

Nuevas perspectivas del gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social interna en el sector bancario

María Nieves Fernández López

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, Doctora Dirección de Empresas, Master Dirección de Recursos Humanos. Su línea de investigación se centra en la Responsabilidad Social Corporativa, Dirección de Recursos Humanos e Innovación Organizativa.

mnmadr@hotmail.com

RESUMEN

Diversos estudios coinciden en señalar que dentro de las principales causas de la crisis financiera, son las deficiencias en el funcionamiento de los mecanismos de gobierno corporativo en los bancos. En los últimos años las nuevas perspectivas del gobierno corporativo nos apuntan que hay un interés creciente en la determinación del impacto que tendrían las mujeres en los consejos de administración dadas las recomendaciones de la Unión Europea. En esta línea, esta investigación proporciona un modelo teórico y examina como la presencia de las mujeres en la composición del consejo de administración de entidades financieras, influye en la implantación de la política de responsabilidad social corporativa interna en el sector bancario. A pesar de las diferencias con respecto al resto de las empresas, los consejos de los bancos también participan en las decisiones estratégicas de estos, entre las que cabe destacar el compromiso con la responsabilidad social corporativa interna (RSCI).

PALABRAS CLAVE

Diversidad Género, Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social Corporativa Interna.

CÓDIGOS JEL

M14, M21, G30, G10

NEW PERSPECTIVES ON CORPORATE GOVERNANCE AND POLITICS OF INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

Several studies agree that among the main causes of the financial crisis, are the deficiencies in the functioning of the mechanisms of corporate governance in banks. In recent years the new perspectives of corporate governance tell us that there is an increasing interest in determining the impact that women have on the boards given the recommendations of the European Union. In this line, this research provides a theoretical model and examines how the presence of women in the composition of the board of directors of financial institutions, influences the implementation of the politics of internal corporate social responsibility in the banking sector. Despite the differences from the other organizations, boards of banks are also involved in strategic decisions of them, including notably the commitment to internal corporate social responsibility (ICSR).

KEY WORDS

Gender Diversity, Corporate Governance, Internal Corporate Social Responsibility Politics.

JEL CODE

M14, M21, G30, G10

1. INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva bancaria, el gobierno corporativo tiene como objetivo mostrar la manera en la cual los negocios y actividades del banco se rigen por las decisiones de su consejo de administración (Basel Committee of Banking Supervisión, 2005; Dedu y Chitan, 2013). Dado que el consejo ejerce un papel fundamental en la promoción del comportamiento responsable de los bancos, su estructura, características y composición podrían ser impulsoras para el cumplimiento de este compromiso social (Huang, 2010; Michelon y Parbonetti, 2012; Rupley, Brown y Marshall, 2012; Martínez-Ferrero et al., 2015). Además, a lo largo de la literatura diversos estudios coinciden en señalar que dentro de las principales causas de la crisis financiera, son las deficiencias en el funcionamiento de los mecanismos de gobierno corporativo en los bancos (De Andrés y Vallelado, 2008; Khan, 2010; Laeven, 2013).

En este sentido, la Comisión Europea apeló al desarrollo de iniciativas de manera que promuevan la incorporación de las mujeres en los órganos de decisión hasta alcanzar el 30% de los miembros de los consejos de administración en 2015-16 y el 40% en el 2020 (Comisión Europea, 2011). Además, en los últimos años la especial relevancia estratégica de la responsabilidad social corporativa (RSC) definida generalmente como el impacto de la entidad ante la sociedad (Comisión Europea, 2011), ha reorientado las actividades de los bancos hacia un comportamiento socialmente responsable con el fin de satisfacer las expectativas de un grupo más amplio de stakeholders (O'Donnovan, 2002; Martínez-Ferrero et al., 2015).

En esta dirección, el énfasis de la RSC y en concreto su dimensión interna (RSI) en mayor o menor medida no sólo se debe a motivos de justicia, equidad o de oportunidad, sino porque la gestión en las entidades conlleva un aprovechamiento óptimo del capital humano en las entidades y un impacto positivo en los resultados de la entidad (Catalyst, 2007; Carter et al., 2003; Erhardt, et. al., 2003; European Union, 2010; Stephenson, 2004). De esta forma, a través de la Responsabilidad Social Corporativa, supone una ventaja para la organización, no sólo por el reconocimiento externo que puede recibir de las iniciativas que realice, sino porque implica un análisis interno que facilita la detección de áreas de mejora en la gestión que redundan en una mayor competitividad (Fundación Mujeres, 2007).

El trabajo contribuye a la literatura que documenta los efectos de la composición del consejo de administración del sector bancario (Khan, 2010) y sus decisiones sobre aspectos sociales donde la literatura es escasa y/o inexistente (Aebi, Sabato y Schmid, 2012).

A partir de esta perspectiva, la pregunta y objetivo principal del estudio sería la siguiente: ¿Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos incide positivamente en el desarrollo de una responsabilidad social interna?.

Para responderla el artículo se estructura en 5 secciones adicionales a esta primera. En la siguiente sección se proporciona un análisis de la responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo en los bancos.

A continuación, realizamos un análisis sobre la responsabilidad social de interna con el fin de establecer nuestras proposiciones de trabajo. En la cuarta sección, se describe la estructura básica del modelo propuesto. En la quinta sección, presentaremos las principales conclusiones del análisis teórico. Posteriormente, se establece una posible línea de investigación futura.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS BANCOS

La gobernanza, en sentido estricto, implica el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas. Como principal aspecto distintivo podemos destacar siguiendo a Martínez et al., 2015, que los bancos son entidades contribuyentes al desarrollo de la economía puesto que son instituciones altamente endeudadas, tienen diferentes y dispersos tenedores de deuda, son grandes acreedores (Acharya, Philippon, Richardson y Roubini, 2009 y Laeven, 2013), y están altamente regulados y supervisados, por ejemplo en relación con requisito de capital o las restricciones a determinadas actividades, etc. (Larcker, Richardson y Tuna, 2007). Además, la literatura coincide en señalar que su sujeción a una estricta regulación de su capital y riesgo. Regulación, por su parte, necesaria como consecuencia de la alta opacidad del sector bancario (Morgan, 2002) que incrementa las asimetrías informativas y reduce la habilidad de control por parte de los accionistas e inversores (De Andrés y Vallelado, 2008).

Dicha regulación del sistema bancario así como su opacidad, hacen aún más necesario el papel del consejo como mecanismo de gobierno corporativo (De Andrés y Vallelado, 2008), ya que tanto los stakeholders como los accionistas o prestamistas no tienen la habilidad de imponer un gobierno efectivo en los bancos (Levine, 2005).

Dada las tendencias actuales hacia un comportamiento sostenible, el sector bancario está redirigiendo su actividad hacia un comportamiento más responsable (O'Donovan, 2002; Khan, 2010), combinando sus demandas adicionales junto con el objetivo principal de maximizar la riqueza de los accionistas y generar una rentabilidad aceptable para ellos. Así, se observa un primer interés orientado a la organización y/o accionistas y un interés adicional orientado hacia las necesidades de la sociedad (Chatterjee y Lefcovitch, 2009).

Con respecto a la responsabilidad social corporativa (RSC) en general, el consejo influye notablemente en el comportamiento responsable de una organización y en su rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés (Hill y Hones, 1992; Michelon y Parbonetti, 2012; Rupley et al., 2012; Ferrero-Ferrero et al., 2013), ya que es la parte superior del proceso de toma de decisiones (Hendry y Kiel, 2004). Así, la estructura, características y composición del consejo resultan ser relevantes para el cumplimiento de estas tareas (Pfeffer, 1972). De hecho, varios autores afirman que la eficacia de la función de supervisión del consejo viene determinada por su independencia y su composición (John y Senbetb, 1998).

A pesar de las diferencias en el consejo de los bancos que tienden a ser más grandes y más independientes, que los del sector no financiero (Adams y Mehran, 2005; De Andrés, de la Fuente y San-Martín, 2012), este participa en el comportamiento empresarial, actividades y decisiones estratégicas de los bancos (Adams, Hermalin y Weisbach, 2008). Precisamente, entre esas estrategias, destaca la denominada responsabilidad social interna para el logro de ventajas competitivas.

3. AREAS DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA Y DESARROLLO DE PROPOSICIONES

El Libro Verde de 2001 divide la definición de RSC en dos dimensiones: dimensión interna y dimensión externa de la organización. La dimensión interna engloba una serie de prácticas relacionadas con la propia gestión de la organización. Por ello habla de la gestión de recursos humanos para fomentar las prácticas responsables de contratación y promover la formación continua de sus trabajadores; salud y seguridad en el lugar de trabajo; adaptación al cambio; gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Sobre la dimensión externa de las organizaciones recoge distintas prácticas responsables relacionadas con las comunidades locales, los socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales. Estas definiciones coinciden en que la RSC supone algo más allá del simple cumplimiento de las organizaciones con los requisitos exigibles jurídicamente por ley sino que implica, además, un compromiso unilateral de estas con la sociedad y el medio ambiente.

En definitiva, la RSC aparece ante la necesidad de que las organizaciones adopten buenas prácticas en sus actividades por la responsabilidad derivada de sus impactos generados.

A continuación analizamos la dimensión interna de la responsabilidad social corporativa y sus componentes (Libro Verde de 2001) y su fomento desde una nueva perspectiva del gobierno corporativo en las organizaciones.

3.1 Gestión de los Recursos Humanos

La dimensión interna de recursos humanos se refiere a la gestión de los recursos humanos para la igualdad de oportunidades en la contratación, promoción, formación, remuneración y el trabajo y equilibrio familia- trabajo. Para garantizar el éxito de las medidas o iniciativas que se toman se requiere del compromiso y apoyo de la dirección. De este modo con la diversidad de género en los consejos, que puede explicarse mediante la teoría del papel social de los individuos, se sugiere que los miembros del consejo se comportan de acuerdo con sus estereotipos (Eagly, 1987). En el caso de las mujeres, la literatura las ha caracterizado por una mayor empatía, habilidades de comunicación, participación y cooperación, así

como por preocuparse por los demás y aceptar las ideas y opiniones de otros (Eagly y Karau, 1991; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003).

Estas características impulsan a las mujeres que participan en los consejos a ser más sensibles sobre cuestiones sociales y necesidades de los demás, que sobre las necesidades económicas de la entidad (Ibrahim y Angelidis, 1994; Gutner, 2000; Marx, 2000). Por ello, las mujeres tienden a favorecer las actividades de responsabilidad social (Harrigan, 1981; Kessler, 1988; Cuadrado-Ballesteros et al., 2015), teniendo en cuenta las necesidades de una amplia variedad de stakeholders.

Las mujeres también parecen tener un estilo de dirección diferente como más suave por unas diferentes características psicológicas (Nielsen y Huse 2010; Seto-Pamies, 2013), así como ciertas cualidades y valores (Ciocirlan y Pettersson, 2012; Boulouta, 2013). Las mujeres también son más propensas a hacer referencia a cuestiones en relación con el avance de las mujeres en las entidades y su presencia hace que las juntas sean más sensibles a los problemas de las mujeres (Jamali et al., 2007; Konrad et al. 2008; Bernardi y Threadgill, 2010).

Todos estos aspectos de igualdad de oportunidades y diversidad se pueden contemplar la adopción de comportamientos responsables basados en primer lugar, en procesos de selección que se darán con igualdad de oportunidades y diversidad (Lam, 2010). Por ejemplo, para garantizar la igualdad en el reclutamiento, es conveniente reflejar explícitamente que en el anuncio de selección que la entidad fomenta la igualdad de oportunidades (Marshall, 2008).

Adicionalmente, se suele decir que las mujeres tienen perspectivas únicas, gracias a sus habilidades, conocimientos y experiencia (Dalton, 2003), con lo que una mezcla de esas experiencias y capacidades pueden ser útiles en la evaluación de la gestión y la evaluación de estrategias de negocio y su impacto sobre la Responsabilidad social (Bear et al., 2010).

Así la presencia de las mujeres en el consejo de administración invita a reflexionar sobre que, habrá que facilitar formación a todas las personas, identificando los obstáculos que las mujeres puedan encontrar a la hora de participar en procesos formativos (CEPES, 2011) o estableciendo horarios de formación compatibles con la conciliación (Fundación Mujeres, 2007). La misma idea se aplicará a las políticas generales de conciliación (no vinculándola exclusivamente a las mujeres, ya que la conciliación es importante para ambos géneros) y de retribución. En esta última área es importante, que siempre que se observen diferencias retributivas entre mujeres y hombres se implanten medidas para eliminarlas (Kingsmill, 2001; Torre y Maruri, 2009).

La presencia de mujeres en los consejos de administración podría influir positivamente en el comportamiento socialmente responsable de la entidad, debido a las propias características de los miembros femeninos y puesto que las mujeres tienden a tener una visión más filantrópica y altruista (Krüger, 2010).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se establece la siguiente proposición:

Proposición 1:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de prácticas de gestión de los recursos humanos.

3.2 Salud y Seguridad

La salud y seguridad ocupacional se refiere a la política de la entidad en materia de salud y seguridad. El consejo de administración ejerce un papel fundamental en la promoción del comportamiento responsable de los bancos, su estructura, características y composición podrían ser impulsoras para el cumplimiento de este compromiso social (Huang, 2010; Michelin y Parbonetti, 2012; Rupley, Brown y Marshall, 2012; Martínez-Ferrero et al., 2015).

Hay aspectos en los que queda mucho por avanzar como aspectos ergonómicos, doble jornada, psicosociales (Eurofound, 2007:34).

Las mujeres como consejeros son señal de desviación de los típicos consejos dominados por los hombres, las cuales pueden aportar información y diversidad social (Deszo y Ross, 2012; Martínez-Ferrero et al., 2015), conduciendo a las entidades a adoptar un enfoque orientado hacia las necesidades de otros stakeholders (Konrad y Kramer, 2006).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se establece la siguiente proposición:

Proposición 2:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de las prácticas referentes a la salud y seguridad.

3.3 Adaptación al cambio

El libro Verde de la Comunidad Europea 2001, define la adaptación al cambio como un proceso de reestructuración, fusiones y adquisiciones. Por lo tanto se refiere a que en la adaptación al cambio se debe de tener en cuenta el impacto en las mujeres en los caso de fusiones y adquisiciones, reestructuración y reducción plantilla.

En este sentido, por ejemplo, las crisis y transformaciones que se han producido en las últimas décadas, y especialmente la crisis de los últimos años, han obligado a las entidades a adaptarse a las nuevas situaciones, con consecuencias frecuentemente negativas para su personal. Dado que la situación de partida de la mujer tiende a ser más desfavorecida en general, ésta es todavía más vulnerable en este tipo de coyuntura.

De este modo, entre los factores de desigualdad, y por tanto de vulnerabilidad, se encuentran la menor participación femenina en el mercado laboral, frecuentemente marcada por el subempleo, la inestabilidad, el empleo a tiempo parcial y temporal, la falta de cobertura de la seguridad social y los menores ingresos. Efectivamente, tal y como afirman Gálvez y

Torres (2010), el desarrollo de la crisis actual conlleva efectos muy distintos sobre las mujeres y los hombres, afectando a los grupos más vulnerables, como el de la mujer (Chen y Ravalion, 2009; European Parliament, 2010; King y Sweetman, 2010; Montaña y Milosavljevic, 2012; Raaber, 2010).

En esta dirección, en cualquier proceso de fusión y adquisición, reestructuración y/o desvinculación voluntaria o forzada, debería evitarse la discriminación y segregación por género (Tienari, 2000). En este sentido, la perspectiva más amplia que tienen las mujeres hace que las mujeres pudieran ayudar a las juntas para evaluar mejor las necesidades de diversos grupos de interés (Konrad & Kramer 2006; Jamali et al. 2007), mejorando así su capacidad de abordar de manera efectiva la RSE (Bear et al., 2010; Martínez-Ferrero et al., 2015).

En este sentido decir también que, las mujeres cuentan con buenos antecedentes, ya que muchas mujeres han sido directoras de las organizaciones sin fines de lucro y comunitarias (Williams, 2003).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se propone la siguiente proposición:

Proposición 3:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la adaptación al cambio.

3.4. Gestión medioambiental

Hace referencia a la responsabilidad social corporativa (RSC) con respecto a la gestión medioambiental. A pesar de la existencia de algunos estudios que respaldan efectos mixtos entre las mujeres y las acciones de responsabilidad social corporativa (Stanwick y Stanwick, 1998; Post, Rahman y Rubow, 2011), algunos estudios sugieren que, la presencia de mujeres en los consejos de administración influye positivamente en el comportamiento socialmente responsable (Martínez-Ferrero et al., 2015) respecto, debido expresamente a las propias características de su condición de mujer. En concreto, las mujeres tienden a tener una visión mucho más consciente desde el punto de vista medio ambiental (Park, Choi y Kim, 2012).

Por otro lado, sus funciones de liderazgo tienden a hacerlas más participativas contribuyendo a las innovaciones, son más democráticas y comunitarias que los hombres (Eagly y Johnson, 1990). Además, esta relación es respaldada por su menor perspicacia hacia los temas puramente económicos y financieros (Ibrahim y Angelidis, 1991; Lane, 1995; Williams, 2003).

Teniendo en cuenta los argumentos antes mencionados, se establece la siguiente proposición:

Proposición 4:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de las prácticas de gestión medioambiental.

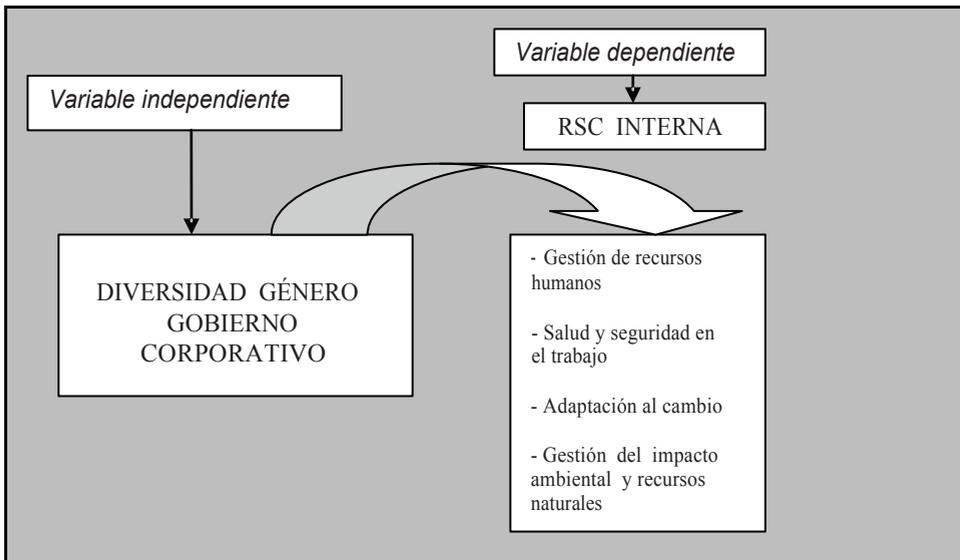
4. MODELO CONCEPTUAL

Basándonos en la discusión de la literatura que hemos abordado anteriormente, presentamos la estructura de nuestra investigación que se muestra en la siguiente figura (Fig. 1).

Figura. 1.

MODELO TEORICO

COMPOSICIÓN GOBIERNO CORPORATIVO (Diversidad de género) – RSC Interna.



Fuente: Elaboración propia

Proposición principal:

Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de las iniciativas de desarrollo de una responsabilidad social interna.

De la que derivamos las siguientes proposiciones:

P1. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la oferta de prácticas de gestión de recursos humanos.

P2. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta oferta de prácticas sobre la salud y seguridad.

P3. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta la adaptación al cambio.

P4. Una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración de los bancos fomenta las iniciativas de gestión medioambiental.

5. CONCLUSIONES

Desde la perspectiva bancaria, el gobierno corporativo tiene como objetivo mostrar la manera en la cual los negocios y actividades del banco se rigen por las decisiones de su consejo de administración desempeñando un papel fundamental en la gobernanza de los bancos como consecuencia de la fuerte opacidad que caracteriza el sistema financiero. No obstante, a pesar de las diferencias con respecto al resto de las empresas, los consejos de los bancos también participan en las decisiones estratégicas de estos, entre las que cabe destacar el compromiso con la responsabilidad social interna (RSI). El presente artículo tiene como objetivo ofrecer un modelo para el desarrollo de actividades de Responsabilidad social corporativa interna en el sector bancario.

Por otro lado, hay un interés creciente en la determinación del impacto que tendrían las mujeres en los consejos de administración dado el fomento internacional y nacional de las iniciativas de responsabilidad social entre ellas las prácticas de responsabilidad interna.

Desde una perspectiva teórica lo expuesto en el presente artículo, evidencia el interés que empezado a manifestarse sobre la RSC interna para las entidades y su vinculación con el gobierno corporativo.

El artículo puede contribuir a la literatura de la responsabilidad social corporativa interna que ha sido menos estudiada, y sobre la composición óptima de los consejos de administración.

Además, dado el importante debate en relación con la combinación de políticas y prácticas necesarias para fomentar la participación de las minorías en los consejos de administración, el análisis es capaz de arrojar luz sobre la importancia de la diversidad de género en el consejo en este caso para los bancos.

Además, dado el patrón de comportamiento sostenible y con el fin de reducir riesgos no sólo de tipo económico sino reputacionales, sociales, el sector bancario está redirigiendo una parte de su actividad hacia un comportamiento más responsable, combinando sus demandas adicionales junto con el objetivo principal de maximizar la riqueza de los accionistas y generar una rentabilidad aceptable para ellos. Así, se observa un primer interés orientado a la organización y/o accionistas y un interés adicional orientado hacia las necesidades de la sociedad.

En definitiva, el consejo puede influir notablemente en el comportamiento responsable de una entidad y en su rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés, ya que es la parte superior del proceso de toma de decisiones.

Así, la estructura, características y composición del consejo incorporando más mujeres al mismo, podrían resultar relevantes para el cumplimiento de estas tareas. Precisamente, entre esas tareas estratégicas, destaca la denominada responsabilidad social interna para el logro de ventajas competitivas en la entidad.

6. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Se debe resaltar que la literatura que vincula a los conceptos de responsabilidad social interna, gestión de la diversidad y gobierno corporativo es escasa, y más opaca aún respecto al sector bancario.

Por lo tanto, son necesarios más estudios de carácter empírico (introduciendo también alguna variable de control como por ejemplo puede ser tamaño de la entidad etc.), que nos ayuden a justificar y profundizar en esta relación para el fomento de la igualdad en las entidades a través de la responsabilidad social corporativa interna y lograr ventajas competitivas a largo plazo.

Del mismo modo, que el estudio mediante la exploración efectuada invita a la reflexión, es necesario pensar en operativizar las variables del modelo con una muestra suficiente, para el logro de resultados coherentes. Además, otra posibilidad sería plantear casos de estudio a través de entrevistas a los directivos de las entidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHARYA, V., PHILIPPON, T., RICHARDSON, M. Y ROUBINI, N. (2009). The financial crisis of 2007-2009: Causes and remedies. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 18(2), 89–137.
- ADAMS, R. B. Y MEHRAN, H. (2005). Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry. Working Paper, SSRN.
- AEBI, V., SABATO G. Y SCHMID, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213–3226.
- BASEL COMMITTEE OF BANKING SUPERVISIÓN (2005). International convergence of capital measurement and capital standards.
- BEAR, S., RAHMAN, N. AND 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.
- BERNARDI, R.A. AND THREADGILL, V.H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15:2, 15–21
- CARTER, D. A., SIMKINS, B. J. and SIMPSON, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, *The Financial Review* Vol. 38, No. 1, pp. 33-53.
- CATALYST (2007). Alliance for Board Diversity, <http://www.catalyst.org/publication/433/women-on-boards>.
- CHATTERJEE, C. Y LEFCOVITCH, A. (2009). Corporate social responsibility and banks. *Amicus*.
- CHEN, M. and RAVALLION, S. (2009): Weakly Relative Poverty. World Bank Policy Research Working Paper 4844.
- CIOCIRLAN, C. AND PETERSSON, C. (2012). Does workforce diversity matter in the fight against climate change?. An analysis of Fortune 500 companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19:1, 47–62.
- COMISIÓN EUROPEA (2010). More women in senior positions. Key to economic stability and growth. http://ec.europa.eu/justice/genderequality/document/index_en.htm#gender.
- COMISIÓN EUROPEA (2011). Women on the Board Pledge for Europe.

- DALTON, D.R. AND DALTON, C.M. (2010). Women and corporate boards of directors: the promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era. *Business Horizons*, 53:3, 257–268.
- DE ANDRÉS, P., DE LA FUENTE, G. Y SAN-MARTÍN, P. (2012). El director financiero y la decisión de inversión en la empresa española. *Universia Business Review*, 36, 14–31.
- DEDU, V. Y CHITAN, G. (2013). The influence of internal corporate governance on bank performance—an empirical analysis for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1114– 1123.
- DESZO, C. Y ROSS, D. G. (2012). Does female representation in top management improve performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.
- EAGLY A.H. y JOHNSON, B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- EAGLY, A. Y KARAU, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685–710
- EAGLY, A. (1987). *Sex Differences in Social Behaviour: A Social Role Interpretation*. Erlbaum: Hillsdale.
- EAGLY, A. H. Y JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. Y VAN ENGEN, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- ERHARDT, N. L., WERBEL, J. D. and SHRADER, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance* Vol. 11, No. 2, pp. 102-111.
- EUROFOUN (2007). *Working conditions in the European Union: The gender perspective*. Dublin.
- EUROPEAN COMMISSION (2010). *More women in senior positions. Key to economic stability and growth*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROPEAN PARLIAMENT (2010). *Resolution of 15 June 2010 on transparency in regional policy and gender aspects of the economic downturn and financial crisis (2009/2204 INI)*.

- EUROPEAN COMMISSION. (2001). Green paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM (2001) 366 final.
- FERRERO-FERRERO, I., FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M.Á. Y MUÑOZ-TORRES, M. J. (2013). Integrating sustainability into corporate governance: an empirical study on board diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- FUNDACIÓN MUJERES (2007). Igualdad es Calidad Empresarial, Manual de Buenas Prácticas para la integración de la igualdad de género en la Gestión con el Modelo EFQM, Principado de Asturias.
- GÁLVEZ MUÑOZ, L. y TORRES LÓPEZ J. (2010). Desiguales: Mujeres y hombres frente a la crisis financiera. Editorial Icaria. Barcelona.
- GUADAMILLAS, F. AND DONATE, M.J. (2011). Ethics and Corporate Social Responsibility Integrated into Knowledge Management and Innovation Technology: A Case Study, *Journal of Management Development*, vol. 30 (6), pp. 569-581.
- GUTNER, T. (2000). Philanthropy with a woman's touch. *BusinessWeek*, 3705, 200.
- HENDRY, K. Y KIEL, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 500-520.
- HILL, C. W. L. Y JONES, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- HUANG, C. J. (2010). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 641-655.
- IBRAHIM, N. A. Y ANGELIDIS, J. P. (1991). Effects of Board members' gender on level of investment in strategic management and corporate social responsiveness orientation *Proceedings of the Northeast Decision Sciences Institutes*, (pp. 208-210).
- IBRAHIM, N. A. Y ANGELIDIS, J. P. (1994). Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10, 35-43
- JAMALI, D. Y MIRSHAK, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- JAMALI, D., SAFIEDDINE, A. AND DAOUK, M. (2007). Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance*, 7:5, 574-585.
- JOHN, K. Y SENBETB, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371-403.

- KHAN, M. H. U. Z. (2010). The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR) reporting: empirical evidence from private commercial banks of Bangladesh. *International Journal of Law and Management*, 52(2), 82–109.
- KING, R. and SWEETMAN, C. (2010). Gender Perspectives on the Global Economic Crisis. Oxfam International Discussion Paper, Gender and Development.
- KONRAD, A. Y KRAMER, V. W. (2006). How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(12), 22.
- KONRAD, A.M., KRAMER, V. AND ERKUT, S. (2008). The impact of three or more women on corporate board. *Organizational Dynamics*, 37:2, 145–164.
- KRÜGER, P. (2009). Corporate social responsibility and the board of directors. *Job Market Paper*. Toulouse School of Economics, France.
- LAEVEN, L. (2013). Corporate governance: what's special about banks?. *Annual Review of Financial Economics*, 5(1), 63–92.
- LAM H. AND KHARE A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, Vol.3, nº2, pp. 1-15.
- LANE, J. C. (1995). Ethics of business students: Some marketing perspectives. *Journal of Business Ethics*, 14(7), 571–580.
- LARCKER, D. F., RICHARDSON, S. A. Y TUNA, I. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. *The Accounting Review*, 82(4), 963–1008.
- MARSHALL, D. (2008). How HR measure the success of diversity initiatives?. *Strategic HR Review* 7(5), pp. 30-33
- MARTÍNEZ-FERRERO; VAQUERO-CACHO, CUADRADO-BALLESTEROS; GARCÍA-SÁNCHEZ (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 21, pp. 129–138.
- MARX, J. D. (2000). Women and human services giving. *Social Work*, 45, 27–38.
- MICHELON, G. Y PARBONETTI, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 477–509.
- MONTAÑO, S. and MILOSAVLJEVIC, V. (2012). The economic and financial crisis. Its impact on poverty, work and women's time. *CEPAL: Asuntos de género*, nº 98.
- MORGAN, D.P. (2002). Rating banks: Risk and uncertainty in an opaque industry. *American Economic Review*, 874–888.

- NIELSEN, S. AND HUSE, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18:2, 136–148.
- O'DONOVAN, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
- PARK, S. J., CHOI, S. Y KIM, E. J. (2012). The Relationships between Socio-demographic Variables and Concerns about Environmental Sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 343–354.
- PFEFFER, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–228.
- POST, C., RAHMAN, N. Y RUBOW, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business Society*, 50(1), 189–223.
- RAABER, N. (2010). The Impact of the Crisis on Women: Main Trends Across Regions. *Association for Women's Rights in Development (AWID)*.
- RUPLEY, K. H., BROWN, D. Y MARSHALL, R. S. (2012). Governance, media and the quality of environmental disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31(6), 610–640.
- SÁNCHEZ, P.S., DOMÍNGUEZ, M. L. Y HERNÁNDEZ, J. (2010). Género y comportamiento ambiental de los negocios de artesanías de barro, *Gestión y Política Pública*, Vol. XIX, nº 1, semestre de 2010, pp. 79–110.
- SETÓ-PAMIES, D. (2013). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, doi: 10.1002/csr.1349.
- STANWICK, P. A. Y STANWICK, S. D. (1998). The determinants of corporate social performance: An empirical examination. *American Business Review*, 16(1), 86–93
- STEPHENSON, C. (2004). Leveraging Diversity to Maximum Advantage: The Business Case for Appointing More Women to Boards, *Ivey Business Journal*, Vol. 69, No. 1, pp. 1–5.
- TIENARI, J. (2000). Gender segregation in the making of a merger. *Scandinavian Journal of Management*, 16(2), pp. 111–144.
- VELASCO, E.; ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C.; FERNÁNDEZ-DEBOBADILLA, S.; INTXAURBURU, G. y LARRIETA, I. (2013). *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- WILLIAMS, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1–10.