

## **CUADERNOS DE ENSEÑANZA**

### **Guía de referencia para la organización de Directorios Corporativos**

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz

#### Resumen

La Guía de referencia para la organización de Directorios Corporativos es un conjunto de lineamientos recomendados para el diseño, conformación, organización y operación de Directorios empresariales con la finalidad de establecer un cuerpo directivo profesional que agregue valor a la organización. La presente guía incluye la especificación del rol del directorio, el perfil del director profesional, estrategias de organización, sistemas de información y protocolos de operación recomendados para su desarrollo.

Palabras Clave: Directorio, Gobierno Corporativo, Junta Directiva

#### **I. Objetivo**

El objetivo de esta guía es proporcionar lineamientos referenciales para la organización de Directorios corporativos o Juntas Directivas en la empresa incluyendo parámetros para el diseño, conformación, organización y operación del Directorio en su función de dirección que puedan ser de utilidad empresarial para compañías que aún no cuentan con un Directorio o en aquellas que requieren profesionalizar su actual Directorio con el uso de buenas prácticas de gobierno corporativo y estándares profesionales de operación.

#### **II. ¿Qué es el Directorio?**

El Directorio o Junta Directiva es el órgano de gobierno ejecutivo de mayor responsabilidad administrativa, civil y penal en una organización que representa los intereses de los accionistas, ejerce la representación legal de la empresa, define las políticas empresariales y se encarga principalmente de la función directiva y prospectiva del negocio.

### III. ¿Cómo se conforma un Directorio profesional?

Los miembros del Directorio o Junta Directiva son designados por los accionistas a través de la Junta General de Accionistas o su equivalente para representar sus intereses, sin embargo, para su conformación podemos reconocer la necesidad de integrar hasta tres tipos de Directores:

- Directores Ejecutivos
- Directores No Ejecutivos
- Directores Independientes

Los Directores Ejecutivos son los que tienen funciones directas de alta dirección dentro de la empresa y están directamente vinculados a la gestión de la misma. No son independientes.

Los Directores No Ejecutivos son externos a la compañía y representan los intereses de los distintos grupos mayoritarios de accionistas pero no tienen una participación ejecutiva en la gestión del negocio. Pueden ser accionistas o representantes de accionistas.

Los Directores Independientes son los que están designados principalmente para proteger los intereses del accionista minoritario. No pueden ser accionistas ni estar relacionados con ellos, no pueden ser clientes ni proveedores del negocio y deben ser profesionales altamente calificados con amplia experiencia, solvencia moral y reconocida reputación para agregarle valor al Directorio de la empresa.

En el caso de los Directores Independientes se recomienda que por lo menos uno de ellos tenga una amplia experiencia en el sector financiero o sea considerado un experto en el modelo económico-financiero en el que la empresa opera, de la misma forma, se requiere por lo menos uno de ellos tenga una gran experiencia en excelencia operativa o en todo caso sea un experto en el modelo operacional de negocio que enmarca la empresa y finalmente se recomienda que por lo menos uno de ellos tenga una sólida experiencia en el sector público o regulatorio-público marco donde opera la empresa.

Finalmente, como criterio de operación el Directorio o Junta Directiva debe regular su mecanismo de operación así como la frecuencia de reuniones, mecanismos de convocatoria, instalación de sesiones y mecanismos de adopción de acuerdos conforme a los estatutos de la sociedad empresarial a la vez que definir objetivos, metas, funciones, responsabilidades y autoridades para desarrollar la función directiva y prospectiva de la empresa.

## IV. Perfil de un Director profesional

El perfil apropiado para un Director profesional es el siguiente:

- Persona con reconocidas cualidades personales, éticas y morales que le permitan exhibir solvencia para representar apropiadamente a los accionistas de la empresa.
- Persona con formación académica en cualquier especialidad profesional completa que cuente con estudios de especialización complementarios a nivel de posgrado
- Persona con experiencia previa mínima nacional o internacional no menor a 5 años como Gerente o como Director en una reconocida empresa del sector público o privado
- Persona con sólidos conocimientos financieros y experiencia en gestión financiera empresarial que le permitan entender los reportes de estados financieros de la compañía.
- Persona con conocimiento pleno de las responsabilidades administrativas, civiles y penales que se asumen al ocupar el cargo de Director de la empresa
- Persona con disponibilidad de tiempo para atender las distintas responsabilidades y encargos que el Directorio le designe de manera personal y en forma indelegable.
- Persona con amplio sentido de la responsabilidad ética, social y ambiental para con los accionistas y todas las partes interesadas.

## V. Funciones, Responsabilidades y Autoridades del Directorio

Para un correcto funcionamiento del Directorio o Junta Directiva se requiere definir en forma previa las funciones, responsabilidades y autoridades específicas con las cuales va a operar en la organización. Este proceso requiere un diseño funcional que permita ejercer la dirección de la empresa con todas las atribuciones que le permite el estatuto de la sociedad en mandato de la Junta General de Accionistas.

Las funciones del Directorio o Junta Directiva deben estar siempre alineadas con las dimensiones organizacionales clásicas de planificación, ejecución, análisis, control y mejora de las actividades de la organización. En ese contexto, las principales funciones del Directorio o la Junta Directiva son las siguientes:

- Planificar la dirección prospectiva de largo plazo de la estrategia del negocio.
- Planificar la formulación e implementación de las políticas de la organización.
- Planificar los Objetivos y Metas empresariales que sean estratégicos para el largo plazo de la organización.
- Ejecutar la dirección de la administración en el marco político y estratégico definido

- Ejecutar la política de inversiones de la empresa en los activos y negocios que sean necesarios para garantizar su subsistencia, crecimiento y desarrollo en el largo plazo de la sociedad empresarial.
- Ejecutar la política de investigación, desarrollo e innovación para garantizar la subsistencia, oportunidades y crecimiento del negocio en el largo plazo.
- Ejecutar la política de consejo a la Gerencia General y a propuesta de esta cuando sea necesario a las otras gerencias sobre algún tema o materia que requiera consejo, asesoramiento y transferencia de experiencia del Directorio o alguno de sus miembros.
- Analizar y evaluar permanentemente los riesgos financieros, operacionales, logísticos, comerciales, sociales, ocupacionales, ambientales, laborales y reputacionales del modelo de negocio para tomar medidas preventivas para el control de la gestión
- Controlar los niveles de riesgo a los cuales la organización se somete en el marco de sus políticas para mantenerlos dentro de niveles aceptables para los estándares, valores y principios de la compañía.
- Evaluar permanentemente el desempeño empresarial de la compañía para adoptar acciones de mejora que permitan el logro de los Objetivos y Metas de la empresa.

Las principales responsabilidades del Directorio o la Junta Directiva son las siguientes:

- Velar por los intereses del accionista en el contexto de máximo respeto al marco regulatorio, social, ético y ambiental de las partes interesadas.
- Velar por el cumplimiento de las Políticas y Objetivos-Metas de la empresa.
- Ejecutar los acuerdos de la Junta General de Accionistas.
- Formular los Estados Financieros y la propuesta de distribución de utilidades para someterlos a la Junta General de Accionistas.
- Formular la Memoria Institucional de la Compañía.
- Representar a la empresa en términos legales ante las autoridades legales y regulatorias y morales ante la opinión pública, los medios de comunicación y las partes interesadas vinculadas al negocio de la empresa.
- Controlar el desarrollo de las actividades de la compañía en condiciones normales, anormales y de emergencia según el contexto de su desarrollo empresarial.

Las principales autoridades del Directorio o la Junta Directiva son las siguientes:

- Designar al Gerente General y al Auditor Interno de la empresa
- Aceptar la renuncia de sus miembros y declarar las vacantes que se generen

- Reglamentar el funcionamiento operacional del Directorio, incluyendo la determinación del número de miembros, la frecuencia de reuniones, el tiempo por sesión y una distribución plural de miembros entre hombres y mujeres profesionales de acuerdo a sus calificaciones.
- Otorgar poderes y delegar facultades en el marco del acuerdo societario
- Aprobar el Presupuesto de la Empresa
- Aprobar los contratos y acuerdos estratégicos que la compañía celebre con cualquier tercero en coordinación con la Gerencia General y a propuesta de misma, así como suscribir los contratos tácticos y operativos que la Gerencia General haya adoptado en aplicación de sus atribuciones delegadas.
- Intervenir por medio de la Gerencia o directamente si es necesario para eliminar cualquier irregularidad o falta que se pueda presentar en la gestión o que represente un riesgo para la sociedad empresarial.

## **VI. ¿Cómo se organiza el trabajo del Directorio?**

El trabajo del Directorio o la Junta Directiva se organiza enfocando el contenido de las sesiones con la finalidad de alcanzar los Objetivos y Metas de la organización y obtener así resultados concretos de la aplicación de las políticas directivas en los distintos aspectos que el negocio requiere.

Para lograr este propósito el Directorio o la Junta Directiva hace uso de órganos de apoyo normalmente denominados Comités, los cuales se conforman exclusivamente con el objetivo de procurar mayor efectividad en el desarrollo de las políticas directivas y a la vez brindar soporte y recomendaciones al Directorio en los temas específicos para los cuales son conformados.

Los principales comités a estructurarse son los siguientes:

- Comité de Planificación
- Comité de Finanzas e Inversiones
- Comité de Sostenibilidad y gestión de Stakeholders
- Comité de Gestión del Talento y Compensaciones
- Comité de Gobierno Corporativo
- Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos

Con la finalidad de introducir el liderazgo independiente en la toma de decisiones, se recomienda que los Comités derivados del Directorio estén presididos preferentemente por Directores Independientes. De igual forma se recomienda que cada Comité tenga una conformación mínima de 3 Directores y que sus sesiones tengan una frecuencia mínima de 2 veces al año levantándose siempre un Acta formal por cada sesión directiva. De igual forma se recomienda que por cada Comité se designe un grupo específico de colaboradores

internos de la compañía que estén relacionados con el propósito del Comité y que puedan facilitar la información necesaria para el correcto trabajo de cada Comité.

## **VII. ¿Qué información requiere un Directorio Corporativo?**

El Directorio o Junta Directiva debe recibir previamente a cada sesión un conjunto de documentos con la información revisada y comentada que se vuelve clave para la toma de decisiones en el Directorio. Se recomienda enviar esta información a los Directores de manera confidencial con por lo menos 1 semana de anticipación a la fecha acordada de la sesión del Directorio.

La documentación mínima que el Directorio debe recibir se compone de lo siguiente:

- Agenda y copia de las actas del Directorio anterior
- Resumen de los principales acontecimientos
- Resumen de correspondencia con los inversionistas y accionistas
- Tablero de indicadores estratégicos
- Resumen de los estados financieros
- Resumen del avance de los objetivos-metas y programas
- Reporte de riesgos
- Resumen de los informes externos legales y regulatorios
- Informes de los Comités del Directorio
- Proyecciones financieras y operacionales
- Reporte de la situación tributaria y patrimonial
- Reportes clave de los procesos de la organización que la gerencia debe informar.

La Agenda del Directorio o Junta Directiva debe ser una guía capaz de mostrar el objetivo de la reunión con una perspectiva esquemática general de los temas a tratarse durante la sesión así como incluir los temas pendientes de la reunión anterior que no alcanzaron a ser analizados y discutidos. La Agenda proporciona una guía orientativa de gran utilidad para establecer los temas clave que deben discutirse para la toma de decisiones en la organización.

Las Actas del Directorio constituyen el testimonio formal clave de la toma de decisiones de cada sesión y deben ser numeradas, preservadas y custodiadas con el debido control de documentos bajo responsabilidad legal de la administración de la empresa.

## **VIII. Protocolos de Operación**

### **Número de miembros**

Se recomienda tener un número de miembros impar para evitar los empates en las votaciones, siendo ideal contar con Directorios conformados entre 7 y 11 miembros

### **Frecuencia y tiempo de las sesiones**

En cuanto a la frecuencia, se recomienda sesionar el Directorio como mínimo cada 3 meses ya que en periodos menores no es posible visualizar el largo plazo (Es decir se recomienda tener un máximo de 4 sesiones al año).

Con respecto al tiempo de cada sesión, se recomienda en general no exceder las 5 horas por cada sesión puesto que está demostrado que a partir de la quinta hora la productividad disminuye considerablemente.

### **Asesores del Directorio**

El Directorio o Junta Directiva no tiene que ser experto en todas las materias y eventualmente podrá hacer uso de consultores o asesores especializados para las distintas materias en las que requiere informarse apropiadamente. La figura del asesor, consultor o consejero puede ser agregada cuando el Directorio solicita una asesoría especializada pero también puede darse como asesores o consultores de los distintos Comités conformados por el Directorio o también pueden ser asesores o consultores individuales de cada director en alguna materia particular.

Los asesores, consejeros o consultores pueden ser personas naturales o jurídicas pero en ningún caso participan de la junta salvo como informantes solo si previamente su opinión es requerida expresa y formalmente por la misma.

### **Acuerdos de Confidencialidad**

El Directorio y los directores que lo componen tienen por naturaleza acceso a información que puede considerarse "información privilegiada" por lo que es necesario garantizar un uso apropiado de esa información, asegurándose de no entrar en contextos de conflictos de intereses entre los directores por la existencia de esos privilegios.

Para lograr hacer esto se requiere la firma de sofisticados Acuerdos de Confidencialidad con especificaciones de obligaciones que asume el Director como receptor de información confidencial, las reglas de resguardo, protección y divulgación de la información, las limitaciones de responsabilidad y las consecuencias, indemnizaciones y sanciones administrativas, civiles y penales a las cuales se expone un uso indebido de esa información.

## **Independencia de partes y Conflicto de Intereses**

Para garantizar la Independencia de partes y la gestión apropiada de posibles conflictos de intereses entre los miembros de Directorio se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios:

- Los Directores ejecutivos y no ejecutivos no independientes preferentemente no deben ser a la vez miembros del cuerpo gerencial de la compañía para evitar la confusión de roles puesto que la gerencia se concentra principalmente en la gestión de corto y mediano plazo mientras que el Directorio se concentra principalmente en el largo plazo de la organización.
- Los Directores ni sus familiares hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad no deben ser proveedores directos o indirectos de la empresa.
- Los Directores ni sus familiares hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad no deben ser miembros ni tener relación con ninguna sociedad de auditoría que opere como empresa auditora externa a la compañía.
- Los Directores no deben ser familiares, socios ni proveedores directos o indirectos de otros directores o gerentes vinculados al negocio de la empresa.
- Los Directores Independientes no deben ser miembros del cuerpo gerencial de alguna empresa donde alguno de los otros directores o miembros de la gerencia es también parte del Directorio.
- Los Directores Independientes no deben haber sido empleados ni pertenecido a la empresa en los últimos 5 años anteriores a su designación.
- Los Directores Independientes deben ser renovados cada cierto período de tiempo no mayor a 3 años para garantizar su permanente independencia respecto al modelo de negocio y las operaciones de la empresa así como para garantizar la renovación y el acceso de nuevos Directores que puedan aportar ideas y conocimientos frescos a la organización.

## **Protocolo de inducción de nuevos Directores**

Las organizaciones requieren establecer procesos claros para la inducción de nuevos Directores asegurándose que estos tengan acceso a la información histórica relevante en materia institucional, económica, administrativa, financiera, tributaria, comercial y regulatoria de la empresa en la cual conformarán parte de su Directorio. En ese contexto se debe prever mecanismos específicos para desarrollar el proceso de inducción de nuevos Directores de manera que puedan familiarizarse rápidamente con la cultura, prácticas de gobierno y políticas de la compañía.

Para este propósito se recomienda iniciar un camino guiado en compañía de un Director de mayor experiencia que pueda insertarlos eficientemente en los mecanismos de operación del Directorio en su accionar como cuerpo colegiado. Se recomienda que todo nuevo

Director participe del proceso de inducción de la compañía, conozca las instalaciones y sedes de la empresa y sus subsidiarias y tenga la oportunidad de conocer durante el proceso a los otros miembros del Directorio o Junta Directiva así como a las principales gerencias que están a cargo de la empresa.

### **Política de Remuneración del Directores**

El Comité de Compensaciones del Directorio es el encargado de diseñar la política de remuneración de los Directores la cual en la medida de lo posible debe reflejar el valor agregado de la participación de los directores en la empresa y estar basada en un atractivo sistema de compensaciones monetarias y no monetarias con componentes fijos y variables.

Los Directores requieren tener una retribución por su contribución profesional a la organización ya que su presencia y participación permiten agregar valor a la empresa por lo que la mayoría de las legislaciones societarias del mundo coinciden en que el cargo de Director requiere ser retribuido de manera fija por medio de dietas y en complemento de manera variable en forma proporcional al crecimiento de la empresa como producto de su participación profesional sea como participación en las utilidades, como bonificaciones para el caso de directores ejecutivos y no ejecutivos dependientes y como paquetes de opciones de acciones para los directores independientes.

Respecto a la dieta entregable por sesión del Directorio se recomienda que esta sea equivalente a 1.15 veces el 10% del valor bruto del valor del sueldo mensual del miembro de mayor jerarquía en la plana gerencial de la compañía. Así por ejemplo si el Gerente General o su equivalente percibe US\$7500 dólares mensuales entonces la dieta del Director puede calcularse como  $(1.15)(7,500)(0.1)=862.5$  dólares por sesión o redondeada a la decena superior, es decir, 870 dólares por sesión, dieta que debe ser entregada al Director al finalizar la sesión del Directorio respectiva sea en un cheque de gerencia o a través de un deposito bancario.

Respecto a la participación en las utilidades se recomienda reservar un máximo del 5% de las utilidades anuales de la empresa para repartirlas entre los miembros del Directorio pero esta cifra puede variar dependiendo del tamaño de la empresa. También es posible que las empresas decidan no distribuir utilidades pues es potestad del Directorio tomar esa decisión, sin embargo esta parte variable de la compensación de los Directores es interesante porque genera una compensación proporcional al esfuerzo de hacer crecer el valor económico de la compañía para los accionistas.

En este contexto, los paquetes de opciones se usan principalmente para atraer a Directores Independientes con amplio prestigio y experiencia a los cuales se les ofrece paquetes de opciones de acciones para poder ejercerlas dentro de un plazo determinado (se recomienda no mayor a 5 años). Esta modalidad se usa comúnmente como compensación de Directores Independientes puesto que la dieta como tal no es atractiva ni tampoco podría pagársele

honorarios interesantes para atraerlos a participar de otro modo en la función directiva del negocio.

De acuerdo a la legislación tributaria peruana, la retribución de los directores es considerada como renta de cuarta categoría para los profesionales que acceden al directorio y el desembolso bajo la forma de dieta es 100% deducible como costo para la empresa dentro de los límites de deducción establecidos por la autoridad tributaria. Similar trato tiene la legislación tributaria respecto a la participación de utilidades en la organización

### **Protocolo de autoevaluación del Directorio**

La autoevaluación del Directorio es un proceso importante de reflexión para consolidar el aprendizaje ganado sobre el proceso de conducción, organización, desempeño, capacidad de respuesta y capacidad de adaptación del Directorio frente al entorno en el que opera.

En ese contexto es necesario que el proceso de evaluación pueda cuestionar a la luz de la experiencia de los Directores el propósito, los roles, la composición y el tamaño del Directorio, la asistencia a las reuniones, la operatividad de las sesiones, el análisis de la información, la oportunidad y efectividad de las decisiones tomadas, la metodología de trabajo, la relación con la Gerencia, la relación con los accionistas y los inversionistas y las principales oportunidades de mejora que pueda tener el Directorio como cuerpo colegiado.

En un momento de mayor madurez incluso el Directorio puede promover la realización de una evaluación externa independiente del Directorio y/o de sus Directores que tome en cuenta estos factores de manera objetiva para detectar oportunidades de mejora en este alto nivel estratégico de la organización.

Se recomienda que la evaluación del Directorio se efectúe como mínimo 1 vez al año de manera interna y cada 3 años de manera externa con la participación de una evaluación experta independiente.

### **Conclusiones**

La organización de un Directorio o Junta Directiva es un proceso complejo afectado por distintos factores que van desde la cultura organizacional insertada en la empresa hasta la naturaleza del grado de influencia de los accionistas en el gobierno de la misma por lo que no existe una fórmula general universalmente aplicable a todos los tipos de empresas para poder establecer reglas que permitan la organización del mismo.

Las relaciones entre la Junta General de Accionistas, El Directorio o Junta Directiva y la Gerencia General son también en extremo complejas y su operatividad requiere un nivel de maduración y aprendizaje organizacional que no todas las empresas han alcanzado. Este proceso es aún más complejo ya que la realidad nos muestra en la práctica empresarial una amplia confusión de roles con accionistas que son a la vez directores y gerentes por lo que

es aún más complicado hacer la separación de roles y adecuar las prácticas de gobierno para independizar las funciones, responsabilidades y autoridades de manera que la empresa pueda profesionalizarse en protección de los intereses del accionista.

En ese contexto, la guía presentada pretende recomendar un conjunto de criterios operacionales básicos que puedan servir de referencia para facilitar el diseño, conformación, organización y operación del Directorio o Junta Directiva en el marco de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

## Bibliografía

- Andrés, P. D., Arranz-aperte, L., & Rodríguez-sanz, J. A. (2017). Delegation of board work to committees in Europe. *Economics of Governance*, 18(2), 179-208. <http://dx.doi.org/10.1007/s10101-017-0191-y>
- Banerjee, G., PhD., & Kaya, H. D., PhD. (2017). Short-term and long-term impact of sarbanes-oxley act on director commitment and composition of Corporate Board Committees. *Journal of Financial Management & Analysis*, 30(1), 1-11.
- Cremers, K. J. M., & Sepe, S. M. (2016). The shareholder value of empowered boards. *Stanford Law Review*, 68(1), 67-148.
- Crow, P. R., & Lockhart, J. C. (2016). How boards influence business performance: Developing an explanation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1022-1037.
- Freiwirth, J. (2017). Rethinking governance in a dynamic environment: Board leadership and governance beyond the boundaries of the board. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(1)
- García-Meca, E., López-Iturriaga, F., & Tejerina-Gaite, F. (2017). Institutional investors on boards: Does their behavior influence corporate finance? *Journal of Business Ethics*, 146(2), 365-382. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2882-z>
- Lewellyn, K. B., & Muller-kahle, M. (2016). The configurational effects of board monitoring and the institutional environment on CEO compensation: A country-level fuzzy-set analysis. *Journal of Management & Governance*, 20(4), 729-757. <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-015-9323-3>
- Mehrotra, S. (2016). The nature of corporate board structure and its impact on the performance of USA listed firms. *IUP Journal of Corporate Governance*, 15(1), 30-45.
- Munyradadzi, R. M., Padia, N., & Callaghan, C. W. (2016). Board composition, board size and financial performance of johannesburg stock exchange companies. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(4), 497-513.

- Nazir, M. I., Muhammad Zulfiqar, Muhammad, B. S., & Habib, Y. (2016). The influence of board characteristics on shareholders assessment of risk for small and large firms: Evidence from Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(2)
- Ntongho, R. A. (2016). Culture and corporate governance convergence. *International Journal of Law and Management*, 58(5), 523-544.
- Rebeiz, K. S. (2016). Design guidelines for boardroom's effectiveness: The case of fortune 500 firms. *Corporate Governance*, 16(3), 490-506.
- Roman, P. (2009) Gasto deducible por dietas de Directorio. *Actualidad Empresarial*. N°177 I-23  
Recuperado de [http://www.aempresarial.com/web/revitem/1\\_9211\\_79268.pdf](http://www.aempresarial.com/web/revitem/1_9211_79268.pdf)
- Seierstad, C., Warner-søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 289-315. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2715-0>
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569-585. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2460-9>
- Toumi, N., Benkraiem, R., & Hamrouni, A. (2016). Board director disciplinary and cognitive influence on corporate value creation. *Corporate Governance*, 16(3), 564-578.
- Yasser, Q. R., Mamun, A. A., & Rodrigs, M. (2017). Impact of board structure on firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Asia Business Studies*, 11(2), 210-228.