

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Haciendo realidad la revolución ASG Making the ESG revolution a reality

Vol. LXXVII / Diciembre 2022 Núm. 233

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee772332022>

ARTICULOS / ARTICLES

Gobierno corporativo, diversidad y ética en el sector bancario Corporate governance, diversity, and ethics in the banking sector

Antonio Trujillo-Ponce, Laura Baselga-Pascual

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2430>

Recibido: 6 de julio de 2022 • Aceptado: 8 de julio de 2022 • Publicado en línea: marzo de 2023

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores.

Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite:
<https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit:
<https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXVII - N.º 233 - Diciembre 2022, págs. 97-107

<https://bee.revistas.deusto.es>

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

GOBIERNO CORPORATIVO, DIVERSIDAD Y ÉTICA EN EL SECTOR BANCARIO¹

CORPORATE GOVERNANCE, DIVERSITY, AND ETHICS IN THE BANKING SECTOR

Antonio Trujillo-Ponce

Universidad Pablo de Olavide

Laura Baselga-Pascual

Universidad de Deusto

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2430>

Recibido: 6 de julio de 2022
Aceptado: 8 de julio de 2022
Publicado en línea: marzo de 2023

RESUMEN

El presente trabajo expone la relación entre las características asociadas a la mejor supervisión del gobierno corporativo de las entidades financieras y sus efectos tanto en el rendimiento económico, como en su reputación ética. En concreto se analiza, por un lado, el impacto de las políticas de Responsabilidad Social (RS) y en general ligadas a una mayor calidad del gobierno corporativo con una mirada más centrada en la diversidad, en el rendimiento económico del sector bancario. Por otro lado, se muestra la evidencia existente en la relación entre el “buen gobierno” y la responsabilidad ética de las instituciones financieras.

La mayor parte de trabajos académicos indican una relación positiva entre aquellas variables, ligadas a una gobernanza más efectiva, vinculadas principalmente a características del consejo de administración (tamaño, independencia, experiencia y diversidad), y a la reputación ética de las instituciones financieras. Sin embargo, la relación entre las características del gobierno y el rendimiento económico presenta resultados contradictorios en la literatura empírica.

La relevancia de este análisis reside en aportar cierta luz al inconcluso debate académico entre responsabilidad social y su contribución al valor empresarial. Esta discusión resulta de especial interés en el sector bancario dado que la evidencia empírica es significativamente menor que en otros sectores, y porque permitiría testar los efectos de la nueva regulación surgida como consecuencia de la crisis financiera de 2008.

Palabras Clave: entidades financieras, bancos, gobierno corporativo, ética.

¹ Este trabajo se basa en la presentación realizada por Laura Baselga-Pascual en el *International Workshop on ESG Values (IWESGV)* celebrado en Deusto Business School en Bilbao en junio de 2022, así como en los trabajos de Baselga-Pascual et al. (2018) y Baselga-Pascual & Vahamaa (2021).

ABSTRACT

This paper examines the relationship between the characteristics associated with a better supervision of the corporate governance of financial institutions, and its effects on both their economic performance and their ethical reputation. More specifically, it focuses on the impact of social responsibility (SR) policies with a focus on diversity on the economic performance in the banking sector. It further shows the existing evidence on the relationship between “good governance” and the ethical responsibility of financial institutions.

Most empirical studies indicate a positive relationship between those variables linked to more effective governance, mainly related to board characteristics (size, independence, experience, and diversity), and the ethical reputation of financial institutions. However, the relationship between governance characteristics and economic performance is not conclusive in the literature.

The relevance of this analysis lies in shedding light on the inconclusive academic debate on social responsibility and its contribution to corporate value. This discussion is of particular interest in the banking sector given that the empirical evidence is significantly lower than in other industries, and because it would allow to test the effects of the new regulation that emerged as a consequence of the 2008 financial crisis.

Keywords: financial institutions, banks, corporate governance, ethics.

1. Introducción

El presente trabajo expone la relación entre el buen gobierno corporativo y el rendimiento económico y ético de las entidades financieras atendiendo algunos trabajos empíricos destacados. Además, propone líneas de investigación futuras en este sentido.

En concreto se analiza, por un lado, el impacto de las políticas de Responsabilidad Social (RS) y en general ligadas a una mayor calidad del gobierno corporativo con una mirada más centrada en la diversidad, y el rendimiento económico en el sector bancario. Por otro lado, se muestra la evidencia en la relación entre el “buen gobierno” y la responsabilidad ética de las instituciones financieras.

Este trabajo resulta de especial interés dado que, el sector bancario, ha mostrado unos dudosos estándares éticos en los últimos años. Algunos ejemplos serían la colocación de productos de inversión sin tener en cuenta el perfil de riesgo del cliente, o la concesión de hipotecas a clientes de alto riesgo, entre otros. Estas prácticas, se han ligado, en cierta medida, a la crisis financiera que tuvo lugar 2008, a partir de la cual se ha desarrollado una fuerte regulación (Acuerdo de Basilea III²). En concreto, el tercer acuerdo de Basilea propone cambios importantes:

² <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>

- Aumento de la calidad del capital para asegurar su mayor capacidad para absorber pérdidas. Recordemos que Basilea II había mantenido básicamente la definición de capital del Acuerdo de 1988.
- Constitución de colchones de capital (*buffers*) en momentos buenos del ciclo que puedan ser utilizados en períodos de estrés. El objetivo es contribuir a un sistema bancario más estable, que ayude a amortiguar, en lugar de amplificar, las crisis económicas y financieras.
- Aumento del nivel de los requerimientos de capital, para fortalecer la solvencia de las entidades y contribuir a una mayor estabilidad financiera. El nivel de la ratio de solvencia tampoco se había modificado en Basilea II³.
- Introducción de una ratio de apalancamiento como una medida complementaria a la ratio de solvencia basada en riesgo, con el objetivo de contener el apalancamiento excesivo en el sistema bancario.
- Introducción de un estándar de liquidez que incluye una ratio de cobertura de liquidez a corto plazo y una ratio de liquidez estructural a largo plazo. El objetivo es asegurar que las entidades tengan colchones de liquidez suficientes para hacer frente a posibles tensiones en los mercados y una estructura de balance que no descansa excesivamente en la financiación a corto plazo.
- Mejora de la captura de los riesgos. Se modifica el cálculo de los riesgos para determinadas exposiciones que la crisis ha probado que estaban mal capturados. En particular, para las actividades de la cartera de negociación, titulaciones, exposiciones a vehículos fuera de balance y al riesgo de contraparte que se deriva de las exposiciones en derivados. En todo lo demás, se mantiene el tratamiento establecido en Basilea II.
- Mejora de las normas del proceso supervisor (pilar 2) y de la disciplina de mercado (pilar 3) y establecimiento de guías adicionales en áreas como gestión del riesgo de liquidez, buenas prácticas para la valoración de instrumentos financieros, ejercicios de estrés, gobierno corporativo y remuneración.

³ <https://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>

Dado el papel de la industria financiera, en la anterior crisis, y la plausible llegada de una nueva crisis en los próximos años como consecuencia de la coyuntura macroeconómica actual (alta inflación y bajo crecimiento), resulta de interés analizar la calidad de la gobernanza y el efecto de esta tanto en el rendimiento económico como en los estándares éticos de las entidades financieras.

En la industria financiera, el consejo de administración tiene una responsabilidad adicional a las empresas de otros sectores, tiene un deber fiduciario para con otros grupos de interés como los depositantes y los reguladores garantizando que la entidad cumpla con las normas legales y éticas (Macey & O'Hara, 2003).

Por otro lado, la investigación en este sector y concretamente en su gobierno corporativo, es escasa y supone una oportunidad para testar la eficacia de las nuevas regulaciones adoptadas a partir del tercer acuerdo de Basilea.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se definen las características del buen gobierno corporativo en el sector bancario atendiendo a la literatura, a continuación, se expone la evidencia del impacto del gobierno corporativo, las políticas de RSC y la diversidad en el rendimiento económico y en los estándares éticos de las organizaciones. Finalmente se enuncian las conclusiones del trabajo y las futuras líneas de investigación.

2. Características que definen un buen gobierno en el sector bancario

El consejo de administración es el mecanismo de gobierno interno más importante de una empresa. Su labor principal radica en garantizar que la dirección actúe buscando el beneficio de la empresa por encima de los intereses personales de la gerencia. A continuación, se desarrollan algunas de las características que afectan a la calidad de un consejo de administración atendiendo a la literatura existente.

El tamaño

En la literatura no bancaria, se defiende que un consejo de administración demasiado grande puede ser más difícil de gestionar (Guest, 2009). Sin embargo, trabajos como los de De Andrés & Vallelado (2008), Pathan (2009), o Adams & Mehran (2012) defienden que, en organizaciones complejas, como es el caso de las instituciones financieras, un mayor

tamaño está ligado a una mejor supervisión. Incluso García-Sánchez et al. (2015) muestra que los consejos grandes son más propensos a implementar códigos éticos.

La independencia

En general, la literatura identifica que los consejeros independientes ejercen una supervisión más eficaz (Webb, 2004). No existe una única manera de definir esta “independencia”. En general, la independencia se interpreta como la ausencia de relación material con la empresa, es decir, no formar parte de las operaciones cotidianas de la empresa ni del equipo ejecutivo. No obstante, también se define como la independencia (también denominada dualidad) de la dirección (CEO). Es decir, que la presidencia y la gerencia de la empresa estén separadas. Incluso para algunos autores éste es el aspecto que más influye en la capacidad de supervisión del consejo (Hermalin & Weisbach, 2003). No obstante, a pesar de la evidencia empírica sobre las bondades de la independencia del consejo y/o de la dirección, conviene destacar que las empresas en las que tuvieron lugar, a principios del siglo XXI, importantes escándalos financieros y que mostraron prácticas contables, cuando menos, poco éticas (Enron, Worldcom o Vivendi entre otros)⁴, contaban con consejos de administración y dirección independientes.

La experiencia

Los consejeros que cuentan con más experiencia en una organización adquieren un mayor conocimiento de la empresa y su funcionamiento, llegando a adquirir un conocimiento muy específico de la firma. Además, la literatura muestra que ejercen una supervisión más efectiva (Kosnik, 1990; Mallette & Fowler, 1992).

⁴ Sonnenfeld (2004) señala anecdóticamente que muchos de los escándalos relacionados con prácticas contables poco éticas e ilegales (p. ej, Enron, Worldcom y Vivendi) han implicado a empresas en las que el director general y el presidente del consejo de administración estaban en manos de personas distintas.

Presencia en otros consejos de administración

Es habitual que un consejero esté presente en más de una organización. En general, la literatura indica que a mayor número de “asientos” en otras empresas, menos calidad tendrá su gobernanza (Fich & Shivdasani, 2006). Incluso existen evidencias de una mayor probabilidad de fraude contable en la empresa (Crutchley et al., 2007)

La diversidad

Aproximadamente la mitad de la población activa mundial está formada por mujeres, no obstante, solo un 8% son CEOs y algo más de un 20% son consejeras de las empresas listadas en *Fortune*⁵. En banca este dato, que ha ido aumentando en los últimos años, es aún más bajo que para las empresas no financieras, a pesar de que la evidencia empírica sugiere que los consejos de administración con mayor diversidad de género tienden a mejorar su calidad de supervisión (Adams & Ferreira, 2009) incluso a elevar los estándares éticos (García-Sánchez et al., 2015).

3. El impacto del gobierno responsable en el rendimiento económico y ético. Evidencia teórica y empírica.

En general, la mayoría de la literatura científica enfocada en la gobernanza se centra en sectores no financieros. Adams et al., (2010) cuentan con sendas revisiones sobre el rol principal del consejo de administración en las organizaciones. No obstante, teniendo en cuenta el papel que las instituciones financieras han interpretado en los últimos años, en particular durante la crisis financiera de 2008, parece de interés centrar la investigación futura en este sector.

Responsabilidad Social Corporativa, diversidad y rendimiento económico

A finales del siglo XX se desarrollaron dos teorías contradictorias sobre la relación entre las políticas de Responsabilidad Social (RS) y la con-

⁵ <https://www.statista.com/statistics/547918/percentage-of-new-women-directors-on-fortune-500-boards/>

tribución de estas al valor de la empresa. La hipótesis del bajo rendimiento (Friedman, 1970) afirma que las políticas de RS exigen el consumo de recursos de la empresa, por lo que afectan negativamente a su valor pues reduce su capacidad de obtener beneficios. El punto de vista opuesto es el llamado punto de vista de los grupos de interés (Freeman, 1984), que sostiene que las políticas de RS promueven las relaciones a largo plazo con sus grupos de interés (*stakeholders*), lo que se traduce en una reducción de los costes y, por tanto, en un aumento del valor de la empresa.

Existen algunos trabajos empíricos que estudian la responsabilidad social en el sector financiero. Por ejemplo, Simpson & Kohers (2002), Chih et al. (2010), y Wu & Shen (2013), encuentran relaciones significativas entre la responsabilidad social y el rendimiento de los bancos analizados. El trabajo de Baselga & Vahamaa (2021), utilizando una muestra de bancos en Hispanoamérica, muestra un mejor rendimiento en los bancos con mayor representación femenina en sus órganos ejecutivos.

Dentro de la RS, algunos estudios se centran en la relación entre la diversidad de género en los consejos de administración o altos cargos ejecutivos y el rendimiento y riesgo de las entidades que administran. En la literatura no bancaria, destacan los trabajos de Konrad et al. (2008); Adams & Ferreira (2009); Mersland & Strom (2009); Joecks et al. (2013); Liu et al. (2014); y Perryman et al. (2016).

Mersland & Strom (2009) muestran que las mujeres CEO obtienen mejor rentabilidad sobre los activos. Perryman et al. (2016) también encuentra un aumento significativo de la valoración empresarial (medida por la q de Tobin) en las empresas con CEOs mujeres. En ambos casos, los autores usan muestras internacionales. Por su parte, el trabajo de Liu et al. (2014) expone un efecto positivo y significativo de la diversidad de género en los consejos de administración sobre el rendimiento empresarial en una muestra de empresas chinas. Konrad et al. (2008) incluso defiende que una masa crítica de al menos tres mujeres en los órganos de gobierno es necesaria para que la diversidad de género dé lugar a un impacto significativo y positivo en el rendimiento de la empresa, pues de esta forma se perciben más arropadas.

No obstante, también hay trabajos que muestran ausencia de correlación o correlación negativa entre la diversidad de género y el rendimiento empresarial (Adams & Ferreira, 2009). Adams & Ferreira (2009) encuentran una correlación negativa entre la diversidad de los consejos de administración y la valoración y rendimiento de las empresas. no encuentran relación significativa.

Derivado del estudio de la literatura previa, se observa que muy pocos trabajos se centran en el sector bancario y que la responsabilidad social y la diversidad de género son elementos relevantes en términos de valor. No obstante, no está clara la relación. De este modo, se desprende la oportunidad de contribuir a la literatura centrandó la investigación en el sector bancario y en la posible relación entre las políticas de RS o la diversidad de género y su impacto en el valor de las entidades.

Responsabilidad Social Corporativa, diversidad y ética

Una importante rama de la literatura se centra en el rol del consejo en mantener ciertos estándares éticos. Entre la literatura centrada en entidades no financieras destacan los trabajos de Web (2004); Harjoto & Jo (2011); Jo & Harjoto (2012); y Bear et al (2010), que estudian la gobernanza y responsabilidad social de las empresas. En general, los resultados de estos trabajos concluyen que los consejos de administración con características de buen gobierno como la diversidad de género o la independencia de los miembros dan lugar a una mayor responsabilidad social.

Los trabajos de Musteen et al. (2010) y Brammer et al. (2009) analizan las características de los consejos de administración tales como su tamaño, independencia, dualidad del CEO o diversidad de género y sus efectos en la reputación de empresas ajenas al sector financiero. En el sector financiero, los trabajos de Scholtens (2009) y Jizi et al. (2014) analizan las características de los consejos de administración y su impacto en la responsabilidad social.

Por su parte, Baselga et al. (2018) analizan una muestra internacional de entidades financieras y concluyen que los bancos mejor gestionados, en particular, aquellos con un mayor número de consejeros, un mayor porcentaje de consejeros independientes y una mayor diversidad de género, alcanzaban mayores puntuaciones en su reputación ética.

De estos estudios se infiere que la responsabilidad social parece ligada a una mejor gobernanza y mayores estándares éticos. Igualmente, la mayor parte de los estudios se centran en empresas no financieras. Dado el impacto que la inadecuada gestión y falta de valores éticos del sector bancario puede causar en la economía real, en la sociedad, parece de alto interés centrar la investigación futura en esta industria.

4. Principales conclusiones del trabajo

En este trabajo se muestra como la escasa literatura centrada en entidades financieras presenta indicios de una relación positiva entre el buen gobierno corporativo y el rendimiento económico y ético de las entidades. En concreto, se indica que el tamaño, la independencia, la experiencia y la diversidad son factores clave en la calidad de supervisión del órgano de gobierno.

Por otro lado, se muestra la evidencia en el impacto que las políticas RSC o la diversidad de género pueden ejercer sobre el rendimiento económico, indicando que no son del todo concluyentes y sería deseable, por tanto, mayor investigación.

Por último, se exponen los principales trabajos que analizan la RS y la reputación ética de las entidades financieras. En este sentido, la evidencia apunta que existe una relación positiva. No obstante, existe escasez de trabajos académicos.

El buen hacer en el sector bancario se encuentra cuestionado debido a la situación que se vivió durante la crisis financiera del 2008. El escenario actual, quince años después, contiene notables similitudes con el existente al comienzo de la crisis anterior. Esta lamentable situación macroeconómica brinda a la comunidad investigadora la oportunidad de testar la eficacia del nuevo marco regulatorio, fruto del tercer acuerdo de Basilea. Resulta de especial interés analizar la evolución en la gobernanza de las entidades, y el impacto de esta tanto en aspectos económicos como éticos.

Referencias

- Adams, R.B., & Ferreira, D. (2009). Women on the boardroom and their impact on governance performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Adams, R.B., Hermalin, E.B., & Weisbach, M.S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58–107.
- Adams, R.B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243–267.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2010). Principles for Enhancing Corporate Governance. Basel, Switzerland: Bank for International Settlements.
- Baselga-Pascual, L., & Vähämaa, E. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America. *Emerging Markets Review*, 48, 100807.

- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20(1), 17–29.
- Chih, H.L., Chih, H.H., & Chen, T.Y. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115–135.
- Crutchley, C.E., Marlin, J., and Marshall, B., (2007). Climate for scandal: Financial environments that contribute to fraud. *The Financial Review*, 42(1), 53–73.
- De Andrés, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2570–2580.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Fich, E. M., & Shivdasani, A. (2006). Are busy boards effective monitors?. *Journal of Finance*, 61, 689–724.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32–33.
- García-Sánchez, I.M., Rodríguez-Domínguez, L., & Frías-Aceituno, J.V. (2015). Board of directors and ethics codes in different corporate governance systems. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 681–698. <https://doi.org/10.1007/10551-014-2300-y>
- Guest, P.M. (2009) The impact of board size on firm performance: evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15 (4), 385–404. <https://doi.org/10.1080/13518470802466121>
- Harjoto, M.A., and Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45–67.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9, 7–26.
- Jizi, M.I., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2014). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from the US banking sector. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 601–615.
- Jo, H., & Harjoto, M.A., (2012). The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 53–72.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass”? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72.
- Konrad, A.M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational dynamics*, 37 (2), 145–164.
- Kosnik, R. D. (1990). Effects of board demography and directors’ incentive on corporate greenmail decisions. *Academy of Management Journal*, 33(1), 129–150.

- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F., (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28, 169–184.
- Macey, J.R., & O'Hara, M. (2003). The corporate governance of banks. *FRBNY Economic Policy Review*, 9(1), 91–107.
- Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992). Effects of board composition and stock ownership on the adoption of “poison pills”. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1010–1035.
- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 33 (4), 662–669.
- Musteen, M., Datta, D.K., & Kemmerer, B. (2010). Corporate reputation: Do board characteristics matter? *British Journal of Management*, 21(2), 498–510.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 33(7), 1340–1350.
- Perryman, A.A., Fernando, G.D., Tripathy, A. (2016). Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, 69 (2), 579–586.
- Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159–175.
- Simpson, W.G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: *Evidence from the banking industry*. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97–109.
- Sonnenfeld, J. (2004). Good governance and the misleading myths of board metrics. *Academy of Management Executive*, 18, 108–113.
- Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 255–277.
- Wu, M.W., & Shen, C.H. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking and Finance*, 37(9), 3529–3547.

