

Alvarino-Agudelo, T. I., Correa-García, J. D., & Correa-García, J. A. (2024). Prácticas de gobierno corporativo de las empresas colombianas del ranking Merco durante la pandemia del Covid-19. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 85, 189-213. Doi: <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n85a08>

# Prácticas de gobierno corporativo de las empresas colombianas del ranking Merco durante la pandemia del Covid-19<sup>1</sup>

***Tania Isabella Alvarino-Agudelo***

tania.alvarino@udea.edu.co

ORCID: 0009-0006-7218-3477

Universidad de Antioquia

***Juan David Correa-García***

juan.correa44@udea.edu.co

ORCID: 0009-0000-8362-051X

Universidad de Antioquia

***Jaime Andrés Correa-García***

jaime.correa@udea.edu.co

ORCID: 0000-0001-8814-2107

Universidad de Antioquia

---

<sup>1</sup> Este artículo es resultado del proyecto de investigación “Implicaciones del COVID-19 sobre la gestión financiera y no financiera de las organizaciones de América Latina” financiado por el CIC de la Universidad de Antioquia. Acta 2021-46136.

## **Prácticas de gobierno corporativo de las empresas colombianas del ranking Merco durante la pandemia del Covid-19**

**Resumen:** *El presente artículo se enfoca en el análisis del gobierno corporativo durante la pandemia del Covid-19. El objetivo es examinar diversas variables relacionadas con el gobierno corporativo, incluyendo la diversidad de género en las juntas directivas, el tamaño de las juntas, la presencia de mujeres, la existencia de miembros independientes y comités, así como la priorización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para ello, se llevó a cabo un exhaustivo análisis sistemático del contenido de los informes y reportes de diferentes compañías. La muestra de estudio se obtuvo del ranking Merco, que evalúa a las 100 empresas más responsables de Colombia y se seleccionaron 39 empresas para un período de cuatro años, para un total de 156 observaciones. Los resultados obtenidos revelan interesantes hallazgos. Por un lado, se observa una disminución en la participación de mujeres en cargos directivos de las compañías, sin embargo, se registra un aumento significativo de su presencia en las juntas directivas. Además, se evidencia un mayor compromiso por parte de las empresas hacia sus stakeholders, lo que se refleja en una mayor priorización de los ODS y la adopción de mejores prácticas corporativas.*

**Palabras clave:** *gobierno corporativo, Covid-19, ranking MERCO, sostenibilidad, ODS.*

## **Corporate governance practices of Colombian firms listed in the Merco ranking during the COVID-19 pandemic**

**Abstract:** *This paper examines corporate governance in the context of the COVID-19 pandemic. The aim is to investigate several variables associated with corporate governance, including gender diversity on boards, board size, the representation of women, the presence of independent members and committees, as well as the prioritization of the Sustainable Development Goals (SDGs). An exhaustive systematic analysis of the content of reports and statements from various corporations was conducted for this purpose. The study sample was derived from the Merco ranking, which evaluates the 100 most responsible corporations in Colombia, from which 39 companies were selected for a four-year period, totaling 156 observations. The results indicate that while there is a decline in women's presence in management roles within corporations, there is a notable increase in their representation on boards of directors. Furthermore, there is evidence of a stronger company commitment to stakeholders, as revealed by the increased prioritization of the SDGs and the implementation of best corporate practices.*

**Keywords:** *corporate governance, COVID-19, MERCO ranking, sustainability, SDGs.*

## **Práticas de governança corporativa das empresas colombianas no ranking MERCO durante a pandemia de Covid-19**

**Resumo:** *Este artigo tem como foco a análise da governança corporativa durante a pandemia de Covid-19. O objetivo é examinar diversas variáveis relacionadas à governança corporativa, incluindo a diversidade de gênero nos conselhos de administração, o tamanho do conselho, a presença de mulheres, a existência de membros independentes e comitês, bem como a priorização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para tal objetivo, foi realizada uma análise sistemática exaustiva do conteúdo dos relatórios das diferentes empresas. A amostra do estudo foi obtida a partir do ranking MERCO, que avalia as 100 empresas mais responsáveis da Colômbia e foram selecionadas 39 empresas para um período de quatro anos, totalizando 156 observações. Os resultados obtidos revelam descobertas interessantes. Por um lado, verifica-se uma diminuição da participação das mulheres nos cargos de gestão das empresas, no entanto, verifica-se um aumento significativo da sua presença nos conselhos de administração. Além disso, é evidente um maior compromisso das empresas com os seus stakeholders, o que reflete uma maior priorização dos ODS e a adoção de melhores práticas corporativas.*

**Palavras-chave:** *governança corporativa, Covid-19, ranking MERCO, sustentabilidade, ODS.*

## **Les pratiques de gouvernance des entreprises colombiennes répertoriées dans le classement du Merco durant la période de la pandémie de Covid-19.**

### **Résumé**

*Cet article examine l'étude de la gestion des entreprises pendant la crise sanitaire de la Covid-19. Il s'agit d'analyser diverses variables de gouvernance d'entreprise, telles que la diversité des genres au sein des conseils d'administration, la taille des conseils, la présence de femmes, l'existence de membres indépendants et de comités, ainsi que la priorité accordée aux Objectifs de développement durable (ODD). Dans cette optique, nous avons effectué une analyse systématique et complète du contenu des rapports et des comptes rendus de diverses entreprises. L'échantillon de l'étude a été constitué à partir du classement Merco, qui évalue les 100 entreprises les plus responsables de Colombie, et 39 entreprises ont été choisies pour une période de quatre ans, ce qui représente un total de 156 observations. Les conclusions obtenues sont captivantes. D'un côté, la présence des femmes dans les postes de direction des entreprises diminue, mais elle augmente considérablement au sein des conseils d'administration. Par ailleurs, il est observé un engagement accru des entreprises envers leurs parties prenantes, ce qui se manifeste par une plus grande attention portée aux Objectifs de développement durable et par l'adoption de meilleures pratiques d'entreprise.*

**Mots-clés :** *gouvernance d'entreprise, Covid-19, classement MERCO, durabilité, ODD.*

# Prácticas de gobierno corporativo de las empresas colombianas del ranking Merco durante la pandemia del Covid-19

*Tania Isabella Alvarino-Agudelo, Juan David Correa-García  
y Jaime Andrés Correa-García*

<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n85a08>

*Primera versión recibida en febrero 2024 – versión aceptada en mayo 2024*

## I. Introducción

En respuesta a la pandemia global del SARS-CoV-2 (Covid-19), el mundo empresarial se ha enfrentado a una serie de desafíos sin precedentes. La propagación del virus ha tenido un impacto significativo en la economía mundial, afectando a organizaciones de todos los tamaños y sectores. En este contexto, el gobierno corporativo se ha vuelto aún más relevante, ya que desempeña un papel crucial en la gestión efectiva y sostenible de las empresas durante momentos de incertidumbre y crisis.

El gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios, normas y prácticas que rigen la forma en que una empresa es dirigida y controlada. Su objetivo principal es proteger los derechos e intereses de los accionistas (Barros et al., 2021) y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la toma de decisiones (Schembri Peña, 2019). Un sistema de gobierno corporativo sólido ayuda a generar confianza tanto interna como externamente, lo que se traduce en beneficios para la empresa, los accionistas y otros grupos de interés.

En el contexto colombiano, el gobierno corporativo ha sido un tema de interés en el que se han implementado iniciativas para fortalecerlo. Entidades como la Superintendencia Financiera de Colombia, la Asociación Colombiana de Cámaras de Comercio y la Bolsa de Valores de Colombia han impulsado medidas y regulaciones para promover prácticas de gobierno corporativo sólidas y transparentes. Estas iniciativas han buscado fortalecer la confianza de los inversionistas y promover la sostenibilidad y el desarrollo de las empresas en el país.

Sin embargo, la pandemia del Covid-19 ha generado un impacto significativo en las organizaciones colombianas y ha planteado nuevos desafíos en términos de gobierno corporativo. Las medidas de confinamiento, las restricciones económicas y la incertidumbre generalizada han afectado la estabilidad financiera de las empresas, su capacidad de generar ingresos y su capacidad para cumplir con las obligaciones contractuales. Ante esta situación, es fundamental analizar detalladamente las prácticas de gobierno corporativo en las empresas colombianas en el período de la pandemia, por lo que se realizó un análisis de contenido de los diferentes reportes corporativos de las empresas que integran la muestra.

Los resultados obtenidos revelan algunas tendencias importantes. Se observó una disminución en la presencia de mujeres como CEO, pasando del 8% al 3%. Además, la mayoría de las empresas tenían hombres como presidentes de junta directiva, con porcentajes que oscilaban entre el 69% y el 79%. Sin embargo, se registró un aumento en la participación de mujeres en las juntas directivas, al avanzar de un 11% en 2019 a un 25% en 2022. También se evidenció un incremento significativo en el número máximo de comités de junta directiva, pasando de 9 a 17 en diferentes áreas clave. Por otro lado, se observó un mayor enfoque en la priorización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con un aumento de 163 a 324 ODS priorizados en las empresas analizadas, donde los ODS 8 y 13 fueron particularmente destacados. Estos hallazgos reflejan la evolución y los desafíos en el ámbito del gobierno corporativo y la sostenibilidad en el período de estudio.

Además de esta introducción, este artículo se organiza como sigue. Se presenta la revisión de la literatura centrada en la concepción del gobierno corporativo y la incidencia del Covid-19 en las organizaciones. La sección III presenta el diseño metodológico donde se explica la muestra del estudio, las categorías de análisis, variables, mecanismos de obtención de información y su procesamiento. Seguidamente, se evidencian los resultados y se realiza la discusión de los mismos. Por último, se presentan las conclusiones del estudio donde se indican algunas implicaciones y líneas futuras de investigación.

## **II. Revisión de la literatura**

En el marco de esta investigación resulta de gran importancia enfocar y conceptualizar el gobierno corporativo en el período de la pandemia del SARS-CoV-2 (Covid-19). Por esta razón, se llevó a cabo una revisión de la literatura que sustenta los conceptos en vía al objetivo del artículo.

### *II.1 Concepción del gobierno corporativo y su importancia en las organizaciones*

En este orden de ideas, se encuentra que el gobierno corporativo busca proteger los derechos de los accionistas y a su vez disminuir los conflictos de

interés entre administradores y propietarios, generando así una relación directa con la teoría de agencia (Barros et al., 2021). Además, la gestión realizada por el gobierno corporativo, específicamente la junta directiva, pretende garantizar la transparencia, cumplimientos de políticas y efectividad en los resultados; todo ello debe realizarse bajo un sistema de control (Naciti, 2019). Esta teoría económica expone que un principal (accionista) encomienda la toma de decisiones estratégica a un agente — administrador— con el fin de maximizar la utilidad en función del primero, sin embargo, esta relación se podría ver afectada por situaciones o información que favorezca al agente y afecte el propósito del principal (Ross, 1973).

En relación con lo anterior, el estudio de caso realizado en EY por Calero y Pérez (2016) presenta la relación que existe entre gobierno corporativo y ambiente de control, donde la alta dirección o junta directiva es escogida bajo la deliberación de los accionistas con el fin de velar por sus intereses, implementar principios de control interno, tomar decisiones que protejan el crecimiento económico y contemplen y tomen acción sobre la mitigación de la diversidad de riesgos operativos y financieros inherentes a una organización.

Durante los últimos años en el contexto latinoamericano, Colombia se ha destacado como uno de los países con mayor nivel de implementación de prácticas de gobierno corporativo en relación con la responsabilidad social empresarial y la mejora reputacional (Berrío Zapata, 2008). Desde el año 2003, la superintendencia Financiera de Colombia (SFC), la Asociación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) y la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) han sido responsables del desarrollo conceptual y aplicativo de las prácticas de gobierno corporativo en el país (Gaitan y Saravia, 2021). En el año 2020, a raíz de la crisis financiera y social generada por el Covid-19, estos entes emitieron una guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables con el fin de promover una cultura de buen gobierno en las organizaciones y que, a su vez, cuenten con las herramientas para atender las dificultades ocasionadas por causas externas o internas debido a la capacidad de tomar buenas decisiones en materia de propiedad, dirección y equipos gerenciales. En este documento el concepto de gobierno corporativo se define como el “Conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad” (Superintendencia de Sociedades et al., 2020, p. 12).

Dentro de las múltiples ventajas que brinda la implementación de un gobierno corporativo en las organizaciones se encuentran, primordialmente, la credibilidad y transparencia sobre la eficiencia del proceso operativo para la potenciación financiera y la oportuna toma de decisiones del máximo órgano

de dirección designado para ello, se encuentra también la atracción de inversión a través de la seguridad generada en los mercados financieros (Schembri Peña, 2019) y la competitividad con aquellas organizaciones que se encuentran en la implementación de buenas prácticas que promuevan la reputación corporativa, la protección de los intereses de los accionistas y la atención de las necesidades sobre los diferentes grupos de interés que mejoran las estrategias de responsabilidad social empresarial (Arcos Rodríguez y Cerón Ruiz, 2020).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico OCDE (2016) establece que:

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas (9.).

En su versión más reciente de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2016, proponen seis principios que pretenden ser una guía para la estandarización legal y normativa de las prácticas de gobierno corporativo, además de promover la transparencia y buen funcionamiento de los mercados a través de la competencia sana y equitativa. Propone también el reconocimiento y protección de los accionistas, así como la atención y conciliación de los intereses de los diferentes grupos de interés. Finalmente, determina la importancia de proporcionar información precisa, oportuna y relevante sobre la situación de la entidad para la correcta toma de decisiones de sus asociados y que vaya en vía de la correcta gestión y supervisión de la administración que fomente el crecimiento financiero y alcance los objetivos estratégicos.

Estos principios buscan proponer un marco referencial en pro de la buena gobernanza corporativa, incrementar la confianza de todos los actores que utilizan la información empresarial y contribuir significativamente al crecimiento económico y estabilidad de las operaciones.

## *II.2 Covid-19 e incidencia en las organizaciones colombianas*

En marzo de 2020 Colombia tomó medidas para mitigar los efectos ocasionados al virus y evitar la expansión rápida del contagio masivo (Resolución 385 de 2020). Sin embargo, dentro de los múltiples efectos generados por el Covid-19 y que en su mayoría fueron negativos para las organizaciones, se encuentra una caída significativa en las ventas de los sectores más vulnerables, una reducción del consumo local, problemas relacionados con el flujo de efectivo y la liquidez para responder en el corto plazo con las debidas obligaciones y el aumento considerable del desempleo y poco porcentaje de contribución a la economía nacional (OIT, 2021).

El desarrollo ordinario de las operaciones comerciales en las diferentes organizaciones del mundo se ha visto afectado por la contingencia internacional

que generó la expansión del virus Covid-19. Por este motivo y para la reactivación de los diversos sectores de la economía, las compañías debieron recurrir a múltiples prácticas que suplieran las necesidades e impactos negativos ocasionados por los cierres, cuarentenas e interferencias en el consumo, además de la reinversión tecnológica y la automatización de todo tipo de procesos, estas estrategias fueron primordiales para la continuación operativa y financiera de las compañías (OCDE, 2020).

La nueva realidad para toda la población del mundo se empezó a gestar desde finales de 2019 y con mayor fuerza para principios de 2020. Específicamente, en el ámbito empresarial, este nuevo contexto implica un mayor compromiso social con los diversos grupos de interés y con la sociedad en general, además de exponerse a mayores presiones e incertidumbre sobre el futuro (Paine, 2020). Esto no solo ha dificultado la toma de decisiones, sino que, también, ha desequilibrado uno de los objetivos del gobierno corporativo en relación con la protección de los intereses de los accionistas y la importancia de teorías como la de los stakeholders. Esto a su vez muestra la fuerza y realidad de nuevas teorías como la mencionada anteriormente y la integración de los diferentes aspectos como la responsabilidad social y la sostenibilidad.

La literatura abordada demuestra que el gobierno corporativo ha sido estudiado desde sus diferentes aristas y, asimismo, su impacto en la organización a nivel económico, social y recientemente sostenible. Autores como Martín-Castejón y Gómez-Martínez (2021) ethical sales and corporate social responsibility (CSR y Licandro y Correa (2022) exponen la influencia de la diversidad del género del CEO en una organización y su impacto en la toma de decisiones y el crecimiento financiero. Sin embargo existen otros estudios que mantienen una posición neutral y que atribuyen estos resultados a otras variables como edad o comportamiento (Theis y Nipper, 2021; Yarram y Adapa, 2021 y Zou et al., 2018).

Siguiendo la idea de una buena base para llevar a cabo un gobierno corporativo, se encuentran variables de estudio en relación con la junta directiva como el género del presidente, donde se evidencia la tendencia histórica masculina y la limitación femenina en su evolución profesional (Belaounia et al., 2020), o la capacidad del hombre para ser más directo y ágil en la toma de decisiones (Lonkani, 2019). Por otro lado, el tamaño de la junta demuestra que una junta más grande puede resultar más ineficiente en su gestión (Dávila Velásquez et al., 2019) o que diversifica la toma de decisiones y reduce los problemas de agencia; por el contrario, algunos estudios sugieren que la integración del género femenino aumentan la innovación y las prácticas de responsabilidad social empresarial (Rueda Angarita, 2019), sin embargo otros no encuentran relación estadística significativa para esta afirmación (Gruszczyński, 2020; Sila et al., 2016).

Con respecto a los miembros independientes, algunos estudios argumentan que mejoran el impacto económico y la confianza de los inversores

(Correa Mejía et al., 2020) y que la conformación de comités mejora el manejo estratégico de los diversos temas empresariales (Salvioni y Gennari, 2019). En concordancia con el compromiso social y el auge de la agenda 2030 sobre los objetivos de desarrollo sostenible se hace relevante el comité de sostenibilidad, este resulta fundamental para la integración con el mundo empresarial sostenible y la contribución social.

Por otra parte, se examina la estructura de propiedad (Gavana et al., 2016; Watkins-Fassler et al., 2022, donde se resuelven positivamente los problemas de la teoría de agencia, brinda confianza a los accionistas y atrae potenciales inversores.

En relación con lo anterior, el siguiente artículo tiene como propósito aportar al estudio de estas variables bajo la temporada de crisis ocasionada por la reciente pandemia. En este orden de ideas, y considerando la realidad de este nuevo contexto, surge la necesidad de analizar las prácticas de gobierno corporativo de las empresas colombianas del índice Merco antes, durante y después de la pandemia Covid-19. A través de este análisis, se busca caracterizar e identificar los cambios significativos en las variables definidas en el desarrollo de la investigación.

### **III. Diseño metodológico**

En esta sección se presenta la muestra, las categorías de análisis y variables y las técnicas implementadas para el análisis de la información.

#### *III.1. Muestra*

La muestra de empresas para esta investigación se obtuvo del ranking “mercoRESPONSABILIDAD ESG”, del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC), el cual ha evaluado la reputación de las empresas desde el año 2000 (Merco, s. f.) y donde se encuentran las 100 empresas más responsables de Colombia por año. La decisión de utilizar este índice se fundamenta en la importancia y utilidad que se le han dado investigadores como Lizarzaburu Bolaños y Del Brío (2016) y Galindo-Dorado et al. (2018). Además, Merco es el primer monitor auditado del mundo por la firma de auditoría KPMG Merco, s. f.).

Dado que la investigación se enfoca en el período del Covid-19, se seleccionaron las empresas que aparecían en el ranking durante los años 2019, 2020, 2021 y 2022, obteniendo un listado de 400 empresas, de las cuales se excluyeron las empresas repetidas, quedando un total de 133. Se seleccionaron aquellas empresas que se mantuvieron en el ranking durante los cuatro años seguidos, llegando a un total de 70. Finalmente, se clasificaron las empresas colombianas, obteniendo una muestra de 53. De estas, no se logró acceder a la información de 14, por lo que la muestra final de la investigación consta de 39 empresas por año para un total de 156 observaciones. La información se encuentra resumida en la Tabla 1.



**Tabla 1.** Depuración de la muestra

Población	
Empresas presentes en el índice Merco durante los 4 años	400
Empresas presentes en el índice Merco en los 4 años sin repetición	133
Empresas que no se mantienen en el índice Merco durante los 4 años	(63)
Empresas que se mantienen en el índice Merco durante los 4 años	70
Empresas extranjeras que se mantienen en el índice Merco durante los 4 años	(17)
Empresas colombianas que se mantienen en el índice Merco durante los 4 años	53
Empresas sin acceso a la información	(14)
Número de empresas que componen la muestra	39

*Fuente:* elaboración propia.

Considerando la composición de la muestra para este análisis, se procedió a clasificar las empresas en cinco sectores económicos que fueron definidos por el DANE en el censo económico de Colombia 2021 (DANE, 2021). En la Tabla 2 se podrá observar la distribución.

**Tabla 2.** Muestra por sectores económicos

Sector económico	Número de empresas	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Comercio	1	0.0256	0.0256
Construcción	2	0.0513	0.0769
Industria	20	0.5128	0.5897
Servicios	15	0.3846	0.9744
Transporte	1	0.0256	1.0000
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>1,00</b>	

*Fuente:* elaboración propia.

### III.2. Variables

Para dar cumplimiento al objetivo del trabajo se definieron cuatro categorías de análisis que permiten observar las prácticas de gobierno corporativo implementadas por las organizaciones (Iqbal et al., 2019). Estas se clasifican así: CEO, junta directiva, estructura de propiedad y ODS; a su vez se integran las variables de estudio y su respectiva medición como se muestra en la Tabla 3. Durante el desarrollo de la investigación se tomaron como base trabajos previos que fundamentan la determinación de las variables de análisis donde se especifica que la importancia y calidad del gobierno corporativo es clave para un desempeño organizacional efectivo (Arcos Rodríguez y Cerón Ruiz, 2020; Monsalve, 2022).

**Tabla 3. Categorías y variables de análisis**

Categoría	Variable	Medición	Soporte Teórico
CEO	Género del CEO	Valor 0 si es mujer y de 1 si es hombre	(Martín-Castejón y Gómez-Martínez, 2021) (Theis y Nipper 2021) (Licandro y Correa, 2022) (Zou et al., 2018)
	Género del presidente de la junta directiva	Valor de 0 si es mujer y de 1 si es hombre	(Salvador et al., 2019) (Lonkani, 2019) (Belaounia et al., 2020)
Junta Directiva	Tamaño de la junta	Cantidad de integrantes en la junta directiva	(Wilches-Segovia et al.,2020) (Bolourian., 2021) (Dávila et al., 2019)
	Cantidad de mujeres	Cantidad de mujeres en la junta directiva	(Gruszczynski, 2020) (Sila et al., 2016) (Bolourian., 2021)
	Miembros independientes	Cantidad de integrantes independientes en la junta directiva	(Lagos Cortés y Roncancio Rachid, 2021) (S. Rebeiz, 2018) (Wilches-Segovia et al.,2020) (Bolourian., 2021) (Cavaco et al., 2017)
	Cantidad comités junta directiva	Número de comités que apoyan la junta directiva	(Salvioni et al, 2019).
	Comité de Sostenibilidad	Valor de 1 si existe un comité de sostenibilidad y 0 si no existe	(Wilches-Segovia et al., 2020) (Giannarakis et al., 2020) (Wilches-Segovia et al., 2020)
Estructura de Propiedad	Porcentaje accionista mayoritario	Porcentaje de propiedad de los 5 mayores accionistas de la organización	(Watkins-Fassler et al., 2022) (Correa-Mejía et al., 2020)
ODS	Priorización	Tomará el valor de 0 si no se prioriza el ODS y 1 si se prioriza	(Castaño Giraldo y Castrillón Rodríguez, 2021) (Cepal, 2018)

*Fuente:* elaboración propia.

El género en el rol de CEO se analiza en estudios de gobierno corporativo para evaluar su impacto en la toma de decisiones y el rendimiento empresarial. Autores como Theis y Nipper (2021), Yarram y Adapa (2021) y Zou et al. (2018) afirman que no existen mayores diferencias cognitivas entre hombres y mujeres para ejecutar funciones de dirección, sin embargo, se considera que las directoras son más enfocadas a la consecución de resultados y aplicación de iniciativas de responsabilidad social empresarial. También se encuentran estudios que afirman que los atributos del CEO como su educación, actitud filantrópica y la concentración del poder de dirección es lo que impacta positiva o negativamente los resultados de desempeño organizacional, excluyendo el sesgo del género

(Martín-Castejón y Gómez-Martínez, 2021)ethical sales and corporate social responsibility (CSR).

Por otra parte, la junta directiva se define como un órgano de gobierno corporativo encargado de supervisar la gestión, la toma de decisiones estratégica y la protección de los intereses de los accionistas (Essa et al., 2016). Respecto al tamaño de la junta, algunos estudios sugieren que una más grande puede llevar a decisiones ineficientes, mientras que otros afirman que un tamaño mayor brinda más control y gestión (Lagos Cortés et al., 2017). Algunos estudios exponen que la escasa diversidad de género se debe a la desigualdad histórica, el limitado acceso a la educación y los obstáculos en el ascenso laboral para las mujeres (Belaounia et al., 2020). En cuanto a la presencia de mujeres y miembros independientes en la junta, se indica que su participación equilibrada mejora el rendimiento financiero y la confiabilidad de los inversores, respaldando a su vez la estructura de propiedad (Correa Mejía et al. 2020; Watkins-Fassler et al., 2022).

Los comités en la junta directiva son importantes para mejorar el relacionamiento con los grupos de interés, crear valor económico y social; y reducir la corrupción (Wilches-Segovia et al., 2020). En particular, el comité de sostenibilidad es fundamental para promover buenas prácticas corporativas, mejorar la sostenibilidad a largo plazo e impactar positivamente en la revelación de información no financiera (Javeed et al., 2022).

Como última categoría de análisis se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son parte de la Agenda 2030 de la ONU y se incentiva a las empresas a prestar atención a la sostenibilidad. Cada empresa elige y prioriza los ODS que considere relevantes, permitiendo una ventaja competitiva y generar una imagen positiva ante los stakeholders (Mishra et al., 2023); Giraldo y Rodríguez, 2021).

### *III.3. Técnicas de investigación y recolección de información*

La naturaleza del presente artículo es un estudio de carácter descriptivo que, según Hernández Sampieri et al. (2014), busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. En este método se deben definir las variables y medir los conceptos que serán utilizados en el desarrollo de la investigación. Asimismo, el método empleado para la investigación fue el análisis de contenido que se define comúnmente como un proceso sistemático, objetivo y riguroso que implica la identificación de categorías y la codificación del contenido (Cáceres, 2003). En este caso, se aplicó sobre reportes corporativos de forma similar a Correa Monsalve (2022), Correa García et al. (2021) y Berrío-Zapata et al. (2021).

Los datos empleados en el artículo de investigación se obtuvieron de los diferentes reportes corporativos empresariales de las entidades colombianas

definidas en la muestra. La mayoría de las referencias se consiguieron en los informes de sostenibilidad o informes de gestión, sin embargo, en algunos casos se recurrió a los sitios webs de las empresas o informes alternos como los de gobierno corporativo; cabe destacar que los reportes corresponden a la vigencia de tiempo entre 2019 y 2022 para llevar a cabo el análisis comparativo.

#### IV. Resultados

En este apartado se expone detalladamente los hallazgos obtenidos con base en la técnica de investigación establecida. Cabe resaltar la importancia del período seleccionado correspondiente a los años 2019-2022; además de los efectos generados por la pandemia del Covid-19. En este sentido los resultados se presentan por cada variable de análisis, año y sector económico.

##### IV.1. CEO

Dentro de la primera categoría, se encontró que del total de empresas que componen la muestra (39), el 8% (3) contaban con una mujer como CEO en el 2019, situación que cambió para los siguientes años; y la cantidad de empresas que tenían a una mujer en su dirección se vio disminuida, pasando a ser un 5% (2) en el 2020 y 2021, y finalmente 3% (1) en el 2022. Las empresas dirigidas por mujeres pertenecían al sector industrial y de servicios durante los años 2019, 2020 y 2021, ya para el 2022 solo al sector industrial.

Tabla 4. Género del CEO

Etiquetas de fila	Frecuencias absolutas								Frecuencias relativas							
	2019		2020		2021		2022		2019		2020		2021		2022	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Comercio	0	1	0	1	0	1	0	1	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00	0,03
Construcción	0	2	0	2	0	2	0	2	0,00	0,06	0,00	0,05	0,00	0,05	0,00	0,05
Industria	2	18	1	19	1	19	1	18	0,67	0,50	0,50	0,51	0,50	0,51	1,00	0,47
Servicios	1	14	1	14	1	14	0	16	0,33	0,39	0,50	0,38	0,50	0,38	0,00	0,42
Transporte	0	1	0	1	0	1	0	1	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00	0,03
Total general	3	36	2	37	2	37	1	38	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Frec. Relativa	0,08	0,92	0,05	0,95	0,05	0,95	0,03	0,97								

Fuente: elaboración propia.

## IV.2 Junta directiva

La tabla 5 presenta las variables asociadas a la junta directiva.

Tabla 5. Junta directiva

Sector	Estadística	Tamaño de la junta				Cantidad de mujeres				Miembros independientes				Cantidad de comités de JD			
		2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Comercio	Media	7,6	7,9	7,9	8,2	0,9	1,1	1,4	1,4	4	4,2	4,1	4,2	4,3	4,8	4,7	4,8
	Desviación	3,1	3,2	3,1	2,8	1,0	1,1	1,2	1,2	3,8	3,7	3,6	2,7	1,7	2,2	2,6	2,8
	Mínimo	3,0	3,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	1,0	2,0
	Máximo	19,0	19,0	19,0	16,0	4,0	4,0	4,0	5,0	19,0	19,0	19,0	10,0	9,0	13,0	16,0	7,0
	Media	9,0	9,0	9,0	9,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Construcción	Desviación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mínimo	9,0	9,0	9,0	9,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0
	Máximo	9,0	9,0	9,0	9,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0
	Media	6,0	6,0	6,0	6,0	0,5	0,5	0,5	1,0	4,0	4,0	3,5	4,0	4,5	4,5	4,5	3,5
	Desviación	1,4	1,4	1,4	1,4	0,7	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	2,1	2,1	2,1	0,7
Industria	Mínimo	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	1,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0
	Máximo	7,0	7,0	7,0	7,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0	6,0	6,0	6,0	4,0
	Media	7,5	7,5	7,5	8,1	0,9	1,1	1,4	1,9	4,7	4,9	4,5	5,1	4,1	4,3	4,4	4,0
	Desviación	2,6	2,7	2,5	2,6	0,8	1,1	1,1	1,2	2,5	2,5	2,3	1,9	1,8	1,7	1,8	1,3
	Mínimo	3,0	3,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Servicios	Máximo	15,0	15,0	15,0	15,0	2,0	3,0	3,0	4,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	6,0
	Media	7,8	7,9	8,1	8,2	0,9	1,3	1,5	2,3	3,5	3,5	3,7	2,9	4,5	4,8	4,4	5,2
	Desviación	3,9	3,7	3,5	2,5	1,3	1,3	1,5	1,4	5,4	5,2	5,2	3,0	1,7	1,7	2,0	2,3
	Mínimo	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	1,0	3,0
	Máximo	19,0	19,0	19,0	15,0	4,0	4,0	4,0	5,0	19,0	19,0	19,0	10,0	9,0	9,0	9,0	10,0
Transporte	Media	ND	16,0	16,0	16,0	N/D	2,0	2,0	3,0	N/D	N/D	N/D	10,0	N/D	13,0	16,0	17,0
	Desviación	ND	0,0	0,0	0,0	N/D	0,0	0,0	0,0	N/D	N/D	N/D	0,0	N/D	0,0	0,0	0,0
	Mínimo	ND	16,0	16,0	16,0	N/D	2,0	2,0	3,0	N/D	N/D	N/D	10,0	N/D	13,0	16,0	17,0
	Máximo	ND	16,0	16,0	16,0	N/D	2,0	2,0	3,0	N/D	N/D	N/D	10,0	N/D	3,0	16,0	17,0

Fuente: elaboración propia.

### IV.2.1. Género del presidente de la junta directiva

Con base en los datos obtenidos, se observa que la mayoría de las empresas tienen un hombre como presidente de la junta directiva. En el año 2019, este porcentaje representó el 69% de las empresas de la muestra, lo que equivale a

27 empresas. En 2020, se incrementó al 77%, lo que corresponde a 30 empresas. Para el año 2021, el porcentaje se elevó al 79%, lo cual implica que 31 empresas tenían un presidente de junta directiva hombre. Por último, en el año 2022, el porcentaje disminuyó ligeramente a un 74%, reflejado en 29 empresas.

**Tabla 6.** Género del presidente de la junta directiva

	Frecuencias absolutas				Frecuencias relativas			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
M	2	1	1	1	0,05	0,03	0,03	0,03
H	27	30	31	29	0,69	0,77	0,79	0,74
ND	10	8	7	9	0,26	0,21	0,18	0,23
Total general	39	39	39	39	1,00	1,00	1,00	1,00

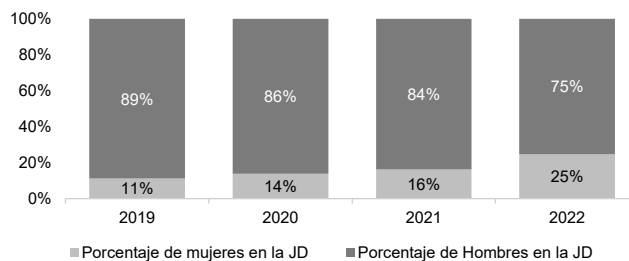
Fuente: elaboración propia.

#### IV.2.2. Tamaño de la junta

Al observar el número máximo de integrantes de una junta directiva en la Tabla 6, se evidencia que el sector industrial y el sector de servicios cuentan con las juntas directivas más numerosas. Teniendo el sector industrial un máximo de 15 integrantes, durante los 4 años de análisis y el sector de servicios 19 integrantes durante 2019, 2020 y 2021, y finalmente 15 en el 2022.

#### IV.2.3. Cantidad de mujeres

La participación de las mujeres en las juntas directivas es de gran importancia, dado que ellas aportan gran valor y conocimiento, permitiendo que la compañía tenga un mayor nivel de innovación. (Konadu et al., 2022). En la Figura 1 se puede evidenciar que la participación de las mujeres ha aumentado constantemente, 11%, 14%, 16% y 25% para los años 2019, 2020, 2021 y 2022 respectivamente.



**Figura 1.** Mujeres en la junta directiva

Fuente: elaboración propia.

#### IV.2.4. Miembros independientes

Los sectores de la construcción y el industrial se destacan por tener un mayor número de miembros independientes en sus juntas directivas durante todo el período de análisis. En promedio, el sector de la construcción cuenta con un 65% de miembros independientes, mientras que el sector de servicios presenta un promedio del 63%.

#### IV.2.5. Cantidad de comités en la Junta Directiva

En la Tabla 7, se puede apreciar que el número máximo de comités en una compañía experimentó un aumento significativo. En 2019, el máximo de comités en una empresa era de 9, pero para los años 2020, 2021 y 2022, este número se aumentó a 13, 16 y 17 respectivamente.

**Tabla 7.** Comités junta directiva

	Frecuencias absolutas				Frecuencias relativas			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Comité Directivo y de Gobierno corporativo	24	26	28	27	0,18	0,16	0,17	0,18
Comité de Sostenibilidad	17	20	22	23	0,13	0,13	0,13	0,15
Comité de Investigación y desarrollo	7	9	8	7	0,05	0,06	0,05	0,05
Comité de Compensación	12	12	12	10	0,09	0,08	0,07	0,07
Comité Financiero y Contable	18	23	23	19	0,13	0,15	0,14	0,13
Comité de Ética y Gestión humana	10	13	15	12	0,07	0,08	0,09	0,08
Comité de Gestión de Crisis	2	5	5	2	0,01	0,03	0,03	0,01
Comités Específicos	2	3	5	4	0,01	0,02	0,03	0,03
Comité de Riesgos	14	17	19	22	0,10	0,11	0,11	0,14
Comité de Auditoría	28	30	31	27	0,21	0,19	0,18	0,18
Total	134	158	168	152	1,00	1,00	1,00	1,00

*Fuente:* elaboración propia.

Los comités más importantes en una empresa son el de Auditoría, el de Dirección y Gobierno corporativo, y el Financiero, seguidos del comité de Riesgos y el de Sostenibilidad, estos últimos ganando cada vez más relevancia.



Figura 2. Nombres de los comités

Fuente: elaboración propia.

Debido al Covid-19, muchas empresas crearon un mayor número de comités. En 2019, las empresas de la muestra tenían un total de 134 comités, aumentando en los dos años siguientes a 158 en el 2020, 168 en el 2021 y finalmente disminuyendo en 2022 a un total de 152.

#### IV.2.6. Comité de sostenibilidad

En cuando a la creación y relevancia de los comités de sostenibilidad, se ha observado un notable incremento con el pasar del tiempo, ya que este es fundamental para fomentar las buenas prácticas corporativas y ayuda a mejorar la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo (Javeed et al., 2022). Respecto a este tema, se identifica un aumento para los años 2020,2021 y 2022 siendo un 51%, 56% y 59% respectivamente.

Tabla 8. Comité de sostenibilidad

	Frecuencias absolutas				Frecuencias relativas			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Tiene	17	20	22	23	0,44	0,51	0,56	0,59
No tiene	19	18	17	13	0,49	0,46	0,44	0,33
ND	3	1		3	0,08	0,03	-	0,08
Total general	39	39	39	39				

Fuente: elaboración propia.

Algunas empresas poseen un comité dedicado específicamente a la sostenibilidad, mientras que otras pueden denominarlo de manera distinta o integrarlo con otros aspectos relacionados como la planeación, las comunidades, la estrategia empresarial, el talento humano, el clima y la salud, seguridad y medio ambiente (HSE).





**Figura 3.** Nombres del comité de sostenibilidad

Fuente: elaboración propia

### IV.3. ODS

#### IV.3.1. Priorización ODS

Los ODS son universales y cada empresa tiene la libertad de escoger, adoptar o priorizar aquellos que considere más relevantes (Mishra et al., 2023).

Las empresas han otorgado una creciente importancia a la priorización de los ODS. En el año 2019, las empresas de la muestra priorizaban un total de 163 ODS. Sin embargo, en los años siguientes se observó un cambio drástico en esta tendencia. En el año 2020, el número de ODS priorizados aumentó a 238, mientras que en 2021 se elevó a 296. Sorprendentemente, en 2022, el número casi se duplicó en comparación con 2019, alcanzando un total de 324. Entre los ODS más priorizados por estas empresas se destacan el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y el ODS 13: Acción por el clima.

**Tabla 9.** Priorización de ODS

Año	Frecuencias absolutas				Frecuencias relativas			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
ODS 1	8	15	18	15	0,05	0,06	0,06	0,05
ODS 2	5	11	14	16	0,03	0,05	0,05	0,05
ODS 3	9	16	17	18	0,06	0,07	0,06	0,06
ODS 4	12	17	20	21	0,07	0,07	0,07	0,06
ODS 5	10	14	21	23	0,06	0,06	0,07	0,07
ODS 6	8	12	14	15	0,05	0,05	0,05	0,05
ODS 7	12	14	17	17	0,07	0,06	0,06	0,05

Año	Frecuencias absolutas				Frecuencias relativas			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
ODS 8	19	24	28	30	0,12	0,10	0,09	0,09
ODS 9	13	17	22	26	0,08	0,07	0,07	0,08
ODS 10	7	11	13	15	0,04	0,05	0,04	0,05
ODS 11	11	12	16	21	0,07	0,05	0,05	0,06
ODS 12	11	17	20	23	0,07	0,07	0,07	0,07
ODS 13	16	24	29	30	0,10	0,10	0,10	0,09
ODS 14	0	1	1	5	0,00	0,00	0,00	0,02
ODS 15	7	11	16	15	0,04	0,05	0,05	0,05
ODS 16	7	10	12	18	0,04	0,04	0,04	0,06
ODS 17	8	12	18	16	0,05	0,05	0,06	0,05
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>238</b>	<b>296</b>	<b>324</b>				

Fuente: elaboración propia.

#### IV.3.2. Priorización ODS 5P

Al analizar la priorización de los ODS agrupados por las 5P, se observa que los ODS más priorizados varían en cada categoría. En primer lugar, se encuentran los relacionados con la prosperidad, que incluyen los ODS 7, 8, 9, 10 y 11. En segundo lugar, se destacan los ODS correspondientes a las personas, que abarcan los ODS 1, 2, 3, 4 y 5. Seguidamente, se encuentran aquellos relacionados con el planeta, que engloban los ODS 6, 12, 13, 14 Y 15.

Tabla 10. Agrupación 5P ODS

	Frecuencias absolutas				Frecuencias relativas			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Planet	42	65	80	88	0,26	0,27	0,27	0,27
Prosperity	62	78	96	109	0,38	0,33	0,32	0,34
Peace	7	10	12	18	0,04	0,04	0,04	0,06
Partnerships	8	12	18	16	0,05	0,05	0,06	0,05
People	44	73	90	93	0,27	0,31	0,30	0,29
	163	238	296	324	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: elaboración propia.

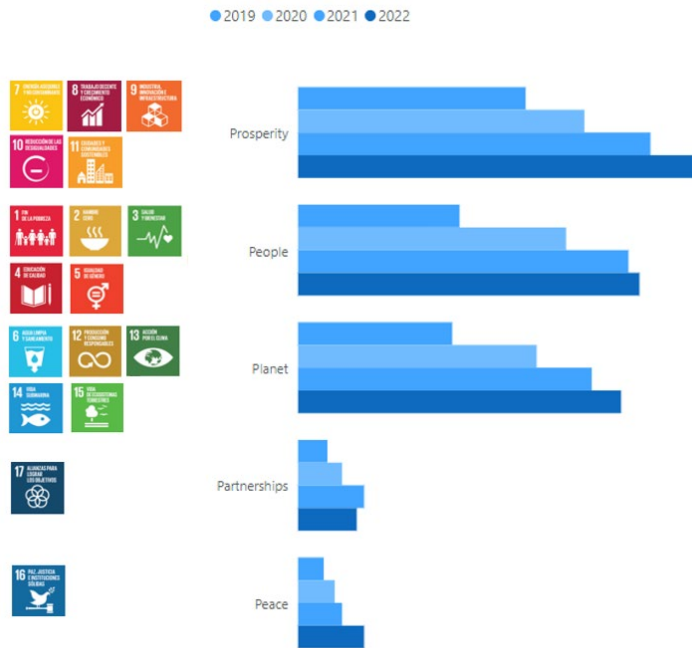


Figura 4. Agrupación 5P ODS

Fuente: elaboración propia.

## V. Discusión

En la actualidad, las prácticas de gobierno corporativo resultan fundamentales para la gestión de una organización comprendiendo la toma de decisiones, supervisión de la dirección, reducción de problemas de agencia, crecimiento económico y contribución social (Gaitan y Saravia, 2021). En relación con lo anterior y como propósito de análisis de este artículo, es indispensable determinar la caracterización predominante de las variables mencionadas a continuación y su comportamiento durante la pandemia.

En primera instancia, se expone la disminución porcentual que tuvo el género femenino en el rol del CEO y que va en vía con lo afirmado por autores como Lonkani (2019) sobre las actitudes predominantes de confianza y seguridad que poseen los hombres respecto a las mujeres en relación con la toma de decisiones y exposición de escenarios complejos que impactan la organización; esta razón confirma también el incremento de hombres en cargos de CEO y presidencia de juntas de dirección. Sin embargo, este resultado también podría atribuirse a la tendencia histórica de dirección masculina que han evidenciado

trabajos como los de Belaounia et al. (2020) y Correa-García et al. (2021) para el contexto colombiano.

Respecto al tamaño de la junta, se encuentra que la media para la muestra de empresas total durante los cuatro años es de 7,9 integrantes, lo que indica que las organizaciones desean optar por consejos de administración relativamente grandes con el fin de lograr mayor asesoría en la toma de decisiones y la mejora reputacional frente a la confiabilidad de la información revelada (Correa-Mejía et al., 2020). Sin embargo, los casos excepcionales de los resultados confirman que la cantidad de miembros en la junta no obedecen a una cantidad óptima establecida sino a la complejidad del desarrollo del negocio y su eficiencia operativa y administrativa, además de contribuir a una mayor revelación de información no financiera (Wilches-Segovia et al., 2020).

De forma satisfactoria, y contraria al cargo de CEO respecto a las mujeres, se determinó en los resultados un aumento constante en la integración de juntas directivas donde se puede concluir que esto se atribuye a los aspectos innovadores, de responsabilidad social y debate crítico y equilibrado que aporta el género femenino en las discusiones que afecten la compañía (Rueda Angarita, 2019), o bien podría obedecer a la equidad de género y justicia social (Gruszczyński, 2020). Este resultado también se evidencia en el estudio realizado por Deloitte (2022) sobre la cantidad de mujeres en los consejos de administración y concluye el progreso mundial a ritmo lento frente a la integración de cuota femenina en las direcciones organizacionales.

Con base en los resultados, se observa que la mayoría de empresas y sectores económicos predominan las juntas integradas por miembros independientes, por lo tanto, se retoma autores como Correa Mejía et al. (2020), que afirman que la junta directiva mejor será el impacto financiero y la confiabilidad de los inversores debido a la considerable reducción de los problemas expuestos por la teoría de la agencia y la correcta gestión de los recursos sin asimetrías de información.

En relación con la junta directiva, resulta de gran importancia la creación de comités que apoyen la gestión y supervisión realizada por este ente, además de permitir el manejo de temas de importancia para la empresa como lo es la auditoría, finanzas, responsabilidad social, y como recientemente se muestra la gestión de crisis de una forma más estratégica, mejorando así el relacionamiento con los diferentes grupos de interés, creando valor económico, social, y reduciendo la corrupción (Salvioni y Gennari, 2019; Wilches-Segovia et al., 2020).

Teniendo en cuenta el aumento en las organizaciones sobre la creación de un comité de sostenibilidad, se reconoce su importancia en las buenas prácticas corporativas y sostenibles además de repercutir positivamente en la revelación de información no financiera (Wilches-Segovia et al., 2020).

Este análisis permite observar que Colombia ha tenido grandes avances en implementación de prácticas de gobierno corporativo, intenta cumplir el

propósito frente a la solución de los problemas de agencia y evoluciona hacia nuevas tendencias que comprenden los intereses de todos sus grupos de interés, además reconoce la importancia de la segregación de funciones y control a través de comités que intervengan y apoyen la gestión de la junta, determina el fundamento de un comité de sostenibilidad y la contribución a la responsabilidad social (Javeed et al., 2022).

Finalmente, se evidenció que las empresas le han dado gran importancia a la priorización de los ODS, aunque no existe una obligación de priorizarlos, hacerlo puede representar una ventaja competitiva para las empresas, ya que muestran su compromiso con el desarrollo social, ambiental y económico, además, la priorización de los ODS permite construir una imagen positiva frente a los stakeholders (Giraldo y Rodríguez, 2021). Es importante resaltar que se debe acelerar la adopción de la equidad de género en los consejos de administración y la priorización del ODS 5 de la agenda 2030.

## **VI. Conclusiones**

En este artículo se caracterizaron las prácticas de gobierno corporativo a través de los tipos de análisis de CEO, junta directiva, estructura de propiedad y ODS sobre una muestra de 39 empresas colombianas listadas en el índice mercado responsabilidad y comprendiendo el período de la pandemia Covid-19. El estudio se realizó empleando la técnica de análisis de contenido sobre variables dicotómicas y permitió concluir que el virus no tuvo influencia significativa sobre las variables de género en cargos de CEO o presidencia, tamaño de la junta e independencia de esta. Sin embargo, mostró un leve incremento sobre presencia de mujeres en consejos de administración, creación o nivel de importancia de comités y priorización de ODS.

El objetivo del artículo de investigación se cumplió satisfactoriamente al completar el análisis con la muestra seleccionada. No obstante, los cambios en las variables analizadas —específicamente el género femenino en cargos de dirección— resultó poco significativo frente a la respuesta del Covid-19 y el nivel de liderazgo diverso que se quiere alcanzar. Evidentemente, la adaptación a un nuevo entorno empresarial donde las mujeres toman voz se está presentando de forma muy lenta, cabe destacar que su presencia en juntas directivas por lo menos se ha mantenido, demostrando así un logro constante.

Las limitaciones del artículo estuvieron relacionadas con el acceso a la información y la heterogeneidad de los datos, dejando como reflexión la creación obligatoria de un formato que permita integrar la información y exponerla de forma comparable con informes anteriores y con otras organizaciones; esto permitiría un análisis de resultado más preciso, más amplio y con más aristas de evaluación.

Finalmente, la investigación pretende aportar a la literatura de prácticas de gobierno corporativo, en el contexto colombiano, un análisis desde la pandemia

y los resultados que se esperarían en porcentajes diferentes frente a las connotaciones negativas que generó las crisis. Sin embargo, en futuras investigaciones podría estudiarse esta misma problemática en muestras diferentes colombianas o latinoamericanas, que comprendan condiciones económicas y prácticas de gobierno corporativo inestables como organizaciones más pequeñas o pymes.

## Referencias bibliográficas

- Arcos Rodríguez, F. A., y Cerón Ruiz, Y. V. (2020). La relación entre el gobierno corporativo, el desempeño empresarial y las decisiones de financiación en Colombia [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17534>
- Barros, F., Santos, R. C., Orso, L., y Rodrigues Sousa, A. (2021). The Evolution of Corporate Governance and Agency Control: The effectiveness of mechanisms in creating value for companies with IPO on the Brazilian Stock Exchange. *Corporate Governance*, 21 (5), 775-814. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0355>
- Belaounia, S., Tao, R., y Zhao, H. (2020). Gender Equality's impact on Female Directors' Efficacy: A Multi-Country Study. *International Business Review*, 29(5), 101737. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101737>
- Berrío Zapata, C. (2008). Revisión bibliométrica del concepto de Gobierno Corporativo. *Revista Management de la Facultad de Ciencias Empresariales*, 17 (30), 73-102. [https://www.academia.edu/1841699/REVISI%C3%93N\\_BIBLIOM%C3%89TRICA\\_DEL\\_CONCEPTO\\_DE\\_GOBIERNO\\_CORPORATIVO](https://www.academia.edu/1841699/REVISI%C3%93N_BIBLIOM%C3%89TRICA_DEL_CONCEPTO_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO)
- Berrío-Zapata, D., López-Caicedo, E., David-Higueta, S., y Correa-Mejía, D. A. (2021). Características del reporte corporativo en Latinoamérica: un análisis sectorial. *Saber, Ciencia y Libertad*, 16(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n1.7523>
- Bolourian, S., Angus, A., & Alinaghian, L. (2021). The impact of corporate governance on corporate social responsibility at the board-level: A critical assessment. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125752. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125752>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 2 (1). <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/3/0>
- Calero, J. D. A., y Pérez, D. R. R. (2016). El ambiente de control interno como determinante de buenas prácticas de gobierno corporativo en multinacionales: caso EY [tesis de maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1579>
- Cavaco, S., Crifo, P., Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2017). Independent directors: Less informed but better selected than affiliated board members?. *Journal of Corporate Finance*, 43, 106-121. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.01.004>
- Correa García, J. A., Correa Mejía, D. A., y Ceballos García, D. (2021). Prácticas de revelación en los reportes corporativos: características de las empresas colombianas. *Dimensión Empresarial*, 19 (2), 1-42. <https://doi.org/10.15665/dem.v19i2.2667>
- Correa Mejía, D. A., Quintero Castaño, J. D., Gómez Orozco, S., y Castro Castro, C. M. (2020). El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero.

- Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 40. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>
- Correa Monsalve, A. C. (2022). *Prácticas de gobierno corporativo en las empresas de América Latina en 2021* [tesis de pregrado, Universidad de Antioquia]. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/29937>
- Dávila Velásquez, J. P., Lagos Cortés, D., y Muller-Sánchez, C. (2019). Tamaño e independencia de la junta, su relación con el valor de la empresa. *Libre Empresa*, 16(1), 28-44. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5903>
- Deloitte. (2022, 1 de febrero). Women in the Boardroom. Progress inches forward at a snail's pace. <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/research/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). Conteo de Unidades Económicas 2021. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/censo-economico-de-colombia/conteo-de-unidades-economicas-2021>
- Essa, S., Kabir, R., y Nguyen, H. (2016). *Does Corporate Governance Affect Earnings Management? Evidence from Vietnam?* <https://www.semanticscholar.org/paper/Does-Corporate-Governance-Affect-Earnings-Evidence-Essa-Kabir/94c87da76711e8e27475b8dc794fad0174eb2383?p2df>
- Gaitan, S., y Saravia, J. (2021). Current State of Corporate Governance Practices in Colombia. *Corporate Board Role Duties and Composition*, 17, 51-59. <https://doi.org/10.22495/cbv17i1art5>
- Galindo-Dorado, R., Orozco, L. A., y Vargas, J. (2018). Trends on The Relationship between Board Size and Financial and Reputational Corporate Performance: The Colombian Case. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 183-197. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0029>
- Gavana, G., Gottardo, P., y Moisello, A. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(1), 38. <https://doi.org/10.3390/su9010038>
- Giraldo, Á. P. C., y Rodríguez, L. F. C. (2021). *Cambios en la información no financiera revelada por las compañías en pro de los ODS* [tesis de pregrado, Universidad de Antioquia]. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/20748/5/CastrillonLuisa\\_2021\\_CambiosInformacionNoFinanciera.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/20748/5/CastrillonLuisa_2021_CambiosInformacionNoFinanciera.pdf)
- Gruszczynski, M. (2020). Women on Boards and Firm Performance: A Microeconomic Search for a Connection. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(9), 218. <https://doi.org/10.3390/jrfm13090218>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Iqbal, S., Nawaz, A., y Ehsan, S. (2019). Financial Performance and Corporate Governance in Microfinance: Evidence from Asia. *Journal of Asian Economics*, 60, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2018.10.002>
- Javeed, S. A., Latief, R., Cai, X., San Ong, T., Qian, S., y Haq, A. U. (2022). What Is the Role of The Board Sustainable Committee for Corporate Social Responsibility? The

- Moderating Effect of Gender Diversity and Ownership Concentration. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134710>
- Konadu, R., Ahinful, G. S., Boakye, D. J., y Elbardan, H. (2022). Board Gender Diversity, Environmental Innovation and Corporate Carbon Emissions. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121279. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121279>
- Lagos Cortés, D., Soto Echeverry, N. C., Betancourt Ramírez, J. B., Enríquez Yagüe, J. O., y Gómez Betancourt, G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: Un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, 31, 5-23. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.1>
- Licandro, O. D., y Correa, P. (2022). Relación entre el género del director ejecutivo y la aplicación de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales* 38 (164), 264-278. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.4996>
- Lizarzaburu Bolaños, E. R., y Del Brío, J. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. *Suma de Negocios*, 7(16), 94-112. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.06.001>
- Lonkani, R. (2019). Gender Differences and Managerial Earnings Forecast Bias: Are Female Executives Less Overconfident than Male Executives? *Emerging Markets Review*, 38, 18-34. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2018.11.012>
- Martín-Castejón, P. J., y Gómez-Martínez, A. (2021). Factores que influyen en la orientación a la venta ética en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 25(2), 63-79. <https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.2.8715>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2020, 12 de marzo). Resolución 385 de 2020. *Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=119957>
- Mishra, M., Desul, S., Santos, C. A. G., Mishra, S. K., Kamal, A. H. M., Goswami, S., Kalumba, A. M., Biswal, R., Da Silva, R. M., Dos Santos, C. A. C., y Baral, K. (2023). A Bibliometric Analysis of Sustainable Development Goals (SDGs): A Review of Progress, Challenges, and Opportunities. *Environment, Development and Sustainability*, 16, 11101–11143. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03225-w>
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (MERCOS). (s. f.). Página de inicio. Consultado el 7 de mayo de 2023. <https://www.merco.info/co/rankings-merco>
- Monsalve, A. C. C. (2022). Prácticas de gobierno corporativo en las empresas de América Latina en 2021. *Adversia*, 28. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/351582>
- Naciti, V. (2019). Corporate Governance and Board Of Directors: The Effect of a Board Composition on Firm Sustainability Performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117727. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>
- OCDE. (2016). *G20/OCDE Principios de Gobierno Corporativo*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- OCDE. (2020). El COVID-19 y la conducta empresarial responsable. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/el-Covid-19-y-la-conducta-empresarial-responsable-b2efc058/>



- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021, 25 de enero). Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos [Informe]. [http://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_766963/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_766963/lang-es/index.htm)
- Paine, L. S. (2020, 6 de octubre). *Covid-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance#:~:text=In%20the%20wake%20of%20Covid,well%20for%20all%20its%20stakeholders.>
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139. <https://www.aeaweb.org/aer/top20/63.2.134-139.pdf>
- Rueda Angarita, C. A. (2019). Mujeres en el Consejo de Administración, desempeño empresarial y determinantes [tesis de doctorado, Universidad de Salamanca]. <https://doi.org/10.14201/gredos.140518>
- Salvioni, D. M., y Gennari, F. (2019). Stakeholder Perspective of Corporate Governance and CSR Committees. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, Article 1. <https://doi.org/10.4468/2019.1.03salvioni.gennari>
- Schembri Peña, R. (2019). *Fortalecimiento del gobierno corporativo: Desarrollo y tensión entre libertad de empresa e intervención del Estado en la economía* [tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/45247>
- Sila, V., Gonzalez, A., y Hagendorff, J. (2016). Women on Board: Does Boardroom Gender Diversity Affect Firm Risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.10.003>
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, C., y Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, C. (2020). *Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*. <http://hdl.handle.net/11520/25983>
- Theis, J., y Nipper, M. (2021). The Impact of Executives' Gender, Financial Incentives, and Shareholder Pressure on Corporate Social and Ecological Investments. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(3-4), 307-338. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00122-8>
- Watkins-Fassler, K., Briano Turrent, G. del C., Franco-Ramirez, D. L., y Román Sanchez, J. L. (2022). Independencia de los Consejos de Administración, concentración de la propiedad y rentabilidad de las empresas listadas en México y Chile. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14 (1). <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.10>
- Wilches-Segovia, A., Orozco Castro, L. A., y Beltrán Torres, C. Y. (2020). Estructura de las juntas directivas y divulgación de la responsabilidad social corporativa: el caso de las empresas más reputadas en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.ejdd>
- Yarram, S. R., y Adapa, S. (2021). Board Gender Diversity and Corporate Social Responsibility: Is There a Case for Critical Mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>
- Zou, Z., Wu, Y., Zhu, Q., y Yang, S. (2018). Do Female Executives Prioritize Corporate Social Responsibility? *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(13), 2965-2981. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1453355>