIDAD
LABORAL

4> APOYAR LA
REESTRUCTURACIÓN DEL
PORTAFOLIO CORPORATIVO
PARA REINVERTIR EN EL
FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE
MÁS PARA AGREGAR
VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS
JUNTAS DIRECTIVAS PARA
DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO
EL FUTURO A TRAVÉS DE LA
SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA
Y PROACTIVA

EY Center for Board Matters
**Prioridades de las Juntas
Directivas 2025
Colombia**

Cuatro áreas de enfoque para
avanzar con confianza



The better the question. The better the answer. The better the world works.

EY

**Shape the future
with confidence**

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

Introducción: Gobierno corporativo estratégico en un entorno de transformación

- Cuatro áreas de enfoque para las Juntas Directivas en 2025

El panorama empresarial de 2025 exige liderazgo audaz, decisiones estratégicas y una visión del futuro basada en la adaptación. En un mundo donde la volatilidad es la norma y la transformación digital avanza a un ritmo sin precedentes, las Juntas Directivas líderes ayudarán a sus empresas a tomar decisiones intencionales para navegar y prosperar en tiempos de incertidumbre.

En 2025, las empresas exitosas y sus Juntas Directivas no solo reaccionarán a las nuevas dinámicas de cambios constantes y acelerados, se anticiparán a esos cambios, desarrollarán la capacidad de detectar y responder a diversos escenarios, y actuarán con la intención de ser resilientes y dar forma al futuro de sus organizaciones con precisión y determinación.

“En tiempos de incertidumbre, la capacidad de anticipar, adaptarse y liderar con visión estratégica no es solo una ventaja competitiva, es la diferencia entre trascender o desaparecer. Para lograrlo, las Juntas Directivas necesitan contar con información estratégica, herramientas de análisis avanzadas y estructuras de supervisión eficientes.”

Las Juntas Directivas se enfrentarán a decisiones importantes, como la forma de estructurar las agendas para dedicar tiempo a los temas adecuados, qué tipos de datos e información solicitar a la administración y a fuentes externas, si se deben ajustar las estructuras de los comités o los procesos de las Juntas y cómo hacerlo, y cómo asegurarse de que la composición de la Junta Directiva sea adecuada para su propósito a medida que la estrategia evoluciona y la empresa se transforma.

EN 2025, PRESENTAMOS CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS:

- 1> Evaluar la postura de resiliencia de la empresa.
- 2> Navegar por los aspectos positivos y negativos de la tecnología.
- 3> Facilitar la ventaja del talento en una era de inestabilidad laboral.
- 4> Apoyar la reestructuración del portafolio corporativo para reinvertir en el futuro.

Prioridades de las Juntas Directivas | Compilado general América

% de directores encuestados que clasifican el tema de supervisión entre los cinco principales



Fuente: Análisis por EY Center for Board Matters

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

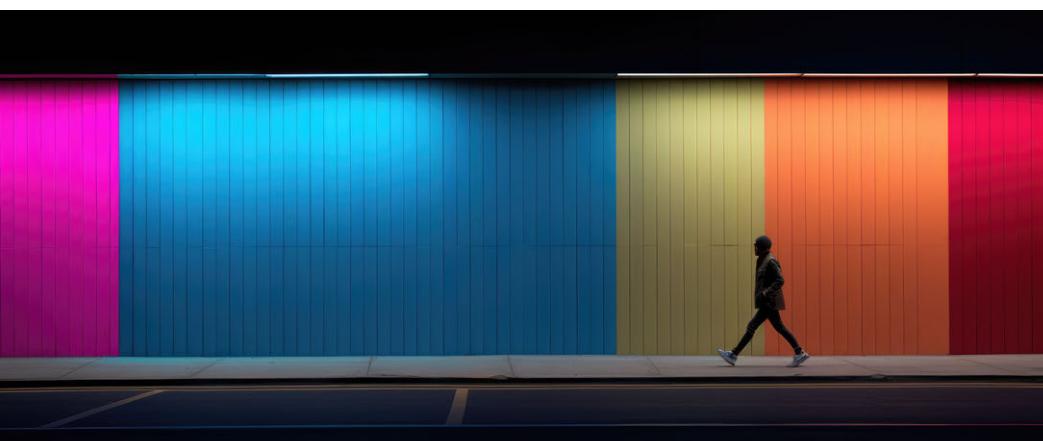
CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

Perspectivas regionales: una mirada comparativa para la toma de decisiones

El EY Center for Board Matters escuchó a más de 500 miembros de las Juntas Directivas en siete países de América, incluido Colombia, sobre las prioridades para su Junta Directiva en el presente año. [Ver metodología](#)

Este informe no solo busca capturar la visión de los miembros de las Juntas Directivas en Colombia, sino también ofrecer una perspectiva regional que permita a los líderes empresariales comprender qué están viendo como prioridades sus pares en otras geografías, qué retos enfrentan y, aún más importante, qué oportunidades están identificando. Conocer estas perspectivas no solo ayuda a contextualizar el propio entorno, sino que puede servir como una guía clave para definir prioridades estratégicas, anticipar tendencias y estructurar una agenda de Junta Directiva más desafiante y orientada a la creación de valor sostenible para la organización.

Además, este informe puede contribuir a la construcción de la agenda estratégica de la Junta Directiva, fortaleciendo su interacción con el equipo ejecutivo y ayudando a redefinir o afianzar las prioridades clave para el 2025. Al proporcionar una visión comparativa con otras juntas en la región, se convierte en una herramienta para que los miembros de la junta reten su propia visión.



REFLEXIONES PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Antes de tomar decisiones estratégicas, es fundamental que las Juntas Directivas cuestionen el estado actual de sus organizaciones y evalúen si están preparadas para los desafíos y oportunidades del futuro. Las preguntas que siguen no solo invitan a la reflexión, sino que también sirven como guía para estructurar discusiones dentro de la junta y con el equipo ejecutivo. Abordar estas cuestiones con un enfoque crítico permitirá construir una agenda más robusta, alineada con las necesidades del negocio y las expectativas de los stakeholders.

- ¿Cómo aseguramos que nuestra estrategia empresarial se mantenga ágil y alineada con la evolución del mercado?
- ¿Nuestra estructura de gobierno corporativo permite una toma de decisiones efectiva y basada en información relevante?
- ¿Estamos dedicando suficiente tiempo y recursos a la supervisión de riesgos emergentes como la ciberseguridad y el impacto de la inteligencia artificial generativa (GenAI)?
- ¿Cómo podemos fortalecer la resiliencia financiera y operativa para afrontar escenarios de incertidumbre?
- ¿Estamos integrando adecuadamente las consideraciones de talento y cultura organizacional en nuestras estrategias de crecimiento y transformación?

Responder a estas preguntas es solo el primer paso. Lo verdaderamente determinante es cómo las Juntas Directivas traducen estas reflexiones en estrategias tangibles y decisiones ejecutables. La capacidad de actuar con agilidad, con el respaldo de información precisa y un enfoque alineado con las tendencias locales y globales, permitirá a las organizaciones no solo mitigar riesgos, sino también capitalizar oportunidades emergentes.

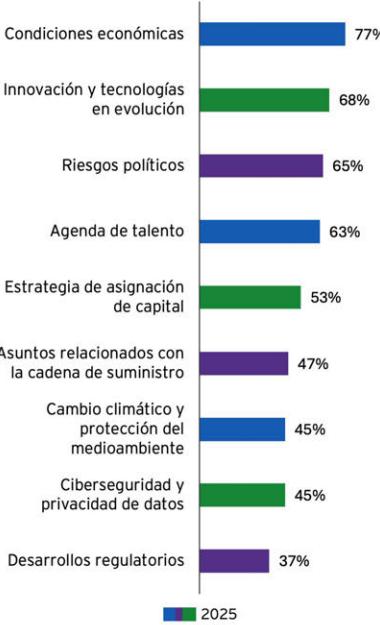
INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025	1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA	2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA	3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL	4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO	¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?	¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?	CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA
-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Latinoamérica



Colombia

*2024 Colombia no participó



Según la encuesta, el 77% de los miembros de Juntas Directivas en Colombia considera que las condiciones económicas son el principal factor que moldea la agenda empresarial, alineándose con las prioridades de América (75%) y Latinoamérica (68%).

La innovación y las tecnologías emergentes también están ganando protagonismo, con un 68% de los miembros en Colombia destacándolas como una prioridad clave para el crecimiento y la transformación digital.

Sin embargo, Colombia enfrenta desafíos particulares: el 65% de los miembros de Juntas Directivas considera que los riesgos políticos son una preocupación mayor, en comparación con el 50% en Latinoamérica y el 42% en América.

De igual manera, la agenda de talento es una prioridad para el 63%, superando a Latinoamérica (40%) y América (57%). En contraste, la estrategia de asignación de capital pierde relevancia frente a otras prioridades, con solo un 53% de los miembros en Colombia considerándola como un enfoque clave, en comparación con el 58% en Latinoamérica y el 69% en América.

Ante este panorama, las Juntas Directivas deben adoptar un enfoque más dinámico y estratégico para abordar los retos y maximizar las oportunidades.

PRIORIDADES DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN 2025

Para que las Juntas Directivas puedan anticiparse a los desafíos y convertir la incertidumbre en ventaja competitiva, ofrecemos estos cuatro ejes estratégicos de enfoque:

- **Evaluar la postura de resiliencia de la empresa:** La capacidad de adaptación y respuesta ante coyunturas económicas, políticas y regulatorias es clave. Reforzar su gobierno corporativo, diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer su estructura financiera para enfrentar imprevistos con mayor solidez.
- **Navegar por los aspectos positivos y negativos de la tecnología:** La digitalización es un imperativo competitivo, pero también conlleva riesgos. Adoptar GenAI, automatización y estrategias de protección de datos es fundamental para garantizar la continuidad operativa y la confianza de los stakeholders.
- **Facilitar la ventaja del talento en una era de inestabilidad laboral:** Priorizar estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento para enfrentar la transformación laboral y fortalecer la competitividad empresarial.
- **Apostrar la reestructuración del portafolio corporativo para reinvertir en el futuro:** En un contexto donde la asignación eficiente del capital define la competitividad, la alta dirección debe evaluar continuamente su portafolio de inversiones y operaciones. Alinear recursos con las prioridades estratégicas garantizará un crecimiento sostenible y una mayor rentabilidad.

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

1

Evaluar la postura de resiliencia de la empresa: una responsabilidad estratégica para las Juntas Directivas

Los miembros de junta líderes trabajan con la administración para evaluar los riesgos, construir resiliencia y adaptar las estrategias para obtener beneficios a largo plazo.

Tras un histórico ciclo electoral que involucró al 54% de la población mundial y al 60% del PIB global, estamos migrando de las urnas a la gestión, generando cambios significativos en políticas públicas y regulaciones. A esto se suman dinámicas geopolíticas complejas, la intensificación del proteccionismo económico y la aceleración tecnológica, liderada por la GenAI y las tecnologías climáticas. Estos factores redefinirán los modelos de negocio y exigirán que las Juntas Directivas lideren con visión estratégica para navegar la volatilidad y capitalizar nuevas oportunidades. Para muchos, las perspectivas mundiales seguirán siendo complejas e inciertas durante el 2025.

Es por esto por lo que el 2025 estará marcado por la complejidad y la transformación, y la resiliencia empresarial se consolida como una prioridad ineludible para las Juntas Directivas.

“Las organizaciones enfrentan un entorno de riesgos geopolíticos y soberanía económica crecientes, cambios regulatorios dinámicos y disruptiones climáticas y tecnológicas que desafían las estrategias tradicionales. Este contexto demanda un liderazgo visionario y una capacidad de adaptación que permita no solo resistir las crisis, sino también convertirlas en oportunidades de crecimiento sostenible.”

Los resultados de nuestra encuesta regional revelan tendencias clave sobre cómo las Juntas Directivas están abordando estos desafíos y evidencian brechas críticas que podrían comprometer su capacidad de anticipación y respuesta.

LECCIONES CLAVE DE LA ENCUESTA: ¿QUÉ ESTÁN PRIORIZANDO LAS JUNTAS DIRECTIVAS?

Gestión regulatoria en Colombia: confianza, pero riesgo de complacencia

Mientras que los cambios regulatorios se clasifican como la principal prioridad de la junta en Brasil y en el tercer lugar en la lista para Chile, en Colombia figuran en el último lugar de las prioridades declaradas por las Juntas Directivas. Esta posición en Colombia refleja más un sentido de control que de desinterés. La mayoría de los miembros de junta consideran que están gestionando este riesgo de forma efectiva:

- 75% afirma contar con información suficiente o más que suficiente sobre cambios regulatorios.
- 65% considera que se dedica el tiempo adecuado o incluso más del necesario en las reuniones de junta.
- 86% expresa confianza media o plena en el equipo gerencial para abordar estos desafíos.

“Sin embargo, esta autopercepción positiva podría ocultar puntos ciegos. En un contexto preelectoral, con una agenda reformista ambiciosa, las juntas deben cuestionarse si realmente están anticipando los posibles impactos a mediano y largo plazo o si están reaccionando únicamente a cambios inmediatos.”



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

Sostenibilidad y cambio climático: un riesgo estratégico que requiere mayor acción

El cambio climático sigue escalando en la agenda global, y los inversionistas están exigiendo mayor transparencia y acción por parte de las organizaciones. A pesar de esto, los resultados de la encuesta en Colombia evidencian una tendencia diferente:

- 42% de los miembros de junta señala que recibe poca información sobre los riesgos asociados al cambio climático.
- 52% considera que el tiempo asignado a este tema en la agenda de la junta es insuficiente.

Esto podría plantear riesgos reputacionales, financieros y operativos, especialmente cuando las exigencias regulatorias y de los stakeholders en materia de sostenibilidad siguen aumentando.

Información y enfoque adecuado en aspectos clave, pero con espacio para mayor profundidad

La mayoría de las Juntas Directivas se sienten cómodas con la cantidad de información y tiempo dedicado a temas como: (i) **Condiciones económicas**; (ii) **Cadena de suministro**; y (iii) **Estrategia de asignación de capital**. Muchos de estos temas llegarán a las salas de juntas corporativas a medida que sus impactos se propaguen en

cascada a través de la economía global. Sin embargo, en un entorno de disruptiones en las cadenas de suministro, presiones inflacionarias y reconfiguración de alianzas geopolíticas, surge la pregunta: ¿Es suficiente el análisis actual para anticiparse a escenarios complejos o solo para gestionarlos cuando ya se materializan?

El papel de las Juntas Directivas: de la supervisión al liderazgo proactivo

“Los resultados de la encuesta dejan claro que las Juntas Directivas juegan un papel central en la construcción de la resiliencia empresarial. Las que limitan su enfoque a la supervisión tradicional corren el riesgo de quedarse rezagadas. En cambio, las juntas que adoptan un rol proactivo y estratégico pueden posicionar a sus empresas para prosperar en medio de la incertidumbre.”

Las condiciones económicas locales y globales podrían impactar directamente en las operaciones y la estrategia de la empresa. Aun así, entre la mayoría de los miembros de junta que dicen que la estrategia de su empresa cambiará en los próximos tres años, no se cita la estructura evolutiva de la globalización entre los factores que más influyen en ese cambio. Esto plantea preguntas sobre si las empresas han mapeado el impacto de los riesgos políticos en todas sus actividades y están ajustando la estrategia en consecuencia, no obstante estar entre las tres principales prioridades de las Juntas.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA



Los miembros y sus Juntas Directivas pueden indagar cómo la administración ha evaluado los escenarios políticos, regulatorios, laborales y climáticos que tienen más probabilidades de afectar los modelos de negocio, las estrategias, las cadenas de suministro y los planes de sostenibilidad de sus empresas.

Las Juntas Directivas líderes buscan entender cómo la administración está identificando las decisiones que la empresa debe tomar independientemente de cómo se desarrollen los futuros escenarios, para posicionar a la empresa para prosperar en diferentes escenarios, así como navegar y sopesar las compensaciones que la empresa puede verse obligada a hacer, para mitigar riesgos políticos y regulatorios.

Construir resiliencia en los sistemas clave puede ser más costoso a corto plazo, pero puede llevar a beneficios a largo plazo. Las Juntas Directivas pueden trabajar con los equipos de dirección para supervisar los cambios, tanto potenciales como realizados, y tener planes para responder. Finalmente, las Juntas Directivas exitosas entienden los desencadenantes políticos y regulatorios para que la empresa reaccione en consecuencia.

LA CLAVE ESTÁ EN HACERSE LAS PREGUNTAS DIFÍCILES:

- ¿Estamos recibiendo información realmente útil y accionable sobre los riesgos emergentes? ¿Cuál es el proceso mediante el que se identifican y elevan a la Junta Directiva los cambios regulatorios y políticos más significativos?
- ¿Contamos con escenarios sólidos para enfrentar cambios regulatorios abruptos y disruptiones geopolíticas? ¿Cómo determina el liderazgo de la empresa qué escenarios geopolíticos planear y cómo se incorporan estos en las discusiones o ejercicios de la Junta Directiva? ¿Cómo la administración está desarrollando habilidades para ser más efectiva en la planeación de escenarios, incluyendo: equilibrar impactos a corto y largo plazo, usar los resultados de la planeación de escenarios para comprender mejor qué compromisos debe hacer la empresa (por ejemplo, los costos vs los beneficios de desarrollar cadenas de suministro más resilientes, pero más costosas)?
- ¿Cómo estamos incorporando la sostenibilidad en la estrategia de negocio más allá del cumplimiento regulatorio?
- ¿Tenemos una visión clara sobre cómo la evolución de la globalización y las tensiones comerciales podrían impactar nuestra cadena de valor?
- ¿Cómo la administración evalúa la resiliencia? ¿Cómo sabe la Junta Directiva que la empresa es resiliente? ¿Qué necesita cambiar la administración si la empresa no lo es?

“La resiliencia empresarial no se construye desde la reacción, sino desde la anticipación. Las Juntas Directivas deben liderar este cambio de enfoque, asegurando que las organizaciones estén preparadas para navegar la complejidad del entorno actual y capitalizar las oportunidades de transformación.”

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

2

Navegar por los aspectos positivos y negativos de la tecnología: el rol estratégico de las Juntas Directivas para conectar elementos comunes entre la ciberseguridad y la innovación tecnológica

La ciberseguridad y la innovación y tecnologías emergentes captan una atención significativa de los miembros de junta. En nuestras conversaciones con los miembros de Junta Directiva, a menudo escuchamos que se hace referencia a estos temas como dos caras de la misma moneda: las empresas implementan controles de ciberseguridad para mitigar el riesgo negativo de la tecnología frente a las amenazas y los actores malintencionados; y para aprovechar la oportunidad positiva de reunir tecnología para el crecimiento y la ventaja estratégica a través de la innovación. Mientras la supervisión de

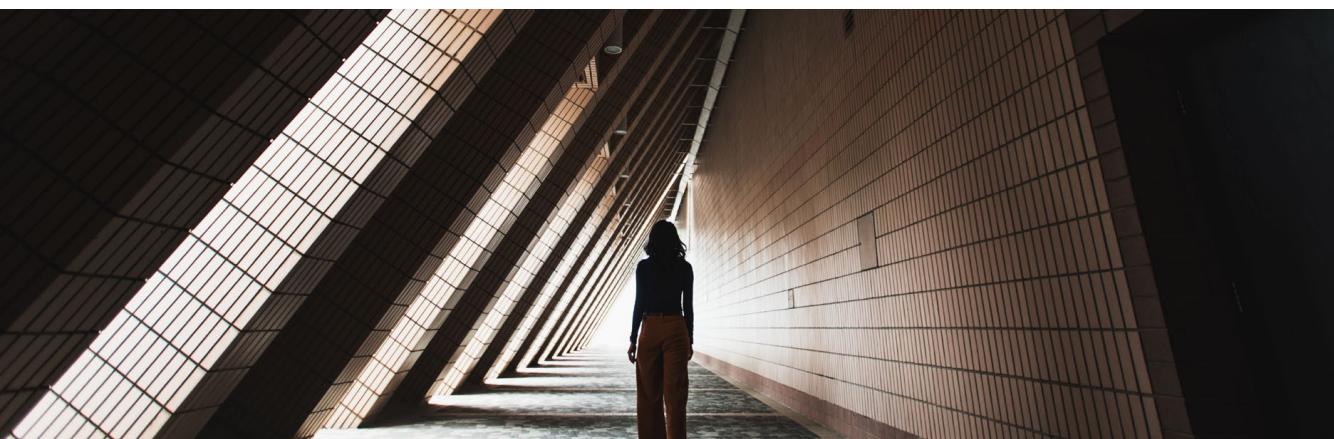
estos temas a menudo implica discusiones separadas en la sala de juntas, existe una conexión en la supervisión de la ciberseguridad, la privacidad de datos y la innovación y tecnologías emergentes que sugiere que las Juntas Directivas se beneficiarán si reúnen los temas de estas discusiones.

Es así como el acelerado desarrollo y adopción de la GenAI ha redefinido las prioridades estratégicas para las Juntas Directivas. La creciente importancia de los semiconductores, la arquitectura de datos y las redes digitales han intensificado la necesidad de las

organizaciones de repensar su enfoque sobre ciberseguridad, innovación tecnológica y soberanía digital.

En las empresas líderes, las discusiones en la sala de juntas sobre la GenAI y otras tecnologías emergentes están yendo más allá de los conceptos básicos de la tecnología y los casos de uso relevantes, hacia una conversación estratégica sobre cómo escalar la GenAI y otras tecnologías emergentes para obtener ventaja competitiva. Este cambio impulsará discusiones importantes sobre la construcción, el uso y la implementación adecuada de estas tecnologías, estableciendo nivel de tolerancia al riesgo y un tono responsable desde la alta dirección.

En este contexto, las Juntas Directivas deben liderar la adopción responsable de nuevas tecnologías, mientras gestionan riesgos cada vez más complejos.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA



► Soberanía digital y la geopolítica de la GenAI: nuevos retos para la gobernanza empresarial

El auge de la GenAI ha acelerado la relevancia estratégica de los semiconductores, los datos y la infraestructura de redes, haciendo de la soberanía digital –la capacidad de un Estado para controlar datos y tecnologías dentro de sus fronteras– una prioridad clave para los gobiernos. Esta tendencia está impulsando políticas más restrictivas en materia de ciberseguridad, protección de datos y control de la infraestructura tecnológica, creando un entorno regulatorio más fragmentado y complejo para las empresas.

- **La geopolítica de la GenAI impulsa la autonomía tecnológica:** Gobiernos como los de Estados Unidos, China y la Unión Europea están fortaleciendo sus ecosistemas locales de GenAI, invirtiendo en la producción de semiconductores y redes de datos para reducir su dependencia tecnológica. Países como India y Arabia Saudita también están avanzando en esta dirección.
- **Protección de datos y localización:** La necesidad de datos para entrenar modelos de GenAI ha llevado a políticas de proteccionismo de datos y localización, limitando el flujo internacional de información. Regulaciones como la ley estadounidense que restringe el acceso de datos sensibles a ciertos países, o las políticas de la Unión Europea en materia de privacidad, están transformando las reglas del juego para las empresas globales.
- **Seguridad en la infraestructura de redes:** Los gobiernos están implementando políticas para asegurar sus redes críticas, limitando la participación de proveedores extranjeros considerados riesgosos y fortaleciendo las medidas de ciberseguridad. Al mismo tiempo, se han intensificado las acciones para mitigar vulnerabilidades físicas, como los ataques a cables submarinos.

Para las Juntas Directivas, estos cambios exigen un monitoreo constante y una reevaluación de sus cadenas de valor tecnológicas y digitales, garantizando que las operaciones sigan siendo viables en un entorno de creciente regulación y fragmentación tecnológica.

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

La doble cara de la tecnología: innovación y riesgo

“La GenAI y otras tecnologías emergentes ofrecen enormes oportunidades de crecimiento, pero también amplifican los riesgos cibernéticos. Las Juntas Directivas deben liderar una discusión estratégica que integre la innovación tecnológica con una gestión de riesgos robusta y ética.

Nuestra encuesta revela preocupaciones críticas:

- 53% de los miembros de junta considera que se dedica tiempo insuficiente a discutir sobre innovación y tecnologías emergentes.
- 43% afirma que la ciberseguridad está subrepresentada en las agendas de junta.
- Solo el 40% confía plenamente en las capacidades del equipo gerencial para abordar estos desafíos tecnológicos.
- Estas también son dos áreas en las que los miembros de la junta mencionan que necesitan más información y recursos, con un 53% para la tecnología emergente y la innovación y un 38% para la ciberseguridad.

La posible desconexión entre la importancia estratégica de estos temas y la atención que reciben en las salas de juntas representa un riesgo significativo. La supervisión fragmentada de los riesgos de ciberseguridad, privacidad de datos y el uso de tecnologías emergentes limita la capacidad de las juntas para anticiparse a escenarios disruptivos.

► De la supervisión técnica a la estrategia de valor

La conversación en las Juntas Directivas está evolucionando rápidamente:

- **De lo técnico a lo estratégico:** Las discusiones sobre GenAI y ciberseguridad están migrando de aspectos puramente técnicos hacia su impacto en la ventaja competitiva y la sostenibilidad del negocio.
- **De la defensa a la oportunidad:** La ciberseguridad ya no es solo un tema de protección, sino un habilitador de la confianza digital y la expansión segura de la innovación.
- **De lo local a lo geopolítico:** Las decisiones tecnológicas ahora deben considerar riesgos geopolíticos, políticas de localización de datos y nuevas normativas sobre soberanía digital.

La evolución de la tecnología ha multiplicado las oportunidades de negocio, pero también han incrementado los riesgos asociados a ciberataques y al cumplimiento normativo. Las Juntas Directivas deben entender cómo estos elementos afectan la resiliencia y la competitividad de sus organizaciones.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

Tener los insumos adecuados y dedicar la cantidad correcta de tiempo a estos temas es fundamental porque la conversación que muchas Juntas Directivas están teniendo sobre estos está cambiando. Las discusiones entre los miembros de la junta están pasando de “¿qué es esto?”, a identificar oportunidades estratégicas con un ROI claro. Al mismo tiempo, las discusiones sobre ciberseguridad están incorporando una conciencia de sofisticación cada vez mayor que puede incluir ataques más rápidos, más amplios o dirigidos. Además, el entorno regulatorio y político para la ciberseguridad, la privacidad de datos y la GenAI es cada vez más complejo, con una red de diferentes regulaciones de distintos países y autoridades regulatorias. Una de las razones de estos cambios es la maduración de la GenAI a medida que se aleja de los chatbots y asistentes integrados en las aplicaciones para pasar a los agentes de GenAI que pueden trabajar en múltiples aplicaciones. Las empresas pueden estar comenzando a cosechar los beneficios de sus cambios estratégicos, esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D) y discusiones sobre innovación a escala. Pero los competidores también tienen acceso a muchas de estas herramientas.

PREGUNTAS CLAVE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS:

- ¿Estamos dedicando suficiente tiempo en la agenda de junta a la supervisión de tecnologías emergentes y ciberseguridad?
- ¿Qué habilidades y experiencia necesitan las Juntas Directivas para proporcionar supervisión sobre los aspectos positivos y negativos de la tecnología? ¿Dónde necesita la junta más o diferente información de la administración y los asesores externos, para permitir un aprendizaje continuo y mejorar la supervisión?
- ¿Cómo estamos gestionando el cumplimiento de las normativas sobre soberanía digital y protección de datos?
- ¿Cuáles son los mayores riesgos a corto y largo plazo asociados a las tecnologías emergentes? ¿Qué nuevos puntos críticos de falla existen en la infraestructura de ciberseguridad, de tecnología y en la cadena de suministro? ¿Cómo se pueden mitigar estos riesgos?
- ¿Cuál es nuestra estrategia frente a posibles disruptpciones en las cadenas de suministro tecnológicas y digitales?

Las Juntas Directivas que adopten un enfoque estratégico frente a la innovación tecnológica y la ciberseguridad estarán mejor preparadas para liderar en un entorno de rápida transformación.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

3

Facilitar la ventaja del talento en una era de inestabilidad laboral: adaptación y liderazgo en un mercado laboral cambiante

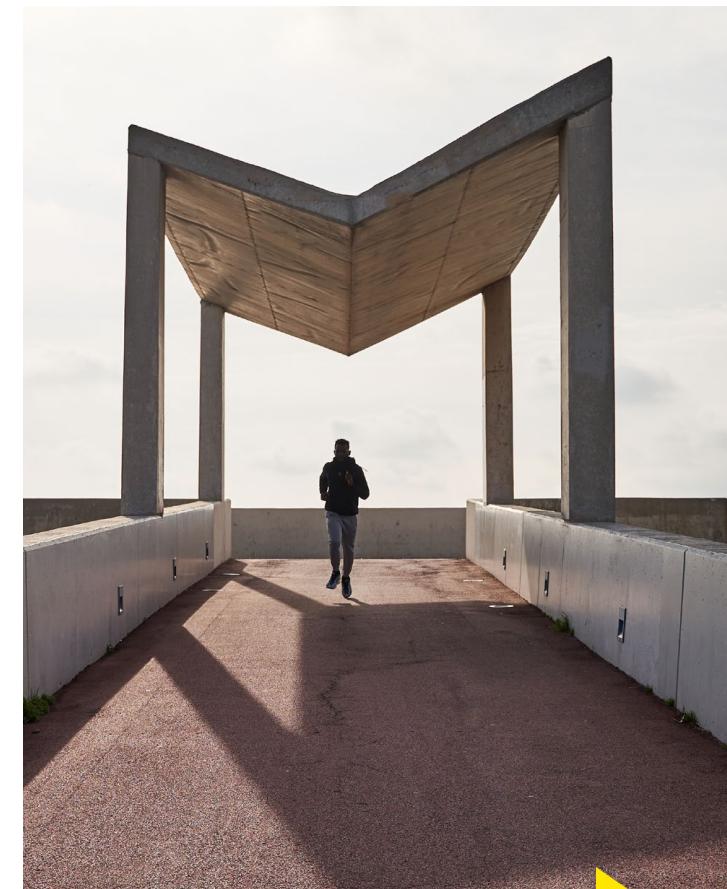
El talento sigue siendo un tema importante en la agenda de las Juntas Directivas, particularmente en Colombia ocupa el cuarto lugar en las prioridades de la junta, en comparación con el séptimo lugar en Latinoamérica. En adición, el 30% de los miembros de junta encuestados señalaron que querían dedicar más tiempo al talento.

“Algunos de los cambios significativos en el panorama del talento complican el desafío de la supervisión del talento, un contexto muy diferente al que la mayoría de los miembros de junta experimentaron en su carrera. Los conceptos tradicionales sobre la carrera, la compensación e incluso el propio lugar de trabajo, están siendo transformados.”

La Encuesta EY 2024 Work Reimagined encontró que el 48% de los trabajadores en Colombia probablemente dejarían su trabajo en el próximo año. Además, ese flujo de talento es fundamental: incluso entre los empleadores con un buen indicador de salud del talento—probabilidad de que los empleados recomiendan a su empleador – sus empleados están considerando irse. Muchos están motivados por la oportunidad de aumentar su salario, incluyendo incentivos para reconocer su desempeño, y de esta forma asegurarse de que el salario se mantenga al ritmo del aumento del costo de vida.

Dado este creciente costo del talento, las empresas están buscando un mayor crecimiento de la productividad, incluyendo la utilización de nuevas tecnologías. Por ejemplo, la misma encuesta encontró que en Colombia, el 78% de las organizaciones ya usan GenAI, señalando un cambio transformador en las prácticas laborales y subrayando la importancia del desarrollo continuo de habilidades y capacitación. A medida que el trabajo híbrido y remoto se han vuelto comunes, fomentar una cultura cohesiva y saludable para una fuerza laboral diversa y dispersa es un aspecto relevante en la agenda de talento.

Entonces hoy las Juntas Directivas enfrentan un panorama laboral global que ha cambiado drásticamente, con una fuerza de trabajo cada vez más desconectada de los modelos tradicionales de carrera, compensación y espacios laborales. La misma encuesta señala que el 38% de los empleados a nivel mundial planea dejar su empleo en los próximos 12 meses, lo que demuestra un mercado laboral altamente fluido. Sin embargo, solo el 32% de las empresas cuentan con estrategias sólidas de gestión del talento que les permitan mejorar la productividad y superar desafíos externos.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

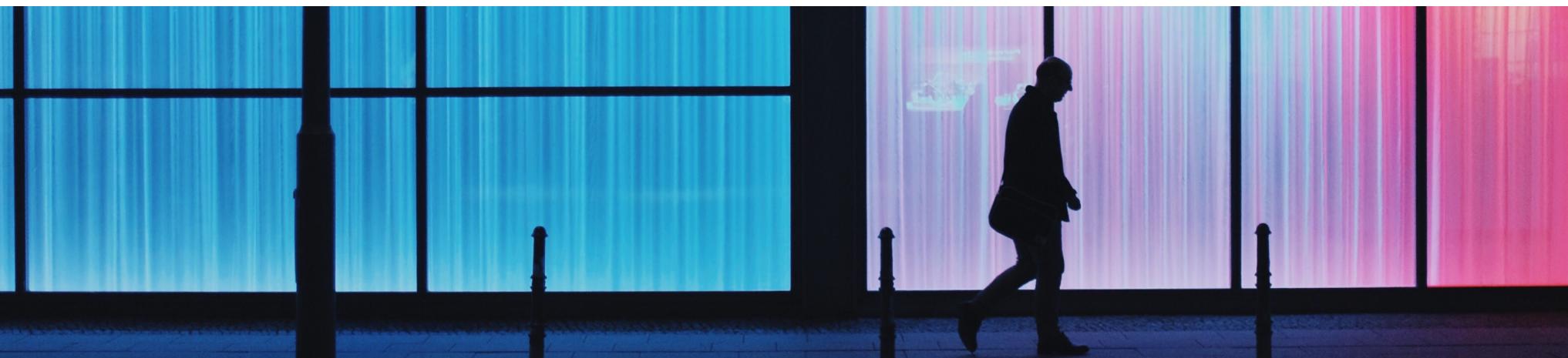
CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

Aquellas empresas que logran construir una Ventaja de Talento son 7,8 veces más propensas a manejar con éxito presiones externas, 6,5 veces más propensas a mejorar significativamente la productividad y 5,8 veces más propensas a sobresalir en condiciones económicas adversas. En este contexto, las Juntas Directivas juegan un papel fundamental en la supervisión del talento, asegurando que las organizaciones adapten sus estrategias a un entorno en el que la movilidad laboral es una constante y donde el uso de tecnologías emergentes, como la GenAI, está transformando la forma en que se trabaja.

En 2025, las empresas enfrentarán una creciente escasez de talento debido al envejecimiento de la población en economías avanzadas y mercados emergentes como China, donde la jubilación masiva de trabajadores reducirá la disponibilidad de talento joven. Esta transición demográfica está generando una mayor presión sobre las finanzas públicas y los mercados laborales, obligando a los gobiernos a implementar medidas como recortes en pensiones, aumentos de impuestos y elevación de la edad de jubilación, como ya ocurre en más de la mitad de los países de la OCDE y en China. Mientras tanto, la migración sigue siendo un tema polarizador,

con 6,5 millones de nuevos inmigrantes en 2023 según la OCDE, lo que ha impulsado debates sobre restricciones en países como Estados Unidos, Canadá y Alemania. Para las empresas, este panorama implica una intensificación de la competencia por talento joven y altamente capacitado, lo que requerirá estrategias más agresivas de atracción y retención, así como políticas migratorias estratégicas para suplir déficits laborales.

En Colombia, el envejecimiento poblacional es una tendencia inminente. Según el DANE, en 2024 los nacimientos cayeron un 14,6% respecto a 2023, la cifra más baja en la última década. Se proyecta que en 2052 el país alcanzará su punto de quiebre hacia el decrecimiento poblacional, y para 2070, el 36% de la población será mayor de 60 años, mientras que solo el 12% tendrá menos de 14 años, una inversión radical respecto a 1985. Este cambio transformará la disponibilidad de talento, exigiendo que las empresas adapten sus estrategias de empleo mediante modelos laborales flexibles, programas de capacitación intergeneracional y políticas de atracción de talento joven y migrante; a la par que exigirá a las empresas redefinir sus estrategias de producto, servicios y atención al cliente, entre otras, para entender a un nuevo consumidor.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA



► El rol de las Juntas Directivas en la gestión del talento

Las Juntas Directivas pueden desempeñar un papel clave en la creación de una ventaja competitiva en este entorno complejo. Deben asegurarse de que la estrategia de talento esté alineada con los objetivos generales del negocio y garantizar que la inversión en capital humano sea una prioridad estratégica. Para ello, pueden contribuir en los siguientes aspectos clave:

- **Comprensión más profunda de la experiencia de los empleados:** A través de la participación directa de los empleados (por ejemplo, participando en sesiones de escucha, realizando visitas a los lugares de trabajo, conversando con ejecutivos de nivel medio y de diferentes áreas del negocio), discutiendo las inversiones en talento y los modelos de compensación y beneficios con ejecutivos adicionales al director de recursos humanos (por ejemplo, el director de tecnología), e integrando las consideraciones de capital humano en las discusiones de estrategia y riesgo.
- **Supervisión estratégica del talento:** Asegurar que la gestión del talento se incluya en la agenda corporativa con métricas claras sobre la salud del talento y desempeño de los programas de formación.
- **Atracción y fidelización del talento:** Apoyar el desarrollo de políticas que hagan a la empresa más atractiva para nuevas generaciones, incluyendo beneficios personalizados, esquemas de compensación competitivos y oportunidades de desarrollo profesional.
- **Capacitación y adaptación tecnológica:** Monitorear cómo los programas de habilidades y formación están alineados con la estrategia de talento y con las inversiones tecnológicas de la empresa, como GenAI, y guiar una cultura que esté alineada con las demandas del futuro grupo de talentos.
- **Diversidad y flexibilidad laboral:** Promover modelos laborales inclusivos y flexibles que permitan la convivencia intergeneracional y mejoren la productividad en un entorno cada vez más dinámico.

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

El papel estratégico de las Juntas Directivas en la gestión del talento

El panorama global del talento está cambiando de manera acelerada debido a factores demográficos, económicos y tecnológicos. La reducción de la fuerza laboral en mercados avanzados y la presión sobre los sistemas de pensiones y salud están redefiniendo las prioridades estratégicas de las empresas. En este contexto, las Juntas Directivas tienen un papel fundamental en la redefinición de la gestión del talento, no solo como un tema operativo, sino como un pilar estratégico para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Para las empresas en Colombia, la transición demográfica es una realidad inminente. Con una población que envejece y una reducción en los nacimientos, se requiere una visión de largo plazo que combine estrategias de atracción y fidelización del talento con políticas que fomenten la inclusión de nuevas generaciones y la revalorización del trabajo de los empleados mayores. Esto exige modelos laborales flexibles, inversión en formación continua y un enfoque innovador en la compensación y

beneficios para responder a las expectativas de un mercado laboral en evolución.

La adopción de tecnologías como la GenAI está transformando la dinámica laboral, creando nuevas oportunidades y desafíos. Las empresas que logren alinear su estrategia de talento con la transformación digital, la diversidad generacional y las tendencias migratorias estarán mejor posicionadas para liderar en el futuro.

“En este sentido, las Juntas Directivas deben fortalecer su rol en la supervisión del talento, asegurando que las decisiones sobre capital humano estén integradas en la estrategia corporativa y en la gestión del riesgo.”

Finalmente, las organizaciones que adopten una visión ágil e innovadora en la gestión del talento no solo mitigarán los riesgos de la escasez laboral, sino que también convertirán este desafío en una ventaja competitiva, diferenciándose en el mercado, impulsando la productividad y garantizando su crecimiento sostenible en un entorno global cada vez más dinámico y complejo.

PREGUNTAS CLAVE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- ¿Cómo está obteniendo información sobre la experiencia y las perspectivas de los empleados, segmentada por variables geográficas, antigüedad y áreas del negocio? ¿Los miembros de la junta tienen la oportunidad de interactuar y escuchar directamente a los empleados, más allá del equipo de alta dirección?
- ¿Está la Junta Directiva integrando el talento en sus discusiones sobre estrategia, riesgo y otros temas prioritarios, como tecnologías emergentes y sostenibilidad?
- ¿Se está dedicando tiempo suficiente a las métricas clave de bienestar y satisfacción del talento (costos, habilidades, cultura) en función de la estrategia de la empresa?
- ¿Cómo está la Junta Directiva asegurando que la empresa invierta en la capacitación y reconversión de su talento para afrontar cambios tecnológicos y de mercado?



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

4

Apostrar la reestructuración del portafolio corporativo para reinvertir en el futuro: reinvertir para transformar el futuro

► La estrategia de capital como palanca del crecimiento

Al supervisar las revisiones estratégicas del portafolio, las Juntas Directivas pueden impulsar a la administración a maximizar la rentabilidad y prepararse para una transformación efectiva.

Aunque las condiciones económicas son la prioridad principal para las Juntas Directivas en Colombia, la estrategia de capital ocupa un quinto lugar, detrás de factores como la innovación y tecnologías emergentes, riesgos políticos y la agenda de talento. Las perspectivas para 2025 son optimistas, aunque persiste cierta incertidumbre debido a la continua reducción de la inflación global. En este contexto, siguen presentes riesgos

significativos, aunque las Juntas tienen expectativas positivas respecto a las condiciones económicas, oportunidades de inversión y potencial de crecimiento de sus empresas para este año.

► Visión de las Juntas: liderando decisiones estratégicas e inversión

A pesar de un entorno de costos elevados, las Juntas Directivas están aplicando una disciplina financiera orientada a liberar capital para reinversiones estratégicas. Según nuestra encuesta, la mayoría de los miembros de Juntas están satisfechos tanto con la información recibida (80% y 86%) como con el tiempo dedicado a la estrategia de capital y las condiciones económicas (75% y 77%).

Sin embargo, con la mejora continua en mente, las Juntas Directivas tienen la oportunidad de hacerse preguntas diferentes y fomentar una mayor deliberación y un debate abierto, con el fin de optimizar la gobernanza de las decisiones de inversión y su rendimiento. Preguntas más incisivas pueden ayudar a la administración a identificar cómo reducir costos de manera selectiva y reinvertir capital en capacidades que promuevan el crecimiento. A través de una supervisión rigurosa, las juntas pueden cuestionar cómo la administración evalúa unidades de negocio con bajo rendimiento o activos no estratégicos. Pueden respaldar acciones de desinversión que liberen capital para empresas más rentables, y supervisar cómo las métricas diseñadas para medir las decisiones de inversión de manera imparcial están ayudando a los CEO a actuar con confianza.

Muchas empresas continuarán invirtiendo en GenAI, transitando desde múltiples casos de uso a un grupo priorizado de inversiones que se puedan aplicar a escala para mejorar la optimización y creación de valor. En particular, un 95% de los miembros de junta que respondieron la encuesta en Colombia piensan que la administración debería priorizar la GenAI para capturar oportunidades de mercado y lograr mayores eficiencias internas sobre la mitigación de riesgos.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA



Solo 5% respondieron que la mitigación de riesgos de GenAI debería ser priorizada, incluso si reduce la velocidad de salida al mercado o ralentiza las mejoras en los procesos internos. Este desequilibrio subraya la necesidad de una discusión robusta entre la Junta Directiva y la administración sobre el apetito al riesgo en inversiones relacionadas con la GenAI.

Por su parte, el 42% de los miembros de junta piensan que la estrategia de su empresa cambiará en los próximos tres años y señalan los cambios en las preferencias del cliente y en la regulación como los principales motivos de ese cambio. También consideraron, aunque en menor medida, que la transformación estará impulsada por transacciones, lo que subraya la importancia de que las Juntas Directivas supervisen cómo sus empresas están optimizando los portafolios para permitir la agilidad y solidez del capital. Además, las juntas desempeñarán un papel importante en la supervisión de cómo las empresas están realmente transformándose a través de decisiones de estrategia de capital que pueden requerir una reinversión de la empresa.

“De esta forma, las juntas desempeñarán un papel fundamental en supervisar las transformaciones reales que se deriven de decisiones estratégicas que podrían implicar una reinversión organizacional.”

PREGUNTAS CLAVE: IMPULSANDO EL DIÁLOGO ESTRATÉGICO EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Las siguientes preguntas buscan promover un diálogo constructivo en las reuniones de las Juntas Directivas. Al formular estas preguntas estratégicas, se puede buscar una toma de decisiones más informada y alineada con las prioridades actuales y futuras del negocio:

- ¿Las discusiones con la administración permiten una deliberación profunda sobre las decisiones de asignación de capital?
- ¿Estas discusiones ayudan a cuestionar y mejorar las suposiciones estratégicas durante la revisión del portafolio, incluyendo posibles desinversiones para liberar capital para invertir en iniciativas más estratégicas?
- ¿Qué métricas financieras y no financieras guían la toma de decisiones de inversión de la administración? ¿Tiene confianza la junta en que estas decisiones son informadas, imparciales y respaldadas por los KPIs adecuados?
- ¿Cómo está avanzando la empresa en sus inversiones en tecnología o sostenibilidad? Ante la maduración de la GenAI generativa y la transición energética, ¿la junta está supervisando adecuadamente cómo la administración usa análisis financieros para captar oportunidades estratégicas y aprovechar las oportunidades de mercado?
- ¿Cómo responsabiliza la Junta Directiva a la administración de equilibrar la velocidad hacia el mercado con la necesidad de mitigar riesgos relacionados con la GenAI?

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

Reflexiones para las Juntas Directivas: ¿Dónde enfocarse más para agregar valor?

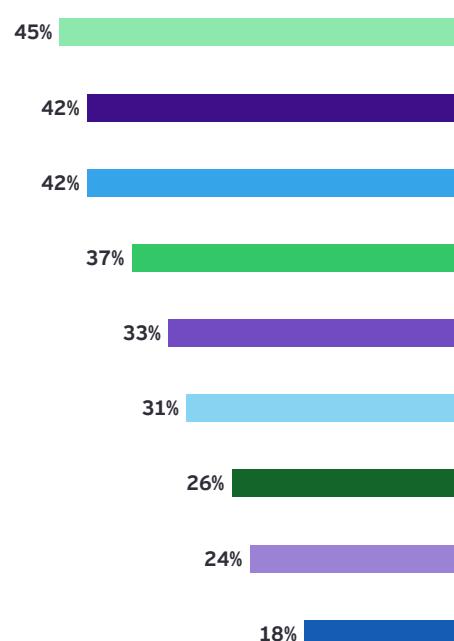
Nuestra encuesta revela que en Colombia las juntas desean dedicar más tiempo y contar con más información y recursos en áreas como la innovación y tecnologías emergentes, la ciberseguridad y privacidad de datos, así como el cambio climático.

Este enfoque contrasta con otros países de Latinoamérica; por ejemplo, en Brasil se busca profundizar en asuntos relacionados con la cadena de suministro, mientras que en Chile el interés principal está en el cambio climático y la gestión ambiental.



Temas que los directores quieren que sus juntas dediquen más tiempo

% directores



MÁS TIEMPO

Temas que los directores quieren que sus juntas tengan más información y recursos

% directores



MÁS
INFORMACIÓN
Y RECURSOS

Encuesta del EY Center for Board Matters. Nota: para los gráficos, se pidió a los directores que clasificaran en una escala del 1 al 5 si la información, los recursos (tanto internos como externos) y el tiempo que la junta dedica a cada tema son apropiados. Estos gráficos reflejan el porcentaje de directores que clasifican un tema con un 1 o 2, lo que indica una necesidad de más información o tiempo.

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

¿Están preparadas las Juntas Directivas para dar forma al futuro?

El panorama empresarial de hoy no tiene precedentes en términos de velocidad, complejidad y nivel de incertidumbre. Este será en adelante, el nuevo normal. A pesar de esta realidad, los resultados de nuestra encuesta reflejan una tendencia preocupante: el 59% de los miembros de junta creen que la estrategia de su empresa no cambiará en los próximos tres años o no están seguros de si lo hará. Además, un tercio no cree que su Junta Directiva necesite cambiar los estatutos o estructuras de los comités en los próximos tres años; sin embargo, son más abiertos a realizar estos cambios para seguir siendo efectivos que sus pares en otros países de Latinoamérica.

Confiar en que lo que ha funcionado en el pasado reciente seguirá funcionando en el futuro podría llevar a las empresas a perder oportunidades valiosas e incrementar su vulnerabilidad frente a riesgos emergentes.

Podría haber buenas razones para que algunas empresas mantengan el rumbo. Los cambios recientes en la estrategia o en las responsabilidades de los comités de la junta, pueden ser adecuados para las necesidades a corto y largo plazo de la empresa y su Junta Directiva; sin embargo, existe un riesgo real de complacencia estratégica.

Frente a esta realidad, es imprescindible que las Juntas Directivas asuman una posición proactiva y estratégica. Las organizaciones que deseen permanecer relevantes y competitivas deben reservar espacios específicos para evaluar rigurosamente su estrategia actual, desafiar sus capacidades internas y cuestionar la efectividad de sus estructuras de gobierno corporativo.

“Las empresas que no contemplan una actualización estratégica y estructural en su Junta Directiva corren el riesgo de perder oportunidades clave. Dedicar tiempo y recursos para analizar con rigor las necesidades futuras puede marcar la diferencia entre el éxito y el rezago.”

Esta reflexión estratégica podría incluir acciones concretas como:

- **Fortalecer el compromiso con procesos continuos de aprendizaje y desarrollo** dentro de la Junta Directiva para abordar eficazmente las demandas cambiantes del mercado.
- **Realizar evaluaciones periódicas del desempeño y efectividad** de la junta y sus comités, aprovechando estas instancias para impulsar conversaciones estratégicas profundas.
- **Ampliar la inclusión de temas críticos en las agendas de la junta**, tales como resiliencia empresarial, transformación digital, ciberseguridad, gestión integral del talento y optimización del portafolio corporativo.
- **Incorporar herramientas avanzadas y escenarios estratégicos** que permitan anticiparse a los cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado.

El entorno actual requiere que las Juntas Directivas no solo respondan ante el cambio, sino que se anticipen a él de forma deliberada y estratégica. Las empresas exitosas serán aquellas cuyas juntas asuman un liderazgo activo y transformador, impulsando a sus organizaciones desde un estado de reacción hacia una posición de adaptación continua y proactiva.



INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y PROACTIVA

Conclusión: Moldeando el futuro a través de la supervisión estratégica y proactiva

Las Juntas Directivas y los equipos directivos están enfrentando una incertidumbre constante junto con múltiples prioridades que se cruzan y desafían entre sí de diversas maneras. Desde inversiones en GenAI que aumentan la productividad, pero requieren una mayor supervisión de ciberseguridad y aumentan la fluidez del talento, hasta modificaciones en la cadena de suministro que fortalecen la resiliencia, pero incrementan los costos, las empresas están evaluando compromisos complejos mientras equilibran lo urgente con lo importante en un entorno empresarial en rápida transformación.

Para guiar a sus empresas en la identificación de oportunidades y la mitigación de riesgos en este entorno dinámico, las Juntas Directivas exitosas dejarán más tiempo para la deliberación y el debate. Buscarán enfoques innovadores para incorporar temas prioritarios en sus agendas y en las responsabilidades de los comités. Se comprometerán con el aprendizaje continuo, la evaluación y la adaptación para mantenerse a la vanguardia. Desafiarán suposiciones clave, traerán más voces a la sala de juntas y explorarán cómo la dirección está planeando por escenarios. En última instancia, se involucrarán en una supervisión que mueva a las empresas de un estado reactivo a uno de adaptación proactiva a las cambiantes condiciones empresariales.

Es hora de actuar. Es momento de darle forma al futuro con confianza.

METODOLOGÍA

El EY Center for Board Matters realizó una encuesta en línea a miembros de Juntas Directivas en octubre y noviembre de 2024. Se recibieron más de 500 respuestas de miembros de Junta Directiva de toda América, incluyendo Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México y Estados Unidos. Los miembros de juntas que respondieron generaron una muestra representativa de sectores, empresas públicas y privadas, y diversos tamaños de empresas.



INTRODUCCIÓN: CUATRO
ÁREAS DE ENFOQUE
PARA LAS JUNTAS
DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA
DE RESILIENCIA DE LA
EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS
ASPECTOS POSITIVOS
Y NEGATIVOS DE LA
TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA
DEL TALENTO EN UNA ERA
DE INESTABILIDAD
LABORAL

4> APOYAR LA
REESTRUCTURACIÓN DEL
PORTAFOLIO CORPORATIVO
PARA REINVERTIR EN EL
FUTURO

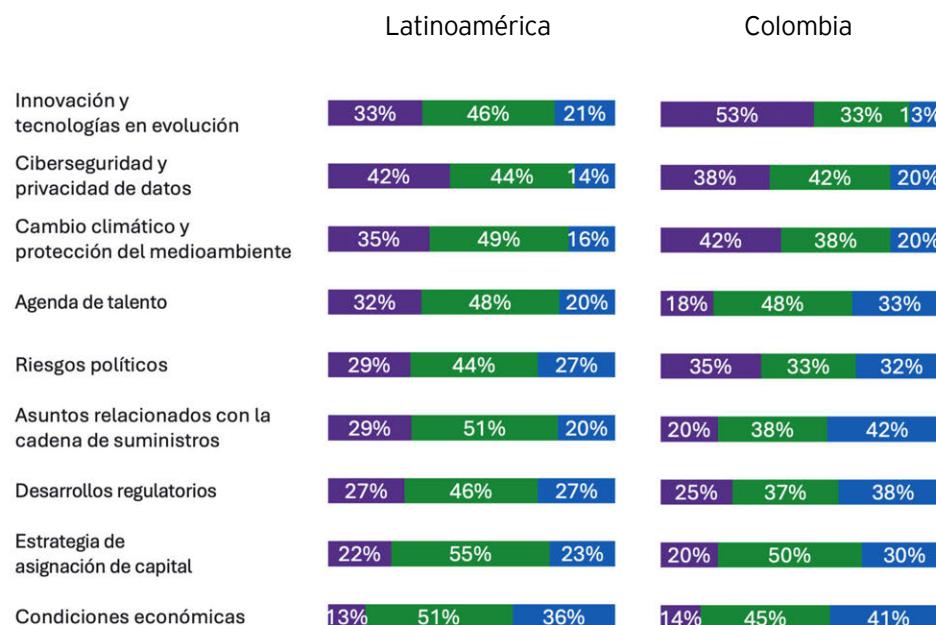
¿DÓNDE ENFOCARSE
MÁS PARA AGREGAR
VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS
JUNTAS DIRECTIVAS PARA
DAR FORMA AL FUTURO?

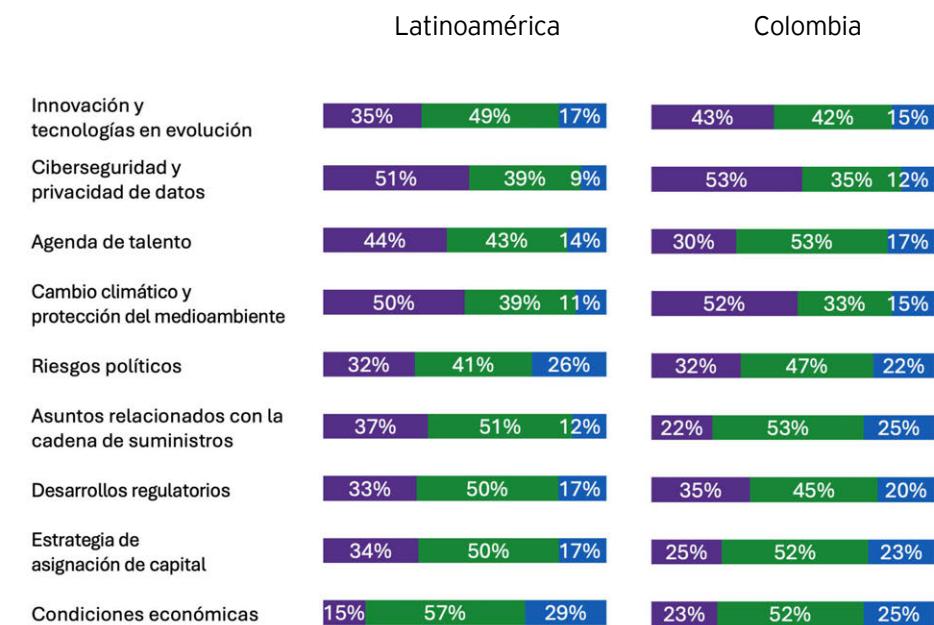
CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL
FUTURO A TRAVÉS DE LA
SUPERVISIÓN ESTRÁTÉGICA Y
PROACTIVA

Resultados clave

¿Cuenta la junta directiva con la información y los recursos (tanto internos como externos) apropiados?



¿El tiempo que dedica la junta directiva a los siguientes temas es apropiado?



Menos de lo necesario

Lo necesario

Más de lo necesario

Tiempo insuficiente

Tiempo apropiado

Demasiado tiempo

INTRODUCCIÓN: CUATRO ÁREAS DE ENFOQUE PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS 2025

1> EVALUAR LA POSTURA DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA

2> NAVEGAR POR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA TECNOLOGÍA

3> FACILITAR LA VENTAJA DEL TALENTO EN UNA ERA DE INESTABILIDAD LABORAL

4> APOYAR LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO CORPORATIVO PARA REINVERTIR EN EL FUTURO

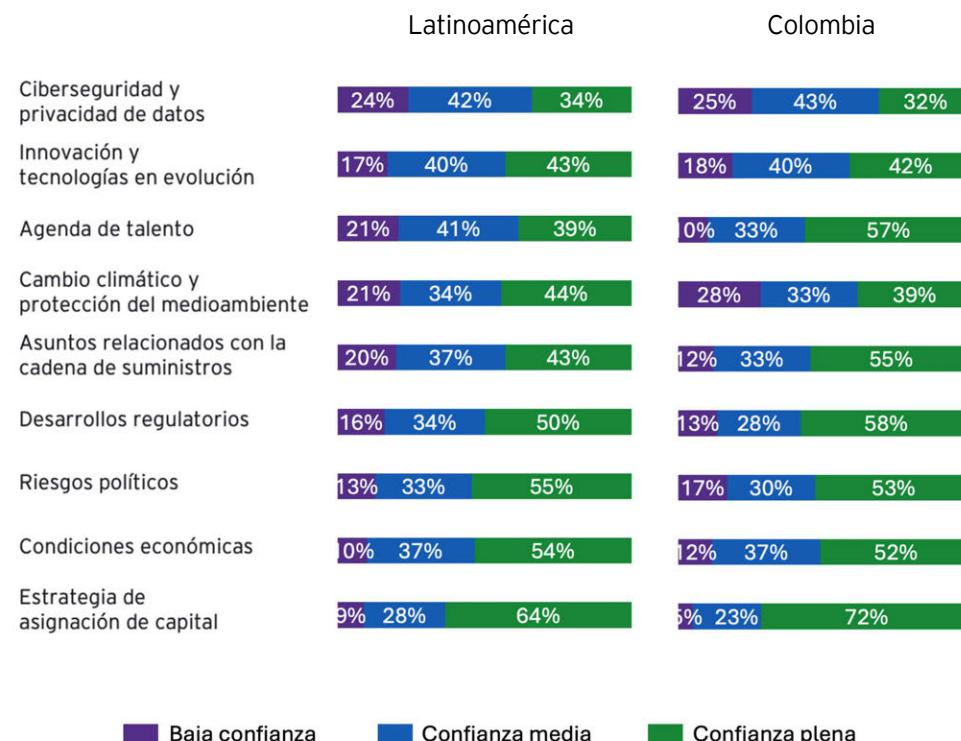
¿DÓNDE ENFOCARSE MÁS PARA AGREGAR VALOR?

¿ESTÁN PREPARADAS LAS JUNTAS DIRECTIVAS PARA DAR FORMA AL FUTURO?

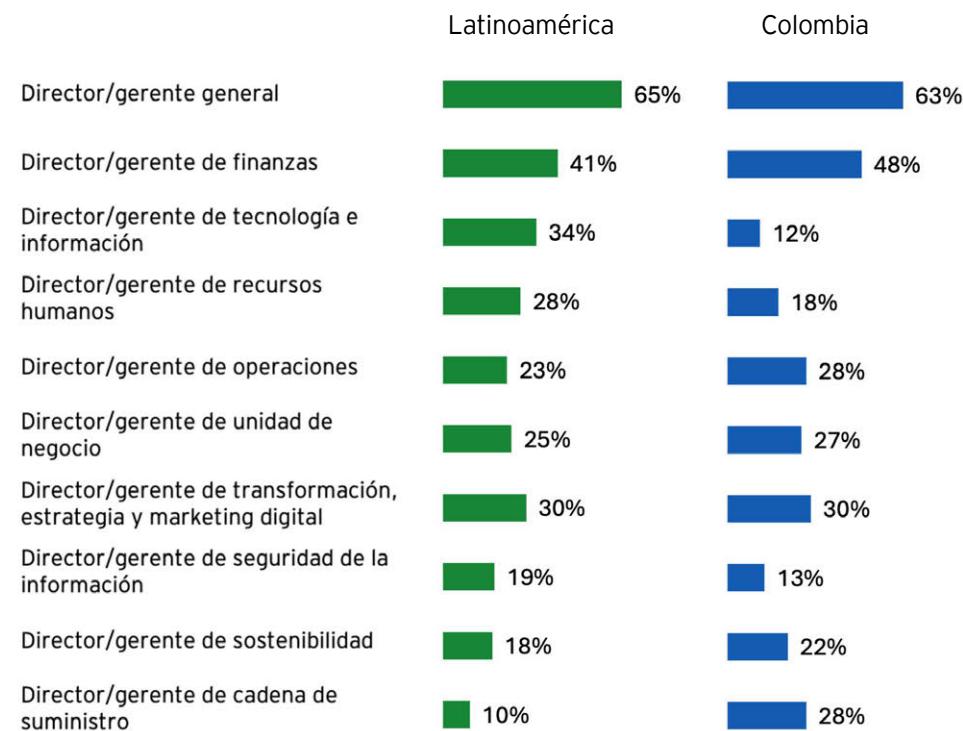
CONCLUSIÓN: MOLDEANDO EL FUTURO A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN ESTRÁTICA Y PROACTIVA

Resultados clave

¿Confían los directores en las habilidades y recursos de su equipo gerencial?



¿Cuál(es) de estos roles aumentará(n) su importancia en las sesiones de la junta directiva durante el próximo año?



EY | Building a better working world

EY está construyendo un mejor mundo de negocios al crear nuevo valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, mientras genera confianza en los mercados de capital.

Impulsados por datos, IA y tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y desarrollar respuestas para los problemas más urgentes de hoy y mañana.

Los equipos de EY trabajan en un espectro completo de servicios en Auditoría y Finanzas, Consultoría, Fiscal-Legal, Estrategia y Transacciones. Impulsados por conocimientos sectoriales, una red globalmente conectada y multidisciplinaria, y socios de ecosistemas diversos, brindamos soluciones en más de 150 países y territorios.

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](#). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a [www.ey.com](#).

© 2025 EY.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

¿BUSCAS MÁS?

Accede a información adicional y liderazgo de pensamiento del *EY Center for Board Matters* en [ey.com/us/boardmatters](#).